



## Comunidad Humedal

Programa de Desarrollo Comunitario del Humedal del río Cruces





El contenido de este documento tuvo como principal sustento las aspiraciones y deseos de los diversos habitantes de las comunidades aledañas al humedal del río Cruces y sus ríos tributarios, y de distintas personas de Valdivia interesadas en su uso sustentable, protección y conservación. A todos ellos se les agradece su participación en las consultas públicas y sus importantes contribuciones, las que constituyen la base de este documento. Se agradece también al Consejo Asesor, instancia que se constituyó para el diseño de este programa y que estuvo integrado por representantes de organizaciones sociales, privadas, públicas y por ambas partes del juicio. Sus integrantes se reunieron periódicamente durante nueve semanas para elaborar y acordar los contenidos del Programa.

Esperamos que este documento refleje el consenso de las aspiraciones y deseos de todos quienes contribuyeron a su redacción.

#### CONSEJO ASESOR

**Luisa Aros**, *Representante Junta de Vecinos de Punucapa*  
**Milena Bruno**, *Representante Junta de Vecinos Quitaqui-Tambillo*  
**Patricia Chacón**, *Presidenta y Representante Junta de Vecinos Iñipulli*  
**Pablo Cunazza**, *Jefe Departamento de Áreas Silvestres Protegidas CONAF*  
**Carlos Díaz**, *Jefe de Fomento Productivo Municipalidad de Valdivia*  
**Eugenio Fernández**, *Representante Junta de Vecinos de Cabo Blanco*  
**Pablo Gallardo**, *Presidente y Representante Junta de Vecinos Camino Real*  
**Javiera Maira**, *Directora Ejecutiva Consorcio Valdivia Sustentable*  
**Jonathan Nauto**, *Representante Comunidad Indígena Tralcao*  
**Claudio Novoa**, *Gabinete Municipalidad de Mariquina*  
**Marcela Pangue**, *Representante Comunidad Indígena Tralcao*  
**Francisco Rivera**, *Presidente Agrupación de Turismo La Ruta del Castillo*  
**Eduardo Saldías**, *Empresario Pueblito Expediciones*  
**Yobana Seguel**, *Representante de la Agrupación de Armadores Fluviales de Valdivia*  
**Alberto Tacón**, *Representante ONG Biósfera y Red Socioambiental de Valdivia*

#### PARTES DEL JUICIO

**Natalio Vodanovic**, *Abogado Procurador Fiscal Consejo de Defensa del Estado de Valdivia*  
**Mauricio Flores**, *Abogado Consejo de Defensa del Estado*  
**Juan Anzieta**, *Subgerente Asuntos Públicos Arauco*  
**Marcela Wulf**, *Encargada de Extensión Arauco*

#### FACILITADORES Y REDACCIÓN

**Miguel Jofré**, *Coordinador*  
**Lorena Arce**, *Ingeniera Comercial*  
**Montserrat Lara**, *Bióloga, Magíster en Medio Ambiente*

#### COMUNICACIONES Y DISEÑO

**Verónica Lyon**, *Coordinadora*  
**Francisco Palma**, *Periodista*  
**Daniel Vega**, *Diseñador*

**[www.comunidadhumedal.cl](http://www.comunidadhumedal.cl)**

Valdivia, 11 de agosto, 2014



# Contenidos

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>2 OBJETIVOS</b>	10
<b>3 LÍNEAS DE INVERSIÓN</b>	11
<b>4 COBERTURA</b>	13
Beneficiarios directos	
Beneficiarios indirectos	
<b>5 MECANISMOS DE INVERSIÓN</b>	16
<b>Gobernanza para la gestión y protección del humedal</b>	18
Etapas para la constitución de la Asociación	
<b>Plan de conectividad</b>	20
Etapas del diseño y ejecución del Plan de Conectividad	
Ítems a financiar	
<b>Polos de desarrollo</b>	24
Etapas	
Ítems a financiar	
<b>Concurso de iniciativas del humedal</b>	28
Etapas del Concurso Anual	
Ítems a financiar	
Criterios para elaboración de bases del Concurso	
<b>6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	34
<b>7 ARTICULACIÓN CON EL ESTADO</b>	36
<b>8 GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN</b>	40
<b>Principios de buena gobernanza y administración del Programa</b>	40
<b>Figura Jurídica</b>	42
<b>Estructura de la organización</b>	42
Asamblea General	
Directorio	
Comisiones	
Comité Asesor Público-Privado	
Equipo Ejecutor	
<b>PRESUPUESTO ADMINISTRACIÓN</b>	47
<b>9 EVALUACIÓN</b>	48
<b>10 GLOSARIO</b>	53
<b>11 ANEXOS</b>	56

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1	57
<b>Metodología para el diseño del Programa</b>	
	60
Anexo 2	
<b>Procedimiento para la constitución de una Asociación</b>	63
Anexo 3	
<b>Propuesta de estatutos para la Asociación</b>	81
Anexo 4	
<b>Descripción de los componentes del Plan de Conectividad</b>	83
Anexo 5	
<b>Propuesta de asignación de recursos para el Concurso de Iniciativas del Humedal</b>	84
Anexo 6	
<b>Análisis jurídico</b>	



Imagen: **Comunidad Humedal**

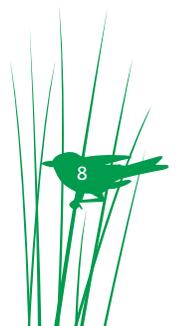
# 1 Introducción

En el año 2004, el humedal del río Cruces y sus comunidades vecinas fueron afectados por un proceso de contaminación de las aguas que produjo una profunda alteración del ecosistema y un significativo deterioro de las condiciones de vida de quienes habitan el humedal.

Nueve años después, como resultado de una causa civil interpuesta por el Consejo de Defensa del Estado (CDE), el Primer Juzgado Civil de Valdivia declaró culpable a la empresa Arauco, determinando que la contaminación de las aguas ocurrida en 2004 había sido causada por los residuos líquidos industriales (RILES) de su planta de celulosa vertidos al río Cruces.

El presente Programa de Desarrollo Comunitario, que corresponde a la medida número 5 de la condena interpuesta por el Tribunal, ha sido diseñado activamente por las comunidades afectadas, a través de un proceso participativo descrito en el Anexo 1, que ha involucrado a numerosos habitantes del humedal y sus organizaciones sociales. Este documento ha sido redactado y acordado por una mesa de trabajo denominada Consejo Asesor, compuesto por 17 representantes de comunidades y organizaciones sociales relacionadas con el Humedal.

Este documento constituye el acuerdo de las partes del juicio para dar cumplimiento a la Medida 5 de la sentencia. Por lo tanto, la entidad ejecutora de este Programa deberá ceñirse estrictamente a lo señalado en cada uno de sus apartados.



El Programa, tiene como propósito contribuir a la restauración de los daños causado por la contaminación del humedal, tales como la afectación de los vínculos sociales, el deterioro en los medios de vida de las comunidades aledañas y la relación de la ciudadanía con el humedal. A su vez, se inspira en la sentencia que establece que "es necesario implementar medidas que tiendan a evitar que en el futuro no vuelva a producirse esta situación extrema" (Fallo, pag. 159) y en la visión de futuro que ha sido manifestada por las personas que viven y usan el humedal.

## Visión del Humedal

¿Cómo imaginamos el futuro del humedal y nuestra comunidad?

***Deseamos un humedal libre de contaminación***, sin actividades productivas que lo amenacen y pongan en riesgo la calidad de vida de quienes lo habitan, como la actividad industrial incompatible con este ecosistema, la mala gestión de residuos domiciliarios, las prácticas agrícolas contaminantes y la actividad turística no sustentable, entre otras.

***Queremos un humedal con su flora y fauna recuperada***, con aguas claras y limpias, y rodeado de vegetación nativa en las riberas.

***Queremos que sea un humedal valorado, respetado y disponible para todos***, donde se desarrollen actividades productivas, recreativas y educativas de manera sostenible.

***Aspiramos a recuperar nuestra memoria histórica***, recordar la forma en que han vivido aquí nuestros antepasados y dejarles a nuestros hijos el legado cultural de los habitantes del humedal.

***Deseamos que sea un punto de encuentro***, donde los vecinos nos conozcamos y nos tengamos confianza; y que fruto de ello, trabajemos más unidos por nuestro desarrollo.

***Queremos ser protagonistas de economías locales dinámicas***, a través de actividades productivas respetuosas con el medio ambiente y capaces de proveernos una buena calidad de vida.

***Imaginamos un humedal navegable***, con una ruta fluvial atractiva para habitantes locales y turistas. Deseamos mayor conectividad y más turismo, pero con la regulación y gobernanza suficiente como para garantizar su uso sustentable.

***Imaginamos contar con servicios básicos para todos***, como electricidad, agua potable, y servicios de salud.

***Queremos que el humedal sea un centro de estudio y educación*** no sólo para las universidades, sino también para los colegios y habitantes locales.

***Esperamos que sea un territorio protegido*** por el estricto control de las autoridades y por la acción responsable de sus habitantes, para que esto nunca más vuelva a ocurrir.

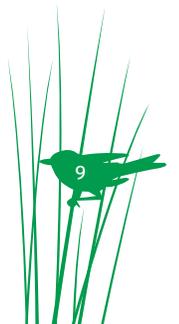




Imagen: Enrique Cruz

## 2 Objetivos

### Objetivo General

Contribuir a la protección, restauración y conservación socioambiental del humedal del río Cruces y sus ríos tributarios, generando condiciones favorables para un desarrollo territorial integral y promoviendo medios de vida sustentables en las comunidades que lo habitan.

### Objetivos Específicos

- 1. Potenciar la conectividad para el uso sustentable del humedal**, contribuyendo a la creación de una ruta fluvial y terrestre que genere mejores condiciones para el desarrollo socioeconómico local y la integración entre comunidades.
- 2. Fortalecer las economías locales a través del fomento de iniciativas productivas sustentables**, que contribuyan a incrementar el ingreso familiar y mejorar la calidad de vida de los habitantes del humedal.
- 3. Incrementar el conocimiento y la valoración social del humedal**, a través de programas de educación ambiental, la recuperación de su memoria local y la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural.
- 4. Fortalecer las organizaciones sociales, empoderar a los ciudadanos y potenciar su relación con los servicios públicos**, para que contribuyan de manera activa y relevante en la protección, restauración y conservación socioambiental del humedal.

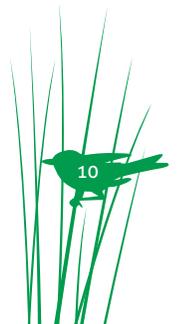




Imagen: Enrique Cruz

## 3 Líneas de Inversión

El Programa considera seis líneas de inversión que se describen a continuación y que orientan las inversiones de los diferentes mecanismos.

### *Líneas de inversión del Programa*

#### **1. Conectividad**

Considera el financiamiento de infraestructura de uso público que permita acceder, transitar y conocer el humedal por vía terrestre y fluvial, así como iniciativas que permitan potenciar la conectividad y uso fluvial del humedal.

**Por ejemplo:** muelles, señalética fluvial, senderos, pasarelas, miradores, centros de interpretación ambiental, centros de información para visitantes, mejoramiento de caminos de acceso al humedal, incentivos a la conectividad, incentivos al desarrollo de rutas fluviales, incentivos al transporte fluvial, etc.

#### **2. Turismo Sustentable**

Considera el financiamiento de iniciativas orientadas a promover el desarrollo del turismo rural en las comunidades aledañas al humedal y la generación de una red de servicios turísticos ("ruta de turismo rural") basada en la potenciación de "polos de desarrollo" que sean compatibles con la conservación y uso sustentable del humedal.

**Por ejemplo:** red de servicios turísticos, equipamiento para ferias costumbristas, campañas de comunicación de productos turísticos, centros de información turística, fomento a servicios turísticos, etc.



<p><b>3. Fomento Productivo</b></p>	<p>Considera el financiamiento de emprendimientos productivos de distintos rubros, siempre y cuando sean compatibles con la conservación y uso sustentable del humedal, privilegiando formas de producción y tecnologías que minimicen los impactos ambientales negativos sobre el humedal.</p> <p><b>Por ejemplo:</b> <i>invernaderos, artesanía, gastronomía local, apicultura, recolección y comercialización de PFNM, entre otros.</i></p>
<p><b>4. Patrimonio natural y cultural</b></p>	<p>Considera financiar iniciativas orientadas a la recuperación de la memoria histórica de los habitantes del humedal y la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural.</p> <p><b>Por ejemplo:</b> <i>recuperación de historias locales, fotografías, cuentos, museografía, talleres y otros tipos de encuentros que releven la memoria histórica local, senderos interpretativos del patrimonio natural o cultural, etc.</i></p>
<p><b>5. Deporte y recreación</b></p>	<p>Considera financiar iniciativas orientadas a la recuperación de la memoria histórica de los habitantes del humedal y la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural.</p> <p><b>Por ejemplo:</b> <i>recuperación de historias locales, fotografías, cuentos, museografía, talleres y otros tipos de encuentros que releven la memoria histórica local, senderos interpretativos del patrimonio natural o cultural, etc.</i></p>
<p><b>6. Capacidades para la gestión y protección del humedal</b></p>	<p>Considera financiar iniciativas para fortalecer las capacidades ciudadanas de gestión, protección y vigilancia del humedal, así como iniciativas que potencien la relación entre las autoridades y la comunidad para esta función (manejo participativo). Además considera iniciativas y actividades de educación ambiental tendientes a profundizar el conocimiento y valoración social del humedal.</p> <p><b>Por ejemplo:</b> <i>capacitación para guardaparques comunitarios, desarrollo de capacidades ciudadanas de vigilancia y monitoreo, iniciativas de coordinación entre ciudadanía y autoridad, ejecución de seminarios y espacios de encuentro, talleres y cursos de educación ambiental, campañas educativas y de difusión de temáticas ambientales, etc.</i></p>





Imagen: Enrique Cruz

## 4 Cobertura

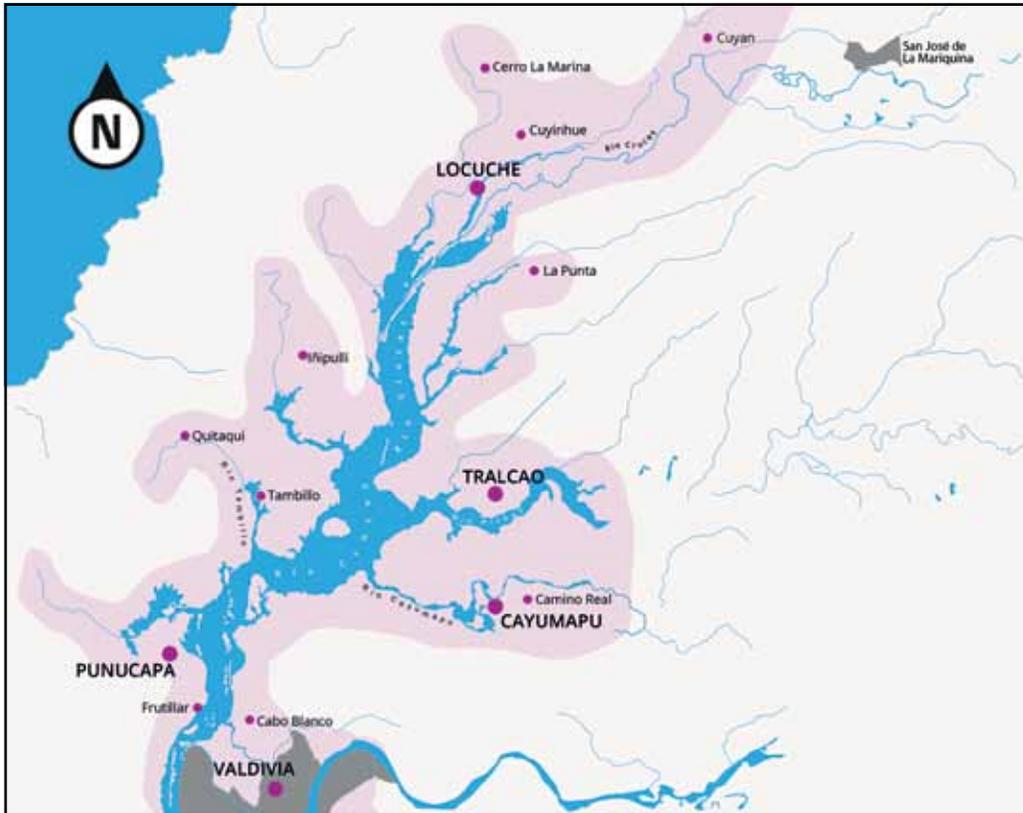
Este programa se enmarca en el territorio del humedal del río Cruces y sus ríos tributarios, ubicado en las comunas de Mariquina y Valdivia. Una parte importante de este territorio se encuentra protegido, a través de su designación como Sitio Ramsar<sup>1</sup> de importancia internacional y Santuario de la Naturaleza.

Este Programa está orientado a beneficiar de manera directa a las comunidades y usuarios del humedal del río Cruces y sus ríos tributarios que habitan el área de influencia de la contaminación ocurrida durante el 2004. Para ello, se ha definido que sus líneas de inversión se concentren en comunidades aledañas al humedal del río Cruces y sus ríos tributarios (ver Figura 1), con énfasis en los sectores y usuarios del humedal que fueron directamente afectados por la contaminación en 2004. Es decir, todas aquellas comunidades que habitan en las riberas o cercanías del humedal y/o que mantienen una relación estrecha y sostenida en el tiempo con este ecosistema, mediante usos como: provisión de agua, agricultura, emprendimientos turísticos, recreación, transporte fluvial, actividades culturales, entre otros. Sin perjuicio de lo anterior, se diferenciará entre beneficiarios directos e indirectos como se explica a continuación.

### Notas

<sup>1</sup> Sitio que ha sido designado como Humedal de Importancia Internacional asociado a la Convención de Ramsar, debido a su importancia para la conservación de la biodiversidad mundial y para el sustento de la vida humana. El Santuario de la Naturaleza Carlos Anwandter se designó bajo la Comisión Ramsar sobre Humedales en la adhesión de Chile el 27 de julio de 1981.





**Figura 1.** Mapa del humedal del Río Cruces y sus comunidades aledañas (destacadas en morado).

## 4.1 Beneficiarios Directos

Comunidades aledañas y usuarios del humedal afectados por la contaminación que, estando organizadas bajo cualquier figura de organización comunitaria, podrán acceder a las líneas de inversión del Programa, siempre y cuando cumplan los requisitos establecidos en sus distintos mecanismos. El programa tendrá un especial énfasis en los niños habitantes del humedal, en el entendido de que serán ellos los principales protectores del humedal en el futuro. Algunas de las formas de organización comunitaria que serán consideradas por el Programa son:

- Organizaciones Comunitarias Funcionales y Territoriales (Ley 18.893).
- Comunidades y Asociaciones Indígenas (Ley 19.253).
- Uniones Comunales de Organismos Comunitarios Funcionales y Territoriales (Ley 19.418).
- Cooperativas (D.S. 502 del Ministerio de Economía de 9 de Noviembre de 1978).
- Sindicatos y Federación de Sindicatos (Art. 213 del Código del Trabajo).
- Asociaciones Gremiales (D.L. 27.578 y 3.163).
- Escuelas y colegios.

## 4.2 **Beneficiarios Indirectos**

Este Programa se propone generar condiciones favorables para que numerosas personas y organizaciones puedan percibir los beneficios de las inversiones realizadas a través de los beneficiarios directos, como por ejemplo: turistas nacionales y extranjeros, investigadores, deportistas, empresarios del sector turismo, habitantes no organizados del humedal, entre otros.





