UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y COMUNICACIONES
MAGISTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIGITAL FUNDACIÓN URBANISMO SOCIAL

CAROLINA BUITRAGO MARÍN
DANIEL JIMÉNEZ RODRÍGUEZ
MARÍA SOLEDAD MORENO URRUTIA
ÁNGELA REYES INFANTE

Proyecto presentado a la Facultad de Humanidades y Comunicaciones de la Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magister en Comunicación Estratégica y Digital

Profesores Guías: Paul Venturino Del Canto y Sebastián Goldsack Trebilcock

Santiago, Chile
2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 3

1. ANTECEDENTES 5

1.1 Antecedentes de la organización 5

1.2 Desempeño interno y externo 10

1.3 Conflictos a los que está expuesta 17

1.4 Posicionamiento previo al plan 19

1.5 Públicos objetivos y auditoría de percepciones 22

1.6 Descripción de contextos 27

1.7 Descripción del contexto digital y de redes sociales 47

2. OBJETIVOS 51

2.1 Justificación: 51

2.1.1 Objetivo corporativo:.....52

2.1.2 Objetivos comunicacionales: 53

3. SECCIÓN ESTRATÉGICA 54

3.1 Issues o asuntos críticos:.....54

3.2 Estrategia.....55

3.3 Concepto: Idea central del plan.....55

3.4 Mensajes claves: 56

3.5 Definición de audiencias.....56

4. PROPUESTA DE ACCIONES 58

4.1 Áreas de acción:.....61

4.2 Definición de acciones por área.....62

4.2.1 Gestión estratégica de comunidades 62

4.2.2 Difusión de la Campaña en Cerro Navia 67

4.2.3 Medios de Comunicación 75

4.3 Carta Gantt.....82

5. MEDICIÓN DE RESULTADOS 84

6. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO 87

CONCLUSIÓN 88

BIBLIOGRAFÍA 91

LISTA DE DOCUMENTOS ANEXOS 94

ÍNDICE DE IMÁGENES Y GRÁFICOS 95

INTRODUCCIÓN

A través de este proyecto de grado, hemos podido constatar la relevancia de la comunicación estratégica a la hora de reconocer y poner en valor el modelo de gestión de una Fundación cuyo propósito es influenciar la forma de “hacer ciudad”, poniendo al centro del desarrollo urbano a las personas.

Una Fundación que quiere incidir en la cultura ciudadana, buscando hacerla más humana. Que promueve valores sociales como el buen trato y la convivencia entre personas que habitan un mismo barrio, con la finalidad de favorecer la cohesión, el respeto, la seguridad y la solidaridad entre vecinos.

En la primera parte damos a conocer la Fundación Urbanismo Social, su misión, convicciones, desempeño interno y externo, público objetivo y desarrollamos una síntesis de su modelo de gestión. Detallamos también su público objetivo, escalas de intervención y principales competidores.

Luego, se realiza una descripción del contexto social de Chile, como uno de los principales dolores de Urbanismo Social: el problema de la desigualdad como una situación que tiene que ver con la inequidad desde el punto de vista del ingreso, pero también con el bajo reconocimiento y maltrato entre las personas, por razón de su condición social o el lugar donde habitan.

Además del análisis de datos a nivel nacional, el trabajo ahonda en las condiciones de Cerro Navia, una de las comunas de la Región Metropolitana con mayores índices de vulnerabilidad, en la que la Fundación ha intervenido con anterioridad a través de varios y exitosos proyectos de desarrollo urbano y social. Ahí desarrollaremos un plan de comunicaciones cuyo objetivo será proyectar a la Fundación Urbanismo Social como “una organización que promueve el buen trato y la sana convivencia entre vecinos, incidiendo en la

cultura ciudadana y contribuyendo a que las personas se sientan felices de vivir en sus territorios".

La campaña #SoyBuenVecino se realizará en tres ejes, en coherencia con la línea de trabajo de la Fundación: gestión estratégica de comunidades, difusión y marketing y medios de comunicación. En este último punto se buscará destacar la autoría de Urbanismo Social, con el fin de fortalecer su imagen e identidad organizacional.

En la tercera y última parte del trabajo, se detallan todas las acciones del plan en cada una de sus etapas, junto con la cronología de las mismas a través de una carta gantt y el presupuesto necesario para su ejecución.

Este plan comunicacional no está enfocado en la búsqueda de recursos financieros ni de nuevos proyectos para la Fundación, sino en la capacidad de incidencia en la cultura: en los valores y modos de interacción que pueden hacer de Chile un país más justo y equitativo.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la organización

Urbanismo Social es una fundación sin fines de lucro que nace el año 2007, fundada por Malena Simonetti, Marisol García, Pablo Sepúlveda y Cristóbal Vicuña, motivados por la evidente desigualdad urbana existente en el país. En un primer momento su nombre fue “Gestión Vivienda”, hasta el año 2012, cuando es rebautizada como Fundación Urbanismo Social, ampliando su objeto de trabajo hacia un enfoque más holístico que no sólo considera aspectos materiales (construcción de viviendas) sino que tiene como eje la promoción de la cohesión social y el desarrollo urbano centrado en las personas.

Su misión es “buscamos la felicidad de las personas y la cohesión social en la ciudad a través del desarrollo de proyectos urbanos de calidad, la regeneración de vínculos el involucramiento de todos los actores del territorio y la inversión social para la sostenibilidad”.[1]

Las condiciones sociales que interpelan a la Fundación son la desigualdad, equidad e injusticia; construcción de una cultura de convivencia, vínculos y relaciones sociales y por
último, el reconocimiento.

Desigualdad, equidad e injusticia: La Fundación sostiene que las ciudades están segregadas y fragmentadas, marcadas por una absoluta desigualdad social y urbana, lo cual es reflejo del modelo societal imperante, donde los beneficios del desarrollo han llegado sólo para algunos, dejando a otros fuera y afectando directamente a su calidad de vida.

[1] Modelo Urbanismo Social

Cultura de convivencia. Vínculos y relaciones sociales: “En los proyectos urbanos, cuando se habla de la importancia de las relaciones sociales, de los vínculos, en suma, de crear capital social, pareciera que su importancia es menor comparada con la infraestructura misma. La invitación parece simple, pero es altamente compleja en estos tiempos individualistas: trabajemos por un proyecto común que se puede materializar en algo físico
(parque, plaza, sede social, vivienda, etc.) considerando a todos los actores del territorio (públicos, privados, sociedad civil) pero poniendo siempre en el centro a las personas que viven en el sector”[2], señala el Modelo de Intervención de la Fundación Urbanismo Social.

La Fundación pone el foco en el proceso, generando condiciones para que los diferentes grupos se encuentren, reconozcan y trabajen juntos por un proyecto común, transitando de la lógica de “estamos juntos” hacia “convivamos juntos”, a través de una cultura del buen trato, haciendo que quienes participen sí se sientan parte y considerados en el proyecto.

Reconocimiento: El reconocimiento se refleja en la manera de diseñar e implementar los proyectos urbanos, cuando se parte por reconocer a las comunidades y personas que viven en los territorios, cuando se les hace parte de las decisiones que los involucran, cuando son incluidos, respetados y logran percibir que se les reconoce como otro legítimo.

La causa de la Fundación se resume en que **las personas se sientan felices y orgullosas de vivir en el lugar donde habitan**. Promueve un modelo de urbanización centrado en las relaciones interpersonales. Busca la humanización de los procesos, entendiendo que “desde la escala humana se debe construir ciudad”, eso significa poniendo al centro de cualquier proyecto a las personas.

[2] Modelo Urbanismo Social.

Esto se realiza a través de:

1. Proyectos urbanos de calidad.
2. Regeneración de vínculos.
3. Involucramiento de todos los actores del territorio.
4. Inversión social para la sostenibilidad.

Propone un cambio de paradigma en la gestión del territorio con 3 énfasis:

1. Transformación física: mejora urbana.
2. Intervención social: implementación de procesos de participación comunitaria y fomento de la cohesión social.
3. Gestión institucional: articulación de actores (construcción de relaciones colaborativas
entre comunidad, gobierno local y otros organismos públicos y privados).

Fundación Urbanismo Social busca que las empresas se transformen en agentes de cambio social, dando valor público a la inversión privada, y aportando a la realización de intervenciones socioterritoriales en diferentes escalas: vivienda, barrio y ciudad, explotando el denominado capital social en sus intervenciones.

En ese marco, a lo largo de todos los años de trabajo, la Fundación ha entregado más de 2.000 viviendas sociales, impactando a cerca de 10.000 personas, desarrollando proyectos de barrio y ciudad. Sin embargo, el modelo de intervención de Urbanismo Social no termina ahí, y propone que la vivienda no sea el fin, sino que es el comienzo de un proceso más amplio que considera como eje central el relacionamiento entre las personas y las comunidades. Urbanismo Social busca que una vez recibida la vivienda, las comunidades hagan un nuevo pacto, un sueño común de barrio. La idea es que las personas se sientan felices de vivir en sus barrios y para eso, su modelo de trabajo

considera quedarse por un período de 3 años más en el territorio, posterior a la entrega de la vivienda.

La Fundación, a nivel central, está liderada por Pilar Goycoolea, quien es su Directora Ejecutiva. Además, el organismo está compuesto por una Directora de Gestión Urbana, una Directora de Gestión Social, una Directora de Comunicaciones e Incidencia, una Directora de Administración, Finanzas y Personas; un Coordinador Nacional de Proyectos Urbanos, tres coordinadores de Gestión Urbana, una consultora de Gestión Social, una gestora de Eventos y Comunicaciones, una gestora de Diseño y Comunicaciones, una gestora de Contenidos y Comunicaciones, un gestor de Administración y Finanzas, un consultor jurídico, una gestora sociojurídica y un consultor contable.

Pilar Goycoolea
Directora Ejecutiva

Camila Ramírez
Directora Gestión Urbana

Pía Monardes
Directora Gestión Social

Paz Sáenz
Directora Comunicaciones e Incidencia

Carmen Gloria Drago
Directora Administración, Finanzas y Personas

Gustavo Vicentini
Coordinador Nacional Proyectos Urbanos

Francisco Guerrero
Coordinador Gestión Urbana

Alejandro Cabreras
Coordinador Gestión Urbana

Pierre Noullet
Coordinador Gestión Urbana

Jenny Lowick
Consultora Gestión Social

Tanya Leiva
Gestora Eventos Comunicaciones

Catalina Carafí
Gestora Diseño Comunicaciones

María del Mar Parra
Gestora Contenido Comunicaciones

Martín Ríos
Gestor Administración y Finanzas

Mauricio Osorio
Consultor Jurídico

Luego de 11 años trabajando en términos formales como Fundación, hoy Urbanismo Social se encuentra en un proceso de rediseño institucional el cual redefinirá la figura del organismo, pasando -en el corto plazo- a transformarse en Corporación (con alma de cooperativa), integrando visiones más colectivas y dinámicas a la organización.

En cuanto a proyectos realizados, la Fundación Urbanismo Social ha participado directamente en la ejecución de las siguientes iniciativas: Red Núcleo Ochagavía, Mapocho Limpio, Cerro Chena, Parque Cerros de Renca, Aldea del Encuentro, Núcleo Tecnológico Bellavista y el Plan de Desarrollo Territorial Carrascal, entre otros proyectos de desarrollo urbano.

El Núcleo Ochagavía es uno de los proyectos urbanos más emblemáticos que ha desarrollado la Fundación, recuperando el denominado “elefante blanco”, edificio abandonado por más de cuatro décadas en la comuna de Pedro Aguirre Cerda, que en su momento albergaría al hospital público más grande de Sudamérica. Hoy, gracias al trabajo desarrollado por la Red Megacentro y al plan social implementado por Urbanismo Social, en dicho espacio se ha instalado un centro logístico y un polo empresarial con los mayores estándares de calidad. Una intervención que viene a dar un impulso económico y social a dicha comuna de la zona sur de Santiago.

Gracias al trabajo realizado junto a la Fundación Urbanismo Social, el Núcleo Ochagavía recibió en el año 2017 el premio “Benjamín Vicuña Mackenna”, reconocimiento que destacó a la iniciativa por el aporte que significó para la capital y por el vínculo generado entre la empresa, las autoridades locales y la comunidad.

Del mismo modo, cabe señalar que una de las motivaciones de la Fundación es el trabajo de planificación de la ciudad que se ha desarrollado en Medellín, Colombia, urbe que pasó de ser una de las ciudades más peligrosas

del mundo en la década de los 80 y comienzos de los 90, a transformarse en un laboratorio de integración urbana.

1.2 Desempeño interno y externo

La Fundación Urbanismo Social, actualmente, desarrolla su labor en 5 regiones, ejecutando cerca de 40 proyectos en las regiones Metropolitana, O´Higgins, Maule, Bio-Bio y Los Lagos.

Sus líneas de trabajo son las siguientes:

a. **Viviendas de interés social**: desarrollo de soluciones habitacionales integradas al territorio con buena localización, arquitectura y construcción de calidad e involucramiento de las familias durante todo el proceso (continuando el trabajo con las familias durante 3 años luego de la entrega de la vivienda).

b. **Integración social habitacional**: desarrollo de planes de acompañamiento social en proyectos de integración social para apoyar a las familias en su instalación en el barrio, promover el buen vivir entre las personas y propiciar la sustentabilidad básica y social de éste.

c. **Generación de valor territorial y sostenibilidad a través de proyectos urbanos**:

Implementación de estrategias que permitan la correcta instalación de proyectos privados, de interés público, acompañando y articulando a la comunidad y gobierno local en pos del desarrollo de un proyecto colectivo que genere valor social y urbano para el territorio.

d. **Procesos de participación ciudadana:** generación de estrategias de sostenibilidad a través de la organización social permanente, permitiendo factibilidad social para la implementación de proyectos urbanos.

e. **Estrategias de innovación social e incidencia en políticas urbanas:** Creación e implementación de estrategias de innovación social y pública para dar solución a desafíos urbanos y sociales (densificación equilibrada, sustentabilidad, conectividad, por ejemplo).

¿De qué manera ofrece su servicio?

Urbanismo Social ha ido creciendo a través de recomendaciones en el rubro empresarial.

Tiene tres caminos para ofrecer sus servicios:

a) Consultoría a empresas inmobiliarias o de servicios para asesorar el proceso de diagnóstico del territorio con el fin de evaluar la instalación de un proyecto urbano. Cuando existe “interés público” por parte de la empresa, se evalúa continuar con el proyecto y se presenta a la ley de donaciones sociales para obtener beneficio tributario.
b) Contratación del Estado para procesos de participación ciudadana.
c) Contratación del Estado para construcción de viviendas de integración o interés social, como entidad patrocinante.

En la actualidad, la Fundación Urbanismo Social se encuentra trabajando con cinco empresas privadas simultáneamente en diversos proyectos de integración social: Red Megacentro, ESSBIO, WegCapital, Ebco Constructora y Cementos Polpaico.

La Fundación lleva seis años trabajando con la Red Megacentro (empresa de logística, bodegaje y arriendo de oficinas), ofreciendo asesoría en la instalación de proyectos y actualmente dicha empresa ha sido certificada como Empresa B, por su colaboración en la inversión social. Asimismo, ha estado trabajando con ESSBIO, desarrollando iniciativas medio ambientales y de uso del agua; como también con la empresa WegCapital en un diagnóstico para la instalación de un proyecto en la comuna de Renca.

A nivel inmobiliario se encuentran desarrollando un trabajo con la Inmobiliaria Las Lilas, que consiste en la construcción del proyecto Urbanya, enfocados en la realización de servicios de relato, visión estratégica del proyecto y en la línea de participación ciudadana.

A nivel gremial, Urbanismo Social se ha relacionado con la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) y con la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), desarrollando el proyecto “Mapocho Limpio”, donde impulsaron la recuperación de la ribera poniente del río, trabajando a nivel de comunidad e infraestructura. De igual modo, con la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) desarrollaron una mesa de trabajo sobre incidencia en el ámbito de la vivienda social, analizando temas de densificación e integración social.

Modelo de intervención de Urbanismo Social

Urbanismo Social establece un modelo de intervención que permite a los equipos de la Fundación considerar una base para gestionar proyectos urbanos y otras intervenciones socio territoriales. No es un manual de operación, sino una forma de pensar y entender lo que se hace. Tampoco es estático, porque toda intervención es diferente y requiere su propio diseño.

El modelo de Urbanismo Social **se organiza a través de 5 componentes de la gestión** en la intervención socio territorial y la articulación de todos los actores de un territorio sintonizados en un proyecto urbano que permita detonar un proceso social sostenible en el tiempo.

El modelo convoca a los actores involucrados, comunidad, mundo público, mundo privado y sociedad civil organizada, a través de cinco componentes de gestión: gestión social, gestión urbana, gestión comunicacional, gestión de oportunidades locales y gestión público/privada.

A continuación detallaremos cada una de estos componentes de gestión, que están presentes en cada proyecto o servicio que desarrolla la Fundación:

a) Gestión Social:

Se hace cargo de todo lo relacionado a cómo se trabaja con las organizaciones y personas de los territorios. Se encarga de la articulación de

actores y su involucramiento comunitario, promoviendo el fortalecimiento de las confianzas entre ellos.

- **Articulación con actores**: Trabajo conjunto para generar lineamientos comunitarios para la futura mantención de los proyectos urbanos, con mirada colaborativa entre públicos y privados.
- **Fortalecimiento del tejido social**: Acercamiento de la estructura de oportunidades de la sociedad civil, pública y privada, a las organizaciones e instituciones sociales (capacitaciones de fondos concursables, convenios del estado para trabajar con la comunidad, entre otros).
- **Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los líderes sociales** para gestión del territorio.
- **Poner en valor al territorio**: Apoyo al gobierno local para abordar problemáticas sociales y/o conflictos del sector.
- **Involucramiento ciudadano**: Creación y levantamiento de instancias comunitarias y multi-actorales que trabajen temas prioritarios.
- **Levantamiento de insumos** para que el diseño del proyecto refleje las reales necesidades y usos que los diferentes actores del territorio definan en conjunto. Por ejemplo, hitos comunitarios.

b) Gestión Urbana:

- Se hace cargo de las políticas e instrumentos de planificación urbana y territorial, enmarcando el trabajo con las actuales políticas públicas en temas de vivienda, equipamiento, áreas verdes e infraestructura desde su implementación en lo construido, revisando la factibilidad normativa y técnica de sus intervenciones.
- Se preocupa también de generar diseños donde se involucre a las comunidades, asociándose para ello con especialistas en diversas tipologías de proyectos.