Imagen: **Guillermo Fullá**

## 5 Mecanismos de Inversión

El fondo inicial que da origen a este Programa (\$2.600 millones) se invertirá a través de cuatro mecanismos, los que se distribuirán de la siguiente manera:

Mecanismo	Monto en millones de pesos (%)
A) Gobernanza para la gestión y protección del humedal	\$260 (10%)
B) Plan de Conectividad	\$1.040 (40%)
C) Polos de Desarrollo	\$ 800 (31%)
D) Concurso de Iniciativas del Humedal	\$ 500 (19%)



Cada uno de estos cuatro mecanismos tendrá garantizado el total de los recursos que han sido destinados para su ejecución, en las proporciones y cantidades señaladas. Sin embargo, el Programa contará con un margen de flexibilidad entre los presupuestos de los distintos mecanismos, que permitirá la transferencia interna de recursos sólo ante necesidades debidamente justificadas durante la ejecución y bajo estricta autorización del Directorio de la Asociación. La transferencia de fondos entre un mecanismo y otro no podrá superar el 3% del monto total del fondo inicial (\$78 millones).

El fondo inicial de este Programa (\$2.600 millones) deberá ser invertido en un plazo no superior a 4 años. Sin embargo, el Equipo Ejecutor del Programa tendrá la responsabilidad de buscar activamente el apalancamiento de recursos con el sector público, la cooperación internacional y/o de donaciones del sector privado, con la finalidad de extender las actividades del Programa y la Asociación más allá de los primeros 4 años de inversión del fondo inicial.

Será un requisito fundamental que la asignación de los recursos esté basada en el principio de equidad. Esto significa que tanto en el diseño del Plan de Conectividad, como en los Polos de Desarrollo y el Concurso de Iniciativas, el Equipo Ejecutor del Programa y el Directorio de la Asociación, velarán en todo momento por garantizar una inversión que beneficie a los distintos sectores del humedal de manera equitativa, evitando la concentración de la inversión en ciertos sectores, especialmente si no reporta beneficios sistémicos para los habitantes y usuarios del humedal.

A continuación se describe cada uno de los mecanismos de inversión del Programa.



## 5.1 Gobernanza para la gestión y protección del humedal

<b>Monto inicial</b>	\$260 millones
<b>Porcentaje</b>	10%
<b>Duración diseño</b>	6 meses (puesta en marcha)
<b>Duración ejecución</b>	Indefinida
<b>Objetivo</b>	4. Fortalecer las organizaciones sociales, empoderar a los ciudadanos y potenciar su relación con los servicios públicos
<b>Línea de inversión</b>	6. Capacidades para la gestión y protección del humedal

Se destinará hasta \$260 millones, es decir, 10% del monto total inicial (\$2600 millones), para la creación de una entidad dedicada a la gestión del Programa, así como a la participación de ciudadanos y organizaciones sociales en la conservación del humedal. Dicha entidad será una Asociación de derecho privado (Ley 20.500) abierta a distintas organizaciones sociales, instituciones y personas naturales. Sus principales funciones serán:

- A. La contratación y dirección de un Equipo Ejecutor que estará encargado de la gestión técnica y financiera del Programa, garantizando que su ejecución se ajuste a lo que ha sido acordado en este documento.
- B. La coordinación de las distintas organizaciones sociales para promover su acción colectiva en la protección y conservación del humedal.
- C. La articulación de este Programa con los distintos Servicios Públicos del Estado con el fin de generar sinergias y potenciar sus resultados.
- D. La búsqueda de recursos complementarios que permitan proyectar la labor de la Asociación más allá del período de inversión de los fondos iniciales de este Programa.



### 5.1.1 Etapas para la constitución de la Asociación:

La constitución de la Asociación requiere una serie de tareas y pasos que se plantean a continuación (ver Anexo 2 para descripción detallada):

1. Elección del nombre de la Asociación.
2. Definición de miembros (socios) y miembros honorarios que integrarán la Asociación.
3. Elaboración de Estatutos: Se recomienda una discusión amplia y participativa sobre los contenidos de los estatutos que darán origen a la Asociación. En el Anexo 3 se presenta una propuesta de estatutos para facilitar el inicio de esta discusión.
4. Acto constitutivo solemne.
5. Inicio de actividades en SII.
6. Apertura de Cuenta Bancaria.
7. Contratación del equipo ejecutor: En el capítulo VI se detalla el perfil y funciones sugeridas para este equipo.
8. Puesta en marcha de la oficina y equipo del Programa.

La administración técnica y financiera del Programa, así como las características de la Asociación, se describen en el Capítulo VI de este documento.



## 5.2 Plan de conectividad

<b>Monto inicial</b>	\$1.040 millones
<b>Porcentaje</b>	40%
<b>Duración diseño</b>	15 meses (máximo)
<b>Duración ejecución</b>	3 años
<b>Objetivo</b>	1. Potenciar la conectividad para el uso sustentable del humedal
<b>Línea de inversión</b>	1. Conectividad

Se destinará un 40% del monto total inicial (\$1.040 millones) para el diseño y ejecución de un plan de conectividad fluvial con accesos terrestres en el humedal. Este plan deberá desarrollarse de manera participativa con diferentes actores del territorio (públicos y privados) y en coordinación con los otros mecanismos del Programa. A modo indicativo se sugiere que contemple los siguientes componentes y la colaboración de al menos los organismos indicados (para mayor detalle ver Anexo 4):

<b>Componentes</b>	<b>Organismo involucrados</b>
<b>1. Plan de manejo u ordenamiento territorial del humedal del río Cruces.</b>	CONAF, Centro de Humedales, Municipios (Valdivia y Mariquina), Seremi Medio Ambiente.
<b>2. Reglamento de uso público del humedal del río Cruces.</b>	CONAF, Centro de Humedales, Municipios (Valdivia y Mariquina), Sernatur, Seremi Medio Ambiente.
<b>3. Plan Maestro.</b>	MOP, CONAF, Gobierno Regional, Municipios (Valdivia y Mariquina), Sernatur, Seremi Medio Ambiente.
<b>4. Diseño e implementación de infraestructura de uso público (fluvial y terrestre).</b>	MOP, CONAF, Gobierno Regional, Municipios (Valdivia y Mariquina), Sernatur, Seremi Medio Ambiente.
<b>5. Fomento a medios de transporte sustentables.</b>	Armada de Chile (DIRECTEMAR), Armadores fluviales, astilleros, CORFO, Seremi Transporte y Telecomunicaciones, Corporación Regional de Desarrollo Productivo.
<b>6. Comunicación y marketing.</b>	Sernatur, Corporación Regional de Desarrollo Productivo, Gobierno Regional.



Si bien los componentes 1 y 2 no son de responsabilidad exclusiva de este Programa, sí serán una condición fundamental para la posterior implementación del Plan de Conectividad, ya que sin estos instrumentos y regulación, la activación de la ruta fluvial y sus actividades económicas podrían generar nuevos impactos ambientales negativos en este ecosistema.

El diseño del Plan Maestro deberá ser un proceso participativo, que involucre a los ciudadanos, comunidades aledañas, organizaciones sociales, centros de estudio y, en general, todas las entidades públicas y privadas relacionadas con el humedal. Por otra parte, el Plan deberá considerar los proyectos elaborados a través de los Polos de Desarrollo, con el fin de asegurar una actuación coordinada del Programa, que permita el encadenamiento de proyectos, la equidad en la asignación de recursos y la búsqueda de efectos sinérgicos positivos en el territorio del humedal.

Será particularmente relevante para este mecanismo garantizar la articulación con los Servicios Públicos, con la finalidad de coordinar esfuerzos y buscar oportunidades de inversión conjunta.

### 5.2.1 Etapas del diseño y ejecución del Plan de Conectividad

**1. Definición de Plan Maestro (5 meses):** Esta etapa estará a cargo del Equipo Ejecutor y deberá contemplar la participación activa de los actores sociales mencionados anteriormente. El Plan Maestro deberá incorporar al menos los siguientes elementos:

- Recopilación de antecedentes (infraestructura existente, inversión proyectada, características y condiciones de navegabilidad, necesidades de conectividad esperadas por las comunidades, etc).
- Esquema general para la infraestructura de uso público que incluya localización preliminar y tipos de infraestructura requerida, entendidas éstas como muelles, miradores, señalética, etc.
- Vías de accesibilidad e identificación de tipo de propiedad (público o privado).
- Propuesta de rutas fluviales y puntos de interés en el humedal, clasificados o jerarquizados según su nivel de importancia y si son de paso o de permanencia.
- Propuesta de circuitos y rutas que conecten los puntos de interés identificados.
- Lineamiento general de la estrategia de comunicación y marketing, que tiene por objeto difundir la ruta fluvial y sus principales atractivos turísticos.
- Calendarización de las inversiones.



A partir del Plan Maestro se elaborarán los términos de referencia y las bases para el concurso de la etapa siguiente.

**2. Concurso de ideas (2 meses).** El Equipo Ejecutor convocará a un concurso abierto de ideas para diseñar los tipos de infraestructura y otros componentes del Plan Maestro que han sido identificados en la etapa anterior. Un "comité asesor público-privado", nominado por el directorio del programa, será la instancia responsable de elegir los proyectos ganadores.

**3. Definición cartera de proyectos (4 meses):** Se definirán los proyectos a ejecutar, su presupuesto estimado y sus características técnicas, trabajando en conjunto con las personas u organizaciones que los hayan propuesto y los Servicios Públicos pertinentes. El Equipo Ejecutor deberá diseñar una cartera de proyectos de inversión, articulada con las inversiones del Estado, y que tenga garantía de sustentabilidad, es decir, que cumpla con criterios de bajo impacto en el entorno natural, alta durabilidad de los materiales y sistemas constructivos, consideración de costos de mantención y pertinencia cultural del diseño. Esta cartera de proyectos será sancionada por el directorio del programa en consulta con el Consejo Asesor.

**4. Asignación de proyectos (4 meses).** En esta etapa, el Equipo Ejecutor deberá definir los perfiles de las entidades ejecutoras y el presupuesto estimado de cada proyecto. Además deberá elaborar TDR y/o bases que regulen los procesos administrativos y técnicos para la adjudicación de cada proyecto.

**5. Ejecución de proyectos (3 años):** la ejecución de las obras del plan de conectividad deberá comenzar antes de cumplidos 15 meses desde el inicio del programa.

**6. Evaluación de proyectos:** todo proyecto financiado o cofinanciado por este programa requerirá una evaluación periódica y constante, para lo cual el equipo ejecutor recurrirá a los Servicios Públicos y municipios (a través del Consejo Asesor) como contrapartes expertas en los distintos ámbitos de evaluación, fijando para ello una calendarización general. Se elaborarán informes de avance de cada proyecto que estarán disponibles en todo momento para el conocimiento público. Al cabo de cuatro años, se realizará una evaluación final del plan de conectividad, donde se analizará el cumplimiento de sus objetivos y su impacto. Esta evaluación tendrá un componente interno realizado por la misma Asociación y también estará sujeto a evaluaciones externas y auditorías.



## 5.2.2 Ítems a financiar

A continuación se indica qué ítems y tipos de proyecto financiará este mecanismo.

SI Financiará	NO financiará
a. Elaboración del diseño y plan de inversiones para la activación de la ruta fluvial.	a. Infraestructura que forma parte del plan de inversiones del Estado.
b. Infraestructura de uso público, como por ej. muelles, señalética fluvial, senderos, pasarelas, miradores, centros de interpretación ambiental, centros de información para visitantes, mejoramiento de caminos de acceso al humedal, etc. Se incluye la posibilidad de adquirir terrenos para habilitar infraestructura de uso público.	b. Infraestructura de propiedad privada que no dé garantías de beneficio público.
c. Incentivos para la activación y uso de rutas fluviales y embarcaciones sustentables.	c. Infraestructura o actividades que atenten o pongan en riesgo la conservación y uso sustentable del humedal.
d. Actividades y productos para la difusión y comunicación de la ruta fluvial.	d. Caminos que no tengan relación con el acceso y uso del humedal.



## 5.3 Polos de desarrollo

<b>Monto inicial</b>	\$800 millones
<b>Porcentaje</b>	31%
<b>Duración diseño</b>	6 meses
<b>Duración ejecución</b>	2 años
<b>Objetivo</b>	2, 3, 4
<b>Línea de inversión</b>	2. Turismo sustentable, 3. Fomento productivo, 4. Patrimonio natural y cultural, 5. Deporte y recreación y 6. Capacidades para la gestión y protección.

Se destinará el 31% del monto total inicial (\$800 millones) para el desarrollo de proyectos que contribuyan al fomento de “*Polos de Desarrollo Local*”, **focalizándose en cuatro sectores aledaños al humedal: Tralcao, Punucapa-Quitaqui, Cabo Blanco-Cayumapu y San Luis de Alba**. Los fondos para la inversión en cada sector serán asignados por partes iguales (\$200 millones a cada polo de desarrollo). La etapa de diseño no podrá superar 6 meses y la ejecución de las inversiones deberá concluirse antes del año 3.

Este mecanismo debe financiar proyectos capaces de potenciar económicamente los polos de desarrollo, generando beneficios colectivos a nivel local y hacia sectores aledaños. Se pondrá énfasis en aquellas inversiones que sean capaces de atraer un mayor número de visitantes y turistas, así como aquellas que fomenten las actividades productivas sustentables en el humedal. Por ejemplo, la creación y puesta en valor de atractivos turísticos, el diseño e implementación de circuitos o rutas verdes, la construcción y equipamiento de puntos de venta de productos locales (p.ej. ferias costumbristas, tiendas y kioscos), rescate del patrimonio natural y cultural, generación de una oferta de servicios para habitantes locales y turistas (p.ej. quinchos, baños públicos, alojamiento, restaurantes y cafeterías), entre otros.



Las diversas iniciativas diseñadas y financiadas a través de este mecanismo deberán estar coordinadas con el Plan de Conectividad e integradas en su Plan Maestro. Estos proyectos deberán considerar el potencial y la identidad de cada uno de los cuatro sectores, incorporando en la cartera de proyectos a las localidades que se encuentren en sus cercanías.

El diseño de los proyectos para los diferentes “*polos de desarrollo*” estará a cargo de mesas locales en cada sector, las que serán apoyadas por el Equipo Ejecutor y el Consejo Asesor Público-Privado. Los proyectos de cada sector serán presentados a las demás organizaciones del humedal en una asamblea de la Asociación, para su discusión y validación. Estas mesas locales estarán constituidas por diversas organizaciones sociales de cada sector.

- **Sector Punucapa-Quitaqui:** organizaciones sociales de Punucapa, Quitaqui y Tambillo.
- **Sector San Luis de Alba:** organizaciones sociales de Ñipulli, Locuche, Cuyinhue, Cerro La Marina, Cuyán.
- **Sector Tralcao:** organizaciones sociales de Tralcao y sectores aledaños.
- **Sector Cabo Blanco-Cayumapu:** organizaciones sociales de localidades entre Cabo Blanco y Cayumapu, junto a organizaciones sociales de Valdivia interesadas en el desarrollo de ese sector.

### 5.3.1 Etapas

**1. Definición de ante-proyectos (3 meses):** En cada polo de desarrollo, las iniciativas a financiar serán elaboradas por las comunidades reunidas en una mesa de dirigentes locales, que represente la diversidad de organizaciones sociales del sector. La mesa contará con asesoría técnica del Equipo Ejecutor del Programa, quienes facilitarán la elaboración de una cartera de ante-proyectos, la que posteriormente deberá ser validada por el Directorio de la Asociación.

Todos los anteproyectos deberán cumplir los siguientes requisitos: a) proveer beneficios colectivos para el sector; b) estar coordinados con otras iniciativas del Programa a través del Plan de Conectividad; y c) contar con viabilidad económica, técnica y ambiental.

**2. Diseño de proyectos (6 meses):** El diseño (arquitectónico e ingeniería) de los proyectos tendrá una extensión máxima de 6 meses. El equipo ejecutor deberá buscar activamente alternativas para minimizar los costos de diseño, tales como: concursos de ideas, convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, donaciones, etc. En caso de ser necesario, se podrá concursar o licitar el diseño



de proyectos que así lo requieran, proceso que estará a cargo del Equipo Ejecutor y que deberá contar con la aprobación del Directorio de la Asociación. El costo total de los diseños de ingeniería de los proyectos no podrá superar el 10% de su presupuesto total.

**3. Ejecución de proyectos (3 años):** La ejecución de los proyectos deberá completarse antes de tres años de iniciado su diseño. La ejecución de los proyectos podrá tener dos mecanismos:

- Gestión local a través de un comité ejecutivo de la mesa de dirigentes locales o, en su defecto, de alguna organización social del sector.
- En el caso de obras de infraestructura o proyectos de mayor envergadura que no puedan ser gestionados a nivel local, serán asignados a través de contratación directa o licitación abierta, en línea con los procedimientos utilizados en el Plan de Conectividad.

**4. Evaluación de proyectos (4 meses):** Los proyectos se evaluarán por una comisión interna compuesta por el equipo ejecutor y el Directorio de la Asociación, así como una evaluación externa que podrá tomar el formato de una auditoría.



### 5.3.2 Ítems a financiar

A continuación se indica qué ítems y tipos de proyectos financiará este mecanismo.

SI Financiará	NO financiará
<p>a. Infraestructura y equipamiento de uso comunitario. p. ej. ferias costumbristas, servicios turísticos, puntos de venta de productos locales, centros de información e interpretación ambiental.</p>	<p>a. Infraestructura y equipamiento de uso exclusivamente privado que no haya sido propuesto de manera colectiva ni genere beneficios colectivos.</p>
<p>b. Fomento a emprendimientos productivos de carácter colectivo.</p>	<p>b. Actividades que reporten sólo beneficios privados.</p>
<p>c. Actividades que potencien la asociatividad y el desarrollo comunitario, p.ej. capacitación, talleres, encuentros, etc.</p>	<p>c. Infraestructura y equipamiento que forme parte de un plan de inversión estatal ya existente.</p>
<p>d. Proyectos que pongan énfasis en el desarrollo e implementación de buenas prácticas ambientales, tecnologías y formas de producción que disminuyan los impactos sobre el humedal (ej. producción orgánica, energías renovables, tecnologías de menor impacto, etc.).</p>	<p>d. Infraestructura y actividades que atenten o pongan en riesgo la conservación y uso sustentable del humedal.</p>



## 5.4 Concurso de iniciativas del humedal

<b>Monto inicial</b>	\$500 millones
<b>Porcentaje</b>	19%
<b>Duración diseño</b>	3 meses
<b>Duración ejecución</b>	3 años (mínimo)
<b>Objetivo</b>	2, 3, 4
<b>Línea de inversión</b>	2. Turismo sustentable, 3. Fomento productivo, 4. Patrimonio natural y cultural, 5. Deporte y recreación y 6. Capacidades para la gestión y protección.

El 19% del monto total inicial (\$500 millones) se asignará a través de fondos concursables. Este mecanismo estará orientado a financiar las líneas de inversión 2, 3, 4, 5 y 6 de este programa, abordando los objetivos específicos 2, 3 y 4. Será gestionado por el Equipo Ejecutor del Programa en coordinación con las municipalidades de Mariquina y Valdivia, Servicios Públicos (p.ej. Fosis, Sercotec, Conaf) y las comunidades locales.