- Se ocupa del futuro de las intervenciones, desarrollando estrategias de conservación, mantención o administración de estas para asegurar su sostenibilidad.

c) Gestión Comunicacional:

- Genera un relato con el fin de que la intervención adquiera sentido para la comunidad y los actores involucrados, tanto públicos como privados.
- Crea e implementa una estrategia de posicionamiento que garantice cómo y qué se muestra en y de la intervención (diseño gráfico, tono y estilo de lenguaje, gestión de medios, producción de hitos comunitarios).
- Desarrollo de estrategias online y offline dirigidas a distintos grupos de interés y a la ciudadanía en general con el objetivo de posicionar una forma de construir ciudad basada en la confianza.

d) Gestión de oportunidades locales:

- Se encarga de atraer y acercar la estructura de oportunidades públicas, privadas y de sociedad civil que existen en otros sectores, al territorio donde se está trabajando como Fundación y que fortalecen aún más la intervención.
- Propicia que la empresa u otro mandante del proyecto que se instala genere oportunidades de desarrollo: ofertas laborales, capacitaciones o servicios.
- Implica identificar y atraer oportunidades de capital humano, recursos nuevos de fondos públicos o privados que puedan acercarse a los territorios donde se desarrollan los proyectos urbanos (atraer universidades, colegios, practicantes etcétera).

e) Gestión Pública/Privada:

- Identifica el mapa de influencias de actores e instituciones, con cierta cuota de poder en la toma de decisiones de cualquier aspecto relacionado con el territorio, para que se involucren con el proyecto y faciliten el logro de los objetivos.

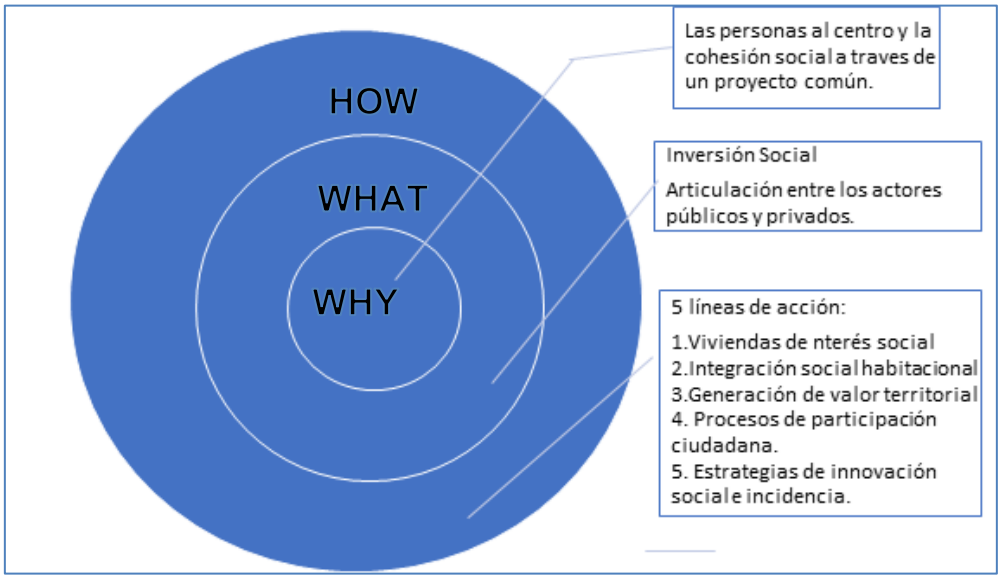
Sujetos y escalas de intervención

La intervención de Urbanismo Social se moviliza entre las distintas escalas (vivienda, barrio y ciudad) y distintos sujetos.

Urbanismo Social es una Fundación que busca construir la ciudad desde las personas. Pretende ser voz experta en temas de desarrollo urbano, instalando su modelo de gestión, centrado en las personas, para lograr un aumento de la inversión en capital social del mundo privado y una acción enfocada en la búsqueda de relaciones colaborativas entre actores, en materia de desarrollo urbano.

Su sueño es que las personas se sientan felices en el lugar donde viven y que la cohesión social sea algo que repercuta en una convivencia ciudadana que conlleve a un desarrollo urbano sostenible. Su lema muestra el corazón de su actividad, “el centro son las personas”. La Fundación propone una manera de trabajar la gestión de proyectos urbanos, tendiendo un puente entre los intereses públicos y privados para que converjan en un bien común para la ciudad. ara ilustrar con más claridad la misión y el quehacer de Urbanismo Social, desarrollamos a continuación el esquema “golden circle”:

Imagen 1 Golden Circle Fundación Urbanismo Social



1.3 Conflictos a los que está expuesta

Conflictos de la organización a nivel interno:

- El principal conflicto de Urbanismo Social es que no se ha logrado capitalizar el trabajo que realiza la Fundación. Es decir, su modelo de gestión no es reconocido como propio en el campo del desarrollo urbano.

- Complejidad del modelo y dificultad para comunicar: La Fundación ofrece un modelo complejo de entender en una primera instancia. Su valor agregado es difícil de transmitir de una manera simple, ya que no es un qué hacer, sino una manera de trabajar. Comprenderlo es un desafío tanto para quienes se incorporan a trabajar en la Fundación como para otras personas interesadas (potenciales clientes).

- Falta de relacionamiento con los medios de comunicación, inexistencia de plan de medios o de relaciones públicas.

- Falta de una adecuada infraestructura de la oficina central de la Fundación, que contradice su discurso “sentirse felices donde viven/trabajan”.

- Director Ejecutivo no es rostro público ni es reconocido en el ámbito social.

Conflictos de la organización a nivel externo:

- Insuficiencia de inversión en capital social en proyectos urbanos. Uno de los mayores dolores de la Fundación es constatar que el rubro inmobiliario realiza insuficiente inversión social, esto significa inyección de recursos destinados a mejorar la calidad de vida de las personas, habitantes de un proyecto, antes, durante y después de la ejecución del mismo. Según un estudio de elaboración propia, calculado en base a asistencia técnica y presupuestos de proyectos ejecutados por la Fundación Urbanismo Social con financiamiento DS174 y DS49 del MINVU (2012), se estima que la inversión social en proyectos urbanos actualmente es cercana al 1% pese a que la organización social y los vínculos son el principal motor de desarrollo y sostenibilidad de los barrios.

- Falta de reconocimiento como “actor experto” en temas de Urbanismo Social.

- Fundaciones similares tienen expresados sus focos de acción de manera muy clara. Hay una dificultad para diferenciarse de ellos y dar a conocer el modelo de Urbanismo Social de manera fácil y dinámica (Techo, Fundación Vivienda, Huella Local).

1.4 Posicionamiento previo al plan

Hasta el momento, la Fundación se ha dado a conocer por medio de recomendaciones. Cuenta con una red de contactos importante, dado que su origen se dio a través del grupo inmobiliario Simonetti. La mayoría de sus proyectos han sido exitosos, sobre todo en lo que se refiere al involucramiento ciudadano, línea de trabajo por la cual es principalmente reconocido en ese medio.

Por otro lado, gran fuerza del relacionamiento de la Fundación es su directora ejecutiva, Pilar Goycoolea, quien ha impulsado su labor vinculandola con fundaciones similares en otros países, como Urbam en Medellín, Colombia.

Algunas de las inmobiliarias que conocen a la Fundación, porque han trabajado con ella, son Imagina y Socovesa. En cuanto a las municipalidades, se ha dado a conocer en los territorios donde ha intervenido, tales como Recoleta, Pedro Aguirre Cerda, Renca, Pudahuel, Los Ángeles, Rancagua, Cerro Navia. La Fundación no cuenta con una relación directa con el mundo municipal y tampoco se ha dado a conocer a nivel de la Asociación Nacional de Municipalidades. A nivel gubernamental, son conocidos por algunos organismos, como son la Intendencia, el GORE, MINVU, el SERVIU y el Ministerio de Desarrollo Social.

Principales competidores de Urbanismo Social

Existen otras fundaciones que tienen objetivos similares dentro de su misión y realizan una labor semejante en cuanto a cohesión social e integración en proyectos ciudadanos. Urbanismo Social destaca en el acompañamiento que dan a las personas una vez que intervienen con su modelo en el barrio, en la ciudad o en el lugar donde se desarrollará el proyecto. Esto hace que se

distinga frente a posibles competidores como: Fundación Vivienda, Techo y Huella Local.

En **Fundación Vivienda**, que comenzó a través de programas de vivienda con el Hogar de Cristo en 1958, trabajan para combatir la pobreza urbana, en su mayoría para colaborar y disminuir los allegados, hacinados, personas en situación de calle, campamentos y migrantes vulnerables. Uno de sus principios es la “integración”, es decir, que las personas tengan acceso a bienes y servicios, mejorando la localización en la ciudad, de manera de resolver los problemas de escasez de suelo y segregación urbana.

Lo que los moviliza es que las personas logren tener un lugar digno donde vivir y trabajan para ello. Pretenden a su vez, terminar con la desigualdad en habitabilidad y barrios, y que exista la “equidad”. Generar “cohesión social” y que las personas no vivan con escasa relación, sino que confíen en sus vecinos y se den apoyo mutuo.

El trabajo de **Techo** se basa en generar un vínculo entre el voluntariado y la comunidad de un asentamiento, quienes trabajan en conjunto para generar soluciones concretas que permitan mejorar las condiciones de vida de esta comunidad y superar su situación de pobreza. Busca que los habitantes del asentamiento, sean actores transformadores del territorio en el que viven.

Con solo cuatro años de funcionamiento, la Fundación **Huella Local**, tiene como desafío realizar un apoyo estratégico en la gestión de los gobiernos locales de las comunas más vulnerables, a través del desarrollo de proyectos de equipamiento e infraestructura, de modo de aumentar la inversión pública y su impacto en el territorio. Compuesta por profesionales con experiencia en el ámbito de gestión territorial, social, ambiental e inversión pública, se orientan al desarrollo sustentable de las zonas más rezagadas de Chile. Huella Local trabaja directamente con los equipos municipales de las comunas más pobres del país, generando alianzas público-privadas, que permitan la consecución de

recursos públicos a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y equipamiento del alto impacto social. Es decir, articulan el sector público, con el sector privado y la comunidad.

Tabla 1: Competidores Fundación Urbanismo Social

Competidor	Foco de acción	Misión/visión
Fundación Vivienda	Soluciones habitacionales/ Viviendas sociales/ Estudios de investigación.	Terminar con la desigualdad en términos habitacionales.
Techo	Erradicación de campamentos.	Superación de la pobreza, liderazgo y empoderamiento ciudadano.
Huella Local	Asesoría a municipios a través de financiamiento privado.	Desarrollo sustentable de las zonas más aisladas de Chile.
Urbanismo Social	Expertos en procesos de involucramiento ciudadano y cohesión social/Articulación público privada de proyectos urbanos.	Construcción de relaciones colaborativas en torno a proyectos urbanos.

Podemos concluir que en las cuatro fundaciones nombradas, existe un denominador común y es que todas trabajan por mejorar las condiciones de vida de personas vulnerables, aunque cada una materializa sus objetivos de diferente manera, pero finalmente todas contribuyen a la superación de la injusticia, la exclusión y la desigualdad urbana en el país, apoyando a las comunidades en su calidad de vida.

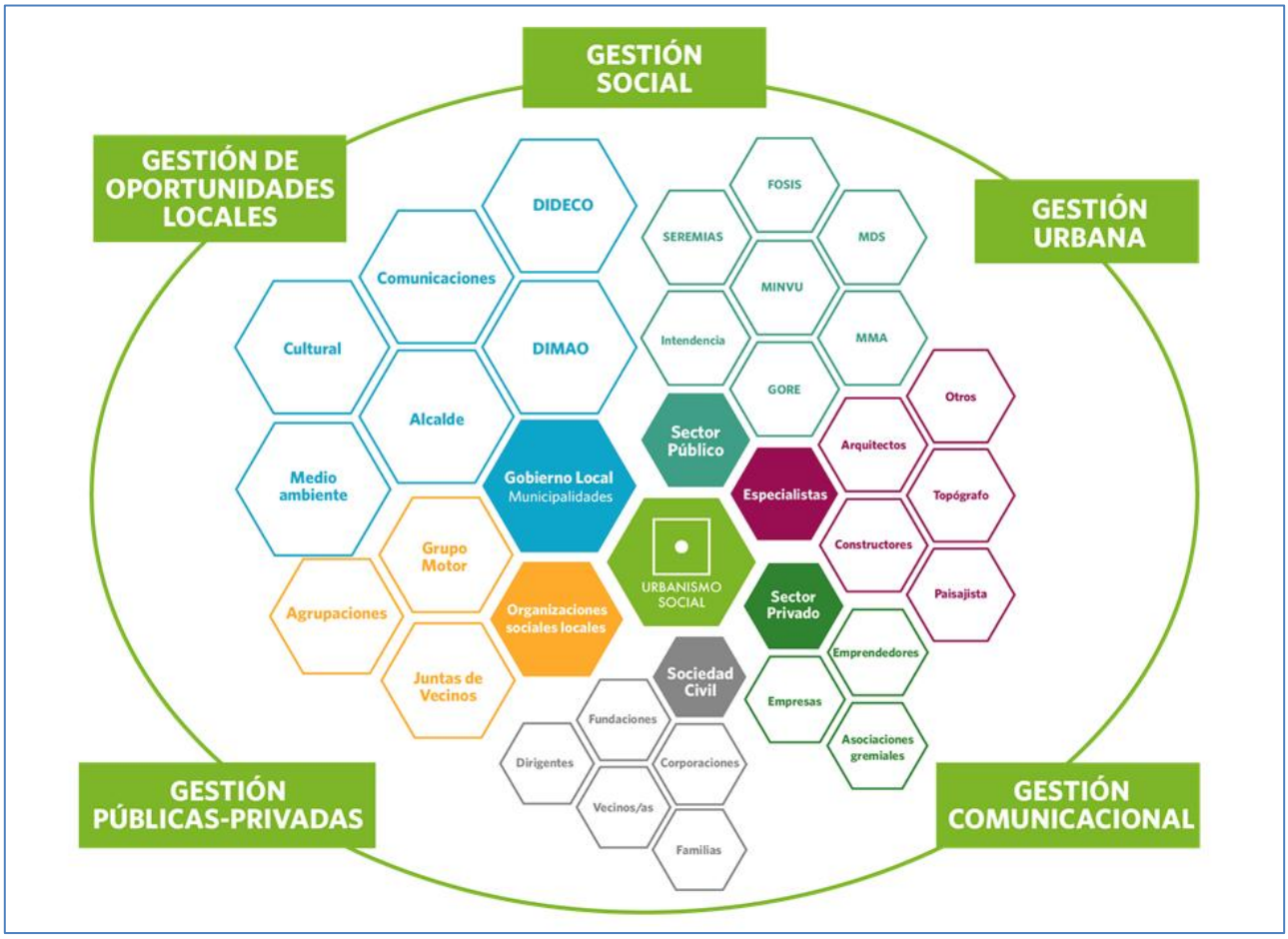
Al mismo tiempo, podemos constatar que cada Fundación tiene un foco de acción específico que la diferencia de sus otros competidores. El de Urbanismo Social tiene que ver con la contribución al involucramiento ciudadano y la cohesión social en procesos de desarrollo urbano.

1.5 Públicos objetivos y auditoría de percepciones

Urbanismo Social convoca a los diferentes actores: comunidad, mundo público, privado y sociedad civil organizada, a ser parte de proyectos urbanos e intervenciones socio territoriales construyendo relaciones colaborativas. En estos proyectos se da especial importancia a la participación de las **comunidades**, ya que los habitantes son los primeros interesados en mejorar su calidad de vida, y por otro lado a los **municipios**, dada la responsabilidad que tienen en el desarrollo de los territorios locales.

El **sector privado** es muy relevante para la Fundación, pues financia e impulsa los proyectos, logrando generar los impactos sociales esperados. Al mismo tiempo, ellos son quienes pueden establecer la visión “de interés público” en los proyectos de naturaleza privada, por lo tanto es importante para la Fundación poder instalar ahí sus convicciones.

Imagen 2: Mapa de Stakeholders y las 5 líneas de Gestión de Urbanismo Social



A continuación, se presenta un levantamiento de información entre algunas personas que han sido escogidas por su relación o involucramiento con el trabajo de Urbanismo Social (líderes de las comunidades, arquitectos, alcaldes, personas de las municipalidades y actores del sector privado), quienes, a través de sus comentarios, brindan una mirada externa sobre la gestión de la Fundación.

En general, todos los entrevistados concluyen que Urbanismo Social es valorada como un agente articulador de los intereses públicos y privados y promotor de participación ciudadana en el campo del desarrollo urbano. Tanto los líderes de las comunidades, como los actores del sector público y privado, valoran la intervención que realiza la Fundación en los procesos de diálogo con

las comunidades, logrando que haya participación de todas las partes, construyendo un proyecto común.

A continuación se detallan algunos de los testimonios de las personas entrevistadas por la Fundación en el contexto de una jornada sobre: "Nuestro Sello: mirada externa del trabajo de Urbanismo Social" (2018).

Patricia Campos (Dirigenta Social/Grupo Motor Cerro Chena)

"Urbanismo Social involucró a todos los actores de la comuna, y eso es importante, porque a veces los municipios te van dejando fuera. Sin embargo, ellos participaron con todas las personas, preocupados de los pensamientos de la comunidad, de lo que la gente quiere hacer".

Mauricio Tamayo (Alcalde Cerro Navia en el contexto del proyecto de intervención en territorio Carrascal, centro comunitario Cerro Navia, PoblaciónArte, pérgolas de Carrascal)

"Estoy muy contento del esfuerzo que hace Urbanismo Social, sobre todo en disminuir la brecha de equidad tremenda de quienes tienen más y quienes tienen menos".

Etienne Lefranc (Municipalidad de Renca, en el contexto del proyecto de Cerro Renca)

"El trabajo que hacen con el equipo de sociólogos en el territorio es súper relevante para poder aunar voluntades entre entidades públicas, el mundo empresarial y la comunidad. El gran valor es ponerle nombre a caras desconocidas y poder retroalimentarse de las ideas de la comunidad, de los sueños que tienen ellos".

Cristián Robertson (ESSBIO, BIO BIO, en el contexto del proyecto Mi Barrio Sustentable)

"…Entienden el urbanismo no sólo como un tema técnico y relevan el papel de las personas. Es ponerse desde las personas, entender sus realidades,

levantar proyectos, diseñar, entender desde las bases para pensar la ciudad en conjunto. Entender que la sociedad no es enemiga del sector público y que en el sector privado no son todos explotadores y quieren sacar el máximo provecho, la máxima rentabilidad, sino poder ponerse en un punto intermedio y partir de ahí. Conversar para encontrar lugares comunes, puntos de encuentro, acuerdos y desde ahí construir una mejor sociedad."

Claudio Orrego Larraín (ex intendente de RM en el contexto del proyecto Mapocho Limpio)

"Han inaugurado una manera distinta de construir el desarrollo desde abajo hacia arriba, con mucha participación, construyendo comunidad, creando un tipo de desarrollo inclusivo, donde los actores públicos, privados y las comunidades aprendamos a trabajar juntos para hacer un Chile mejor."

Hernán Besomi (Director de Red Megacentro, que es uno de sus principales clientes y que se ha certificado como empresa B gracias a la asesoría de Urbanismo Social)

"Nos entrega una manera, a nosotros como empresarios, de poder involucrarnos con las comunidades, insertarnos. Pensando siempre en quedarnos en el lugar y querer ser parte del cambio, para que la sociedad, la ciudad, sea mejor".

Soledad Molina (Dirigente Social Mapocho Libre)

"Nosotros estábamos separados, no participábamos, estábamos decepcionados, tristes. Sin embargo, el proyecto y los talleres vinieron a unirnos, a lograr que nosotros pudiéramos re organizarnos y defendernos".

Mario Orellana (Dirigente Social de Renca, en el contexto del proyecto Cerro Renca. Tiene un diplomado de dirigente en la USACH, apoya en capacitaciones para dirigentes y ha colaborado en el proyecto de Aguas Andinas).

"Hay muy pocos organismos que se dedican a cómo la arquitectura genera empoderamiento con afecto en las personas, y ese es un trabajo que rescato de Urbanismo Social. Se encargan de enseñar a las personas, darles herramientas para que se formen, focalizado en el rescate de los territorios, en relación al urbanismo y arquitectura".

Como se puede ver, la labor de Urbanismo Social es apreciada y valorada entre los diferentes actores. Algunos de los testimonios dejan ver que al inicio de una intervención existieron prejuicios y distancias entre las partes involucradas y que gracias a la labor de la Fundación se acotaron las brechas y se cambiaron las miradas. Uno de los testimonios habla de “desarrollo inclusivo”, lo cual describe cómo la Fundación busca la cohesión social a través de un proyecto común, impulsando el involucramiento de todas las partes.

1.6 Descripción de contextos

Uno de los principales dolores de Urbanismo Social es la desigualdad social, que se refleja no sólo en el campo económico, sino también en la desigualdad de trato. Según la publicación Desiguales del PNUD (2017), "Como resultado de una larga historia de desigualdad, en Chile las personas se miran con un lente de clases, lo que afecta a la constitución misma del lazo social."[1] En Chile, la desigualdad de trato se refleja en los modos de interacción: "el acceso y la tenencia de recursos conforman la base material del nivel de vida y el bienestar de las personas (…) ciertos bienes materiales, ocupacionales y credenciales educativas aportan estatus o prestigio (…) estas diferencias muchas veces se traducen en desigualdades en la forma de tratar a las personas, es decir, en el respeto y dignidad que se les reconoce" (PNUD, 2017:56).

Si no se aborda la desigualdad de trato, será imposible avanzar hacia la cohesión social, dado que los principales sentimientos que tienen las personas cuando son víctimas del maltrato son la desconfianza, la rabia y malestar, todos sentimientos que van en contra de las convicciones que sostiene Urbanismo Social, las cuales apuntan a que la ciudad reconozca la dignidad de las personas y se traduzca en intervenciones urbanas respetuosas, de calidad y efectivas, con perspectiva de género, donde se consideren las opiniones y decisiones de los diferentes actores existentes en los territorios. Una ciudad que transite de una lógica individual a una lógica colectiva, poniendo a sus comunidades en el centro de las preocupaciones, dejando de pensar en los intereses propios o privados para buscar la cohesión social, el bien común y la transformación colectiva.

---

[1] PNUD (2017). Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. Santiago de Chile, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Chile, un país desigual

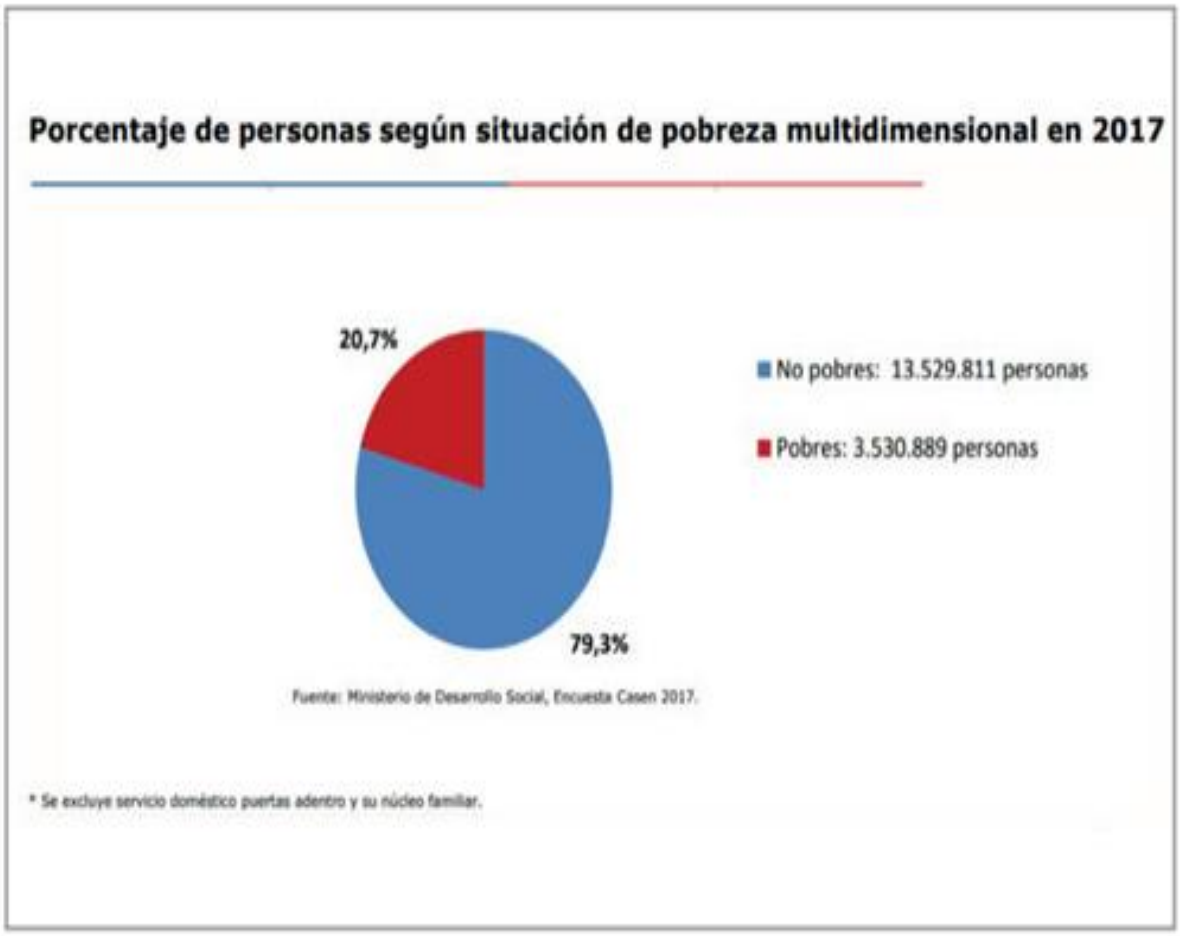
Chile ha realizado diversos esfuerzos para superar la pobreza por ingresos. En este sentido, y según la Encuesta Casen 2006-2017, realizada por el Ministerio de Desarrollo Social, la pobreza por ingresos ha disminuido notablemente en la última década.

Gráfica 1: Evolución de la pobreza y pobreza extrema por ingresos (2006-2017).

Según el gráfico anteriormente expuesto (1) en el año 2006, el 29,1% de la población se consideraba en situación de pobreza extrema, cifra que baja drásticamente hasta un 8,6% en el año 2017, afectando a cerca de 412.839 personas, lo que equivale al 2,3% de la población nacional. Lo anterior da un total de 1.528.285 (8,6%) personas en situación de pobreza (MDS, Encuesta Casen 2017).

Sin embargo, Chile ha entendido que la pobreza no puede sólo ser medida ni analizada según el ingreso, sino que es una situación multidimensional. El 2015 se realizaron ajustes a las dimensiones de medición, destacando la incorporación de la variable “Redes y Cohesión Social”, que incorporan

conceptos de habitabilidad, servicios básicos, entorno, apoyo y participación social, trato igualitario y seguridad.

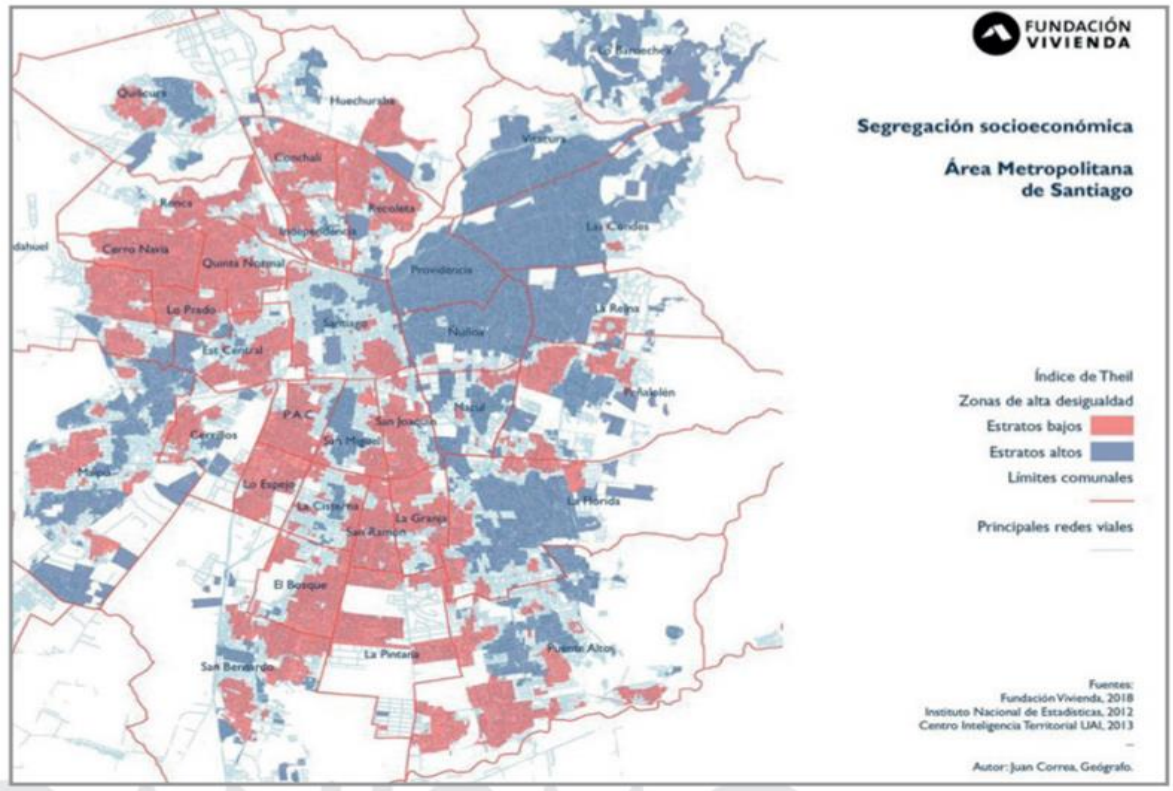


Gráfica 2: Pobreza multidimensional en 2017.

En el gráfico 2 se logra demostrar que la pobreza por ingresos disminuyó, pero la multidimensional alcanza a casi un 21% de la población, lo que demuestra que Chile sigue siendo un país desigual. Para medir el nivel de desigualdad en los países, que se mide en función de una escala que va del número 0 al número 1, siendo el primer el indicador de igualdad más alto y el último el de desigualdad máxima, Chile presenta en el índice de Gini (2017) un 0,47.

Esta desigualdad se refleja en la segregación socioeconómica que presenta la

Imagen 3: Segregación socioeconómica en la Región Metropolitana.



Región Metropolitana (imagen 3)

La gran cantidad de comunas que muestran esta segregación socioeconómica hace imperativa la inquietud de Urbanismo Social por aportar desde su modelo, en una realidad país tan significativa.

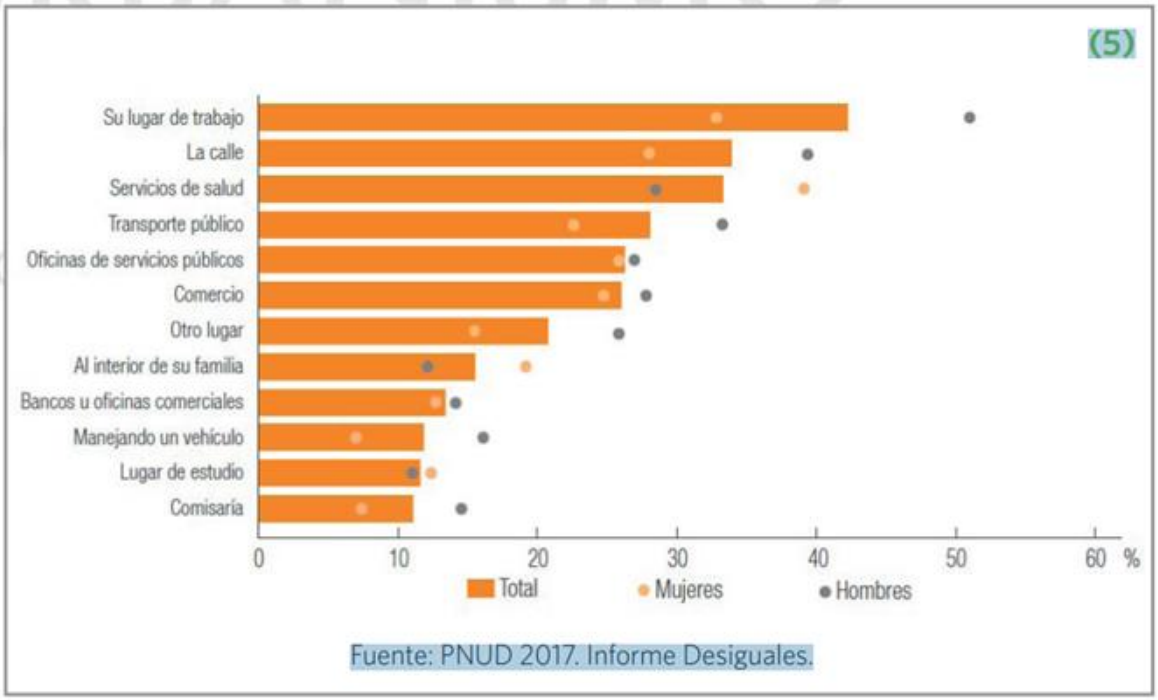
La desigualdad no sólo se observa espacialmente, también se ve reflejada en la distribución de recursos que tienen las principales autoridades locales que son los gobiernos locales. Esto es una de las preocupaciones de Urbanismo Social, porque los municipios pertenecientes a los lugares más vulnerables coinciden con que tienen menos presupuesto municipal, lo que obstaculiza el accionar que podrían llegar a tener aquellas entidades (Gráfica 3).

Gráfica 3: Comparativo de presupuestos municipales en la Región Metropolitana.

La desigualdad no sólo es un problema de ingresos, es un problema de "desigualdad de trato".

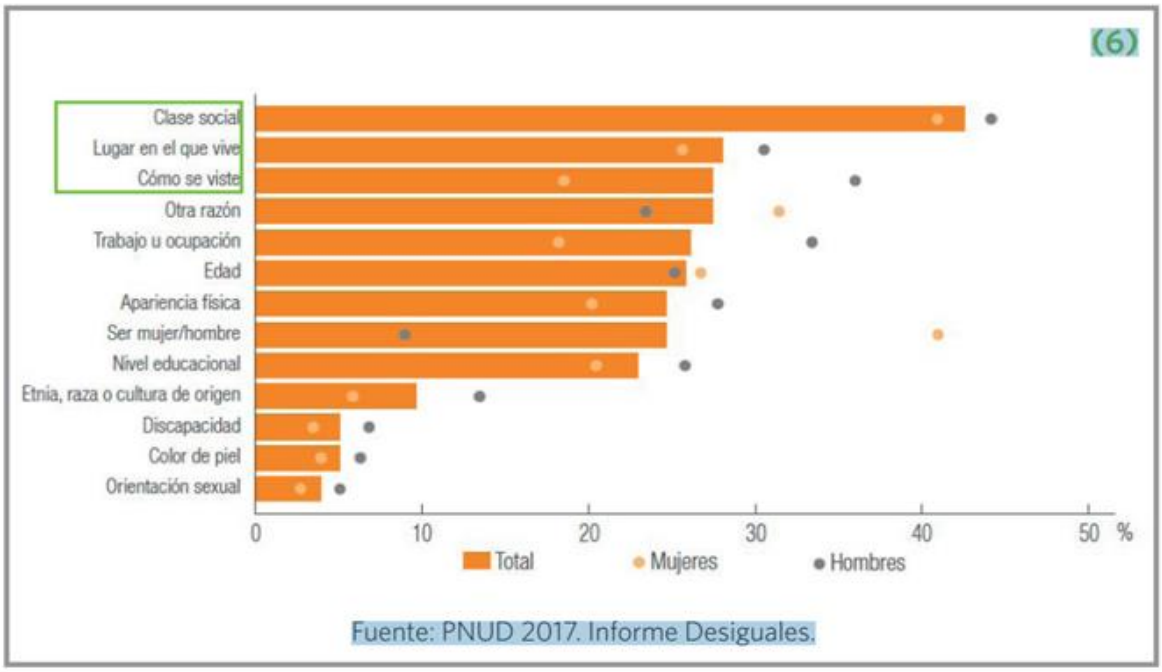
"Una de las expresiones más sensibles y menos estudiadas de las desigualdades socioeconómicas, es el trato diferenciado que reciben las personas por razón de su posición en la estructura social" (PNUD 2017).