El monto total de este fondo (\$500 millones) será subdividido en 5 partes, generando fondos con recursos garantizados para 5 sectores del humedal. La subdivisión de los sectores será realizada por el Equipo Ejecutor según los criterios que defina el Directorio de la Asociación. Cada uno de estos 5 fondos, deberá entregar los recursos a los proyectos ganadores que correspondan a su sector.

Se sugiere que el "Concurso de Iniciativas del Humedal" se realice a través de una convocatoria anual (3 años como mínimo). Para cada versión del concurso se definirá: a) el monto total disponible; b) el porcentaje asignado para cada línea inversión; c) los montos máximos a postular en cada línea de inversión; d) la duración máxima en la ejecución de los proyectos. Para una propuesta indicativa de planificación de este mecanismo ver Anexo 5.

### 5.4.1 Etapas del Concurso Anual

Se sugiere que el concurso anual de iniciativas siga las siguientes etapas (ver Figura 2):

**1. Diseño de bases y formularios** El Equipo Ejecutor elaborará las bases y los formularios de postulación de cada convocatoria, definiendo fechas del proceso, procedimientos, montos máximos a postular, líneas de inversión, etc.

**2. Convocatoria:** Se difundirá ampliamente la convocatoria al concurso a través de diferentes mecanismos y medios de comunicación, poniendo especial atención en aquellas comunidades y localidades más aisladas y con menor acceso a la información.

**3. Selección de perfiles:** El Equipo Ejecutor, en conjunto con un jurado, seleccionará los perfiles de proyectos que cumplan con las bases y requisitos del concurso. Se notificará a los postulantes si sus proyectos han sido preseleccionados en el plazo de un mes.

**4. Diseño de proyectos preseleccionados:** Los perfiles de proyectos seleccionados pasarán a una etapa de diseño de proyectos, la que será apoyada por el Equipo Ejecutor y profesionales de las municipalidades de Mariquina y Valdivia.

**5. Evaluación y selección de proyectos:** Todos los proyectos presentados serán evaluados por un grupo de especialistas, quienes utilizarán una pauta con criterios de evaluación. Luego se constituirá un comité independiente que seleccionará los proyectos sobre la base de los puntajes de la evaluación.

**6. Ejecución de proyectos:** La ejecución de los proyectos estará a cargo de las organizaciones que los hayan postulado y no podrá superar los 12 meses de implementación.

**7. Evaluación de resultados:** La evaluación de resultados estará a cargo de un equipo evaluador ad-hoc a definir, compuesto por profesionales con experiencia en la evaluación de proyectos de desarrollo comunitario.





Figura 2. Etapas del concurso anual de Iniciativas del Humedal.



## 5.4.2 Ítems a financiar

A continuación se indica qué ítems y tipos de proyectos financiará este mecanismo.

SI Financiará	NO financiará
a. Costos de inversión e infraestructura.	a. Proyectos de iniciativas individuales, es decir, de aquellos que no formen parte de una organización.
b. Gastos de Operación: servicios básicos, movilización, fletes, teléfono, etc.	b. Proyectos que sólo contemplan la construcción de infraestructura sin un plan de uso.
c. Actividades de capacitación, talleres, encuentros, seminarios, entre otros.	c. Proyectos que no se enmarquen dentro de las líneas de inversión del programa y/o que no contribuyan al logro de sus objetivos.
d. Equipamiento: Equipos, herramientas, materiales.	d. Proyectos cuyo funcionamiento no haga uso del humedal o puedan prescindir de él.
e. Difusión y materiales promocionales.	e. Gastos permanentes o regulares para la mantención de las organizaciones.
f. Asesorías profesionales relacionadas con el desarrollo de un colectivo.	f. Aquellos bienes cuya apropiación sea para uso personal y NO económico de algún/os miembro/os del grupo u organización o para un tercero.
	g. Proyectos que atenten contra la conservación y uso sustentable del humedal.
	h. Proyectos productivos que no tengan potencial de articulación con el mercado.



### 5.4.3 Criterios para elaboración de bases del Concurso

Para cada versión del Concurso se desarrollarán bases específicas, teniendo como referencia los siguientes criterios:

1. El Concurso estará **disponible para todas las organizaciones sociales** pertenecientes a localidades o comunidades aledañas al humedal, así como organizaciones funcionales de centros urbanos aledaños que se desempeñen en ámbitos relacionados con su conservación y protección.
2. Cada versión del Concurso podrá **priorizar temáticas, líneas de inversión o grupos específicos de beneficiarios**, con el fin de potenciar o focalizar los impactos de cada convocatoria.
3. Cada Concurso deberá contar con **mecanismos de comunicación** que garanticen información oportuna, clara y pertinente acerca del Programa para las comunidades aledañas y usuarios del humedal. Esto incluye **amplia difusión de las fechas y bases de cada concurso**, minimizando el riesgo de exclusión de personas y organizaciones en condiciones de mayor aislamiento y con menor acceso a la información.
4. **Garantizar la transparencia en la toma de decisiones** para todas las etapas de gestión del Concurso.
5. **Contar con un "Comité de Selección de Proyectos"** que sea independiente de los potenciales beneficiarios del Concurso y que dé garantías de transparencia e imparcialidad. A modo indicativo este Comité podría estar integrado por representantes de: Conaf, Fosis, Municipalidades de Mariquina y Valdivia, Sercotec, Directorio de la Asociación.
6. **Potenciar las capacidades de las organizaciones sociales para la elaboración y autogestión de proyectos**, para lo cual deberá contar con un mecanismo de capacitación, así como acompañamiento en el proceso de postulación.
7. Los aportes económicos del Programa deberán ser entregados a los proyectos ganadores a través de **mecanismos que garanticen el adecuado uso de los recursos** y la rendición de cuentas. Se sugiere que el pago se realice como mínimo en dos remesas, una al inicio del proyecto y otra contra la entrega de un informe de avance y rendiciones correspondientes.
8. Los proyectos ejecutados deberán **rendir cuenta del 100% de sus gastos**, los cuales deberán ser aprobados por el Equipo Ejecutor. Los gastos sólo podrán



efectuarse en el marco del presupuesto y actividades aprobadas para el proyecto presentado y cualquier cambio o ajuste deberá contar con autorización del Equipo Ejecutor.

9. **Se estimulará el buen desempeño y la continuidad de las iniciativas**, de modo que los ejecutores de proyectos que hayan sido bien evaluados, podrán postular a una siguiente versión del Concurso.

10. Las bases **no permitirán el financiamiento** de agrupaciones que tengan dentro de sus miembros a personas del "Comité de Selección de Proyectos", ni agrupaciones o personas cuyas actividades y fines atenten contra la protección y conservación del humedal del río Cruces.





Imagen: **Marcos Matus**

## 6 Cronograma de Actividades

A continuación se propone el cronograma de actividades a seguir por el Equipo Ejecutor para implementar el conjunto de Mecanismos del Programa.



ETAPA / ACTIVIDAD	AÑO 0						AÑO 1						AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4							
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
<b>Mecanismo 1: Gobernanza</b>																								
1. Discusión de Estatutos																								
2. Acto Constitutivo Solemne																								
3. Inicio Actividades y apertura cuenta bancaria																								
4. Puesta en marcha (oficina y equipo)																								
5. Asamblea Ordinaria																								
<b>Mecanismo 2: Plan de Conectividad</b>																								
1. Elaboración de Plan Maestro																								
2. Concurso de Ideas																								
3. Elaboración de Cartera de Proyectos																								
4. Asignación de proyectos																								
5. Ejecución de Proyectos																								
6. Evaluación de Impacto																								
<b>Mecanismo 3: Polos de Desarrollo</b>																								
1. Definición de ante-proyectos																								
2. Diseño de proyectos																								
3. Ejecución de proyectos																								
4. Evaluación de Impacto																								
<b>Mecanismo 4: Concurso de Iniciativas</b>																								
1. Diseño de Bases y Formulario																								
2. Convocatoria																								
3. Selección de perfiles																								
4. Diseño proyectos pre-seleccionados																								
5. Evaluación Ex-ante y Selección de Proyectos																								
6. Ejecución de proyectos																								
7. Evaluación de impacto																								





Imagen: Enrique Cruz

## 7 Articulación con el estado

El Equipo Ejecutor tendrá un rol activo en la articulación y complementación de este Programa con los planes, inversiones y capacidades del Estado. A continuación se proponen posibles formas de vinculación e interacción con Servicios Públicos relevantes.

El área de influencia directa de este Programa corresponde a un territorio **compartido por los Municipios de Mariquina y Valdivia**. Será fundamental que el Equipo Ejecutor establezca mecanismos de relación fluidos y permanentes con ambos municipios, especialmente a través del Consejo Asesor Público-Privado de este Programa. Se proponen los siguientes mecanismos de colaboración:

- Coordinación de los mecanismos del Programa con los distintos instrumentos de planificación comunal (Pladeco, Pladetur, etc.)
- Asistencia técnica por parte de los equipos municipales en el diseño y evaluación de proyectos para los diferentes mecanismos del Programa.
- Colaboración y asistencia técnica en las diferentes etapas del Concurso de Iniciativas del Humedal.
- Apoyo con información acerca del registro y contactos de organizaciones sociales de cada comuna.
- Participación permanente en el Consejo Asesor público-privado de la Asociación.



- Búsqueda de oportunidades de diseño conjunto y cofinanciamiento de proyectos comprendidos en alguno de los mecanismos del Programa.
- Apoyo en la difusión del Programa y sus distintas iniciativas, tales como promoción de actividad turística y de la ruta fluvial.
- Apoyo para la realización de trámites administrativos y obtención de permisos municipales.

Tomando en consideración que una parte importante del área de influencia e inversión del Programa se encuentra dentro del área protegida y sitio Ramsar Santuario de la Naturaleza Carlos Anwandter, es vital la coordinación y colaboración con **CONAF** entidad que administra esta área protegida. Se proponen los siguientes mecanismos de colaboración:

- Diseño e implementación por parte del Programa de un espacio de uso mixto para la administración del Santuario (CONAF) y para actividades culturales, recreativas y de capacitación de las comunidades.
- Colaboración en la elaboración del Plan de Manejo y Reglamento de Uso Público del Humedal que es requisito para la implementación del Plan de Conectividad.
- Coordinación y colaboración en actividades y proyectos de protección del humedal que involucren la participación de sus habitantes y usuarios.
- Coordinación y colaboración en actividades y proyectos de educación ambiental, puesta en valor del patrimonio ambiental, e implementación de centros de interpretación ambiental.

Es fundamental que este Programa se vincule con el **Ministerio de Obras Públicas (MOP)**, debido a sus capacidades técnicas y de inversión y atribuciones en la ejecución de obras y procedimientos. Se propone que el MOP tenga un rol relevante en el diseño y ejecución del Plan de Conectividad a través de los siguientes mecanismos:

- Coordinación y complementariedad con el Plan Regional de infraestructura del MOP con el fin de no duplicar esfuerzos a través del Plan de Conectividad.
- Apoyo en la elaboración de términos de referencia y bases de concursos para diseño o ejecución de obras.
- Apoyo en el diseño de arquitectura e ingeniería de las obras de infraestructura.



- Apoyo técnico en el establecimiento de estándares de construcción, fiscalización y recepción de obras.
- Cofinanciamiento de iniciativas. El Programa puede aportar aquellos aspectos que son más fáciles de gestionar por vía privada (ej. capacidades para diseño participativo del Plan, habilitación de franjas de acceso a infraestructura ribereña, compra de terrenos privados), mientras el MOP puede aportar con capacidades como asesorías y supervisión técnica de obras, recepción de obras, elaboración de términos de referencia, entre otros.
- Dependiendo de las características de los proyectos, existe la posibilidad de que el MOP sea propietario de la infraestructura, mientras la Asociación podría estar a cargo de su administración, a través de convenios de uso. De esta manera, el MOP podría asumir responsabilidad sobre la mantención y reparaciones mayores a las obras (ej. mantención de estructuras), mientras la Asociación estaría a cargo de reparaciones menores (ej. pintura, iluminación).

De igual manera, el Equipo Ejecutor deberá trabajar coordinadamente con **SERNATUR**, en el diseño y difusión del Plan de Conectividad, así como en los Polos de Desarrollo si es que fuera pertinente. Se sugieren las siguientes colaboraciones y aportes:

- Colaboración en el diseño del Plan de Conectividad y los proyectos de los Polos de Desarrollo, para favorecer la concordancia con la planificación de la actividad turística de la Región de Los Ríos (Política Regional de Turismo, y otros instrumentos).
- Apoyo con lineamientos de diseño para infraestructura a través del “Manual de buenas prácticas sustentables para construcciones turísticas urbanas y rurales la Región de Los Ríos” (SERNATUR 2012).
- Apoyo a emprendimientos y atractivos turísticos a través de lineamientos de buenas prácticas para el turismo sustentable.
- Apoyo en la certificación y sellos de calidad para prestadores de servicios turísticos del humedal.
- Apoyo en la difusión nacional e internacional del destino turístico Humedal Río Cruces.

Otra de las oportunidades que deberá ser considerada por el Equipo Ejecutor en la implementación de este Programa son las referidas al ámbito de acción de la



**Corporación de Fomento (CORFO).** En particular, la disponibilidad de algunos instrumentos de CORFO coincidentes con los objetivos de este Programa, tales como “Bienes Públicos para la Competitividad Regional” y “Bienes club”, que podrían cofinanciar inversiones como por ejemplo: estudios para un plan de negocios turísticos o productivos del humedal que puedan potenciar el Plan de Conectividad, otras iniciativas de fomento productivo de los Polos de Desarrollo, etc.

Tanto CORFO como la Seremi de Economía, han ofrecido participar en el Consejo Asesor y colaborar con los diferentes componentes de este Programa a través de la Mesa de Economía de la Región de los Ríos.





Imagen: **Comunidad Humedal**

## 8 **Gobernanza y Administración**

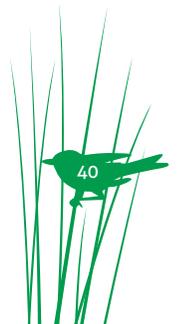
El Programa de Desarrollo Comunitario tiene como primer mecanismo de inversión la constitución de una entidad que esté a cargo de la administración del Programa y favorezca la gobernanza ciudadana para la protección y conservación socioambiental del humedal.

Dicha entidad deberá ser capaz de congregar a una amplia diversidad de personas, organizaciones sociales e instituciones interesadas en la protección, conservación y desarrollo sustentable de este ecosistema y sus habitantes. Para ello, deberá cauterizar los siguientes principios de buena gobernanza y administración del Programa.

### 8.1 **Principios de buena gobernanza y administración del programa**

Estos principios han sido elaborados con la participación activa de las organizaciones sociales del humedal y representan sus expectativas acerca de la manera en que se debe administrar este Programa. Además, han sido enriquecidos con los criterios planteados por UICN 2013<sup>2</sup> y RAMSAR 2010<sup>3</sup> para la buena gobernanza de áreas silvestres protegidas y humedales, respectivamente.

Todos los miembros de la Asociación y los responsables de la administración de este Programa deberán velar por el cumplimiento de los siguientes Principios:



Principio	Descripción
<b>1. PARTICIPACIÓN</b>	Participación directa de las comunidades beneficiarias en todas las etapas del Programa, asegurando la legitimidad y derecho a voz de las partes interesadas.
<b>2. SUSTENTABILIDAD</b>	Sustentabilidad de las actividades e inversiones del Programa, expresadas en un desarrollo equilibrado e integrado de sus componentes ambientales, sociales y económicos, sin diezmar la capacidad natural de regeneración del humedal para asegurar su uso, aprovechamiento y goce de las futuras generaciones.
<b>3. EQUIDAD Y JUSTICIA</b>	Asignación equitativa y justa de los recursos del Programa y de los beneficios que genere la conservación y la protección del humedal, propiciando beneficios para todos los(las) habitantes y usuarios del humedal, y evitando privilegios carentes de legitimidad.
<b>4. EFICIENCIA</b>	Eficiencia en el uso de los recursos, minimizando los gastos de administración sin comprometer la ejecución eficaz del Programa.
<b>5. CONTINUIDAD</b>	Sustentabilidad en el tiempo de las inversiones realizadas y de la institucionalidad del Programa, trabajando permanentemente para que su accionar se oriente hacia el futuro, dando continuidad a los recursos y esfuerzos.
<b>6. TRANSPARENCIA</b>	Transparencia en todos los ámbitos de la gestión del Programa, garantizando rendición de cuentas y la utilización responsable de los recursos.
<b>7. CONFIANZA</b>	Minimización de los riesgos financieros y administrativos en la utilización y distribución de recursos, velando por crear y mantener confianza entre todos los actores involucrados y el resto de la sociedad.
<b>8. COLABORACIÓN</b>	Coordinación y búsqueda de esfuerzos colaborativos, vinculando su accionar con otras medidas de la sentencia, así como con organismos públicos y privados..
<b>9. CREACIÓN DE CAPACIDADES</b>	Creación de capacidades en las comunidades aledañas y los usuarios del humedal, propiciando el intercambio de conocimientos y evitando la creación de relaciones de dependencia con este Programa.

*Notas*

<sup>2</sup> Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips and T. Sandwith (2013). Governance of Protected Areas: From understanding to action. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20, Gland, Switzerland: IUCN. xvi + 124pp.

<sup>3</sup> Secretaría de la Convención de Ramsar (2010). Aptitudes de participación: Establecimiento y fortalecimiento de la participación de las comunidades locales y de los pueblos indígenas en el manejo de los humedales. Manuales Ramsar para el uso racional de los humedales, 4a edición, vol. 7. Secretaría de la Convención de Ramsar, Gland (Suiza).



## 8.2 Figura jurídica

Después de un análisis jurídico que evaluó las distintas alternativas para la constitución de esta entidad encargada de la administración y gobernanza del Programa, se concluye que las **personas jurídicas sin ánimo de lucro**, reguladas en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, son las entidades que mejor pueden ayudar a cumplir los objetivos mencionados. En particular, se propone la creación de una **Asociación o Corporación**.

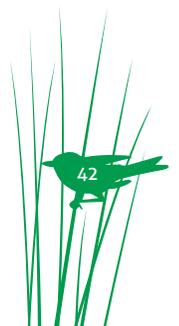
La Asociación encargada de ejecutar este Programa debe ser una entidad pluralista, abierta a distintas organizaciones sociales, instituciones y personas naturales interesadas en la protección y conservación del humedal del río Cruces, así como en el desarrollo sustentable de las comunidades que lo habitan.