Al analizar los lugares donde se experimentan los malos tratos, las tres primeras mayorías son el "lugar de trabajo" (sobre el 40%), la calle (sobre el 30%) y servicios de salud" (sobre el 30%) (Gráfico 4)



Gráfica 4: Lugares donde se experimentan malos tratos

Y al observar las razones percibidas por las que se reciben malos tratos, aparece la clase social (sobre el 40%), el lugar donde viven y el cómo se visten (casi el 30%) (Gráfico 5).

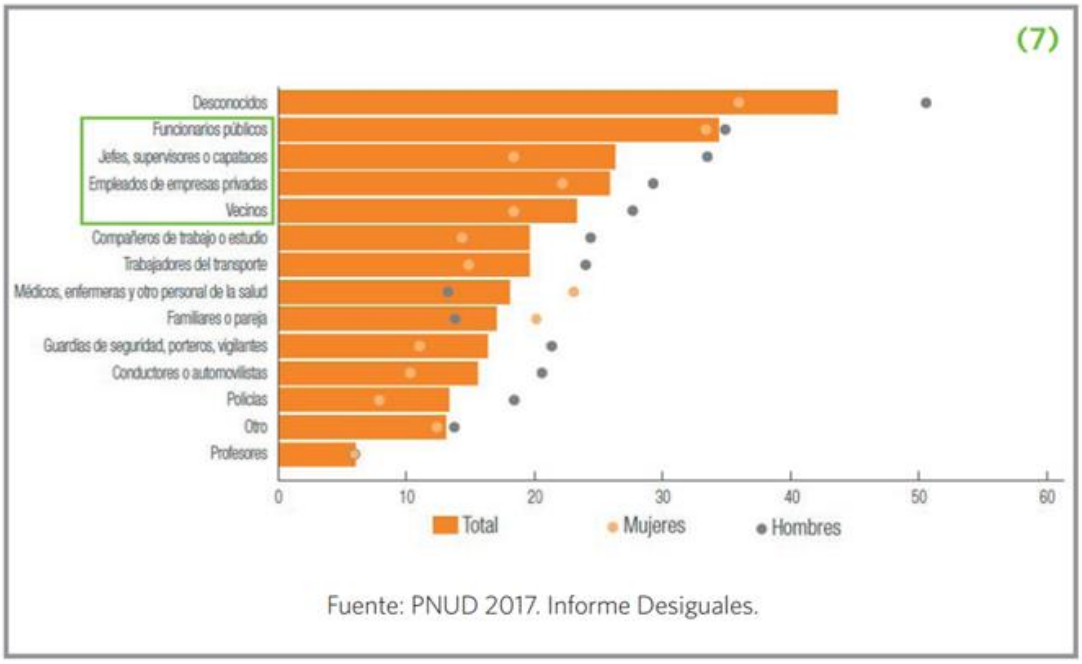


Gráfica 5: Percepción de razones por las que se recibe mal trato.

Lo analizado anteriormente nos hace concluir que Chile es un país clasista y dependiendo del lugar donde se vive, es cómo se trata a las personas. Esto es corroborado al decir “el lugar donde las personas habitan marca y estigmatiza quizá mucho más que el colegio donde se estudia. Es que la segregación residencial no es solamente un fenómeno físico de distancia entre diferentes grupos sociales, sino que también es un fenómeno subjetivo, que crea estereotipos y hace que la personas carguen con el estigma de los lugares que habitan” (Goycoolea, P. 2019).

A lo anterior se suma cuando se analizan a los autores de esos malos tratos. Las primeras cuatro mayorías (descontando a los “desconocidos”) son funcionarios públicos, jefes, empleados de empresas privadas y vecinos. Esto interpela a la Fundación, pues son con quienes justamente trabajan día a día, y si bien son los percibidos como los mayores maltratadores, se ve en ello una oportunidad de transformación que los moviliza para seguir trabajando y lograr mayores niveles de cohesión social en la ciudad. (Gráfico 6).

Gráfica 6: Percepción de razones por las que se recibe mal trato.



A esto se suman los **graves problemas de confianza** que hoy tenemos como sociedad. Hoy en Chile existe una desconfianza generalizada. Esto lo corrobora la “Encuesta Nacional Bicentenario 2017” realizada por el Centro de Políticas UC, donde se observa que los chilenos confían poco o nada en sus instituciones, y que revertir este escenario será el principal desafío de las autoridades. Esta situación no ha sido gratuita, pues son muchos los casos que se han observado este último tiempo y que han influido en esta percepción.

Los problemas de confianza afectan directamente al quehacer de la Fundación. Trabajan por un lado con instituciones como el gobierno y las empresas en los proyectos que impulsan, pero también con los vecinos y comunidad directamente implicada en aquellas iniciativas. Entonces, parten un pie atrás, pues con quienes trabajan directamente, las personas confían nada o muy poco en ellos y entre ellos, lo cual obstaculiza poder crear y concretar un proyecto común. Esto nos corrobora que los problemas de confianza son una de las bases de los problemas actuales de participación, y hoy Chile se encuentra dentro de los 5 países más desconfiados de Latinoamérica. Más preocupante aún es que sólo el 12% de las chilenas y chilenos confía en alguien que no es de su familia o amigos cercanos. (Encuesta Mundial de Valores, MORI, 2018).

Los problemas de confianza se pueden observar a nivel institucional (Gráfico 7) como con las personas más cercanas que tenemos territorialmente: los vecinos y vecinas.

Gráfica 7: Confianza institucional.

La desconfianza está presente en el barrio y eso podría propiciar que el conflicto aparezca. Según el programa de Justicia Vecinal implementado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (en las comunas donde se implementó el programa), en los años 2011 y 2016 los casos calificados e ingresados por el programa aumentó un 230%, donde la primera mayoría (40%) son los relacionados a la copropiedad. Sólo en la comuna de Santiago, en los años 2016 y 2018, las mediaciones por conflictos vecinales aumentó en un 140%.

Cerro Navia, una comuna vulnerable

Cerro Navia es una de las 52 comunas que conforman la Región Metropolitana con la que Urbanismo Social ha trabajado en diferentes proyectos. Se ubica en el sector norponiente de la Provincia de Santiago. Limita al norte con la comuna de Renca (separada por el río Mapocho), al sur y al oeste con la comuna de Pudahuel, al oriente con Quinta Normal y al sur con la comuna de Lo Prado.

Según el Censo poblacional del año 2017 (INE, 2017), en Cerro Navia viven 132.622 personas, de las que 65.438 son hombres y 67.184 son mujeres. La densidad poblacional corresponde a 12.034,6 hab/km2. Es necesario destacar que la mayor densidad poblacional se concentra en los rangos de 20 a 54 años.

La distribución de la población por edad y sexo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Población 2017 por sexo y rango etario.

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	IM
0 a 4	4.471	4.409	8.880	1,01
5 a 9	4.458	4.254	8.712	1,05
10 a 14	4.373	4.278	8.651	1,02
15 a 19	4.942	4.774	9.716	1,04
20 a 24	5.790	5.751	11.541	1,01
25 a 29	5.873	5.300	11.173	1,11
30 a 34	4.566	4.332	8.898	1,05
35 a 39	4.110	4.032	8.142	1,02
40 a 44	4.465	4.390	8.855	1,02

Calidad de Vida Urbana en Cerro Navia

El desarrollo del entorno urbano puede ser analizado desde distintas metodologías de evaluación. Dentro de ellas, el "Índice de Calidad de Vida Urbana", elaborado por Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica de Chile y la Cámara Chilena de la Construcción. Este índice, mide las condiciones de vida de la población generadas a partir de las actuaciones y dinámicas de transformación del espacio urbano inducidas por actores públicos, privados y la sociedad civil, medidas y comparadas con información estadística provistas por fuentes oficiales públicas y privadas lo más actualizadas posibles. Entre los factores evaluados están: vivienda y entorno, salud y medio ambiente, condiciones socioculturales, ambiente de negocios, condición laboral, conectividad y movilidad. **En este estudio, el año 2017, las comunas ubicadas en los últimos lugares del índice fueron Lo Espejo, La Pintana, Pedro Aguirre Cerda, Cerro Navia, El Bosque, San Bernardo, Lo Prado, Independencia, Quinta Normal y Conchalí. De hecho, la comuna de Cerro Navia obtiene un índice de 26,9 versus el promedio nacional que es de 42,9, ubicándola en el rango inferior 2, en el lugar 90 de 93 comunas**. Dentro de los ejes, los más críticos están en las categorías de ambiente de negocios, condiciones laborales y las características de conectividad y movilidad.

Por otro lado, existen otros estudios como el “Reconocimiento del Entorno Urbano”, desarrollado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), en conjunto con el Centro de Inteligencia Territorial de la Universidad Adolfo Ibáñez (CIT). En este estudio se analizaron barrios de 34 comunas del Gran Santiago y los clasificó en tres categorías: críticos, intermedios y destacables, según tres indicadores: infraestructura urbana, accesibilidad a equipamientos y medioambiente. **Esta metodología permite identificar dónde y en qué es más urgente la inversión pública y privada para mejorar la calidad de vida de las personas. En este caso, Cerro Navia es la comuna con mayor porcentaje de población (76%, equivalente a 87.000 personas) viviendo en barrios cuyo entorno urbano es crítico**. Le siguen las comunas de La Pintana (59%), Pedro Aguirre Cerda (56%), Lo Espejo (54%) y Renca (47%).

Tabla 3: Problemas de seguridad descritos en el Plan de Seguridad Comunal (2017).

PROBLEMA	DETALLE
Percepción de las instituciones como parte del problema	Existe una percepción de poca capacidad de respuesta de las instituciones relacionadas por las carencias de recursos institucionales para el desarrollo de actividades de vigilancia y prevención de delitos junto a los problemas en áreas como educación, trabajo y protección social.
Violencia Intrafamiliar como problema invisibilizado	Es un problema que ocurre prácticamente en toda la comuna, una situación que afecta consistentemente la calidad de vida de vecinos y vecinas. Además, se busca proteger a vecinas de la comuna, quienes ya se encuentran vulnerables en el entorno comunal, de estar más vulnerables aun dentro de sus propios hogares.

Un ámbito importante en materia de seguridad en la comuna es la violencia intrafamiliar (VIF). En base a la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2016 de la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio de Interior y Seguridad Pública, se registraron 831 casos policiales de Violencia Intrafamiliar, registrando un aumento de 1,6% con relación al año anterior. En 2017, las estadísticas de enero a julio acumulan 416 casos policiales de VIF. Al comparar con las comunas de la Provincia de Santiago, la tasa de casos policiales por VIF en Cerro Navia el año 2016, fue de 676,0 por 100.000 habitantes, mientras que en la Provincia de Santiago alcanza los 553,1 casos por 100.000 hab.

Este levantamiento de información estadística ha sido incluido por parte del Consejo Comunal de Seguridad, al Plan Comunal de Seguridad Pública junto a la información levantada por los diálogos ciudadanos, grupos focales (principalmente con jóvenes y mujeres) sobre seguridad pública, entrevistas con actores institucionales y visitas en terreno. Basado en dicho proceso, se conformó una lista con los problemas más relevantes, descritos en la siguiente tabla:

Tabla 4: Problemas de seguridad descritos en el Plan de Seguridad Comunal (2017)

PROBLEMA	DETALLE
Consumo y tráfico de drogas	El consumo de drogas como alcohol, clorhidrato de cocaína, pasta base, fármacos o marihuana procesada predispone la comisión de delitos, profundos daños a las familias y percepción de inseguridad en el barrio.
Desordenes del espacio público	Principalmente las amenazas y consumo de alcohol en la vía pública están ampliamente distribuidos por la comuna. Estos problemas no suelen ser reconocidos por el Ministerio Público, por lo que se vuelve un problema sin solución para vecinos y vecinas, que genera mayor percepción de inseguridad.
Bajo reconocimiento del uso del espacio público	Existen muchas conductas violentas y/o delictivas en plazas de las distintas zonas de la comuna, por lo que dichos espacios les han sido arrebatados a vecinos y vecinas, junto a generar inseguridad por dicha modalidad de uso.
Expectativas y vida riesgosa	La abundancia de experiencias sobre conductas violentas en el territorio y falta de protección social en distintas esferas, afectan las expectativas de la comunidad.
Priorización de los territorios	Es necesario desarrollar y potenciar la zona de costanera sur, Parque La Hondonada y alrededores Eje comercial de José Joaquín Pérez; y las poblaciones más emblemáticas de la comuna, tales como Herminda de la Victoria, Colo-Colo, Sara Gajardo, Yugoslavia, Alianza I y II, y El Porvenir.

En materia de Seguridad Comunal durante el 2017, el municipio ha desarrollado un total de 21 proyectos, de los cuales 16 se encuentran en ejecución durante el 2017, con las siguientes líneas de acción:

1. Prevención de conductas infractoras por parte de niñas, niños y adolescentes.

2. Prevención de deserción escolar y de reinserción de los escolares desertores.

3. Prevención y rehabilitación del consumo de drogas.

4. Fortalecimiento de la convivencia comunitaria.

5. Mejoramiento urbano en la comuna.

6. Prevención de la violencia intrafamiliar y violencia contra las mujeres.

7. Proyectos específicos para prevenir los delitos de mayor relevancia y ocurrencia en la comuna.

En este mismo sentido, y con el fin de “garantizar la seguridad de la ciudadanía y poder desarrollar un trabajo en el ámbito policial como social”, el gobierno del Presidente Sebastián Piñera definió la intervención de 33 “barrios críticos”, dispositivo que considera una planificación integral que contempla programas antidrogas, más presencia policial, iluminación en calles y áreas verdes.

Coincidentemente, uno de los “barrios críticos” definidos por este plan gubernamental para mejorar la seguridad es, justamente, la población “Sara Gajardo - Lo amor”, en la comuna de Cerro Navia, lugar donde la Fundación Urbanismo Social ha desarrollado una intervención psico-social en los últimos años, de vinculación y relacionamiento con la comunidad.

En relación a las cifras de pobreza en la comuna, Cerro Navia es una comuna que de acuerdo con los datos de la encuesta CASEN tiene mayores porcentajes de personas que viven bajo la línea de la pobreza. **Según la encuesta CASEN 2015, un 12,0% de los hogares están en situación de pobreza por ingreso, un 2,8% corresponde a pobreza extrema**. La siguiente tabla, muestra la evolución histórica de la pobreza por ingreso en la comuna:

Tabla 4: Pobreza por ingreso por año, nivel país, regional y comunal.

	2006	2009	2011	2013*	2015
Cerro Navia	17,5%	18,1%	17,1%	15,8%	12,0%
Región Metropolitana	10,6%	13,3%	11,7%	9,2%	7,1%
País	13,7%	16,7%	15,3%	14,4%	13,7%

**Cambio metodología de medición de la pobreza.*

Fuente: Elaboración propia a partir de Bases de Datos CASEN, Ministerio de Desarrollo Social.

En todas sus mediciones la Comuna de Cerro Navia tiene mayores porcentajes de personas en situación de pobreza por ingreso que el nivel regional. Con relación al país, sólo el año 2015, se observa un menor porcentaje en la comuna en comparación con el nivel nacional. Es relevante considerar las tres modalidades de determinación de la tasa de pobreza, al analizar la modalidad multidimensional con 4 dimensiones, **esta comuna presenta un nivel del 28,8% de hogares en situación de pobreza**. Finalmente, al incluir la variable Cohesión Social, Cerro Navia describe una tasa del 34,1% de situación de pobreza multidimensional. Los ámbitos más influyentes en el nivel de pobreza multidimensional son los hogares carentes de escolaridad (46,9%), carentes en seguridad social (51,0%), carentes en habitabilidad (31,6%) y carentes en estados de vivienda (21,1%).

En relación al ítem **vivienda**, en base al Censo 2017, constatamos que en Cerro Navia existen 38.020 viviendas, con un total de 37.376 ocupadas (98,3%). En base a la población disponible a la fecha, se puede estimar una relación de 3,55 vecinos y vecinas por vivienda en la comuna. Por otro lado, de acuerdo con la última encuesta CASEN (2015), **un 15,1% de los hogares en Cerro Navia están en situación de hacinamiento medio y crítico**.

En cuanto a **educación**, la comuna de Cerro Navia tiene un nivel de alfabetización de 97%. El nivel educacional más alto alcanzado es la educación básica y educación media Científico-Humanista (CASEN, 2015). La oferta de educación en la comuna se caracteriza por contar con 21 establecimientos municipales del total de 39 establecimientos educacionales.

Respecto de las **organizaciones comunitarias** y participación social, por división territorial, **Cerro Navia tiene 37 unidades vecinales, en las cuales existen según los datos actualizados a enero 2018, 70 juntas de vecinos**.

Con el nombre de organizaciones funcionales, la ley reconoce también a otras organizaciones comunitarias, tales como Centros de Madres, Centros de Padres y Apoderados, Centros Culturales y Artísticos, Organizaciones Juveniles, Organizaciones Deportivas, Grupos Corales, Cooperativas y otras que tengan caracteres similares, que representen y promuevan valores específicos de la comunidad vecinal.

Urbanismo Social en Cerro Navia

La Fundación Urbanismo Social lleva cinco años trabajando en la comuna de Cerro Navia. En este período, uno de los proyectos más connotados que ha impulsado es la creación del primer museo a cielo abierto de la comuna, llamado “Población Arte”, iniciativa que han desarrollado en conjunto con la agrupación *Club Social Deportivo Cultural Memorial Sara Gajardo*, organización que reúne a los vecinos que han participado activamente en este proyecto.

Población Arte consiste en el pintado de murales y grafitis en cerca de 1 kilómetro de extensión a lo largo del muro de calle Fanaloza, en Cerro Navia, donde participaron vecinos, artistas, muralistas locales, nacionales y latinoamericanos, bajo el principio de “construir comunidad desde el ejercicio del muralismo”.