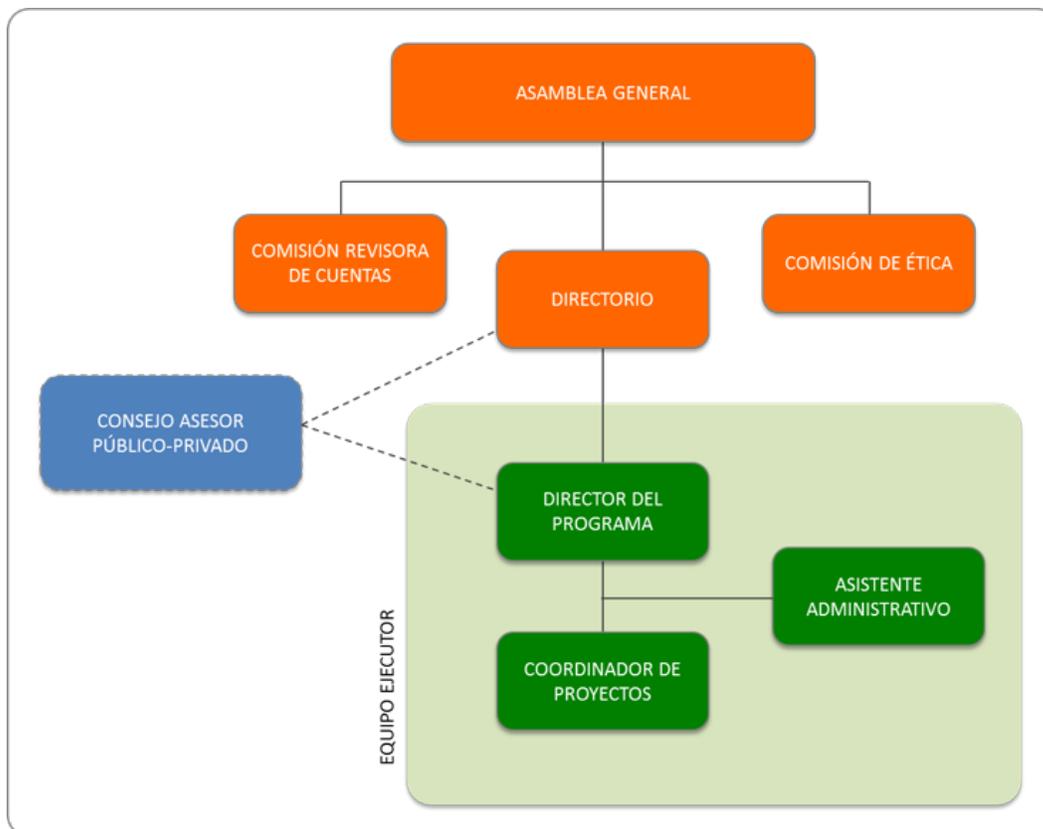
Sus estatutos deberán garantizar la apertura necesaria para que su composición sea diversa y sus mecanismos de gobierno estrictamente democráticos. Asimismo, deberán garantizar que este Programa se ejecute íntegramente tal como ha sido acordado en su etapa de diseño y reflejado en este documento.

En el Anexo 6 se presenta el análisis jurídico mencionado y en el Anexo 3 se proponen los estatutos para su constitución.

## 8.3 Estructura de la organización

Este Programa contará con una estructura organizacional compuesta por diferentes instancias con distintas responsabilidades (Figura 3). A nivel directivo, la entidad rectora es la Asamblea General de la Asociación, que nombra democráticamente a un Directorio y comisiones revisoras. La Asociación contratará un Equipo Ejecutor, responsable de la implementación del Programa. Complementariamente, un Consejo Asesor, compuesto por Servicios Públicos y colaboradores independientes, contribuirá con distintos aspectos de la gestión.





**Figura 3.** Estructura de la organización a cargo de la gestión del Programa, compuesta por la Asociación (naranja), Equipo Ejecutor (verde) y el Consejo Asesor (azul).

### 8.3.1 Asamblea General

La Asamblea General es el órgano principal de toma de decisiones y estará compuesta por la totalidad de miembros de la Asociación (fundadores y afiliados posteriormente, activos y honorarios). La frecuencia de sus sesiones ordinarias, las condiciones para sus sesiones extraordinarias y los procedimientos para su convocatoria, entre otros, quedarán definidas en los Estatutos de la Asociación.

### 8.3.2 Directorio

La Asociación estará dirigida por un Directorio, quien será su órgano ejecutivo. Se sugiere que esté compuesto por entre 9 y 11 personas, quienes se mantendrán en el cargo por un periodo inicial de 3 años y que serán elegidos por la Asamblea Ordinaria. Su procedimiento de elección, duración, cargos, funciones, atribuciones, entre otros, deberán quedar definidos en los estatutos de la Asociación.



### 8.3.3 Comisiones

Legalmente se determina que la Asociación al menos deberá contar con una Comisión de Ética y una Comisión Revisora de Cuentas, cuyos miembros, procedimientos de elección, duración de los cargos y funciones estarán regulados estatutariamente. En ningún caso serán compatibles los cargos en ninguna de estas Comisiones con los cargos de Directores.

### 8.3.4 Comité Asesor Público-Privado

La Asociación deberá contar con el apoyo de un Comité Asesor, que podrá constituirse con representantes de entidades públicas y privadas, así como de organizaciones de la sociedad civil, que aportarán con sus conocimientos técnicos a los fines de la organización.

### 8.3.5 Equipo Ejecutor

La Asociación contratará a un Equipo Ejecutor por un período mínimo de tres años, el que será responsable de garantizar el total cumplimiento de este Programa.

#### **Serán responsabilidades del Equipo Ejecutor:**

- Garantizar el cumplimiento del Programa de Desarrollo Comunitario con un alto grado de involucramiento y participación de las comunidades beneficiarias.
- Generar y mantener confianza en el Programa, garantizando transparencia en el uso de los recursos.
- Garantizar la excelencia técnica en la ejecución del Programa, así como la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.
- Potenciar los beneficios del Programa a través de la búsqueda activa de oportunidades de apalancamiento de recursos con el sector público y privado.
- Proveer una mirada integral de las distintas iniciativas y proyectos financiados, procurando su articulación para maximizar los beneficios de la inversión.
- Garantizar la articulación del Programa con las otras medidas de la sentencia, especialmente con el Monitoreo y Centro de Humedales
- Servir de soporte técnico para las organizaciones comunitarias que integran la Asociación.



El Equipo Ejecutor estará integrado por al menos los siguientes tres profesionales cuyos perfiles y responsabilidades se describen a continuación:

1. Director del programa
2. Coordinador de Proyectos
3. Asistente Administrativo

## **1. Director(a) de Programa**

**Perfil:** Profesional con formación en ciencias sociales, económicas y/o ambientales, con al menos 5 años de experiencia comprobada en la administración de programas sociales, preferentemente en el ámbito del desarrollo humano sustentable en contextos de ruralidad. Debe contar con experiencia en la conducción de procesos de participación ciudadana y conocimientos demostrables en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. Habilidades de liderazgo de equipo; relaciones interpersonales en entornos comunitarios; pensamiento innovador, creativo y riguroso.

### **Responsabilidades:**

- Coordinar el trabajo del equipo ejecutor del Programa.
- Coordinar la implementación de los cuatro mecanismos del Programa.
- Conducir y articular la implementación de los diversos proyectos e incentivar sinergias entre ellos.
- Rendir cuenta pública de manera sistemática y mantener estrecha relación con el directorio de la Asociación y las organizaciones ciudadanas del humedal.
- Gestionar la comunicación pública del Programa.
- Coordinar la selección de proyectos e iniciativas a financiar
- Coordinar el diseño participativo del plan de conectividad.
- Coordinar el diseño de los proyectos requeridos para el fomento de los "polos de desarrollo".
- Llevar a cabo las distintas etapas de ejecución del fondo concursable local.
- Mantener las relaciones de cooperación con el Comité Asesor y con los distintos servicios públicos y organizaciones que se relacionan con el Programa
- Buscar alternativas de financiamiento para dar continuidad a la Asociación y conducir la formulación de proyectos.



## 2. Coordinador(a) de Proyectos

**Perfil:** Profesional del ámbito de las ciencias sociales, económicas y/o ambientales, con experiencia comprobable en gestión de proyectos comunitarios y trabajo en terreno con comunidades locales. Demostrable conocimiento y experiencia en acompañamiento de comunidades para la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. Evidentes competencias para la comunicación interpersonal a nivel comunitario y capacidades para trabajar de manera autónoma.

### **Responsabilidades:**

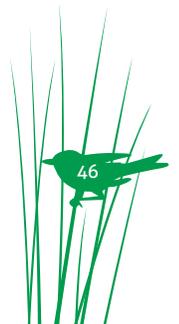
- Formar equipo con el coordinador general y apoyarlo en todas sus funciones.
- Mantener una comunicación efectiva con los beneficiarios directos del Programa.
- Acompañar y asesorar a las organizaciones en la ejecución, seguimiento y evaluación de sus proyectos.
- Hacer visitas periódicas de terreno a los proyectos e iniciativas financiados por el Programa.

## 3. Apoyo Administrativo

**Perfil:** Técnico administrativo, contador auditor o administrador público. Con más de 5 años de experiencia en la gestión de recursos económicos. Debe contar con experiencia fundada en la elaboración de informes de actividad económica financiera. Debe tener la capacidad para emitir opinión fundada sobre la confiabilidad de la información que administra, capacidad para el trabajo interdisciplinario y evidente probidad ética.

### **Responsabilidades:**

- Llevar los registros financieros, la contabilidad del Programa y mantener las cuentas en orden.
- Generar informes de manera sistemática y según lo requiera el Directorio de la Asociación.
- Administrar la asignación de recursos y los instrumentos financieros requeridos por el Programa.



## 8.4 Presupuesto administración

A continuación se presenta un presupuesto estimado para la administración del Programa y el funcionamiento inicial (primeros cuatro años) de la Asociación.

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>Honorarios</b>					
Equipo Ejecutor <sup>(1)</sup>	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 48.000.000	\$ 30.000.000	\$ 198.000.000
Consultoría Especialistas	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 11.000.000
Comunicación <sup>(2)</sup>	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
Auditoría <sup>(3)</sup>	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 69.000.000</b>	<b>\$ 68.000.000</b>	<b>\$ 54.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 225.000.000</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Arriendo <sup>(4)</sup>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000
Servicios (teléfono, luz) <sup>(5)</sup>	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Materiales <sup>(6)</sup>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000
Movilización <sup>(7)</sup>	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 14.400.000
Imprevistos (5%) <sup>(8)</sup>	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 1.680.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 8.820.000</b>	<b>\$ 8.820.000</b>	<b>\$ 8.820.000</b>	<b>\$ 8.820.000</b>	<b>\$ 35.280.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 77.820.000</b>	<b>\$ 76.820.000</b>	<b>\$ 62.820.000</b>	<b>\$ 42.820.000</b>	<b>\$ 260.280.000</b>

### Notas al presupuesto:

- (1) Se ha considerado un equipo de cuatro profesionales para el año 1 y 2, tres para el año 3 y dos para el año 4.
- (2) Se ha considerado un presupuesto mensual de \$250.000 para actividades de comunicación.
- (3) Se considera la contratación de una auditoría externa al final de cada año contable.
- (4) Considera \$150.000 mensuales para el arriendo de oficina.
- (5) Considera \$100.000 mensuales para gastos de luz, teléfono, etc.
- (6) Considera \$150.000 mensuales para materiales (impresiones, etc.)
- (7) Considera \$300.000 mensuales para gastos de movilización.
- (8) El 5% se calculó sobre la suma de los gastos operacionales.
- (9) El presupuesto no considera el pago de una consultoría externa para la evaluación de impacto del programa.





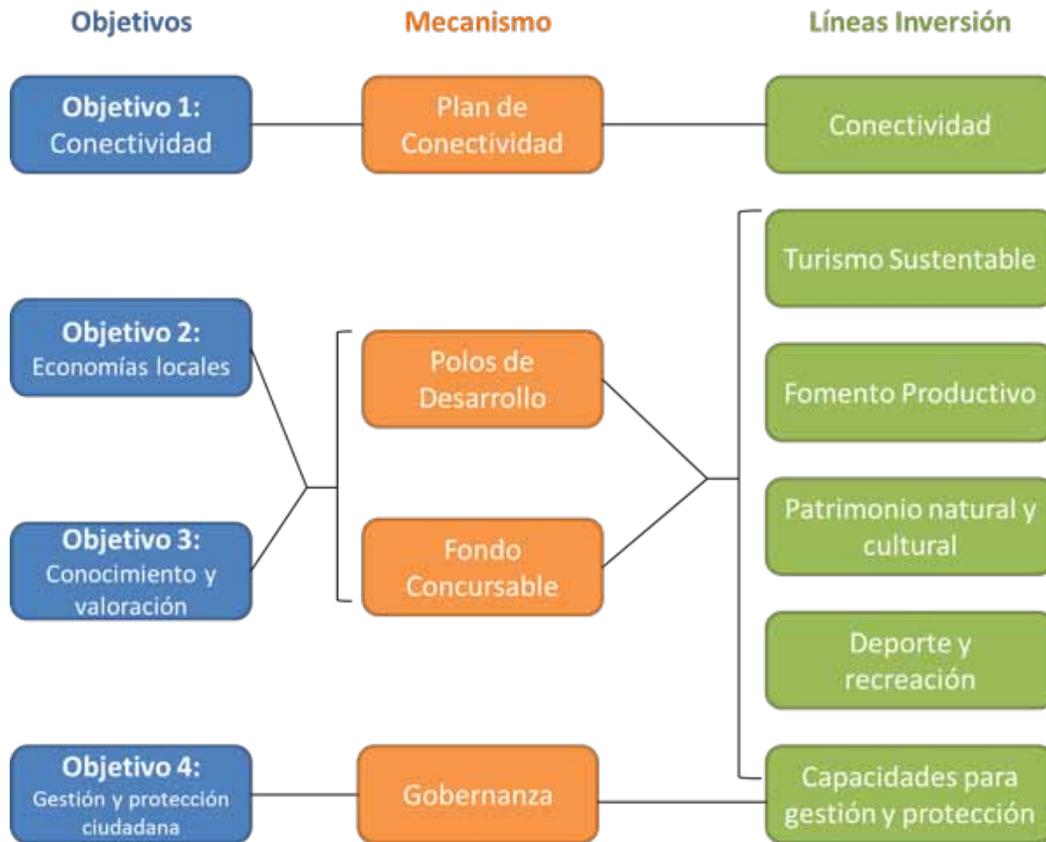
Imagen: **Comunidad Humedal**

## 9 Evaluación

El Programa de Desarrollo Comunitario contará con un sistema de evaluación riguroso y sistemático, cuya finalidad será valorar el grado de realización de cada uno de los objetivos que se ha trazado.

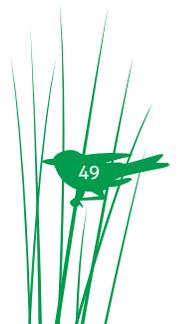
La evaluación formará parte habitual de la gestión del Programa, no considerándose como una actividad anexa o foránea; será una responsabilidad permanente del equipo ejecutor, con la intención de proporcionar información fidedigna que permita mejorar el desempeño del Programa.

La evaluación del Programa se guiará por la relación existente entre objetivos, mecanismos y líneas de inversión, tal como se muestra en la figura a continuación.



**Figura 4.** Cuadro de relaciones entre objetivos, mecanismos y líneas de inversión.

El Equipo ejecutor del Programa deberá elaborar un sistema de evaluación que con una periodicidad anual pueda dar cuenta de los avances en el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se propone los siguientes indicadores y medios de verificación para la evaluación de los cuatro objetivos específicos del Programa.



## Propuesta de indicadores y medios de verificación para la evaluación de los objetivos específicos del Programa

Objetivo específico	Resultado esperado	Indicadores propuestos	Medio de verificación
1. Potenciar la conectividad para el uso sustentable del humedal, contribuyendo a la creación de una ruta fluvial y terrestre que genere mejores condiciones para el desarrollo socioeconómico local y la integración entre comunidades.	Se establecerán nuevos puntos de acceso terrestres y fluviales al humedal.	Número de nuevos puntos de acceso al humedal (terrestres y fluviales)	Verificación en terreno de puntos de acceso y corroboración con gobernación marítima y Dirección de Obras Portuarias.
	Se instalará nueva infraestructura de uso público en el humedal en diversas localidades.	Número de nuevas infraestructuras (pasarelas, miradores, puntos de observación de fauna, etc.) de uso público en el humedal.	Verificación en terreno de nueva infraestructura de uso público
	El número de visitantes al humedal aumentará de manera relevante.	Cambio en el número anual de visitas al humedal (turistas y locales)	Estadísticas de SERNATUR Estadísticas Municipales. Estadísticas de asociaciones turísticas fluviales.
	Aumento del tránsito fluvial por el humedal (p.ej. número de embarcaciones)	Número de embarcaciones que hacen recorridos por el humedal  Número de recorridos fluviales por el humedal	Estadísticas de SERNATUR Estadísticas de armadores fluviales Estadísticas de asociaciones turísticas fluviales.
	Aumento del intercambio cultural, social y comercial entre comunidades aledañas al humedal.	Desarrollo de instancias de integración entre comunidades (ej. puntos de venta de productos locales; talleres, encuentros, seminarios de organizaciones sociales del humedal, etc.)	Entrevistas a organizaciones comunitarias y sociales del humedal.
	Aumento del número de redes o asociaciones que agrupen y vinculen a organizaciones sociales de diferentes sectores del humedal	Desarrollo de iniciativas de articulación entre organizaciones sociales (ej. asociaciones de productores, red de operadores de turismo rural, etc.)	Entrevistas a organizaciones comunitarias y sociales del humedal.  Registros Municipales de organizaciones sociales.

Objetivo específico	Resultado esperado	Indicadores propuestos	Medio de verificación
<p>2. Fortalecer las economías locales a través del fomento de iniciativas productivas sustentables, que contribuyan a incrementar el ingreso familiar y mejorar la calidad de vida de los habitantes del humedal.</p>	<p>Generación de nuevos emprendimientos productivos en las comunidades beneficiarias</p>	<p>Número de nuevos emprendimientos productivos</p>	<p>Corroboración en terreno</p>
	<p>Incremento de la productividad de emprendimientos actualmente existentes</p>	<p>Cantidad de productos vendidos y/o servicios prestados.</p>	<p>Corroboración en terreno</p>
	<p>Aumento del ingreso familiar</p>	<p>Cambio en el ingreso familiar luego de la intervención.</p>	<p>Declaración de impuestos, ficha CASEN Entrevistas a beneficiarios</p>
<p>3. Incrementar el conocimiento y la valoración social del humedal, recuperando su memoria local y poniendo en valor su patrimonio natural y cultural.</p>	<p>Se desarrollan instancias de encuentro, discusión y capacitación que promueven el conocimiento y valoración social del humedal</p>	<p>Número de talleres, reuniones, otras instancias que promuevan el conocimiento y valoración social del humedal</p>	<p>Sistema de registro de la Asociación</p>
	<p>Las comunidades locales utilizan y visitan espacios que valoran el patrimonio natural y cultural del humedal</p>	<p>Número de visitas a infraestructura (ej. miradores, centros de interpretación, museos locales, etc.) que pongan en valor el patrimonio natural y cultural</p>	<p>Libro de registros de visitantes</p>
	<p>La recopilación de la memoria local se plasma en obras (textos, libros, etc.) o exhibiciones que pueden ser apreciadas por la comunidad</p>	<p>Número de iniciativas de recuperación de la memoria local (recopilación de textos, muestras fotográficas, exposiciones, etc.)</p>	<p>Sistema de registro de la Asociación</p>



<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Indicadores propuestos</b>	<b>Medio de verificación</b>
<p>4. Empoderar a los ciudadanos y fortalecer sus organizaciones sociales, para que contribuyan de manera activa y relevante en la protección, restauración y conservación socioambiental del humedal.</p>	<p>Fortalecimiento de las capacidades de vigilancia y protección comunitaria del humedal</p>	<p>Número de capacitación, reuniones, encuentros, seminarios, etc. que tengan por objetivos fortalecer capacidades de protección comunitaria</p>	<p>Entrevistas a organizaciones sociales y comunitarias del humedal. Registro de actividades. Visitas en terreno.</p>
	<p>Desarrollo de un sistema de alerta comunitaria para la protección del humedal (p.ej. teléfono de denuncia o similar)</p>	<p>Conocimiento del sistema propuesto por todos los miembros de la Asamblea .</p>	<p>Sistema en funcionamiento</p>
	<p>Aumento de las oportunidades de participación en actividades de restauración y conservación comunitaria del humedal</p>	<p>Número de actividades de restauración y conservación comunitaria del humedal</p>	<p>Sistema de registro de la Asociación</p>





Imagen: Marcos Matus

## 10 **Glosario**

### **Calidad de vida**

Es un término subjetivo, por lo tanto cada persona tiene su propio concepto de lo que es la calidad de vida. Puede ser definido como “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno” (Organización Mundial de la Salud, OMS).