Imagen 4: Proyecto “Población Arte” en la población Sara Gajardo, Cerro Navia

Población Arte se realizó en el marco del trabajo de vinculación comunitaria que impulsó el proyecto industrial Megacentro Carrascal en las antiguas dependencias de la fábrica Fanaloza, articulando a los actores del territorio y trabajando en conjunto para la recuperación de este espacio como un polo cultural, patrimonial y de identidad barrial. “Historias locales”, “Latinoamérica, América Mía”, y “Vida en comunidad”, fueron las temáticas que se desarrollaron en la realización de este circuito artístico que convocó a creadores y vecinos de la población Sara Gajardo en el barrio Carrascal con el fin de fortalecer la vida en comunidad en el sector.

Imagen 5: Red Megacentro Carrascal en Cerro Navia.

La Red Megacentro, ha facilitado dentro de su propio terreno, un espacio comunitario que cuenta con canchas deportivas y un centro cultural de acceso público llamado CSDC Sara Gajardo. Esto ha sido un aporte muy relevante para la comunidad, dada la escasez de espacios comunes. Se han realizado procesos de participación ciudadana en la comuna para el mejoramiento del entorno, en el que se enmarca PoblaciónArte. También se logró recuperar gran parte de la vereda sur poniente del Río Mapocho donde han desarrollado mesas de trabajo con dirigentes sociales, proyecto denominado “Pérgolas de Carrascal.”

Imagen 6: Proyecto “Pérgolas de Carrascal” en Cerro Navia.
**A la izquierda antes de la intervención de Urbanismo Social, a la derecha, el resultado de la intervención de Urbanismo Social*

De igual modo, en el año 2018, en la misma comuna de Cerro Navia,

Urbanismo Social ha impulsado la puesta en marcha del proyecto “Mapocho Limpio”, iniciativa que consistió en la transformación de la ribera sur poniente del río Mapocho en un espacio público mejorado, donde los vecinos de la comuna hoy pueden recrearse y disfrutar de un entorno urbano digno y de calidad.

Imagen 7: Mapocho limpio.

1.7 Descripción del contexto digital y de redes sociales

Urbanismo Social presenta un sitio web de carácter informativo en formato fullscreen con datos actualizados de sus proyectos, logros y diferentes secciones entre las cuales destacan: *Quiénes somos, qué hacemos, noticias, publicaciones, contacto, hazte socio e involúcrate*.

Cada una de estas secciones cuenta con subsecciones con información relacionada a historia, proyectos, publicaciones, socios, entre otros. El sitio web exhibe íconos de redes sociales en su home: Facebook, Twitter, Youtube, Linkedin e Instagram. Sin embargo, solamente Facebook, el canal de youtube e Instagram, tienen vinculación hacia las diferentes plataformas. En el caso de twitter y Linkedin, la vinculación no está creada, pero sí existen ambos perfiles.

Su sitio es informativo, contiene datos actualizados de todo lo que se hace en la Fundación. Se percibe una fuerza comunicativa y una consistencia en los mensajes que exponen, en relación a su misión como Fundación.

En relación a su competencia o fundaciones afines y al analizar otros sitios web como www.techo.cl, www.huellalocal.cl, www.juntoalbarrio.cl, www.fundacionvivienda y www.miparque.cl observamos que todos son bastante semejantes, con fotografías reales de cada una de sus labores con la comunidad y las estructuras gráficas son también similares. Se demuestra una preocupación por comunicar sus ideas de manera consistente y con mucha convicción. El mensaje que entrega Fundación Vivienda en el home de su web, es bastante parecido al de Urbanismo Social "ciudades integradas y ejecutivas deben tener a la persona y las comunidades como centro". Sin embargo esta página muestra resultados actualizados y reales de los avances en sus proyectos y de sus logros anuales, los que se grafican en carpetas con reportes que resumen lo alcanzado en un año de trabajo.
Urbanismo Social cuenta con una serie de herramientas de carácter digital, que ayudan a la difusión de su quehacer, a dar a conocer sus proyectos, relacionarse con las comunidades.

En **Facebook**, Urbanismo Social cuenta con una fan page que tiene un total de 6.503 seguidores. Dentro de la información general, publican su misión con la frase "**Buscamos que las personas se sientan felices de vivir en el lugar que habitan"**. Las publicaciones tienen una periodicidad de entre 4 a 5 semanales, basadas principalmente en sus proyectos, conceptos como cohesión social, integración social, densificación, entre otros.

En **Instagram**, Urbanismo Social se define con la palabra "causa" y expone una descripción similar a la de Facebook, pero algo más específica: **"Trabajamos por construir ciudades más humanas, en donde las personas se sientan felices y orgullosas del territorio en donde habitan."**

Tiene un total de 3.327 seguidores y 1.527 publicaciones, las que son generadas tanto en Historias, como en la sección principal con una periodicidad de 4 a 5 por semana. Estas publicaciones están relacionadas con los proyectos que realiza Urbanismo Social, videos interactivos sobre momentos en torno a los proyectos, frases de arquitectos de renombre que promueven el tema ciudad con las personas al centro y dan fuerza constantemente a los conceptos cohesión social, integración social, densificación, comunidad, ciudad, entre otros.

Dentro de los #hashtags que mencionan en sus publicaciones, se destacan:
#ciudadcontodos #innovaciónsocial #incidencia #políticasurbanas #urbanismo #comunidades #barrios #sueños #desnsificaciónequilibrada #mibarriosustentable

En el caso de **Twitter**, Urbanismo Social tiene un total de 3.400 seguidores y la frase descriptiva coincide con la de Instagram, por lo que hay una consistencia comunicacional entre las diferentes plataformas. Al igual que las anteriores, exhiben su logo, su dirección web y su contacto es @urba_social. El tono de la comunicación en esta plataforma es motivador, mostrando momentos en torno a los proyectos de Urbanismo Social, describiendo actores, comunas que participan y entidades relacionadas que están vinculadas a cada tema.

Su canal de **Youtube** tiene 102 suscriptores y se muestran videos de charlas dirigidas por su Directora Ejecutiva, Pilar Goycoolea, como también momentos de las comunidades involucradas en el desarrollo de un proyecto.

En **Linkedin**, publican entre 1 y 2 veces al mes y se destacan aquellas publicaciones que tienen alguna relación con los sectores públicos y privados del mundo empresarial. Se da espacio a opiniones de personas que trabajan en Urbanismo Social y la plataforma linkea directamente al sitio web.

Realizando un análisis del tipo de seguidores en las diferentes redes sociales que administra Urbanismo Social, encontramos a personas jóvenes, universitarios, adultos profesionales con pocos años de experiencia laboral, arquitectos, personas que trabajan en el rubro inmobiliario y todos en general muestran interés por el ámbito social, siguiendo también a otras fundaciones similares. Dentro de las instituciones que componen su universo de seguidores, también se pueden destacar diversas entidades, como lo son oficinas de arquitectura, centros culturales, agrupaciones de comunidades, oficinas de proyectos, empresas relacionadas con el medio ambiente, fundaciones de toda índole, consultores de comunicaciones, agrupaciones sociales, clubes deportivos, diputados, universidades, ONG´s, tiendas y talleres artesanales, comunidades en Colombia, galerías de arte y organizaciones sin fines de lucro en general. El denominador común de todos ellos, corresponde a personas o instituciones interesadas en cubrir un espacio social que consideran relevante.

Urbanismo Social destaca por tener, dentro del espacio digital, una línea comunicativa clara y consistente. El área de Comunicaciones ha hecho una labor de unificación con cada una de sus plataformas digitales, las que en los tiempos de hoy dan fuerza a los mensajes que ellos quieren instalar. Es una oportunidad para Urbanismo Social generar contenidos de interés para los usuarios, dar a conocer más detalles de sus proyectos, tener las redes conectadas entre sí, impulsar con fuerza los conceptos que quieren fortalecer y reforzar la comunidad, a través del espacio digital.

2. OBJETIVOS

2.1 Justificación:

Una de las principales aspiraciones de la Fundación Urbanismo Social es incidir en la construcción de una cultura ciudadana de convivencia y buen trato, que fortalezca los vínculos entre los integrantes de los territorios intervenidos, buscando generar cohesión, seguridad, solidaridad y respeto, entre ellos.

Esto lo ha hecho a través de los proyectos que normalmente realizan. Sin embargo, nunca se ha trabajado en una campaña comunicacional dirigida directamente a quienes habitan en los barrios. Como dice su lema “el centro son las personas”, Urbanismo Social quiere transmitir a las comunidades que la ciudad puede ser un mejor lugar para vivir si se educa en el buen trato.

Se realizará una campaña piloto en una comuna donde Urbanismo Social ya tenga camino recorrido, considerando la existencia de redes y vínculos con las autoridades municipales y miembros de la comunidad (dirigentes y otros), además del desarrollo de otros proyectos. Esta es una de las razones por las que escogimos la Comuna de Cerro Navia para la realización de dicha campaña, pues la Fundación ha realizado, en conjunto con la Red Megacentro y la comunidad local, importantes iniciativas tales como Población Arte, Mapocho Limpio y Pérgolas de Carrascal (descripción en páginas 40-41).

Aunque Urbanismo Social ha tenido una intervención muy relevante en la Comuna a través de todas estas acciones, considera que junto con la inversión en infraestructura es necesario hacer una inversión en las personas, es decir, impulsar la cohesión social para que la inversión realizada por la Fundación sea sostenible en el tiempo. Por este motivo, se considera necesario desarrollar una campaña comunicacional de sensibilización y difusión de los

valores y acciones que fomenten la sana convivencia y el buen trato entre vecinos.

Junto con ello, hacer difusión de dicha campaña a través de un plan de medios destacando la autoría de Urbanismo Social. Como segundo paso, exportar dicha campaña a otras dos comunas y luego extenderla a otros territorios a nivel nacional.

La comunicación estratégica puede ayudar a la Fundación a fortalecer su imagen y su identidad organizacional. Actualmente no cuenta con un plan de comunicación externa institucional, se han centrado más bien en la comunicación de cada uno de los proyectos que realizan, como una de las etapas de gestión que sostiene el modelo.

Asimismo, la comunicación estratégica permitirá destacar el valor agregado de Urbanismo Social, el cual consiste en fomentar y promover una sana convivencia ciudadana, centrada en las personas, en la fortaleza de las relaciones humanas y en la vinculación que se puede generar entre sus vecinos, para impulsar el desarrollo de sus barrios y comunidades.

2.1.1 Objetivo corporativo:

Proyectar a la Fundación Urbanismo Social como una organización que promueve el buen trato y la sana convivencia entre vecinos, incidiendo en la cultura ciudadana y contribuyendo a que las personas se sientan felices de vivir en sus territorios.

2.1.2 Objetivos comunicacionales:

- Promover una cultura de convivencia y buen trato en la comuna de Cerro Navia, a través de una campaña comunicacional que fomente una buena relación entre vecinos y sea aplicable a diferentes comunas del país.

- Visibilizar la labor de Urbanismo Social para validarse como voz experta en temas de cohesión social y convivencia ciudadana.

3. SECCIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Issues o asuntos críticos:

- **Desmarcarse de sus competidores**

Un desafío para la Fundación es desmarcarse de otras organizaciones que comparten la misma visión, pero tienen focos de acción diferentes. Resulta importante a la hora de presentar sus propuestas de trabajo, tener un mensaje claro y sencillo de su expertise, que les permita distinguirse de sus competidores.

- **Enfoque en gestión de comunicaciones y a nivel corporativo:**

La cantidad de proyectos que generan en forma simultánea hace que estén constantemente enfocados en la gestión de comunicaciones de cada proyecto específico, descuidando la comunicación de su marca y los atributos que le permiten diferenciarse de sus competidores. Este es uno de los asuntos que FUS debe solucionar y que pretende mejorar a través de la implementación del plan comunicacional.

- **Déficit comunicacional en la continuidad de los proyectos realizados:**

Una vez finalizados los proyectos que ha impulsado la Fundación Urbanismo Social en las diversas localidades donde ha trabajado, no ha sido capaz de proyectar comunicacionalmente en el largo plazo los principios que orientan y motivan su actuar, existiendo un déficit al momento de poner el sello de la marca Urbanismo Social a sus intervenciones.

En el caso de Cerro Navia, se han realizado varios proyectos de infraestructura urbana y de participación ciudadana. Para lograr el fortalecimiento del vínculo comunitario y garantizar la sostenibilidad de los proyectos ejecutados, es necesario emprender acciones comunicacionales que permanezcan en la comuna, en el mediano y largo plazo. Una campaña por el buen trato entre sus vecinos apunta en ese sentido.

- **Complejidad del modelo de gestión:**

La Fundación ha instaurado una "forma de trabajar" en que la articulación entre las partes y el involucramiento entre personas ha pasado a ser su gran ventaja comparativa. Su modelo de gestión es exitoso, pero es difícil de transmitir de una manera simple y en un lenguaje sencillo. Detrás del modelo hay toda una filosofía y visión sobre el desarrollo urbano, usando términos complejos de entender en una primera instancia, como son: cohesión social, involucramiento, capital social, entre otros. En este sentido, es importante bajar estos conceptos a otros términos que ayuden a transmitir el modelo de una manera simple, tanto a su equipo interno como a sus clientes.

3.2 Estrategia

Generar y establecer, como Fundación Urbanismo Social, una influencia positiva en la cultura de convivencia de los vecinos de Cerro Navia, a fin de contribuir a la cohesión social, actuando como agente articulador entre todos los organismos presentes en el territorio: municipio, organizaciones sociales, empresa privada y comunidad; destacando la autoría de Urbanismo Social como ente experto en materias de vinculación comunitaria.

3.3 Concepto: Idea central del plan

La cohesión social que propone Urbanismo Social implica avanzar hacia una cultura de buen trato, donde prime la convivencia ciudadana, para que

quienes vivan en un mismo territorio puedan encontrarse, reconocerse y convivir sanamente, derribando mitos y prejuicios, trabajando para construir confianzas y lograr barrios/ciudades más humanizadas, seguras y solidarias, donde se promueva y fortalezca la igualdad de trato.

3.4 Mensajes claves:

- Para tener un barrio más unido, **escucha** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más seguro, **conoce** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más solidario, **ayuda** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más amable, **respeta** a tus vecinos.

3.5 Definición de audiencias

Después del análisis realizado y en base a los objetivos propuestos, en este caso la audiencia más importante para el éxito del plan, son los vecinos y vecinas de la comuna de Cerro Navia, principalmente de la zona de Carrascal, que habitan en el sector inmediatamente colindante con la empresa Red Megacentro. Hacia ellos debe apuntar la estrategia comunicacional, toda vez que la campaña por el "buen trato" busca, justamente, mejorar la convivencia entre quienes hoy habitan en una comuna marcada por la desigualdad (de clase, territorial, económica) y también por la inseguridad ciudadana y la violencia intrafamiliar.

En esta línea, es fundamental el rol que también juegan los dirigentes sociales y las autoridades municipales (Alcalde, Concejales y Funcionarios Municipales) de Cerro Navia, por lo que cualquier estrategia que se pretenda implementar en el territorio debe contar con la participación de ambos grupos, ya que son ellos quienes conocen y conviven a diario con un ambiente social vulnerable. La particularidad de estos grupos de audiencias es que nos permiten tener influencia tanto hacia el "vecino de a pie", personas comunes y

corrientes, como también nos permite llegar hacia otros organismos públicos y municipios de comunas vecinas.

El sector privado también tiene un papel preponderante, ya que las empresas son las que van a aportar con recursos y de manera indirecta conocerán a la Fundación y validarán su capacidad de asesoría e intervención. En este contexto, la Red Megacentro también juega un rol fundamental, ya que su conformidad con el trabajo realizado junto a Urbanismo Social lo transforma en el principal influenciador hacia el mundo empresarial, ya que por medio de sus recomendaciones la Fundación se puede abrir espacios para trabajar nuevos proyectos con empresas privadas interesadas en construir valor público. La valoración positiva de la Red Megacentro hacia el trabajo de la Fundación Urbanismo Social permite, además, que ésta gane prestigio y reputación en el segmento donde la organización desarrolla su labor.

Tabla 5: Mapa de Stakeholders

<table>
<tr><td rowspan="2">Poder</td><td>Alto</td><td>● CSDCM Sara Gajardo
● Club de Jóvenes El Clan
● Centros Comunitarios. Cerro Navia Joven
● Juntas de Vecinos</td><td>● Empresas privadas
● Autoridades Municipales
● (Alcalde, DIDECO)</td></tr>
<tr><td>Bajo</td><td></td><td>● Vecino(a) de Cerro Navia</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Bajo</td><td>Alto</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Interés (Necesidad / Expectativas)</td></tr>
</table>

4. PROPUESTA DE ACCIONES

Como se mencionó en la sección estratégica, una de las principales preocupaciones de Urbanismo Social es lograr que las personas que viven en un mismo espacio o que comparten un territorio, reconozcan la dignidad que les pertenece y logren transitar de una lógica individual a una colectiva, poniendo a las personas en el centro. Urbanismo Social, desea ser voz experta en temas de cohesión social y promover una cultura de sana convivencia, vínculos y relaciones sociales entre los vecinos de una comuna.

Con el fin de realizar los objetivos planteados por Urbanismo Social, se implementará una campaña comunicacional en la comuna de Cerro Navia, que promoverá el buen trato entre vecinos, invitando a establecer vínculos entre quienes habitan un mismo barrio, difundiendo mensajes de buena convivencia. El slogan que conducirá esta iniciativa será una frase fácil de recordar, identificable por su simplicidad y que, a la vez, genere compromiso entre ellos como con su propia comuna: #SoyBuenVecino.

Esta campaña, en su etapa inicial, se realizará como plan piloto en Cerro Navia, para proyectarla en el mediano plazo a sus comunas vecinas (Quinta Normal y Renca) y finalmente, desplegarla a otros territorios a nivel nacional.

Ambas comunas son las seleccionadas en la segunda etapa ya que comparten indicadores de caracterización socioeconómica y vulnerabilidad social similares a los de Cerro Navia y además, en estas dos localidades Urbanismo Social ha desarrollado intervenciones urbanas y comunitarias con anterioridad.

El público al que se dirige la campaña son todos los vecinos de la comuna Cerro Navia, sin embargo, pondremos especial atención a los hombres y mujeres de los rangos etarios 20-54 años, considerando que en ellos radica

la mayor densidad poblacional de la Comuna (ver tabla página 36), además de ser consumidores activos de medios digitales.

De acuerdo a la Encuesta CADEM[3], realizada en Marzo de 2019, en este segmento etario (20-54 años) encontramos dos generaciones: Generación X y Millenials. Ambas son consumidoras de medios digitales, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 6: Uso de Redes Sociales según rango de edades

Rango etario	Generación	Uso de Redes Sociales
16-38	Millenials	73% Instagram 71% Facebook 94% Whatsapp
38-58	Generación X	48% Instagram 71% Facebook 94% Whatsapp

Contenido Campaña por el Buen Trato

Definiremos buen trato como los **modos de interacción** que favorecen la construcción de vínculos entre personas que comparten un territorio o interés, enriqueciendo el tejido social y fortaleciendo la cohesión entre sus miembros. Es un conjunto de comportamientos positivos y alentadores para con las personas, que favorece el crecimiento y desarrollo personal, así como el reconocimiento, la empatía, la comunicación y el respeto por los demás. En el mundo de los comportamientos, actitudes y hábitos, el buen trato se refiere a la acción de tratar de buena manera, esto puede ser mediante obra o palabra y se considera de suma importancia para el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales.

[3] Encuesta CADEM, *El Chile que viene, Uso de Redes Sociales*. (2019). Presentación, Santiago de Chile.

No se trata de identificar acciones de “maltrato” para combatirlo, sino de proponer acciones positivas que regeneren los vínculos comunitarios.

Uno de los objetivos de la Fundación Urbanismo Social es contribuir en la construcción de una cultura de convivencia, vínculos y relaciones entre las personas que habitan un mismo territorio, en el entendido de que el buen trato genera cohesión social y el mal trato gatilla desigualdad. La Fundación quiere crear capital social en los territorios, basado en la construcción de estos vínculos.

Ejes de contenido de la campaña:

La campaña #SoyBuenVecino pretende comunicar por qué es conveniente el buen trato y cómo éste favorece las relaciones entre personas que habitan un mismo barrio.

A través del fomento del buen trato, la campaña buscará promover la **unidad** (cohesión social), **seguridad**, **solidaridad** y **respeto** entre los vecinos que comparten un territorio:

- **Unidad (cohesión social)**: El buen trato crea lazos, favorece vínculos.
- **Seguridad**: El buen trato posibilita el establecimiento de canales de comunicación entre vecinos, favoreciendo el cuidado mutuo.
- **Solidaridad**: El buen trato permite identificar redes de apoyo para contención en situaciones de dificultad.
- **Respeto**: El buen trato también se traduce en tolerancia a las diferencias de opinión y cuidado de la propiedad privada y espacios comunes, condiciones fundamentales para el logro de una sana convivencia.

Los mensajes clave de la campaña serán:

- Para tener un barrio más unido, **escucha** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más seguro, **conoce** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más solidario, **ayuda** a tus vecinos.
- Para tener un barrio más amable, **respeta** a tus vecinos.

4.1 Áreas de acción:

Para llevar a cabo el plan de comunicación estratégica en la comuna de Cerro Navia, se trabajará en las siguientes áreas:

4.1.1 Gestión estratégica de comunidades

Urbanismo Social liderará esta campaña de buen trato en Cerro Navia, y lo hará utilizando su modelo de intervención centrado en las personas, a través de la articulación y la participación ciudadana. Por medio de esta acción buscará incidir en la cohesión social de dicho territorio y, potencialmente, en otros barrios y comunas a nivel nacional.

4.1.2 Difusión y marketing

La campaña utilizará herramientas de marketing social, apelando directamente a las emociones de los vecinos. Tocar esa fibra sensible de la audiencia ayudará a Urbanismo Social a que las personas de la comuna logren procesar de una manera más cercana su contenido. Los protagonistas de la campaña serán personas reales, en cuanto al contenido gráfico y audiovisual, y se compartirán sus historias, utilizando relatos sensibles que generen identidad barrial.

4.1.3 Medios de comunicación

Se creará e implementará un plan de medios que dará a conocer la labor de Urbanismo Social como voz experta en cohesión social, a través de medios de comunicación locales, nacionales y digitales.

4.2 Definición de acciones por área

4.2.1 Gestión estratégica de comunidades

Para articular el trabajo de gestión estratégica de comunidades es fundamental vincularse con las autoridades locales de la comuna: Municipio, a través de su alcalde Mauro Tamayo, y con su Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

A través de la DIDECO trabajaremos con las organizaciones comunitarias de carácter territorial (45 juntas de vecinos), y funcional de la comuna. Respecto de las organizaciones comunitarias de carácter funcional, cuya finalidad es representar y promover valores específicos de la comunidad, nos vincularemos con 3 de ellas, todas conocidas por Urbanismo Social e identificadas como de especial connotación e influencia para los vecinos: Club Social, Deportivo, Cultural, Memorial Sara Gajardo; Club de jóvenes El Clan; y los Centros Culturales Cerro Navia Joven.

En conclusión, el plan se enfocará en el trabajo con 48 organizaciones sociales.

Otro actor importante es la Red Megacentro, empresa dedicada a la gestión inmobiliaria que se ha comprometido con el desarrollo social de la comuna. Megacentro será un importante aliado en la búsqueda de recursos para la ejecución de la campaña, además de contribuir con el posicionamiento de la marca Urbanismo Social en el entorno empresarial.

- **Formación de un Grupo Motor**

Antes del lanzamiento de la campaña, se formará un equipo multidisciplinario que estará a cargo de gestionar y dar a conocer las acciones

para socializarlas con personas clave de la comuna. Este elenco se denominará "**grupo motor**", y estará integrado por las Encargadas de Comunicaciones, Gestora de Contenidos y de Eventos de Urbanismo Social; un representante de DIDECO; un vecino hombre y una mujer (rango 20 a 24); un vecino hombre y una mujer (rango 50 a 54); dos almaceneros (un hombre y una mujer); dos representantes del CLAN (Club de Jóvenes); dos representantes del Club Sara Gajardo y un representante de la Red Megacentro. Esta idea busca que personas relevantes de la comunidad y de la Fundación se hagan partícipes en la propuesta inicial, enriqueciendo el contenido de la campaña #SoyBuenVecino desde su experiencia y rol específico. A su vez, los integrantes del grupo motor colaborarán en la identificación de los líderes comunitarios, quienes serán nombrados "embajadores del buen trato".

En la primera reunión del grupo motor, se presentarán, a modo de ejemplo, acciones concretas que contribuyen a ser un buen vecino y que favorecen la seguridad, la unidad, la solidaridad y el respeto en el propio barrio. De esta manera, se pretende que ellos mismos propongan acciones para materializar los ejes de contenido, de acuerdo a la realidad de su propio barrio.

A continuación se anexa una guía para ser trabajada con el grupo motor, la que incluye cada uno de los ejes de contenido, un ejemplo de acción y una columna que debe ser desarrollada con ellos a través de trabajo colaborativo.

Tabla 7: Ejemplo de planilla para socializar los ejes de contenido con el grupo motor

Eje de Contenido	Un ejemplo	En mi barrio/localidad (Trabajo con grupo motor)
Para tener un barrio más UNIDO, **escucha** a tus vecinos.	Participo en las actividades de la comunidad.	
Para tener un barrio más SEGURO, **conoce** a tus vecinos.	Guardo los contactos de mis vecinos y me comunico con ellos.	
Para tener un barrio más SOLIDARIO, **ayuda** a tus vecinos.	Ofrezco ayuda a mis vecinos/hablo bien de los demás	
Para tener un barrio más AMABLE, **respeta** a tus vecinos.	Cuido los espacios comunes	

- **Embajadores del Buen Trato**

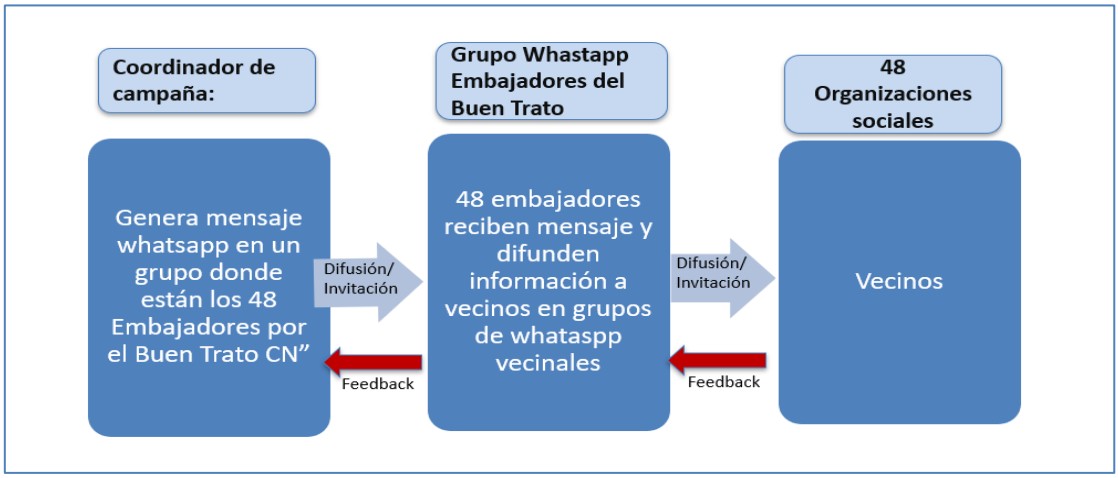
Una de las tareas del grupo motor será identificar a los posibles "embajadores del buen trato" para presentarles la campaña y sus objetivos. Este grupo estará integrado por dos representantes de las 45 juntas de vecinos vigentes y dos directivos de las 3 organizaciones funcionales seleccionadas. En total, hablamos de 96 personas que serán designados como embajadores. Éstos se reunirán dos veces al mes, recibiendo capacitación y acompañamiento por parte del coordinador de la campaña del Buen Trato.

Ellos serán investidos de un papel protagónico en el desarrollo de la campaña. Su rol será promover la participación en las actividades propuestas, así como la difusión de las imágenes y mensajes claves a través de una red de contactos, vía whatsapp, que permitirá identificar a todos los vecinos agrupados en sus respectivas juntas vecinales, difundiendo a través de ellos la gráfica de la campaña, desafíos, actividades y otras informaciones relevantes al desarrollo de la

misma. El administrador será el coordinador de campaña, quien tendrá la misión de
agrupar a los embajadores del buen trato.

Al mismo tiempo, los embajadores darán retroalimentación sobre el impacto de la campaña en la comunidad para realizar los ajustes necesarios en el desarrollo de la misma:

Imagen 8: Redes de WhatsApp a través de Embajadores del Buen Trato



Formación de los Embajadores del Buen Trato

Mediante una metodología participativa, se buscará que los participantes integren herramientas que les permitan ejercer un liderazgo positivo en sus barrios y a su vez, levantar los temas más relevantes que tienen relación con la seguridad, unidad, solidaridad y respeto en sus propios territorios, con una mirada constructiva, proponiendo acciones de mejora.

Se realizará un ciclo de talleres experienciales que serán moderados por profesionales calificados contratados por una Organización Técnica de Capacitación (OTEC), en los cuales se desarrollarán 4 sesiones (durante 4 sábados, entre las 10 y las 13 horas), en el espacio comunitario que se encuentra al interior de la Red Megacentro. Cada taller consta de dos partes, una en la cual se desarrolla el eje de contenido y otra enfocada en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

La temática específica de los talleres será la siguiente:

- Taller 1: Presentación de los roles y funciones del embajador, objetivos, ejes de contenido y habilidades de liderazgo.
- Taller 2: La cohesión social en mi barrio.
- Taller 3: Aspectos y elementos que dan seguridad a mi barrio (evaluar y proponer acciones de mejora).
- Taller 4: La solidaridad y el respeto entre vecinos.

Para motivar la participación de los “Embajadores por el Buen Trato”, se otorgará a los participantes un bono de transporte equivalente a $3.000 por sesión, y se ofrecerá servicio de guardería y coffee break. Adicionalmente, se dispondrá de tres becas para realizar un Diplomado en Formación Ciudadana en la Universidad de Humanismo Cristiano, las cuales serán entregadas al final del proceso, a los tres embajadores que se destaquen por su asistencia y participación a los talleres y su buen desempeño en la difusión y convocatoria

de su territorio. La gestión para conseguir dichas becas será realizada por la Fundación Urbanismo Social, a modo de auspicio, sin que esto signifique un costo para la organización de la campaña.

- **Comida de agradecimiento a los Embajadores del Buen Trato:** Con el fin de agradecer la colaboración de las personas de la comunidad que estuvieron involucradas en impulsar la campaña, se hará una tallarinata de agradecimiento. En este encuentro participarán el coordinador de campaña, el equipo de comunicaciones de Urbanismo Social, el gerente local de la Red Megacentro y los Embajadores del Buen Trato. Este evento se realizará en el espacio comunitario de la Red Megacentro. Allí se compartirán las experiencias y resultados exitosos de la campaña y se expondrán un par de testimonios de gente de la comunidad que se ha visto beneficiada por ésta.

4.2.2 Difusión de la Campaña en Cerro Navia

Con el fin de promover la integración comunitaria y la difusión de la campaña, la propuesta considera el desarrollo de 3 eventos masivos:

- **Concierto Música en el Río**: Actividad de lanzamiento de la campaña, de carácter gratuito, en la ribera del río Mapocho, que presentará la imagen de la campaña del buen trato: CERRO NAVIA #SoyBuenVecino. El objetivo es instalar la idea fuerza del buen trato en todos los vecinos de la comuna, en un momento en que compartan juntos en torno a la música. Aportará al plan desde la perspectiva de generar un evento transversal donde se refuercen los mensajes, se instalen los conceptos de buen trato, se personalice la campaña con rostros reales y a su vez, se difunda la labor de Urbanismo Social.

En este evento se dará a conocer al grupo motor y a los embajadores del buen trato. Se difundirán los mensajes claves de la campaña de manera gráfica y audiovisual (pantallas led a los costados del escenario), y participarán las principales autoridades de Cerro Navia. A su vez, se invitará a personas clave de las comunas donde se pretende extender el plan (Quinta Normal y Renca).

La idea principal es replicar la exitosa actividad que realizó la municipalidad en enero de 2019 en la ribera poniente del Río Mapocho (Rock por el Mapocho). En esta ocasión se presentará como artista principal el grupo "Illapu", junto con otras 2 bandas emergentes que serán definidas por el grupo motor. Se llevará a cabo un día sábado, a partir de las 17 horas, y la idea es que convoque al menos a un 10% de la población de la comuna entre 15 y 60 años, equivalente a un total de 90.000 habitantes. Por lo tanto, se esperan 9.000 asistentes al evento.

- **Campeonato de futbolito mixto "Supercopa por el Buen Trato"**: El objetivo es promover el buen trato a través del deporte en los adolescentes y jóvenes de la comuna, integrando equipos femeninos y masculinos, de manera que el torneo integre transversalmente a hombres y mujeres en este popular deporte. A su vez, más allá de fútbol, se incentivará a los equipos a vivir un ambiente de sana convivencia, donde se evaluará no sólo el desempeño deportivo, sino también el trabajo en equipo, la colaboración y
  el respeto hacia el equipo contrario.

Para lograr una mayor participación de los vecinos y vecinas de la comuna, la actividad iniciará, en cada jornada de campeonato, con clases de Zumba Fitness, a cargo de 2 profesores especialistas, quienes animarán a la concurrencia a participar en una sesión grupal de esta disciplina, generando espíritu de comunidad
en torno a la sana actividad recreativa.

La convocatoria de los equipos para el campeonato se hará a través del CLAN de manera de involucrar a los grupos juveniles, de hombres y mujeres. El torneo tendrá una duración de 1 mes, distribuyendo los partidos los días sábados y un domingo para la final. Los equipos se dividirán por categorías: Sub 16 (15 y 16 años), Sub 18 (17 y 18 años) y Sub 20 (19 y 20 años), de ambos sexos. Los partidos se ejecutarán en diferentes turnos, comenzando con 2 grupos de cada categoría, integrados por 4 equipos cada uno. En total se reunirán 168 jugadores en el torneo completo.

Con el fin de promover la sana convivencia, se premiará al equipo que haya destacado por su liderazgo positivo, la colaboración y el respeto, tanto del espectro masculino, como femenino. Algunos de los Embajadores del Buen Trato estarán designados como jurados para evaluar mediante una rúbrica, las actitudes de los equipos participantes y su barra durante el juego.

Al finalizar el torneo, se premiará al equipo ganador en cada una de sus categorías y se otorgará una Copa del Buen Trato al plantel que haya destacado por su sana convivencia y buen comportamiento. Durante la copa del Buen Trato también estará expuesto el material gráfico y audiovisual #SoyBuenVecino.

- **Cierre de campaña con el Carnaval por el Buen trato**: El objetivo de esta actividad es el cierre de la campaña, con toda la comunidad, en un ambiente de alegría y sana convivencia.

Los vecinos serán convocados a realizar una caravana, desplazándose en grupo, acompañados por una batucada, por el perímetro de la Red Megacentro, recorriendo el Museo a cielo abierto Población Arte, terminando en la cancha, donde hay un espacio comunitario para convivencia. Un grupo de mimos se presentarán en 2 zonas viales clave de la comuna, ofreciendo un show mudo que destaque, con mucha alegría, la importancia del buen trato

entre vecinos.

Los mimos estarán en dos puntos:
-Intersección de las calles Fanaloza y Cerámica (donde se ubica la entrada Poniente a Red Megacentro).
-Intersección de las calles Heriberto Rojas y Alpatacal (donde se ubica el acceso sur de Red Megacentro).

La imagen gráfica de #SoyBuenVecino estará presente a lo largo de la cancha para destacar los mensajes de la campaña. Ésta será una ocasión para hacer un resumen de las actividades realizadas durante la campaña y agradecer la colaboración de la comunidad. El alcalde cerrará con un discurso, persuadiendo a la comunidad a continuar con la cultura del buen trato y junto con el grupo motor se presentará un video con el resumen de las actividades realizadas durante la campaña. Asimismo, se dará a conocer el video ganador del concurso digital en redes sociales: “Comparte tu historia del #Buen Vecino”. Finalmente, se hará un reconocimiento público a los Embajadores por el Buen Trato, para agradecer su trabajo durante la campaña.