### **Conservación socioambiental**

Manejo de un sistema socio-ecológico con el objetivo de mantener su sustento biofísico en conjunto con la producción de servicios ecosistémicos que contribuyan al bienestar humano, reconociendo la naturaleza dinámica de estos sistemas (no estáticos). Manejo donde las acciones humanas estén encauzadas hacia un cuidado y resguardo de los sistemas socio-ecológicos para la sustentabilidad de los seres humanos y los sistemas biofísicos que nos sustentan.

### **Desarrollo territorial integral**

Desarrollo de un territorio de manera que integre y potencie sinergias entre sus comunidades y tejido social; sistemas biofísicos y recursos naturales; formas de producción, consumo e intercambio; red de instituciones y formas de organización (gobernanza); así como la organización y ordenación espacial de estos elementos y su funcionamiento.



## **Economías locales**

La economía es la forma en la que una sociedad o comunidad organiza sus sistemas de *extracción, producción, intercambio, distribución* y consumo de bienes y servicios, para satisfacer sus necesidades humanas. El término economía local surge como alternativa a la globalización, relevando la importancia de considerar los recursos endógenos (que se originan internamente) de un territorio en los procesos de desarrollo. Específicamente promueve el desarrollo local de la producción, el procesamiento, la distribución y consumo con el fin de mejorar la economía, el medio ambiente, la salud y las relaciones sociales de un lugar en particular. Uno de los lemas de los promotores de las economías locales ha sido “*piensa global y actúa local*”.

## **Empoderar(se)**

Se emplea generalmente con el sentido de conceder poder a un colectivo desfavorecido socioeconómicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida. El concepto tiene su origen en el enfoque de la educación popular desarrollada a partir del trabajo en los años 60 de Paulo Freire, estando ambas muy ligadas a los denominados enfoques participativos, presentes en el campo del desarrollo desde los años 70.

## **Gobernanza**

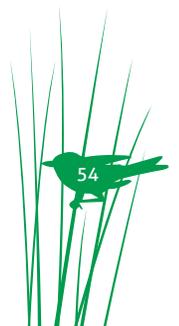
La gobernanza en palabras simples se ocupa del poder, la autoridad y la toma de decisiones. Puede ser definida como “las interacciones entre las estructuras, procesos y tradiciones que determinan cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones sobre cuestiones de interés público y cómo los ciudadanos u otras partes interesadas tienen algo que decir” (Graham et al. 2003).

## **Integración entre comunidades**

Se refiere a la acción y efecto de integrar o integrarse, esto es, constituir un todo con las partes o hacer que alguien pase a formar parte de un todo. La integración social, es un proceso dinámico y multifactorial que posibilita que las personas que se encuentran en diferentes grupos sociales (ya sea por cuestiones económicas, culturales, territoriales o religiosas) se reúnan bajo un mismo objetivo o precepto.

## **Medios de vida**

“Un medio de vida comprende las posibilidades, activos (tanto recursos materiales como sociales) y actividades necesarias para vivir. Un medio de vida es **sostenible** cuando puede afrontar y recuperarse de rupturas y caídas bruscas, y mantener sus capacidades y activos tanto en el presente como en el futuro sin socavar las base de sus recursos naturales existentes”. La teoría de los medios de vida (en inglés, *sustainable livelihoods*) se remonta a la labor de Robert Chambers, llevada a cabo a mediados de los 80. Desde entonces, numerosas agencias de desarrollo han adoptado conceptos relacionados con la teoría de los medios de vida y han llevado acciones para iniciar su implementación.



### **Patrimonio natural**

Conjunto de valores naturales (p.ej. formaciones geológicas y geomorfológicas, especies, ecosistemas, habitats, paisajes naturales), que tienen importancia desde un punto de vista estético, científico y/o medioambiental y que por lo tanto deben ser resguardados y conservados como un legado para futuras generaciones.

### **Patrimonio cultural**

Conjunto de bienes tangibles (objetos que tienen sustancia física) e intangibles (manifestaciones no materiales), que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad con una identidad propia y que son percibidos por otros como característicos. El Patrimonio Cultural como producto de la creatividad humana, se hereda, se transmite, se modifica y optimiza de individuo a individuo y de generación a generación.

### **Restauración socioambiental (o socio-ecológica)**

Proceso que inicia o acelera la recuperación conjunta e integrada de: un ecosistema que ha sido degradado, dañado o destruido; las relaciones entre los seres humanos y ese ecosistema; así como las prácticas culturales locales, velando siempre por una amplia participación comunitaria y ciudadana en el proceso y poniendo énfasis en la salud, integridad y sostenibilidad del sistema.

### **Ruta fluvial**

Recorrido a lo largo de un río o curso de agua que requiere demarcación cartográfica, puntos de interés (patrimonio natural y cultural local), infraestructura de uso público organizada y diseñada para ese fin y promoción de la ruta.

### **Uso sustentable**

El uso sustentable de los recursos naturales tiene como finalidad contribuir al desarrollo sustentable de una comunidad, a través del desarrollo equilibrado e integrado de sus componentes ambientales, sociales y económicos. El uso sustentable de un recurso implica no diezmar su capacidad natural de regeneración o reabastecimiento, otorgando iguales posibilidades a generaciones futuras para aprovecharlos en su desarrollo social y económico. Lo anterior significa no afectar la capacidad de los ecosistemas para producir los bienes y servicios que utilizamos, así como no extraer recursos a una tasa mayor a la capacidad natural de reposición/regeneración del ecosistema. De igual forma, el uso sustentable requiere de una reducción y minimización de los impactos ambientales y sociales negativos asociados al uso de recursos naturales, en conjunto con un aumento en la eficiencia del uso de estos recursos, garantizando que estarán disponibles para generaciones futuras.



# Anexos

# Anexo 1

## Metodología para el diseño del Programa

La construcción de este Programa fue facilitada por un equipo de profesionales independientes<sup>4</sup> quienes estuvieron a cargo de: elaborar la metodología para su diseño participativo; realizar las consultas públicas; constituir el Consejo Asesor y facilitar sus reuniones; redactar el Programa en base a los acuerdos tomados por este Consejo; y reunirse con Servicios Públicos y otros actores interesados.

El diseño del Programa tuvo una duración de tres meses y siguió las etapas que se grafican a continuación:

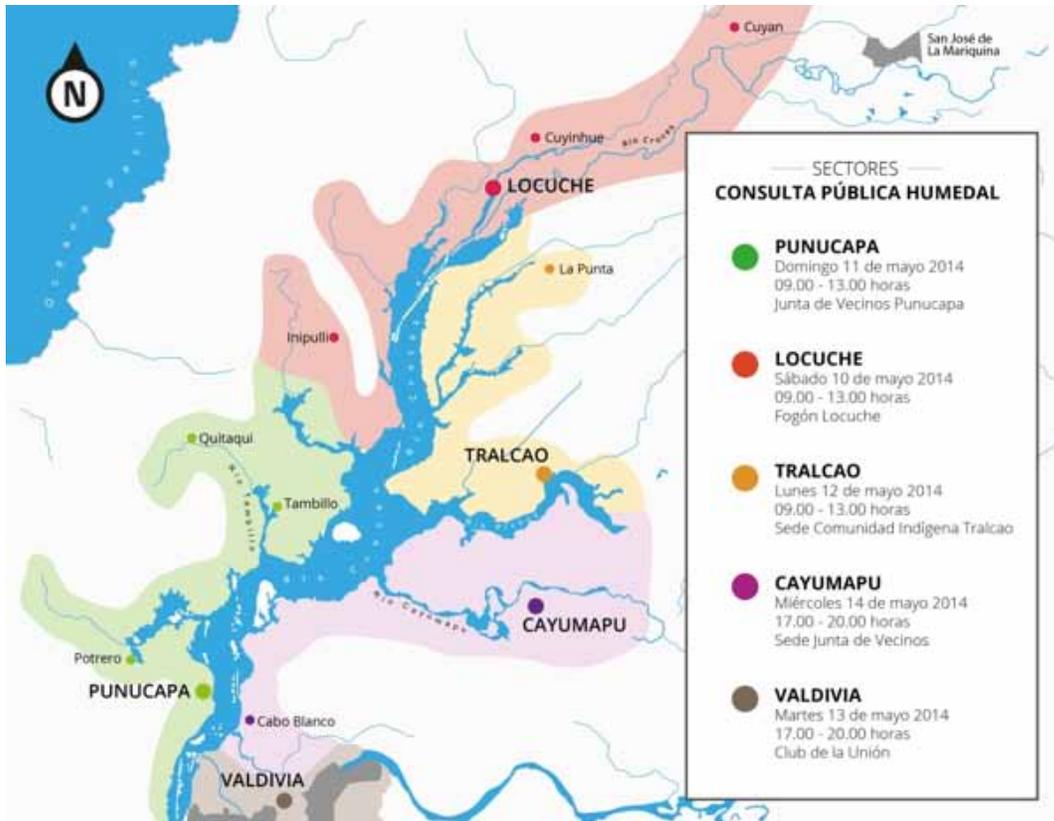


**Figura 4.** Etapas del proceso de diseño del Programa de Desarrollo Comunitario (Medida 5)

Durante el mes de mayo se realizó la primera ronda de consultas públicas en cinco sectores del humedal (ver mapa más abajo) en las cuales participaron 235 personas. A esto se suman 45 personas que enviaron sus aportes a través de la consulta pública disponible en la página web. Estas consultas tuvieron por objetivo recoger las diversas expectativas, visiones y propuestas de los participantes, a través de discusiones grupales, trabajo con mapas del humedal y discusión plenaria. Para guiar la discusión se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es el estado actual del humedal y nuestra comunidad?
2. ¿Cómo imaginamos el futuro del humedal y nuestra comunidad?
3. ¿Qué SI/NO queremos que pase con este programa?
4. ¿En qué queremos invertir los recursos de este programa?

<sup>4</sup> Miguel Jofré, Psicólogo Social (Coordinador); Lorena Arce, Ingeniero Comercial; Montserrat Lara, Bióloga; Verónica Lyon, encargada de comunicación.



**Figura 5.** Mapa de los sectores donde se realizaron consultas públicas para el diseño del Programa.

Los resultados de estas consultas fueron sistematizados por sector y luego sintetizados en un documento general, convirtiéndose en el principal insumo para el diseño del Programa. Estos documentos fueron puestos a disposición del público a través de la página web [www.comunidadhumedal.cl](http://www.comunidadhumedal.cl).

Para dar inicio a la construcción del documento del Programa se constituyó un Consejo Asesor integrado por 17 personas:

- **Milena Bruno Flández**, Junta de Vecinos Quitaqui-Tambillo
- **Dolores Rodríguez**, Presidenta Junta de Vecinos de Punucapa
- **Francisco Rivera**, Presidente Agrupación de Turismo La Ruta del Castillo
- **Patricia Chacón Ortiz**, Presidenta Junta de Vecinos Ñipulli
- **Jonathan Nauto Soto**, Comunidad Indígena Tralcao
- **Marcela Pangue**, Secretaria Comunidad Indígena Tralcao
- **Pablo Gallardo**, Junta de Vecinos Camino Real y Presidente Comité Agua Potable Rural Camino Real

- **Eugenio Fernández**, Junta de Vecinos Cabo Blanco
- **Yobana Seguel**, Agrupación de Armadores Fluviales de Valdivia
- **Alberto Tacón**, Biósfera / Red Socioambiental de Valdivia
- **Javiera Maira**, Directora Ejecutiva Consorcio Valdivia Sustentable
- **Eduardo Saldías**, Empresario Pueblito Expediciones
- **Pablo Cunazza**, Jefe Departamento de Áreas Silvestres Protegidas CONAF
- **Carlos Díaz**, Jefe de Fomento Productivo Municipalidad de Valdivia
- **Claudio Novoa**, Gabinete Municipalidad de Mariquina
- **Mauricio Flores**, Abogado Consejo de Defensa del Estado
- **Juan Anzieta**, Subgerente Asuntos Públicos Arauco

Ocho de ellos fueron elegidos por los propios vecinos del humedal, junto a representantes de organizaciones sociales, servicios públicos, empresarios turísticos relacionados con este territorio y las partes del juicio. Este Consejo Asesor se reunió semanalmente durante ocho semanas para discutir los contenidos del Programa ordenados en los siguientes temas:

1. Objetivos
2. Líneas de inversión
3. Cobertura
4. Mecanismos
5. Administración y Gobernanza

El primer borrador del programa fue presentado a mediados de Junio en una jornada con Servicios Públicos y posteriormente en una serie de reuniones con aquellos que tienen mayor relación con los distintos mecanismos de este Programa. Con posterioridad se trabajó para terminar los detalles del Programa e incorporar las recomendaciones de los Servicios Públicos. Este segundo borrador fue presentado durante la última semana de junio en una nueva ronda de consultas públicas, realizadas en los mismos cinco sectores antes mencionados. Todas las observaciones realizadas en dichas jornadas fueron analizadas y discutidas con el Consejo Asesor, adoptándose las decisiones finales acerca de los diferentes aspectos del Programa.

La última versión del documento de este Programa fue entregada al Consejo Asesor y las partes del juicio, para que en un plazo de dos semanas hicieran sus observaciones finales.



## Anexo 2

# Procedimiento para la constitución de una Asociación

La nueva Ley que regula las Corporaciones y Fundaciones de derecho privado ha agilizado los trámites para la constitución de estas entidades, pudiendo obtenerse la personalidad jurídica en un plazo aproximado de 2 a 3 meses, sin contar con los plazos previos de preparación y redacción de los Estatutos, trabajo para el que se prevén otros 2 meses. Los trámites de constitución se deben realizar ante las Secretaría Municipal correspondiente.

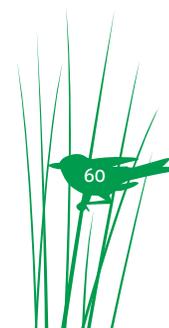
Los pasos a seguir son los siguientes:

**1) Elección del nombre de la Asociación en formación.** Se recomienda asegurarse antes de iniciar el proceso, de que no existe otra organización con idéntico o similar nombre, ya que esto podría ser causa de denegación de inscripción posterior. Para ello se podrá o bien ir directamente a la Unidad de Registro del Departamento de Persona Jurídica del Ministerio de Justicia y consultar sus registros, o bien habrá que solicitar al Ministerio de Justicia para que emita una providencia indicando si existe o no una entidad con nombre similar. Esta solicitud podrá realizarla tanto el interesado como el Secretario Municipal.

**2) Redacción de los Estatutos.** Previamente es recomendable que se haya trabajado conjuntamente con las Comunidades y Organizaciones en el diseño y redacción de los mismos.

**3) Acto constitutivo solemne.** Podrá realizarse en escritura pública o en escritura privada ante un Ministro de Fe, que podrá ser el notario. El contenido del Acta Constitutiva es el siguiente:

- Expresión de la voluntad de constituir una persona jurídica.
- Nombre de ésta (deberá hacer referencia a su naturaleza, objeto o finalidad).



- Aprobación de los Estatutos.
- Designación de las autoridades inicialmente encargadas (posteriormente, a través de votación de la Asamblea, u otro mecanismo previsto en los Estatutos, se constituirán tanto el Directorio definitivo como las demás Comisiones).
- Individualización de los que comparecen (no hay un número mínimo ni máximo de personas que deban estar presentes en el Acto de Constitución).

**4) Copia autorizada del Acto** Constitutivo ante Secretaría Municipal correspondiente. Dentro de los 30 días corridos siguientes al otorgamiento del Acta Constitutiva, habrá que llevar una copia autorizada de la misma ante la Secretaría Municipal correspondiente al domicilio de la persona jurídica en formación. En el caso que nos ocupa, al haber varias organizaciones sociales de diversas comunas, tendrán que decidir dónde va a establecerse el domicilio de la persona jurídica en formación.

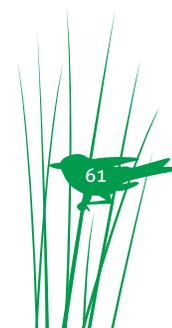
**5) Objeciones del Secretario Municipal.** El Secretario tiene un plazo de 30 días para realizar eventualmente objeciones a los Estatutos. Según la nueva ley, si se han utilizado los Estatutos Modelo aprobados por el Ministerio de Justicia, no podrá realizarse objeción alguna sobre dichas cláusulas.

**6) Subsanación de objeciones.** Si es que existiese alguna objeción por parte de Secretario ante alguna cláusula de los Estatutos, se da un plazo de 30 días corridos para corregirla. Una vez modificados los Estatutos, se vuelven a remitir al Secretario Municipal correspondiente.

**7) Remisión al Servicio de Registro Civil e Identificación.** En un plazo de 5 días corridos, el Secretario Municipal (o el interesado, o un representante de cualquiera de ellos) deberá remitir los antecedentes - que son a) el formulario de inscripción 4 b) los documentos fundantes, esto es, acta constitutiva, estatutos, o escritura pública en caso de haberse elegido esta forma de constitución- al SRCEI, quien lo inscribirá en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro. Si va el propio interesado, deberá contar con autorización emitida por el Secretario Municipal respectivo. La oficina del SRCEI en la que deben presentarse los antecedentes es la oficina local del domicilio de la persona jurídica en formación.

**8) Obtención de la personalidad jurídica.** En el momento de inscripción en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de lucro se obtiene la personalidad jurídica.

**9) Órgano de supervisión y control posterior.** Control interno y control externo. Externo: Según el artículo 557 del Código Civil, será el Ministerio de Justicia el que, de oficio o a petición de cualquier interesado, realizará las fiscalizaciones sobre la Asociación.



**Interno:** Además de los controles ejercidos por el Ministerio de Justicia, a nivel interno la Comisión Revisora de Cuentas (o cualquier otra creada a nivel estatutario a la que se le otorguen tales funciones) será la encargada de velar por la transparencia en la contabilidad de la Asociación. Además, la Comisión de Ética o Tribunal de Honor, será el encargado de establecer medidas sancionadoras en caso de requerirse. El alcance de las funciones de estas Comisiones será determinado a nivel Estatutario, y existen incompatibilidades definidas por ley (los miembros del directorio no podrán participar de estas Comisiones).

**10) Solicitud y entrega de certificados de vigencia.** El Registro Civil entregará, a solicitud del interesado, un certificado de vigencia de la Asociación o Corporación.

**11) Inscripción del Rol Único Tributario.** Se podrá realizar por Internet o en persona, a través del representante legal, o apoderado.



# Anexo 3

## Propuesta de estatutos para la Asociación

### ACTA Y ESTATUTOS “Asociación \_\_\_\_\_”

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ se lleva a efecto una asamblea en con la asistencia de las personas que se individualizan y firman al final de la presente acta, quienes manifiestan que se han reunido con el objeto de adoptar los acuerdos necesarios para constituir una Asociación de Derecho Privado, sin fin de lucro, denominada “Asociación \_\_\_\_\_”.