La Campaña será visible tanto de manera física (a través de afiches en lugares clave) como digital a través de las Redes Sociales (Instagram, Facebook y Whatsapp). Asimismo, se creará un banner dentro del sitio web de Urbanismo Social que se llamará *Campaña por el Buen Trato*, donde se agregará contenido relevante para la campaña y desde el cual las personas podrán acceder a las noticias, fotos y videos. De igual modo, la Municipalidad de Cerro Navia tendrá en su sitio web un link para acceder a la sección de la campaña en el sitio de Urbanismo Social.

Acciones de difusión on line

- **Elaboración de un video profesional** con el protagonismo de vecinos reales de la comuna de Cerro Navia quienes sensibilizarán e invitarán a

vivir el buen trato, mostrando cómo éste favorece la cohesión social y repercute en un bienestar para todos los habitantes de la comuna. Este video se lanzará al inicio de la Campaña #SoyBuenVecino, mostrando testimonios e historias de solidaridad entre vecinos. El registro se difundirá en los grupos de whatsapp de las comunidades de Cerro Navia a nivel territorial, y también será publicado a través de las redes sociales y sitios web de la Municipalidad y la Fundación.

- **Campaña virtual "El Buen Vecino":** El objetivo de esta campaña virtual es que los vecinos compartan historias reales de buen trato en su comuna y el beneficio social que algunas personas aportan en su entorno. La idea es que entre los vecinos puedan nominar alguna persona de su barrio que se destaque por su solidaridad, su actitud positiva, y que denote su compromiso por la comunidad.

  Las historias ejemplares, que entrarán a concursar en la campaña, se enviarán al correo soybuenvecino@urbanismosocial.cl. El grupo motor elegirá las 3 historias más significativas y serán grabadas como reportaje por parte del equipo de Urbanismo Social para ser publicadas en las redes sociales y en el sitio web de la Fundación. El embajador del Buen Trato se encargará de difundir el link con los 3 videos elegidos para que la gente del barrio pueda votar por alguno de ellos. Una vez publicadas en Facebook e Instagram, se convocará a la comunidad a un proceso de votación electrónica por la historia del Buen Vecino que encuentren más significativa. La historia que tenga mayor cantidad de votos (likes) será la elegida para presentarse con la difusión del video ganador en los eventos de la campaña.

Acciones de difusión off line

- **Campaña con material POP**: Afiches publicitarios y material gráfico #SoyBuenVecino (ver imágenes de referencia), en los puntos de contacto clave de la zona. En paraderos de micro y metro se utilizaría

un espacio publicitario tipo paleta con la publicación de alguno de los mensajes claves de #SoyBuenVecino. Para los almacenes de barrio y centros de salud, se elaborarán afiches de medio pliego de 50 cm x 70 cm, para ser expuestos en las entradas de los lugares. En el caso de las instituciones oficiales, como la Municipalidad, el Museo a cielo abierto, Cesfam y los colegios, se elaborarán pendones de tela PVC 13 oz para ser expuestos en los lugares de mayor afluencia de público. Los cuatro ejes de contenido con las acciones propuestas por el grupo motor, se desarrollarán en un afiche gráfico que se instalará en los distintos puntos de contacto.

Imagen 9: Prototipo de afiche Ejes de contenido de la campaña.

Imagen 10: Prototipo afiche Campaña por el Buen Trato: Conoce a tu Vecino.

Imagen 11: Prototipo afiche, Ayuda a tu Vecino.

Imagen 12: Prototipo afiche, Escucha a tu vecino.

Imagen 13: Prototipo de afiche, Respeta a tu Vecino.

- **Almaceneros por el buen trato:** El objetivo de esta acción es involucrar a los almaceneros en la difusión del material gráfico sobre la campaña desde sus locales. Considerando que estos grupos de comerciantes son un punto de contacto estratégico y se encuentran presentes en cada una

de las cuadras de la comuna, se realizarán acciones puerta a puerta para comprometerlos con la campaña y entregarles un stopper (material pop) con el logo y slogan, y un gráfica que podrán instalar en sus cajas o espacios a
la vista del negocio.

El almacenero es un actor clave en la cadena de difusión de la campaña, ya que, al estar en contacto diariamente con un alto número de vecinos, no sólo facilitará el espacio para instalar gráfica, sino que también promocionará verbalmente la iniciativa, en el diálogo cotidiano con los clientes y vecinos.

4.2.3 Medios de Comunicación

Uno de los objetivos comunicacionales de la Fundación Urbanismo Social es visibilizar su labor en los medios de comunicación masiva. Por ello, resulta fundamental desarrollar un completo **plan de medios** que permita llevar la campaña a espacios de difusión locales y también de alcance nacional. De esta manera, será posible proyectar el impacto de la campaña a otras comunas del país, las que podrían interesarse en la implementación de la misma, incidiendo en la cultura ciudadana y contribuyendo a que un mayor número de personas se sientan felices
de vivir en sus barrios.

- **Plan de Medios:** Este plan de medios busca difundir la campaña por el buen trato “Soy buen vecino” en diversos medios de comunicación masivos de alcance nacional, incorporando un fuerte componente comunal, accediendo a medios locales y municipales, los que aportarán a mejorar el alcance y la visibilidad de la campaña. La metodología principal de este plan de medios será por medio de **inversión**

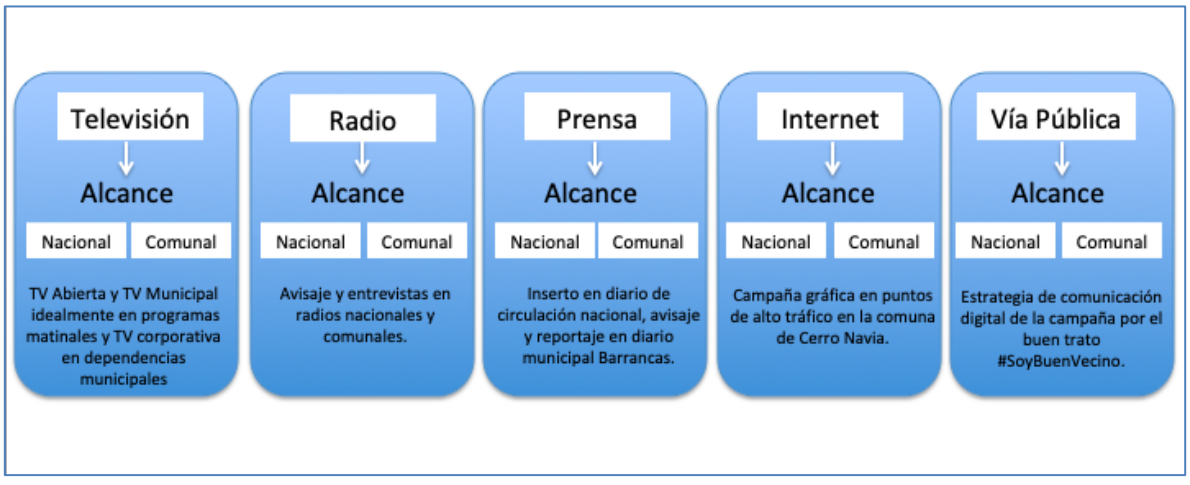
publicitaria pagada, contratando, en algunos casos, avisajes y/o insertos en medios de comunicación.

Los **ejes** que se van a mostrar en el plan de medios son las tres líneas de acción en las cuales se basará la campaña por el buen trato, abordando los siguientes temas: seguridad, unidad y solidaridad. Estos tres ejes, a su vez, constituyen el hilo conductor de los mensajes claves de la campaña por el buen trato.

Para obtener una comunicación efectiva, desarrollaremos este plan en distintos medios de comunicación, desplegando la campaña en plataformas de diverso alcance: nacional, comunal y digital. Para esto, resulta fundamental gestionar la presencia de la campaña “Soy buen vecino” en televisión, radios nacionales y comunales, en prensa escrita y en las diversas redes sociales, donde cada plataforma cumplirá un rol determinado, según se indica en el siguiente cuadro:

Canales y roles

Imagen 14: Canales y roles. Fuente: elaboración propia



TELEVISIÓN ABIERTA: El público objetivo correspondiente a los habitantes de Cerro Navia, en términos socio-económicos, corresponde a los segmentos sociales más bajos, siendo categorizados como públicos nivel: C3 ($899.000 ingreso promedio por hogar), D (Ingreso promedio de $562.000 ingreso promedio por hogar), y E ($324.000 Ingreso promedio por hogar). En este sentido, el plan de medios en la categoría televisión debe apuntar a persuadir a ese perfil de consumo, target al que apuntan principalmente los programas matinales, ya que éstos se enfocan en contenidos misceláneos, de entretención y en gestión de servicio público (denuncias ciudadanas, problemas barriales, entre otros).

- **Matinal "Mucho gusto" de Mega:** Recomendamos incorporar la campaña por el buen trato "Soy Buen Vecino" en el **programa matinal del canal Mega, "Mucho gusto",** con menciones al aire en vivo por parte de los conductores, en su programación diaria, de lunes a viernes, durante las semanas de los principales hitos de la campaña (lanzamiento y cierre).

  Luego de un análisis realizado a los niveles de audiencia y cobertura de cada uno de los programas matinales existentes en la televisión chilena, llegamos a la conclusión que el programa "Mucho Gusto" de la señal televisiva Mega es el espacio idóneo para incorporar a la planificación, ya que en 2019 y a lo largo de los últimos años, es el matinal que ha liderado la sintonía en su categoría. Prueba de ello, es que en el mes de junio de 2019 "Mucho Gusto" logró récord de audiencia, alcanzando niveles de 10.5 puntos y 15 puntos de rating, indicadores registrados el día 13 de junio, haciendo un promedio mensual de 7.5 puntos de rating, lo que los instala como el matinal número uno en Chile.

Esta propuesta se basa tomando como ejemplo lo que han hecho otras fundaciones que trabajan con segmentos sociales vulnerables, como Hogar de Cristo y Techo, las que durante varios años han desarrollado campañas de captación de socios y de donaciones en los matinales de TVN y canal 13 con

muy buenos resultados en ambos casos. La definición de las líneas editoriales de estos programas, los que apuntan a situaciones más cotidianas, favorecen la presencia de la campaña por el buen trato en su parrilla programática. Cabe señalar que **las menciones de la campaña de la Fundación Urbanismo Social en el matinal de Mega, "Mucho Gusto", serán contratadas por medio avisaje pagado,** costos
que están incluidos en el presupuesto adjunto.

Además, **se contempla realizar gestión de medios** para lograr la cobertura de departamentos de prensa de algún canal de TV, donde Pilar Goycoolea, Directora Ejecutiva de la Fundación Urbanismo Social, dé a conocer la campaña. Para ello, se enviará a los editores de los canales un "agregado de pauta" de las actividades más relevantes a ejecutar. En este caso, el primer taller comunal de lanzamiento de la campaña por el buen trato "soy buen vecino", el Carnaval por el Buen Trato y el concierto "Música en el río" son tres hitos que pueden ser promovidos en las pautas de los medios de comunicación nacionales, a objeto de
lograr cobertura y visibilización de la campaña.

TELEVISIÓN MUNICIPAL: Gestionar la exhibición de videos testimoniales de la campaña de buen trato "Soy buen Vecino" en pantallas de televisión municipales en los principales puntos de atención de público, al interior de sus dependencias y de los Centros de Salud Familiar (CESFAM).

De igual modo, existe en la actualidad el canal de Youtube de la Municipalidad de Cerro Navia (https://www.youtube.com/user/CerroNaviaTeve), donde se busca proyectar de lunes a domingo, la totalidad de los videos de la campaña, en horario prime, idealmente a las 21:00 horas. El número de videos a proyectar son 10, considerando un video por cada mensaje construido con las frases del decálogo del buen vecino.

PRENSA NACIONAL: Se contempla la gestión de 4 insertos tamaño media página en algún diario de circulación nacional, distribuyéndose durante cada una de las acciones de la campaña. Idealmente, se recomienda hacerlo en el diario Las Últimas Noticias, los días viernes, ya que es el medio con mayor alcance tanto en su versión impresa como digital. Según las estadísticas, LUN es el diario impreso de mayor circulación en la región Metropolitana, incluida la comuna de Cerro Navia.

PRENSA LOCAL: Por medio del trabajo colaborativo que se desarrollará con la Municipalidad de Cerro Navia, se gestionará la cobertura del diario municipal "Barrancas", para que considere la inclusión de notas informativas que visibilicen el estado de avance de la campaña de buen trato en la comuna, y también difunda la realización de todos los hitos de la iniciativa. De igual modo, se busca incorporar en el mismo diario la inserción de las imágenes gráficas de la campaña, asegurando la recepción del mensaje por parte de un número considerable de vecinos de la comuna.

En cuanto a la difusión en prensa electrónica local, el plan de medios propone, además, la contratación de un banner de avisaje publicitario en el diario digital www.tropezon.cl, medio informativo que difunde noticias y contenidos exclusivamente de Pudahuel y Cerro Navia; y la inclusión de un publirreportaje al inicio de la campaña por el buen trato "Soy Buen Vecino".

RADIOS NACIONALES: La propuesta considera la difusión de frases publicitarias (cápsulas) en dos radios de circulación nacional, Radios Pudahuel y Radio 40 Principales, señaladas como las dos emisoras con mayor sintonía en la comuna de Cerro Navia . La campaña en radios nacionales se realizará durante un mes, y considera la difusión de 6 mensajes diarios en cada radio, 12 en total entre ambas emisoras, de lunes a viernes durante las semanas de los hitos principales de la campaña, siendo de las 6 emisiones, 4 para Santiago y 2 para regiones.

RADIOS COMUNALES: En Cerro Navia identificamos el funcionamiento de una radioemisora de carácter comunitario on line: Radio Cariño de Cerro Navia, y una radio que transmite por Frecuencia Modulada, Radio Paraíso (evangélica). En esta línea, se considera incorporar la difusión de cápsulas publicitarias en radio Cariño, y gestionar entrevista en estudio a la Directora Ejecutiva de la fundación Urbanismo Social, Pilar Goycoolea. La idea es que las frases publicitarias informativas (cápsulas) de 30 segundos cada una, se reproduzcan en distintos horarios, de lunes a domingo, por un tiempo de 6 meses.

VÍA PÚBLICA CERRO NAVIA: Instalación de piezas gráficas: lienzos, pendones y gigantografías (letreros monumentales) en distintos sectores de la comuna, priorizando las zonas de mayor afluencia de público (zonas de servicios municipales, colegios y CESFAM), donde se informe el contenido y los mensajes de la campaña del buen trato “Soy buen vecino”. Cerro Navia cuenta hoy con 9 centros de salud primaria, lugares que hoy concentran una alta afluencia de público diariamente, constituyéndose en una ubicación prioritaria para la difusión de la campaña. Lo mismo ocurre con el edificio consistorial municipal.

VÍA PÚBLICA REGIONAL: Instalación de afiches en paneles “Metro informa”, en todas las estaciones de la red de Metro de Santiago, en una frecuencia de tiempo de, a lo menos, un mes de exhibición. Hoy metro cuenta con 136

estaciones y transporta más de 2 millones de pasajeros diariamente, siendo una vitrina de alta relevancia para la difusión de la campaña por el buen trato “Soy buen vecino”. Esta campaña por tener un carácter social, sin fines de lucro, no tiene costo.

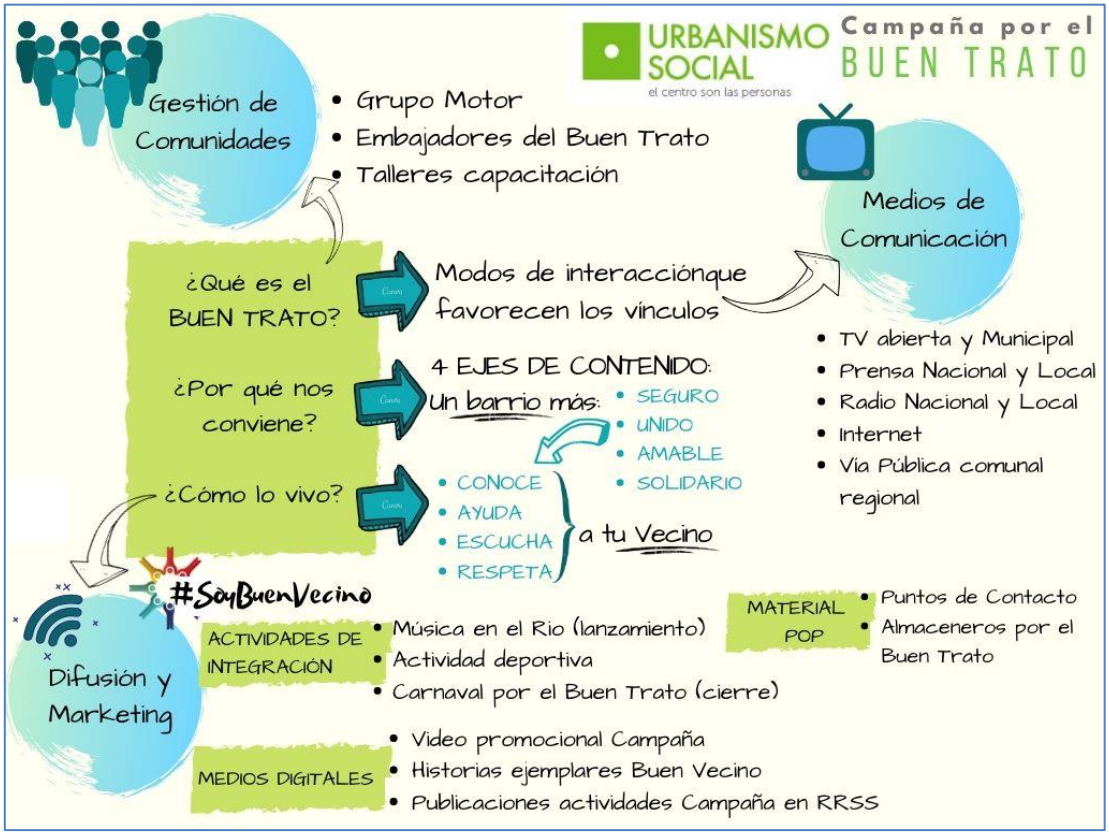
INTERNET: Implementar estrategia de comunicación digital de la campaña por el buen trato que tome como eje y como mensaje central el posicionamiento del slogan y hashtag #SoyBuenVecino, y la respectiva campaña gráfica de la Fundación Urbanismo Social. Para esto, se desarrollarán banners, videos testimoniales y videos de animación para viralizar en redes sociales, priorizando el uso de las cuentas oficiales de la Fundación Urbanismo Social. Para lo anterior, además, se realizarán campañas publicitarias pagadas en redes sociales por medio de la contratación de anuncios en Facebook (Ads), en el buscador Google por medio del sistema Google Adwords, y en Instagram por medio del servicio Instagram Ads, esta última, además, por ser la red social con mayor crecimiento en número de usuarios en el último tiempo. El valor del sistema de campañas publicitarias pagadas en internet está dado, entre otras cosas, por la posibilidad de segmentar al público, etárea y geográficamente, lo que permite localizar la campaña digital en la comuna
de Cerro Navia.