Preside la reunión, \_\_\_\_\_ y actúa como Secretario \_\_\_\_\_.

Después de un amplio debate, los asistentes acuerdan por unanimidad constituir la referida Asociación, adoptándose, además, los siguientes acuerdos:

PRIMERO: Aprobar los estatutos por los cuales se registrá la Asociación, los que son leídos en presencia de los asistentes y cuyo texto fiel se transcribe a continuación:

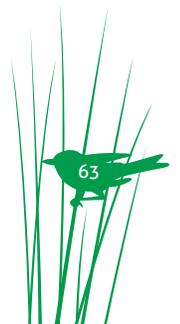
#### TÍTULO I

##### Del nombre, domicilio, objeto, duración

**Artículo Primero:** Constitúyase una Asociación de Derecho Privado, sin fin de lucro, que se denominará “Asociación\_\_\_\_\_”. La Asociación se registrá por las normas del Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil, por las disposiciones contenidas en la Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, o por la disposición legal que la reemplace, por los presentes Estatutos y el Reglamento que los desarrolla.

**Artículo Segundo:** El domicilio de la Asociación será la Comuna de \_\_\_\_\_ Provincia de Valdivia, Región de Los Ríos, sin perjuicio de poder desarrollar sus actividades en otros puntos del país.

**Artículo Tercero:** La Asociación no persigue ni se propone fines sindicales o de lucro, ni aquellos de entidades que deban regirse por un estatuto legal propio. Estará prohibida toda acción de carácter político partidista.



**Artículo Cuarto:** La Asociación tendrá por finalidad u objeto:

1. Contribuir a la protección, restauración y conservación socioambiental del humedal del río Cruces y sus ríos tributarios, generando condiciones favorables para el desarrollo territorial integral y promoviendo medios de vida sustentables en las comunidades que lo habitan.
2. Potenciar la conectividad para el uso sustentable del humedal, contribuyendo a la creación de una ruta fluvial y terrestre que genere mejores condiciones para el desarrollo socioeconómico local y la integración entre comunidades.
3. Fortalecer las economías locales a través del fomento de iniciativas productivas sustentables, que contribuyan a incrementar el ingreso familiar y mejorar la calidad de vida de los habitantes del humedal.
4. Fortalecer las organizaciones sociales, empoderar a los ciudadanos y potenciar su relación con los servicios públicos, para que contribuyan de manera activa y relevante en la protección, restauración y conservación socioambiental del humedal.
5. Incrementar el conocimiento y la valoración social del humedal, a través de programas de educación ambiental, la recuperación de su memoria local y la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural.

La Asociación podrá realizar sus actividades en los siguientes ámbitos de acción:

1. *Conectividad.* Considera el financiamiento de infraestructura de uso público que permita acceder, transitar y conocer el humedal por vía terrestre y fluvial, así como iniciativas que permitan potenciar la conectividad y uso fluvial del humedal.
2. *Turismo Sustentable.* Considera el financiamiento de iniciativas orientadas a promover el desarrollo del turismo rural en las comunidades aledañas al humedal y la generación de una red de servicios turísticos (“ruta de turismo rural”) basada en la potenciación de “polos de desarrollo” que sean compatibles con la conservación y uso sustentable del humedal.
3. *Fomento Productivo.* Considera el financiamiento de emprendimientos productivos de distintos rubros, siempre y cuando sean compatibles con la conservación y uso sustentable del humedal, privilegiando formas de producción y tecnologías que minimicen los impactos ambientales negativos sobre el humedal.
4. *Patrimonio natural y cultural.* Considera financiar iniciativas orientadas a la recuperación de la memoria histórica de los habitantes del humedal y la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural.
5. *Deporte y recreación.* Considera financiar distintas actividades formativas, recreativas y deportivas, así como equipamiento para estas actividades, siempre y cuando sean compatibles con la conservación y uso sustentable del humedal.
6. *Capacidades para la gestión y protección del humedal.* Considera financiar iniciativas para fortalecer las capacidades ciudadanas de gestión, protección y vigilancia del humedal, así como iniciativas que potencien la relación entre las autoridades y la comunidad para esta función (manejo participativo). Además considera iniciativas y actividades de educación ambiental tendientes a profundizar el conocimiento y valoración social del humedal.

La Asociación podrá realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines; asimismo, podrá invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración. Las rentas que perciba de esas actividades sólo deberán destinarse a los fines de la Asociación o a incrementar su patrimonio.



**Artículo Quinto:** La duración de la Asociación será indefinida y el número de sus socios, ilimitado.

## **TITULO II De los miembros**

**Artículo Sexto:** Podrán ser miembros de la Asociación todas las personas naturales sin limitación alguna de sexo, nacionalidad o condición, y las personas jurídicas de derecho privado constituidas de conformidad a la legislación chilena y bajo los requisitos que se señalan en el artículo siguiente.

**Artículo Séptimo:** Habrá dos clases de miembros: activos y honorarios.

1. Miembro activo es la persona jurídica sin fines de lucro que tiene la plenitud de los derechos y obligaciones que se establecen en estos estatutos. No podrá ser miembro de la Asociación una persona jurídica sin fines de lucro que comparta un tercio o más de sus integrantes con otra que ya forme parte de la Asociación.
2. Miembro Honorario es la persona natural o jurídica que, por su actuación destacada al servicio de los intereses de la Asociación o de los objetivos que ella persigue, haya obtenido esa distinción, en virtud de un acuerdo de la Asamblea General, aceptada por el interesado. Él no tendrá obligación alguna para con la Asociación y sólo tendrá derecho a voz en las Asambleas Generales, a ser informado periódicamente de la marcha de la Institución y a asistir a los actos públicos de ella.

Las personas jurídicas harán uso de sus derechos, por intermedio de su representante legal, o apoderado.

**Artículo Octavo:** La calidad de socio activo se adquiere:

1. Por suscripción del acta de constitución de la Asociación, y compromiso explícito de respetar los objetivos de la Asociación; o
2. Por la aceptación del Directorio, por los dos tercios de sus miembros, de la solicitud de ingreso patrocinada por otros dos socios, en la cual se manifieste plena conformidad con los fines de la Institución, y se comprometa el solicitante a cumplir fielmente los Estatutos, los Reglamentos y los acuerdos del Directorio y de la Asamblea General.

La calidad de miembro honorario se adquiere por acuerdo de la Asamblea General, aceptado por el interesado.

**Artículo Noveno:** Los socios activos tienen las siguientes obligaciones:

- a) Mantener los Acuerdos del Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_, con las dotaciones y recursos destinadas a cada mecanismo.
- b) Asistir a las reuniones a que fueren convocados de acuerdo a sus estatutos;
- c) Servir con eficiencia y dedicación los cargos para los cuales sean designados y las tareas que se le encomienden;
- d) Cumplir fiel y oportunamente las obligaciones pecuniarias para con la Asociación;
- e) Cumplir las disposiciones de los estatutos y reglamentos de la Asociación;
- f) Acatar los acuerdos del Directorio y de las Asambleas Generales.



**Artículo Décimo:** Los socios activos tienen los siguientes derechos y atribuciones:

- a) Participar con derecho a voz y voto en las Asambleas Generales;
- b) Elegir y ser elegidos para servir los cargos directivos de la Asociación;
- c) Pedir información acerca de las cuentas de la Asociación, así como de sus actividades o programas;
- d) Presentar cualquier proyecto o proposición al estudio del Directorio, el que decidirá su rechazo o inclusión en la Tabla de una Asamblea General Ordinaria.

Si el proyecto fuera patrocinado por el 10% o más de los socios y presentado con, a lo menos, 30 días de anticipación a la celebración de la Asamblea General, deberá ser tratado en ésta, a menos que la materia sea de aquellas estipuladas en el artículo décimo sexto de estos estatutos, en cuyo caso deberá citarse para una Asamblea General Extraordinaria a celebrarse dentro del plazo de 20 días contados desde la presentación hecha al Directorio.

**Artículo Décimo Primero:** La calidad de socio activo se pierde por fallecimiento, por renuncia escrita presentada al Directorio, o por expulsión decretada en conformidad al artículo décimo segundo letra d), de estos estatutos.

Tratándose de miembros honorarios, se pierde la calidad de tal, por acuerdo de la Asamblea General, adoptado por motivos graves y fundados, por renuncia escrita presentada al Directorio y por término de la personalidad jurídica en el caso de personas jurídicas.

**Artículo Décimo Segundo:** La Comisión de Ética de que trata el Título VIII de estos estatutos, previa investigación de los hechos efectuada por un Instructor, podrá sancionar a los socios con las medidas disciplinarias que se señalan más adelante. La investigación de los hechos se encargará a un Instructor, que será una persona integrante de alguna organización miembro activo de la Asociación, no comprometida en el hecho que se investiga, quien será designado por el Directorio.

La Comisión de Ética podrá aplicar las siguientes medidas disciplinarias:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación por escrito.
- c) Suspensión:
  - 1) Hasta por tres meses de todos los derechos en la Asociación, por incumplimiento de las obligaciones prescritas en el artículo noveno.
  - 2) Transitoriamente, por atraso superior a 90 días en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias para con la Asociación, suspensión que cesará de inmediato al cumplirse la obligación morosa.
  - 3) Tratándose de inasistencias a reuniones se aplicará la suspensión por tres o más inasistencias injustificadas, dentro del año calendario. Durante la suspensión el miembro afectado no podrá hacer uso de ninguno de sus derechos, salvo que la Comisión de Ética haya determinado derechos específicos respecto de los cuales queda suspendido.



d) Expulsión basada en las siguientes causales:

- 1) Incumplimiento de alguno de los objetivos del Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_.
- 2) Incumplimiento de las obligaciones pecuniarias para con la Asociación durante seis meses consecutivos, sea por cuotas ordinarias o extraordinarias.
- 3) Causar grave daño de palabra, por escrito o con obras a los intereses de la Asociación. El daño debe haber sido comprobado por medios incuestionables.
- 4) Haber sufrido tres suspensiones en sus derechos, por alguna de las causales establecidas en la letra c) de este artículo, en un período de 2 meses contados desde la primera suspensión.

Las medidas disciplinarias, entre ellas la expulsión, la resolverá la Comisión de Ética, previa investigación encargada al Instructor, ante quien el socio tendrá el derecho de ser oído, presentar sus descargos y defenderse de la acusación que se formule en su contra. La investigación se iniciará citando personalmente al socio, por medio de su representante legal. Una vez terminada la investigación, el Instructor elevará los antecedentes a la Comisión de Ética para que dicte fallo, proponiendo la aplicación de una medida disciplinaria prevista en el estatuto o la absolución. La Comisión de Ética deberá fallar dentro del plazo de treinta días, sin perjuicio de que pueda ampliarse este plazo, en el caso que deba solicitarse nuevas pruebas. La resolución de la Comisión de Ética deberá notificarse al socio mediante carta certificada dirigida al domicilio que el socio haya indicado al hacerse parte en la investigación, o al que tenga registrado en la Asociación, si no comparece. La notificación se entenderá practicada al quinto día hábil después de entregada la carta en la oficina de Correos.

De la expulsión se podrá pedir reconsideración ante la misma Comisión de Ética, apelando en subsidio para ante una Asamblea General Extraordinaria, dentro del plazo de treinta días hábiles, contados desde la respectiva notificación. La Asamblea General Extraordinaria deberá ser citada especialmente para este efecto, la cual resolverá en definitiva la aplicación de la medida disciplinaria. Si el socio no apela, la expulsión aplicada por la Comisión de Ética deberá ser ratificada también por la Asamblea General.

Quien fuere excluido de la Asociación sólo podrá ser readmitido después de un año contando desde la separación, previa aceptación del Directorio, que deberá ser ratificada en la Asamblea General más próxima que se celebre con posterioridad a dicha aceptación.

**Artículo Décimo Tercero:** El Directorio deberá pronunciarse sobre las solicitudes de ingreso, en la primera sesión que celebre después de presentadas éstas. En ningún caso podrán transcurrir más de 30 días desde la fecha de la presentación, sin que el Directorio conozca de ellas y resuelva, transcurrido el plazo, la solicitud se entenderá aceptada. Las solicitudes de ingreso presentadas con 10 días de anticipación a la fecha de celebración de una Asamblea General en que deban realizarse elecciones, deberán ser conocidas por el Directorio antes de dicha Asamblea.



Las renunciaciones, para que sean válidas, deben constar por escrito y la firma debe ser ratificada ante el Secretario del Directorio, o venir autorizada por Notario Público. Cumplidos estos requisitos formales la renuncia tendrá pleno vigor, no siendo necesaria su aprobación por el Directorio o por la Asamblea. El socio que, por cualquier causa, dejare de pertenecer a la Asociación, deberá cumplir con sus obligaciones pecuniarias que hubiere contraído con ella, hasta la fecha en que se pierda la calidad de socio.

### **TITULO III**

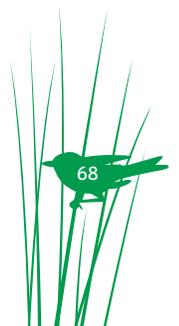
#### **De las Asambleas Generales**

**Artículo Décimo Cuarto:** La Asamblea General es el órgano colectivo principal de la Asociación e integra el conjunto de sus socios. Sus acuerdos obligan a los socios presentes y ausentes, siempre que tales acuerdos se hubieren tomado en la forma establecida por estos estatutos y no fueren contrarios a las Leyes y reglamentos.

Habrán Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando lo exijan las necesidades de la Asociación. En el mes de cada año se celebrará la Asamblea General Ordinaria, en la cual el Directorio presentará el Balance, Inventario y Memoria del ejercicio anterior y se procederá a las elecciones determinadas por estos estatutos, cuando corresponda. El Directorio, con acuerdo de la Asamblea, podrá establecer que el acto eleccionario se celebre en otro día, hora y lugar, que no podrá exceder en 90 días a la fecha original, cuando razones de conveniencia institucional así lo indiquen. En dicho caso, se cumplirá con lo dispuesto en el artículo décimo séptimo de estos estatutos.

En la Asamblea General Ordinaria se fijará la cuota ordinaria y de incorporación, conforme a lo señalado en el artículo cuarenta y tres de estos Estatutos. En la Asamblea General Ordinaria podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses de la Asociación, a excepción de los que correspondan exclusivamente a las Asambleas Generales Extraordinarias. Si, por cualquier causa, no se celebrare una Asamblea General Ordinaria en el tiempo estipulado, el Directorio deberá convocar a una nueva Asamblea dentro del plazo de 90 días y la Asamblea que se celebre tendrá, en todo caso, el carácter de Asamblea Ordinaria.

**Artículo Décimo Quinto:** Las Asambleas Generales Extraordinarias se celebrarán cada vez que el Directorio acuerde convocarlas o cada vez que lo soliciten al Presidente del Directorio, por escrito, a lo menos un tercio de los miembros activos, indicando el objeto de la reunión. En las Asambleas Generales Extraordinarias se fijará la cuota extraordinaria conforme lo señalado en el artículo cuarenta y cuatro de estos estatutos. En las Asambleas Generales Extraordinarias únicamente podrán tratarse las materias indicadas en la convocatoria; cualquier acuerdo que se adopte sobre otras materias será nulo y de ningún valor.



**Artículo Décimo Sexto:** Corresponde exclusivamente a la Asamblea General Extraordinaria tratar de las siguientes materias:

- a) De la reforma de los estatutos de la Asociación y la aprobación de sus reglamentos;
- b) De la fundación de la Asociación;
- c) De la fusión con otra Asociación;
- d) De las reclamaciones en contra de los directores, de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas y de la Comisión de Ética, para hacer efectiva la responsabilidad que les corresponda, por transgresión grave a la Ley, a los estatutos o al reglamento, mediante la suspensión o la destitución, si los cargos fueran comprobados; sin perjuicio de las acciones civiles y criminales que la Asociación tenga derecho a entablarles;
- e) De la Asociación de la entidad con otras instituciones similares;
- f) De la compra, venta, hipoteca, permuta, cesión y transferencia de bienes raíces, de la constitución de servidumbres y prohibiciones de gravar y enajenar y del arrendamiento de inmuebles por un plazo superior a tres años.

Los acuerdos a que se refieren las letras a), b), c), e) y f) deberán reducirse a escritura pública que suscribirá el Presidente en representación de la Asociación, sin perjuicio de que en un caso determinado, la Asamblea General Extraordinaria pueda otorgar poder especial para este efecto, a otra u otras personas.

**Artículo Décimo Séptimo:** Las citaciones a las Asambleas Generales se harán por medio de un aviso que deberá publicarse por una vez, con 5 días de anticipación a lo menos y con no más de 20 al día fijado para la Asamblea, en un diario de circulación regional. En dicha publicación se indicará el día, lugar, hora y objeto de la reunión. No podrá citarse en el mismo aviso para una segunda reunión, cuando por falta de quórum no se lleve a efecto la primera.

La citación deberá despacharse por el Secretario, en conformidad a lo dispuesto en el artículo trigésimo tercero, letra b). En el evento que el Secretario no despachare las citaciones a Asambleas Generales, lo podrá hacer, en su defecto, la mayoría absoluta de los directores o el 10% de los socios activos. Asimismo, se enviará carta o circular al domicilio que los miembros tengan registrado en la Asociación, con a lo menos 5 días de anticipación y no más de 30 al día de la Asamblea. El extravío de la carta de citación a que se refiere el inciso anterior, no afectará la validez de la Asamblea.

**Artículo Décimo Octavo:** Las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias se entenderán legalmente instaladas y constituidas si a ellas concurriere, a lo menos, la mitad más uno de los socios activos. Si no se reuniere este quórum se dejará constancia del hecho en el acta y deberá disponerse una nueva citación para día diferente, dentro de los 30 días siguientes al de la primera citación, en cuyo caso la Asamblea se realizará con los socios que asistan.



Los acuerdos en las Asambleas Generales se adoptarán por la mayoría absoluta de los socios asistentes, salvo en los casos en que la Ley o los estatutos hayan fijado una mayoría especial.

**Artículo Décimo Noveno:** Cada socio activo tendrá derecho a un voto, pudiendo delegarlo en otro mediante una carta poder simple. Cada socio, además de hacer uso de su derecho a voto, sólo podrá representar a un socio activo. Los poderes serán calificados por el Secretario del Directorio.

**Artículo Vigésimo:** De las deliberaciones y acuerdos adoptados en las Asambleas Generales se dejará constancia en un libro especial de Actas o Registro que asegure la fidelidad de las mismas, el que será llevado por el Secretario. Estas Actas serán un extracto de lo ocurrido en la reunión y serán firmadas por el Presidente, por el Secretario o por quienes hagan sus veces, y además por tres socios activos asistentes, designados en la misma Asamblea para este efecto.

En dichas Actas podrán los asistentes estampar las reclamaciones que estimen convenientes a sus derechos, por posibles vicios de procedimiento o relativos a la citación, constitución y funcionamiento de la Asamblea. Por otra parte, la Asociación deberá mantener permanentemente actualizados registros de sus asociados, directores y demás autoridades que prevean los estatutos.

**Artículo Vigésimo Primero:** Las Asambleas Generales serán presididas por el Presidente de la Asociación y actuará como Secretario el que lo sea del Directorio, o las personas que hagan sus veces. Si faltare el Presidente, presidirá la Asamblea un Director u otra persona que la propia Asamblea designe para ese efecto.

#### **TITULO IV Del Directorio**

**Artículo Vigésimo Segundo:** La institución será dirigida y administrada por un Directorio compuesto por nueve miembros, integrado por las personas (y representantes) que a continuación se indican: \_\_\_\_\_ . El Directorio durará tres años en sus funciones pudiendo sus miembros ser reelegidos hasta por una sola vez consecutiva.

Los directores ejercerán su cargo gratuitamente, pero tendrán derecho a ser reembolsados de los gastos, autorizados por el directorio, que justificaren haber efectuado en el ejercicio de su función. Es incompatible el cargo de Director con la calidad de trabajador de la Asociación.

**Artículo Vigésimo Tercero:** El Directorio, la Comisión Revisora de Cuentas y la Comisión de Ética se elegirán en Asamblea General Ordinaria, de acuerdo a las siguientes normas:



- Las elecciones se realizarán cada tres años.
- Cada socio sufragará en forma libre y secreta en un solo acto, teniendo derecho a marcar tantas preferencias como candidatos haya por elegir, no pudiendo acumular preferencias en un candidato, ni repetir un nombre.
- Se proclamarán elegidos los candidatos que en la elección resulten con el mayor número de votos hasta completar los miembros del Directorio, de la Comisión Revisora de Cuentas y la Comisión de Ética, que corresponda elegir.
- Es incompatible el cargo de Director con el de miembro de la Comisión Revisora de Cuentas y de la Comisión de Ética.
- No completándose el número necesario de Directores, de miembros de la Comisión Revisora de Cuentas o de la Comisión de Ética, se procederá a efectuar tantas elecciones como sea necesario. Existiendo empate entre dos o más candidatos que ocupen el último lugar entre las más altas mayorías respectivas, se repetirá la votación entre ellos y, si subsiste el empate, se recurrirá para dirimirlo, en primer lugar, a la antigüedad de los candidatos como socios de la Asociación y, si se tratare de socios con la misma antigüedad, al sorteo.
- Habrá una Comisión de Elecciones, integrada por tres socios que no sean candidatos, debiéndose elegir entre ellos un Presidente, quien dirimirá los empates que en ella puedan producirse. Dicha Comisión se constituirá en la Asamblea General en que corresponda celebrar las elecciones.
- El recuento de votos será público.
- El Directorio elegido deberá asumir de inmediato sus funciones, sin perjuicio de las rendiciones de cuentas y la entrega de documentos que deba realizarse con posterioridad, para lo cual, deberá en ese acto fijarse una fecha.

**Artículo Vigésimo Cuarto:** En caso de fallecimiento, ausencia, renuncia, destitución o imposibilidad de un Director para el desempeño de su cargo, el Directorio le nombrará un reemplazante que durará en sus funciones sólo el tiempo que falte para completar su período al Director reemplazado.

Se entiende por ausencia o imposibilidad de un Director para el desempeño de su cargo, la inasistencia a sesiones por un período superior a seis meses consecutivos.

**Artículo Vigésimo Quinto:** En la Asamblea General en que se elija el Directorio, o dentro de los 15 días siguientes a ella, el Directorio deberá elegir, en votación secreta, de entre sus miembros, un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y un Tesorero y sus respectivos suplentes. Los demás miembros tendrán el carácter de Directores.

El Presidente del Directorio lo será también de la Asociación, la representará judicial y extrajudicialmente y tendrá las demás atribuciones que los estatutos señalen. Si, por cualquier causa, no se realizaran las elecciones de Directorio en la oportunidad que establece el artículo décimo cuarto, el Directorio continuará en funciones, con todas sus obligaciones y atribuciones, hasta que sea reemplazado en la forma prescrita por los estatutos.



**Artículo Vigésimo Sexto:** Podrá ser elegida miembro del Directorio cualquier persona que forme parte de alguna organización que sea miembro activo de la Asociación, con un año o más de pertenencia tanto en la respectiva organización como en la Asociación, y siempre que al momento de la elección no se encuentre suspendido en sus derechos, conforme a lo dispuesto en el artículo décimo segundo letra c) de estos estatutos. No podrán ser directores las personas que hayan sido condenadas a pena aflictiva. El Director que durante el desempeño del cargo fuere condenado por crimen o simple delito, o incurriere en cualquier otro impedimento o causa de inhabilidad o incompatibilidad establecida por la ley o los estatutos, cesará en sus funciones.

**Artículo Vigésimo Séptimo:** Serán deberes y atribuciones del Directorio:

- a) Dirigir la Asociación y velar porque se cumplan sus estatutos y las finalidades perseguidas por ella;
- b) Administrar los bienes de la Asociación e invertir sus recursos;
- c) Aprobar los proyectos y programas que se encuentren ajustados a los objetivos de la Asociación;
- d) Citar a Asamblea General, tanto ordinaria como extraordinaria, en la forma y épocas que señalen estos estatutos;
- e) Crear toda clase de ramas, sucursales, filiales, anexos, oficinas y departamentos que se estime necesario para el mejor funcionamiento de la Asociación;
- f) Redactar los Reglamentos necesarios para la Asociación, las ramas y organismos que se creen para el cumplimiento de sus fines y someter dichos Reglamentos a la aprobación de la Asamblea General más próxima, pudiendo en el intertanto aplicarlos en forma provisoria, como asimismo realizar todos aquellos asuntos y negocios que estime necesario;
- g) Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales;
- h) Rendir cuenta en la Asamblea General Ordinaria anual, tanto de la marcha de la Institución como de la inversión de sus fondos durante el periodo que ejerza sus funciones, mediante memoria, balance e inventario, que en esa ocasión se someterán a la aprobación de sus miembros;
- i) Calificar la ausencia e imposibilidad de sus miembros para desempeñar el cargo, a que se refiere el artículo vigésimo cuarto;
- j) Resolver las dudas y controversias que surjan con motivo de la aplicación de sus Estatutos y Reglamentos; y
- k) Las demás atribuciones que señalen estos Estatutos y la Legislación vigente.

**Artículo Vigésimo Octavo:** Como administrador de los bienes de la Asociación, el Directorio estará facultado para: Comprar, adquirir, vender, permutar, dar y tomar en arrendamiento y administración, ceder y transferir toda clase de bienes muebles y valores mobiliarios; dar y tomar en arrendamiento bienes inmuebles por un período no superior a tres años; dar en garantía y establecer prohibiciones sobre bienes muebles, otorgar cancelaciones, recibos y finiquitos; celebrar contratos de trabajo, fijar sus condiciones y poner término a ellos; celebrar contratos de mutuo y cuentas corrientes, abrir y cerrar cuentas corrientes, de depósitos, de ahorro y de crédito, girar y sobregirar en ellas; retirar talonarios y aprobar saldos; girar, aceptar, tomar, avalar, endosar, descontar, cobrar, cancelar, prorrogar y protestar letras de cambio, pagarés, cheques y demás documentos negociables o efectos de comercio; ejecutar todo tipo de operaciones bancarias o mercantiles; cobrar y



percibir cuanto corresponda a la Asociación; contratar, alzar y posponer prendas, constituir, modificar, prorrogar, disolver y liquidar sociedades y comunidades; asistir a juntas con derecho a voz y voto; conferir mandatos especiales, revocarlos y transigir; aceptar toda clase de herencias, legados y donaciones; contratar seguros, pagar las primas, aprobar liquidaciones de los siniestros y percibir el valor de las pólizas, firmar, endosar y cancelar pólizas; importar y exportar; delegar en el Presidente, en uno o más Directores, o en uno o más socios, o en terceros, sólo las atribuciones necesarias para ejecutar las medidas económicas que se acuerden y las que requiera la organización administrativa interna de la Institución; estipular en cada contrato que celebre los precios, plazos y condiciones que juzgue convenientes; anular, rescindir, resolver, revocar y terminar dichos contratos; poner término a los contratos vigentes por resolución, desahucio o cualquiera otra forma; operar en el mercado de valores; comprar y vender divisas sin restricción; contratar créditos y ejecutar todos aquellos actos que tiendan a la buena administración de la Asociación.

Sólo por acuerdo de una Asamblea General Extraordinaria se podrá comprar, vender, hipotecar, permutar, ceder y transferir bienes raíces, constituir servidumbres y prohibiciones de gravar y enajenar y arrendar bienes inmuebles por un plazo superior a tres años.

En el ejercicio de sus funciones, los directores responderán solidariamente hasta de la culpa leve por los perjuicios que causaren a la Asociación.

**Artículo Vigésimo Noveno:** Acordado por el Directorio o la Asamblea General cualquier acto relacionado con las facultades indicadas en el artículo precedente, lo llevará a cabo el Presidente o quien lo subrogue en el cargo. Lo anterior se entiende sin perjuicio de que, en un caso determinado, se acuerde que el Presidente actuará conjuntamente con otro Director, o con el Secretario Ejecutivo, o bien se le otorgue poder especial a un tercero para la ejecución de un acuerdo. El Presidente o las personas que se designen deberán ceñirse fielmente a los términos del acuerdo de la Asamblea o del Directorio, en su caso y serán solidariamente responsables ante la Asociación en caso de contravenirlo.

Sin embargo, no será necesario a los terceros que contraten con la Asociación conocer los términos del respectivo acuerdo, el que no les será oponible.

**Artículo Trigésimo:** El Directorio deberá sesionar con la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptarán por la mayoría absoluta de los Directores asistentes, salvo en los casos que estos mismos estatutos señalen un quórum distinto. En caso de empate decidirá el voto del que preside. El Directorio sesionará, por lo menos, una vez al mes, en la fecha que acuerden sus integrantes.

De las deliberaciones y acuerdos del Directorio se dejará constancia en un libro especial de actas, firmado por todos los directores que hubieren concurrido a la sesión.



El Director que quisiere salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo, deberá exigir que se deje constancia de su oposición en el acta, debiendo darse cuenta de ello en la próxima Asamblea.

El Directorio podrá sesionar extraordinariamente y para tal efecto el Presidente deberá citar a sus miembros. En estas sesiones sólo podrán tratarse las materias objeto de la citación, rigiendo las mismas formalidades de constitución y funcionamiento establecidas para las sesiones ordinarias en este artículo.

El Presidente estará obligado a practicar la citación por escrito, si así lo requieren dos o más directores.

## **TITULO V**

### **Del Presidente y del Vicepresidente**

**Artículo Trigésimo Primero:** Corresponde especialmente al Presidente de la Asociación:

- a) Representarla judicial y extrajudicialmente;
- b) Presidir las reuniones del Directorio y las Asambleas Generales;
- c) Ejecutar los acuerdos del Directorio, sin perjuicio de las funciones que los Estatutos encomienden al Vicepresidente, Secretario, Tesorero y a otros miembros que el Directorio designe;
- d) Organizar los trabajos del Directorio y proponer el plan general de actividades de la Institución;
- e) Nombrar las Comisiones de Trabajo que estime convenientes;
- f) Firmar la documentación propia de su cargo y aquella en que deba representar a la Asociación. Firmar conjuntamente con el Tesorero o con el Director que haya designado el Directorio, los cheques, giros de dinero, letras de cambio, balances y, en general, todos los documentos relacionados con el movimiento de fondos de la Asociación.
- g) Dar cuenta anualmente en la Asamblea General Ordinaria, en nombre del Directorio, de la marcha de la Institución y del estado financiero de la misma;
- h) Resolver cualquier asunto urgente que se presente y solicitar en la sesión de Directorio más próxima su ratificación;
- i) Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y acuerdos de la Asociación;
- j) Las demás atribuciones que determinen estos estatutos y los reglamentos.

Los actos del representante de la Asociación, son actos de ésta, en cuanto no excedan de los límites del ministerio que se le ha confiado. En todo lo que excedan estos límites, sólo obligan personalmente al representante.

**Artículo Trigésimo Segundo:** El Vicepresidente debe colaborar permanentemente con el Presidente en todas las materias que a éste le son propias, correspondiéndole el control de la constitución y funcionamiento de las comisiones de trabajo. En caso de enfermedad, permiso, ausencia o imposibilidad transitoria, el Presidente será subrogado por el Vicepresidente, el que tendrá en tal caso todas las atribuciones que corresponden a aquel. En caso de fallecimiento, renuncia o imposibilidad definitiva del Presidente, el Vicepresidente ejercerá sus funciones hasta la terminación del respectivo período.



## **TÍTULO VI**

### **Del Secretario, del Tesorero y del Director Ejecutivo**

**Artículo Trigésimo Tercero:** Los deberes del Secretario serán los siguientes:

- a) Llevar el Libro de Actas del Directorio, el de Asamblea de Socios y el Libro de Registro de Miembros de la Asociación;
- b) Despachar las citaciones a las Asambleas ordinarias y extraordinarias y publicar los avisos de citación de las mismas;
- c) Formar la tabla de sesiones del Directorio y de las Asambleas Generales, de acuerdo con el Presidente;
- d) Redactar y despachar con su firma y la del Presidente la correspondencia y documentación de la Asociación, con excepción de aquella que corresponda exclusivamente al Presidente y recibir y despachar la correspondencia en general.
- e) Contestar personalmente la correspondencia de mero trámite;
- f) Vigilar y coordinar que, tanto los directores como los miembros, cumplan con las funciones y comisiones que les corresponden conforme a los estatutos y reglamentos o les sean encomendadas para el mejor funcionamiento de la Asociación;
- g) Firmar las actas en calidad de Ministro de Fe de la Institución y otorgar copia de ellas debidamente autorizadas con su firma, cuando se lo solicite algún miembro de la Asociación;
- h) Calificar los poderes antes de las elecciones;
- i) En general, cumplir todas las tareas que le encomienden.

En caso de ausencia o imposibilidad, el Secretario será subrogado por el director que designe el Directorio.

**Artículo Trigésimo Cuarto:** Las funciones del Tesorero serán las siguientes:

- a) Cobrar las cuotas ordinarias, extraordinarias y de incorporación otorgando recibos por las cantidades correspondientes;
- b) Depositar los fondos de la Asociación en las cuentas corrientes o de ahorro que ésta abra o mantenga y firmar conjuntamente con el Presidente, o con quien designe el Directorio los cheques o retiros de dinero que se giren contra dichas cuentas;
- c) Llevar la Contabilidad de la Institución;
- d) Preparar el Balance que el Directorio deberá proponer anualmente a la Asamblea General;
- e) Mantener al día el inventario de todos los bienes de la Institución;
- f) En general, cumplir con todas las tareas que le encomienden.

El Tesorero, en caso de ausencia, o imposibilidad, será subrogado por el Director que designe el Directorio. En caso de renuncia o fallecimiento, será el Directorio quien designará el reemplazante, el que durará en su cargo sólo el tiempo que faltare al reemplazado.

**Artículo Trigésimo Quinto:** Podrán existir funcionarios rentados que compondrán un Equipo Ejecutivo, que será designado por el Directorio y durarán en funciones



mientras cuente con la confianza de éste. Al Equipo Ejecutivo le corresponderá hacer cumplir los acuerdos del Directorio sólo en los casos en que se le haya otorgado un poder especial, para un asunto determinado, pudiendo concurrir a las sesiones de Directorio sólo con derecho a voz. El Equipo Ejecutivo no formará parte del Directorio, serán personas ajenas a la Institución y no tendrá la calidad de miembro de la misma. Al Equipo Ejecutivo le corresponderá realizar las siguientes funciones, sin perjuicio de las que el Directorio le asigne:

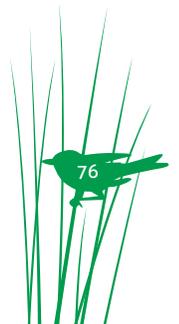
- a) Llevar a cabo las líneas de inversión y mecanismos acordados en el Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_;
- b) Estructurar la organización administrativa de la Asociación, de acuerdo a las instrucciones que le imparta el Directorio, velando por su correcto funcionamiento;
- c) Llevar conjuntamente con el Tesorero la contabilidad de la Institución, elaborando el balance y presupuesto anual para presentarlo al Directorio;
- d) Celebrar los actos y contratos aprobados por el Directorio conforme a las condiciones y modalidades que éste haya fijado, respecto de los cuales se le haya conferido poder especial para ello;
- e) Ejercer las facultades que el Directorio le hubiere especialmente delegado. El directorio podrá delegar en el Equipo Ejecutivo, sólo las atribuciones necesarias para ejecutar las medidas económicas que se acuerden y las que requiera la organización administrativa interna de la Institución;
- f) Proponer al Directorio las medidas, normas o procedimientos que tiendan al mejoramiento de los servicios que preste la Institución, como también a su organización interna.

## **TÍTULO VII**

### **De la Comisión Revisora de Cuentas**

**Artículo Trigésimo Sexto:** En la Asamblea General Ordinaria Anual que corresponda, los miembros activos elegirán una Comisión Revisora de Cuentas, compuesta por tres integrantes de alguna organización miembro activo de la Asociación, quienes durarán 3 años en sus funciones y cuyas obligaciones y atribuciones serán las siguientes:

- a) Revisar trimestralmente y cuando la situación lo amerite, los libros de contabilidad y los comprobantes de ingresos y egresos que el Tesorero y el Secretario Ejecutivo deben exhibirle, como asimismo, inspeccionar las cuentas bancarias y de ahorro;
- b) Velar porque los miembros se mantengan al día en el pago de sus cuotas y representar al Tesorero cuando alguno se encuentre atrasado, a fin que éste investigue la causa y procure se ponga al día en sus pagos;
- c) Informar en Asamblea Ordinaria o Extraordinaria sobre la marcha de la Tesorería y el estado de las finanzas y dar cuenta de cualquier irregularidad que notare;
- d) Elevar a la Asamblea Ordinaria Anual, un informe escrito sobre las finanzas de la Institución, sobre la forma que se ha llevado la Tesorería durante el año y sobre el balance del ejercicio anual que confeccione el Tesorero, recomendando a la Asamblea la aprobación o rechazo total o parcial del mismo; y
- e) Comprobar la exactitud del inventario.



**Artículo Trigésimo Séptimo:** La Comisión Revisora de Cuentas será presidida por el miembro que obtenga el mayor número de sufragios en la respectiva elección y no podrá intervenir en los actos administrativos del Directorio. En caso de vacancia en el cargo del Presidente será reemplazado con todas sus atribuciones por el miembro que obtuvo la votación inmediatamente inferior a éste. Si se produjera la vacancia simultánea de dos o más cargos de la Comisión Revisora de Cuentas, se llamará a nuevas elecciones para ocupar los puestos vacantes; si la vacancia fuera sólo de un miembro, continuará con los que se encuentren en funciones con todas las atribuciones de la Comisión. La Comisión sesionará con la mayoría absoluta de sus miembros y los acuerdos serán adoptados por la mayoría absoluta de los asistentes. En caso de empate, decidirá el voto del que preside.

## **TÍTULO VIII** **De la Comisión de Ética**

**Artículo Trigésimo Octavo:** Habrá una Comisión de Ética, compuesta de tres integrantes de alguna organización miembro activo de la Asociación, elegidos cada 3 años en la Asamblea General Ordinaria Anual, en la forma y con los requisitos establecidos en el artículo vigésimo tercero.

Los miembros de dicha Comisión durarán 3 años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

**Artículo Trigésimo Noveno:** La Comisión de Ética se constituirá dentro de los 30 días siguientes a su elección, procediendo a designar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario. Deberá funcionar con la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptarán por la mayoría absoluta de los asistentes. En caso de empate, decidirá el voto del que preside. Todos los acuerdos de la Comisión deberán constar por escrito y los suscribirán todos los miembros asistentes a la respectiva reunión.

**Artículo Cuadragésimo:** En caso de ausencia, fallecimiento, renuncia o imposibilidad de alguno de los miembros de la Comisión de Ética para el desempeño de su cargo, el Directorio le nombrará un reemplazante que durará en sus funciones sólo el tiempo que faltare para completar su período al miembro de la Comisión reemplazado, el cual deberá tener la calidad de socio activo de la Asociación.