Con el fin de visualizar el documento “Las 4 claves del buen trato”, se propone **desarrollar un video animado explicativo** en formato motion graphic, el que debe mostrar en no más de 10 minutos, y de una manera amigable, cada uno de los mensajes. Motion Graphics es una técnica de animación digital que consiste en dar movimiento a objetos visuales de manera ilustrativa, pedagógica y explicativa, con el cual se pueden relatar mensajes, historias y servicios, entre otras acciones.

En el siguiente archivo anexo se expone con detalle el plan de medios para la Campaña del buen trato.

A continuación se presenta un mapa conceptual de la Campaña del Buen Trato de Urbanismo Social, el que ayudará a entender de una manera más gráfica e integrada, cada una de las acciones propuestas y las áreas específicas de trabajo, desde una visión global.

Imagen 15: Esquema de la Campaña por el Buen Trato, #SoyBuenVecino



4.3 Carta Gantt

A continuación, se anexa la carta gantt con el detalle de acciones que componen la campaña por el Buen Trato realizada por la Fundación Urbanismo Social y su correspondiente temporalización, herramienta que permitirá realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas del plan.

Carta Gantt
Campaña Cerro Navi

5. MEDICIÓN DE RESULTADOS

La campaña se evaluará de la siguiente forma:

- Las acciones propuestas se medirán a través de indicadores KPI, como se anexan en el archivo siguiente. Este cuadro resume las acciones, los grupos objetivos, la temporalidad, las metas a alcanzar y la herramienta de medición (KPI).

Medición y seguimiento Accion

- Se desarrollará una encuesta para evaluar el impacto comunicacional de la campaña a través del envío de un link (tipo google forms) a través de la red whatsapp de Embajadores del Buen Trato. Para que el instrumento de evaluación sea representativo, se deberá obtener 384 encuestas respondidas de un universo total de 132.000 habitantes de Cerro Navia. Con este indicador se logrará un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error.

A través de esta encuesta también se medirá el reconocimiento de la marca Urbanismo Social como autora de la campaña y su valoración.

- Se realizará una jornada de evaluación con participación del grupo motor y los Embajadores del Buen trato, utilizando instrumentos de carácter cualitativo, como entrevistas individuales y grupales, que permitan tener retroalimentación sobre el acompañamiento de la Fundación.

- Se realizará un análisis FODA con el grupo motor y los embajadores del Buen Trato, para revisar los aciertos y desaciertos del desarrollo de la campaña.

- Dentro de las acciones realizadas durante la campaña, aquellas que son de carácter digital serán evaluadas a través de algunas métricas que nos ayudarán a determinar su real eficiencia:

  Engagement: este índice se calculará antes y después de las acciones de la campaña, lo que permitirá definir la efectividad de las interacciones dentro de las redes sociales de Urbanismo Social, tomando en cuenta sus seguidores antiguos y nuevos.

Comunidad actual Facebook Fundación Urbanismo Social: 6.932 seguidores.
Comunidad actual Instagram Fundación Urbanismo Social: 3.839 seguidores.

Por lo tanto y a modo de ejemplo, se medirá la efectividad de una acción puntual en redes sociales, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Interacciones (comentarios, likes en Facebook/Instagram)}}{\text{número de usuarios}} \text{ x100}$$

En el caso de la difusión del video de inicio de campaña, que se publicará en Facebook e Instagram, esta métrica nos permitirá determinar el engagement antes y después de la acción, generando una relación con los vecinos de Cerro Navia y creando un compromiso con la campaña y, por lo tanto, con la marca Urbanismo Social.

Churn rate (Tasa de cancelación): Para medir la efectividad del plan en el nivel local, evaluaremos el nivel de participación de los dirigentes sociales designados como “Embajadores por el buen trato” en las diversas instancias de participación y coordinación en las cuales tendrán participación directa, calculando el número de asistentes perdidos a lo largo del desarrollo del plan versus el número de participantes al inicio del desarrollo de la campaña.

$$\frac{\text{Número de embajadores por el buen trato perdidos}}{\text{Número de embajadores por el buen trato al inicio}}$$

- Plan de auspicios: nos permitirá evaluar la valoración de la Campaña por parte de las empresas privadas. Es relevante saber cuántas de las empresas contactadas logramos comprometer con financiamiento para el desarrollo del plan. Esta acción permitirá destacar la autoría de Fundación Urbanismo Social y su identificación como experta en temas de urbanismo y cohesión social.

6. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

A continuación se presenta el presupuesto de la campaña del Buen Trato y un plan de auspicios a través del cual se ofrecerán alternativas de financiamiento que ayudarán a cubrir los costos totales de la propuesta.

El costo total de la campaña será de **$99.436.536.**

La activación del plan de auspicios, también será un medio que permitirá a Urbanismo Social ponerse en contacto con empresas privadas y darse a conocer como Fundación, socializando sus objetivos y áreas de gestión.

Presupuesto Campaña por el Buen

Plan de Auspicios.docx

CONCLUSIÓN

Tironi y Cavallo en su obra *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales* plantean que “la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”[4]. En este trabajo hemos podido constatar que la comunicación estratégica no es sólo una acción lineal entre muchas otras que juntas completan la gestión de una organización, sino que es un objetivo que la orienta de manera transversal, favoreciendo su identidad y posibilitando el cumplimiento de su misión.

Uno de los problemas de Urbanismo Social es hacer gestión de comunicaciones como una de las etapas de su modelo de intervención, abocándose a cada de uno de sus proyectos internos, sin destinar tiempo a un plan que busque comunicar su marca y atributos diferenciadores de manera integrada. Dado que el objetivo de la Fundación Urbanismo Social es incidir en la cultura ciudadana y sentar las bases de la cohesión social, la comunicación resulta medular. Su objetivo no es sólo conseguir recursos y proyectos, sino impulsar un cambio de mirada.

Al mismo tiempo, hemos aprendido que la comunicación es algo concreto, transversal, que se materializa en la gestión, en las acciones. Es mucho más que un concepto que se quiere instalar, unos valores ideológicos o un conjunto de mensajes. Hemos repetido muchas veces que Urbanismo Social pone al centro de su modelo “a las personas”, buscando en cada uno de sus proyectos la articulación entre actores y la regeneración de vínculos. Esto no queda sólo en el discurso sino que se traduce en formas concretas de hacer gestión.

[4] Tironi, E., & Cavallo, A. (2017). *Comunicacion estratégica* (2nd ed., pp. 33-34). Santiago de Chile: Taurus.

Es por esa razón que la campaña #SoyBuenVecino se desarrolla en tres líneas de acción y una de ellas, la que requiere mayor cantidad de recursos, es la gestión estratégica de comunidades. La campaña no sólo busca difundir un mensaje. Pretende formar y empoderar a los líderes comunitarios, hacerlos partícipes y adaptar el mensaje a la realidad particular de cada uno de los territorios. Quiere poner en valor su trabajo y establecer vínculos entre ellos y las autoridades locales. Podríamos decir que es una campaña coherente con lo que la Fundación es y quiere transmitir.

El estallido social del último tiempo, ha dejado en evidencia que la desigualdad es un tema que afecta al país en todas las dimensiones y estratos socioculturales: el clasismo es uno de los dolores más grandes de Chile y es urgente hacer una reflexión y comprometerse en acciones que ayuden a remediar esta herida que se encuentra abierta hace tantos años.

Vemos en la contingencia nacional una gran oportunidad para Urbanismo social pues uno de sus grandes desafíos es impulsar un cambio de fondo que tiene mucho que ver con la inversión social: buen trato, vínculos, acercamiento entre actores. Hoy los procesos de participación ciudadana adquieren cada vez más relevancia y es aquí donde Urbanismo Social puede utilizar su experiencia para generar más y mejores vínculos entre las comunidades que comparten un territorio.

Se puede concluir que los cambios sociales inician en lo ordinario de la vida urbana que es la vida en el barrio y en las cosas sencillas. Desde el reconocimiento de mi vecino a través de un saludo, hasta el encuentro o los encuentros que permiten conocer al otro y romper los prejuicios.

Por último, también hemos visto cómo los medios digitales resultan vitales en la construcción de relaciones sociales en el mundo moderno. El nivel de penetración e influencia que hoy tienen las redes sociales permiten establecer redes y vínculos más allá de la interacción física, fortaleciendo la

comunicación y la interacción entre sujetos que comparten un mismo territorio, los mismos principios, y/o la misma ideología. Esto ha quedado demostrado con la irrupción de diversos movimientos sociales que a nivel global han hecho uso de estas plataformas para convocar y organizarse en torno a un idea común. Un ejemplo de ello es el estallido social ocurrido recientemente en nuestro país, el más importante de los últimos 40 años. Aquí, las grandes convocatorias llamando a manifestarse fueron convocadas a través de medios digitales.

Hoy Chile es uno de los países con mayor tasa de conectividad digital de Sudamérica[5], lo que demuestra la importancia que tiene para la comunicación estratégica la incorporación de esta disciplina a un plan de acción que tenga por misión desarrollar una estrategia de comunicación efectiva. La red social permite establecer una comunicación directa, horizontal y democrática entre sus usuarios, transformándose en un espacio de vinculación y deliberación que, hasta hoy, sólo estaba reservado para quienes podían acceder a los grandes medios de comunicación masivos. He aquí una oportunidad para la Fundación Urbanismo Social.

[5] Diario La Hora. (2019, 4 marzo). "Chile es el país OCDE más conectado de América Latina". Recuperado 22 noviembre, 2019, de http://www.lahora.cl/2019/03/chile-pais-ocde-mas-conectado-america-latina/

BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1997, 20 marzo). “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 19.418, sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias”. Recuperado 29 septiembre, 2019, de http://bcn.cl/1uxij

Cámara Chilena de la Construcción. (2019). Déficit de viviendas en Chile | Cámara Chilena de la Construcción. [online] Available at: https://www.cchc.cl/2019/deficit-habitacional [Accessed 26 Jul. 2019].

Domínguez, F. (2019). Ukamau: ¿Quiénes son y qué buscan los manifestantes que cortan el tránsito en la Alameda? | Emol.com. [online] Emol. Available at: https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/06/02/860989/Ukamau-Quienes-son-y-que-quier en-los-pobladores-que-cortan-el-transito-en-la-Alameda.html [Accessed 2 Jun. 2017].

Encuesta CASEN 2017 (2018-08-21) http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Presentacion_Sintesis_de_Resultados_Casen_2017.pdf--

Fundación Urbanismo Social (2019), “Historia”: https://urbanismosocial.cl/quienes-somos/#historia

Gobierno de Bogotá. (enero 19, 2007). ElRespetoNosUne, la campaña del Distrito que promueve la implementación del nuevo Código de Policía en Bogotá. septiembre 20, 2019, de Alcaldía Mayor de Bogotá Sitio web: http://www.gobiernobogota.gov.co/noticias/elrespetonosune-la-campana-del-distrito-promueve-la-implementacion-del-nuevo-codigo-policia

Gobierno de Chile, D. (2019). Ministerio de Vivienda y Urbanismo 2019 - DIPRES Documentación. [online] www.dipres.gob.cl. Available at: http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-14766-24532.html [Accessed 26 Jul. 2019].

González, A. (2019). Proyecciones y tendencia del mercado de vivienda 2019 en Chile | Emol.com. [online] Emol. Available at: https://bit.ly/2JIxnGi [Accessed 12 May 2019].

Goycoolea, P. (2019). Entrevista a Directora Ejecutiva [En persona]. Oficinas Fundación Urbanismo Social.

Goycoolea, P. (2019). Relato Urbanismo Social. Presentación, Medellín, Colombia.

Guerrero, F. (2019). FMI recortó un 3,2% de previsión de Chile en 2019 y llama a acelerar aprobación de reformas . [online] La Tercera. Disponible en: https://bit.ly/2OhMWbP [Consultado el 24 de julio de 2019].

Megacentro (2017-03-21), "Megacentro recibe Premio de la Ciudad Benjamín Vicuña Mackenna por Núcleo Ochagavía" https://www.megacentro.cl/megacentro-recibe-premio-de-la-ciudad-benjamin-vicuna-mackenna-por-nucleo-ochagavia/

Modelo de Intervención Urbanismo Social: Documento de trabajo interno. Primera versión, abril 2019.

Modelo de Intervención de Urbanismo Social: Documento de trabajo interno. Segunda versión, agosto 2019.

Molina, T. (2019). Plan Campamentos 2018: Gobierno anuncia que 73 de los 822 asentamientos en el país iniciaron proceso de cierre | Emol.com. [online] Emol. Available at: https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/02/05/936847/Plan-Campamentos-2018-Gobierno-anuncia-que-73-de-los-822-asentamientos-en-el-pais-iniciaron-proceso-de-cierre.html [Accessed 26 Jul. 2019].

Municipalidad Cerro Navia (Noviembre 2017), Plan de Desarrollo Comunal 2018-2021, Informe Municipalidad de Cerro Navia, Único, 10-38. http://transparencia.cerronavia.cl/index.php%3Faction=plantillas_selec_archivo&ig=169&a=2018

Nicolás Méndez, Coordinador Social de Urbanismo Social Cerro Navia, entrevista en Red Megacentro, septiembre 8 de 2019.

Nuestro Sello: mirada externa del trabajo de Urbanismo Social. (2018). PresentaciónA, Santiago de Chile

Observatorio Social - Ministerio Desarrollo Social Gobierno de Chile. (2017). Encuesta CASEN 2017. [online] Available at: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php [Accessed 6 Nov. 2017].

Poduje, I. (2008). Participacion ciudadana en proyectos de infraestructura y planes reguladores.. [online] Repositorio.uc.cl. Available at: https://repositorio.uc.cl/handle/11534/1521 [Accessed 26 Jul. 2019].

Radio Agricultura, & Echeverría, I. E. (2019b, 29 junio). "Matinal "Mucho Gusto" logró récord de audiencia sin Luis Jara". Recuperado 29 septiembre, 2019, de https://www.radioagricultura.cl/entretencion/2019/06/29/matinal-mucho-gusto-logro-record-de-audiencia-sin-luis-jara.html

Sáez, P. (2019). Entrevista Directora de Comunicaciones e Incidencia [En persona]. Oficinas Fundación Urbanismo Social.

Sáez, P. (2019). Relato Comunicacional Urbanismo Social. Presentación, Santiago de Chile, Chile.

Tironi, E., & Cavallo, A. (2017). *Comunicacion estratégica* (2nd ed., pp. 33-34). Santiago de Chile: Taurus.

Urbanismo Social – El centro son las personas. (2019). Retrieved 26 July 2019, from https://urbanismosocial.cl/

LISTA DE DOCUMENTOS ANEXOS

Plan de medios Campaña por el Buen Trato

Medición y seguimiento a Acciones Campaña por el Buen Trato

Carta Gantt Campaña Buen Trato

Presupuesto Campaña por el Buen Trato

Plan de Auspicios

ÍNDICE DE IMÁGENES Y GRÁFICOS

Imagen 1 Golden Circle Fundación Urbanismo Social 16
Imagen 2: Mapa de Stakeholders y las 5 líneas de Gestión de Urbanismo Social 23
Imagen 3: Segregación socioeconómica en la Región Metropolitana. 30
Imagen 4: Proyecto “Población Arte” en la población Sara Gajardo, Cerro Navia 45
Imagen 5: Red Megacentro Carrascal en Cerro Navia. 46
Imagen 6: Proyecto “Pérgolas de Carrascal” en Cerro Navia. 46
Imagen 7: Mapocho limpio. 47
Imagen 8: Redes de WhatsApp a través de Embajadores del Buen Trato 65
Imagen 9: Prototipo de afiche Ejes de contenido de la campaña 72
Imagen 10: Prototipo afiche Campaña por el Buen Trato: Conoce a tu Vecino 72
Imagen 11: Prototipo afiche, Ayuda a tu Vecino 73
Imagen 12: Prototipo afiche, Escucha a tu vecino 73
Imagen 13: Prototipo de afiche, Respeta a tu Vecino 74
Imagen 14: Canales y roles. Fuente: elaboración propia 76
Imagen 15: Esquema de la Campaña por el Buen Trato, #SoyBuenVecino elaboración propia 82

Tabla 1: Competidores Fundación Urbanismo Social 21
Tabla 2: Población 2017 por sexo y rango etario. 36
Tabla 3: Problemas de seguridad descritos en el Plan de Seguridad Comunal (2017). 38
Tabla 4: Problemas de seguridad descritos en el Plan de Seguridad Comunal (2017) 40
Tabla 5: Pobreza por ingreso por año, nivel país, regional y comunal. 43
Tabla 6: Mapa de Stakeholders 57
Tabla 7: Uso de Redes Sociales según rango de edades 59
Tabla 8: Ejemplo de planilla para socializar los ejes de contenido con el grupo motor 64

Gráfica 1: Evolución de la pobreza y pobreza extrema por ingresos (2006-2017). 28
Gráfica 2: Pobreza multidimensional en 2017. 29
Gráfica 3: Comparativo de presupuestos municipales en la Región Metropolitana. 31
Gráfica 4: Lugares donde se experimentan malos tratos 32
Gráfica 5: Percepción de razones por las que se recibe mal trato. 33
Gráfica 6: Percepción de razones por las que se recibe mal trato. 34
Gráfica 7: Confianza institucional. 35