Se considerará que existe ausencia o imposibilidad si el miembro de la Comisión no asiste por un período de tres meses.

**Artículo Cuadragésimo Primero:** La Comisión de Ética, en el cumplimiento de sus funciones aplicará las medidas disciplinarias, en primera instancia, previa investigación de los hechos efectuada por el Instructor, conforme al procedimiento que señala el artículo décimo segundo.



## TÍTULO IX Del Patrimonio

**Artículo Cuadragésimo Segundo:** El patrimonio de la Asociación estará formado por los bienes que forman su patrimonio inicial, que son: Aportes que se reciba con el propósito de llevar a ejecutar los objetivos, líneas de inversión y mecanismos del Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_, una vez que se cumplan las condiciones previstas para el traspaso de dichos recursos. Los bienes que no consistan en dinero se aportarán del siguiente modo: \_\_\_\_\_. Además formarán también el patrimonio las cuotas de incorporación, ordinarias y extraordinarias, determinadas con arreglo a los estatutos; por las donaciones entre vivos o asignaciones por causa de muerte que se le hicieren; por el producto de sus bienes o servicios remunerados que preste; por la venta de sus activos y por las erogaciones y subvenciones que obtenga de personas naturales o jurídicas, de las Municipalidades o del Estado y demás bienes que adquiera a cualquier título.

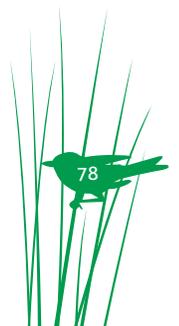
Las rentas, utilidades, beneficios o excedentes de la Asociación, no podrán por motivo alguno distribuirse a sus afiliados ni aún en caso de disolución, debiéndose emplear en el cumplimiento de sus fines estatutarios.

**Artículo Cuadragésimo Tercero:** La cuota ordinaria anual será determinada por la Asamblea General Ordinaria anual, a propuesta del Directorio, y no podrá ser inferior a ni superior a \_\_\_\_ unidad (es) tributaria (s) mensual (es). Asimismo, la cuota de incorporación será determinada por la Asamblea General Ordinaria del año respectivo, a propuesta del Directorio, y no podrá ser inferior a ni superior a \_\_\_\_ unidad (es) tributaria (s) mensual (es).

El Directorio estará autorizado para establecer que el pago de las cuotas ordinarias, se haga mensual, trimestral o semestralmente.

**Artículo Cuadragésimo Cuarto:** Las cuotas extraordinarias serán determinadas por una Asamblea General Extraordinaria, a propuesta del Directorio, no pudiendo ser su valor inferior a ni superior a \_\_\_\_ unidad (es) tributaria (s) mensual (es). Se procederá a fijar y exigir una cuota de esta naturaleza, cada vez que lo requieran las necesidades de la Asociación. No podrá fijarse más de una cuota extraordinaria por mes.

Los fondos recaudados por concepto de cuotas extraordinarias no podrán ser destinados a otro fin que al objeto para el cual fueron recaudados, a menos que una Asamblea General especialmente convocada al efecto, resuelva darle otro destino.



## **TÍTULO X**

### **De la Modificación de Estatutos, de la Fusión y de la Disolución de la Asociación**

**Artículo Cuadragésimo Quinto:** La Asociación podrá modificar sus estatutos, sólo por acuerdo de una Asamblea General Extraordinaria adoptado por la mayoría absoluta de sus miembros presentes, previo informe favorable del Ministerio de Justicia, siempre que la modificación resulte conveniente a los objetivos fundacionales de la Asociación.

El informe del Ministerio de Justicia deberá cumplir con los requisitos y formalidades establecidos en el artículo 558 del Código Civil.

Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, en ningún caso se podrán modificar, alterar o eliminar ninguno de los objetivos fundacionales de la Asociación. No obstante, se podrán agregar nuevos objetivos que no sean contrarios a los fundacionales. Además, no se podrá modificar ninguno de aquellos artículos de la Asociación que expresamente los señale. Si algún artículo establece, para que sea procedente su modificación, el cumplimiento de un plazo o condición, éste no se podrá modificar, alterar o eliminar hasta que no se encuentre cumplido el plazo establecido o se haya verificado la condición prevista.

Este artículo es inmodificable.

**Artículo Cuadragésimo Sexto:** La Asociación podrá fusionarse o disolverse voluntariamente por acuerdo de una Asamblea General Extraordinaria adoptada por los dos tercios de los miembros presentes. Acordada la disolución voluntaria, o decretada la disolución forzada de la Asociación, sus bienes pasarán a la Institución sin fin de lucro, con personalidad jurídica vigente denominada “\_\_\_\_\_”.

**SEGUNDO:** La Asamblea aprobó, igualmente, los siguientes tres artículos transitorios:

**Artículo Primero Transitorio:** Durante los tres primeros años de vigencia de la Asociación, no se exigirá para ser Director, el requisito de antigüedad prescrito en el Artículo vigésimo sexto de los estatutos.

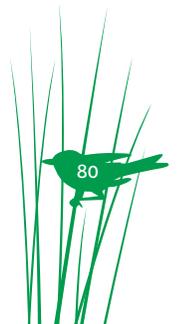
**Artículo Segundo Transitorio:** Elegir al Directorio inicial de la Asociación, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 548- 1 del Código Civil, que estará integrado por las personas que a continuación se señalan, las que durarán en sus cargos hasta la primera Asamblea Ordinaria que deberá celebrarse dentro de los 90 días posteriores al respectivo Registro en el Servicio de Registro Civil e Identificación:



**Artículo Tercero Transitorio:** Estando vigente el plazo de ejecución del Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_ en los términos que se acordaron por las partes en conformidad \_\_\_\_\_, los bienes destinados a éste no podrán ser empleados en objetivos, líneas de inversión, y mecanismos distintos de los acordados en el Programa.

En caso de ser acordada la disolución voluntaria, o decretada la disolución forzada de la Asociación, y estando vigente el plazo de ejecución del Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_, los bienes destinados a éste pasarán a una institución sin fin de lucro que garantice que dichos recursos serán destinados a los objetivos y mecanismos del programa.

Lo señalado en este artículo transitorio no podrá ser modificado hasta que no se hayan cumplido los plazos de ejecución previstos en el Programa de Desarrollo Comunitario \_\_\_\_\_ y/o no se hayan agotado los recursos destinados a sus objetivos, líneas de inversión y mecanismos.



## Anexo 4

# Descripción de los componentes del Plan de Conectividad

### **Plan de manejo u ordenamiento territorial:**

El plan de manejo es una guía o documento directriz para el manejo y gestión de un área de interés, que deberá entregar pautas para lograr los objetivos de manejo, que sean consensuadas entre las diferentes partes interesadas y actores sociales. En general regula el uso de un territorio a través de su zonificación y establecimiento de uso y actividades permitidas y prohibidas en distintas zonas. En principio su elaboración será principalmente responsabilidad de la entidad que administre el Santuario de la Naturaleza Carlos Anwandter, pero deberá contemplar también sus áreas aledañas y ríos tributarios.

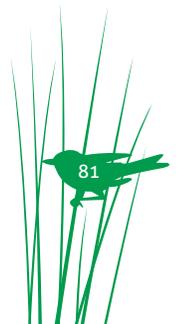
### **Plan o Reglamento de uso público del Humedal del río Cruces.**

Este plan regulará el uso público de este territorio con el fin de compatibilizar la conservación de este ecosistema (mantención de sus funciones y características ecológicas) con el uso que pueden hacer los seres humanos de él. Deberá estar en sintonía con el Plan de Manejo y no podrá atentar contra sus regulaciones. En principio su elaboración será principalmente responsabilidad de la entidad que administre el Santuario de la Naturaleza Carlos Anwandter, pero deberá contemplar también sus áreas aledañas y ríos tributarios.

### **Plan Maestro de la ruta fluvial**

Este plan maestro se construirá de manera participativa con todas las comunidades beneficiarias del Programa y generará la imagen objetivo de la ruta fluvial del humedal del río Cruces. Deberá diseñarse contemplando el plan de inversión del Estado para el territorio, la participación de los servicios públicos a través de asesorías técnicas y las necesidades y aspiraciones de los habitantes del humedal. Diseño e implementación de infraestructura de uso público

La infraestructura de uso público de este plan estará relacionada y propiciará el mayor uso y acceso al humedal para los habitantes locales y turistas.

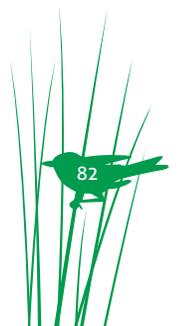


### **Medios de transporte sustentables**

Este componente abordará el fomento y apoyo al desarrollo de servicios de transporte sustentables para recorrer la ruta fluvial del humedal, tanto para la movilidad de habitantes locales como para la visita de turistas. Deberán cumplir con criterios de bajo impacto en el entorno natural, alta durabilidad de los materiales, capacidad de acuerdo a la capacidad de carga del humedal, pertinencia cultural del diseño.

### **Comunicación y marketing**

Se realizará una campaña de difusión y marketing del destino turístico humedal del río Cruces, poniendo especial énfasis en difundir la ruta turística, sus circuitos y los servicios que ofrecen las comunidades locales.



## Anexo 5

# Propuesta de asignación de recursos para el Concurso de Iniciativas del Humedal.

Línea de Inversión	Año 1				Año 2			
	Cantidad Proyectos	% Línea Inversión	Monto máximo	Presupuesto disponible	Cantidad Proyectos	% Línea Inversión	Monto máximo	Presupuesto disponible
2. Turismo Sustentable	9	30%	\$ 6.000.000	\$ 54.000.000	8	30%	\$ 6.000.000	\$ 48.000.000
3. Fomento Productivo	9	30%	\$ 6.000.000	\$ 54.000.000	8	30%	\$ 6.000.000	\$ 48.000.000
4. Patrimonio natural y cultural	9	20%	\$ 4.000.000	\$ 36.000.000	8	20%	\$ 4.000.000	\$ 32.000.000
5. Deporte y recreación	9	10%	\$ 2.000.000	\$ 18.000.000	8	10%	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
6. Generación de capacidades	9	10%	\$ 2.000.000	\$ 18.000.000	8	10%	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>		<b>\$ 180.000.000</b>	<b>40</b>	<b>1</b>		<b>\$ 160.000.000</b>

Línea de Inversión	Año 3				Año 4				Total Proyectos a Financiar	Total por Línea de Inversión
	Cantidad Proyectos	% Línea Inversión	Monto máximo	Presupuesto disponible	Cantidad Proyectos	% Línea Inversión	Monto máximo	Presupuesto disponible		
2. Turismo Sustentable	6	30%	\$ 6.000.000	\$ 36.000.000	4	30%	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	27	\$ 162.000.000
3. Fomento Productivo	6	30%	\$ 6.000.000	\$ 36.000.000	4	30%	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	27	\$ 162.000.000
4. Patrimonio natural y cultural	6	20%	\$ 4.000.000	\$ 24.000.000	4	20%	\$ 4.000.000	\$ 16.000.000	27	\$ 108.000.000
5. Deporte y recreación	6	10%	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	4	10%	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	27	\$ 54.000.000
6. Generación de capacidades	6	10%	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	4	10%	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	27	\$ 54.000.000
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1</b>		<b>\$ 120.000.000</b>	<b>20</b>	<b>1</b>		<b>\$ 80.000.000</b>	<b>135</b>	<b>\$ 540.000.000</b>



# Anexo 6

## Análisis jurídico



# INFORME JURIDICO

Para la construcción del punto VII. ADMINISTRACIÓN Y GOBERNANZA  
del Programa de Desarrollo Comunitario del Río Cruces

Equipo de abogados  
M<sup>a</sup> Luisa Gómez Comi  
Felipe Guerra Schleef



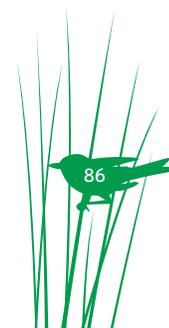
## 1. Análisis comparativo de las figuras jurídicas disponibles

El primer mecanismo de inversión del Programa prevé la creación de una estructura de gobernanza para la protección del humedal y para ello contempla la constitución de una entidad que no sólo reúna a las organizaciones sociales del humedal e impulse su acción colectiva, sino también que sea perdurable en el tiempo más allá de los fondos que la originan. Por los fines y objetivos que deberá cumplir la misma, se considera que en nuestro ordenamiento jurídico las **personas jurídicas sin ánimo de lucro**, reguladas en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, son las entidades que mejor pueden ayudar a cumplir los mismos.

No obstante, en virtud de la experiencia comparada, han sido consideradas otras alternativas, como los modelos de asociatividad empresarial o Cooperativas. Por ejemplo, en Estados Unidos existen experiencias similares que han optado por constituirse bajo la figura de Cooperativas, como la *North Atlantic Landscape Conservation Cooperative*, en la que se asocian organismos de la sociedad civil, organismos públicos del Estado, las comunidades indígenas y trabajan para minimizar los riesgos derivados del incremento de la presión sobre los usos del suelo y las amenazas e incertidumbres producidas por el cambio climático.

En nuestro país las Cooperativas se encuentran reguladas por la Ley General de Cooperativas, cuyo nuevo texto refundido se establece por el D.F.L. N°5 de 25 de septiembre de 2003. Se establece que "son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: a) los socios tienen iguales derechos y obligaciones, b) deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios a prorrata de aquellas y c) neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas".

Como se desprende de la definición legal transcrita, una de la característica fundamentales de las Cooperativas, la distribución del excedente, se contrapone inmediatamente con el propósito fundacional de la entidad que se busca crear, la cual deberá administrar los recursos que le serán transferidos en razón de la ejecución de una sentencia que condena a la empresa Arauco a reparar el daño ambiental causado. De esta manera, la futura entidad no tiene un propósito productivo inmediato, por lo que no busca generar excedentes que posteriormente tengan que ser distribuidos entre los asociados.



**En conclusión, se considera que según nuestro ordenamiento, las personas jurídicas sin fines de lucro, que buscan la asociatividad para la consecución de fines de interés general, son las que mejor se encuadrarían con el espíritu de la entidad a constituirse.**

Previo a referirnos a las personas jurídicas sin fines de lucro que pueden formarse bajo la regulación del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, expondremos una breve consideración de otras entidades con el objeto de descartar su idoneidad para este caso en función de los principios y objetivos del Programa.

**a) Asociaciones Gremiales regidas por el Decreto Ley N° 2757 del 26 de junio de 1979 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Son organizaciones que reúnen personas naturales, jurídicas o ambas con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios. Para su constitución es necesario un número mínimo de socios (25 personas naturales o jurídicas, o 4 personas jurídicas en caso de Asociaciones Gremiales) y los plazos de constitución de la misma oscilan entre los 4 y 6 meses.

Se considera que la naturaleza de este tipo de Asociaciones no se compatibiliza adecuadamente con el objetivo que persigue cumplir la entidad creada en el marco del Programa de Desarrollo, debido a la pluralidad de servicios o actividades productivas que se desarrollan dentro de las comunidades que integrarán la misma.

**b) Organizaciones comunitarias y funcionales regidas por la Ley N° 19.418.**

El artículo 2º de la Ley define los dos tipos de organizaciones que se regirán por ella, que son:

**Juntas de vecinos:** Las organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en la misma unidad vecinal (territorio, determinado en conformidad con la ley, en que se subdividen las comunas, para efectos de descentralizar asuntos comunales y promover la participación ciudadana y la gestión comunitaria) y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades.

**Organización comunitaria funcional:** Aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses



específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva.

El artículo 5º de la ley indica que podrán pertenecer a las respectivas organizaciones "todas las personas que lo requieran y cumplan con los requisitos legales y estatutarios. Ambas gozarán de personalidad jurídica por el mero hecho de constituirse según el procedimiento que la ley dispone en su artículo 8º.

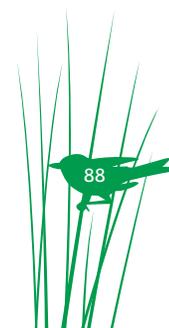
Con respecto a este tipo de organizaciones comunitarias y funcionales hay que señalar que, en principio, los objetivos y características de este tipo de organizaciones encuadran con los fines de la futura entidad dado su carácter eminentemente funcional. Sin embargo, las dificultades aparecen si se tiene en cuenta que los miembros que integrara la futura entidad corresponden a organizaciones comunitarias funcionales y territoriales, por lo que tendrían la misma naturaleza jurídica que la figura que se crearía, además de que sus integrantes pertenecerían a dos comunas distintas. Por esta razón, se considera que tampoco sería la figura jurídica más idónea en este caso.

### **c) Asociaciones o corporaciones y fundaciones de la Ley N° 20.500.**

Tanto las Asociaciones o corporaciones (la ley se refiere indistintamente a las Asociaciones como Corporaciones) y fundaciones están reguladas genéricamente por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil y la reciente Ley N° 20.500, que aún no dispone de Reglamento que la desarrolle<sup>5</sup>. Ni en el Código Civil ni en la Ley se incorpora definición exacta de ninguna de las dos figuras, por lo que ha sido la literatura jurídica la que se ha encargado de definir las en función de sus características esenciales. En el cuadro que se presenta a continuación se realiza un análisis comparativo entre ambas:

---

<sup>5</sup>En este sentido ver Dictamen N° 43201, de 19 de Julio de 2012, de la Contraloría General, en el cual se determina que en ausencia de reglamento la Ley se aplicará por las Secretarías Municipales.



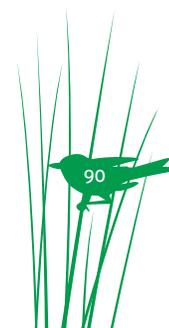
	<b>CORPORACIÓN O Asociación</b>	<b>CORPORACIÓN O Asociación</b>
<b>¿Quién las crea?</b>	Grupo de personas o instituciones.	Gestor/fundador (causante), que puede ser una o varias personas o una institución pública o privada.
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Desarrollar un fin social acordado por los socios fundadores.	Llevar a cabo la voluntad del fundador, que debe tener un objetivo filantrópico
<b>¿Cómo se financia?</b>	Con aportes iniciales, las cuotas sociales (determinadas estatutariamente) y otros procedimientos.	Con los bienes o fondos destinados por el fundador.
<b>¿Quiénes la forman?</b>	Los socios.	No tiene miembros, sólo un capital administrado por un consejo.
<b>¿Quién es la autoridad máxima?</b>	La Asamblea de socios.	El fundador.
<b>¿Quién lo dirige?</b>	Una directiva mandatada por la Asamblea General (o por quienes se disponga en los Estatutos).	Un directorio ejecutivo designado por el fundador
<b>¿Cómo termina?</b>	Vencimiento del plazo (si hubiere), acuerdo de la asamblea general extraordinaria y sentencia judicial.	Cuando se agotan los fondos destinados por el fundador.
<b>Ejemplos</b>	Corporación de ayuda al niño discapacitado  Corporación de Desarrollo Regional de Los Ríos (corporación de derecho privado constituida por entes públicos y privados)	Fundación Teletón  Fundación BBVA



De lo anterior se extrae que uno de los principales elementos diferenciadores entre ambas es que, mientras en el caso de la Corporación o Asociación, ésta se origina por un cierto número de individuos asociados con un fin común, que se independiza de los miembros y el patrimonio uncial; en el caso de la Fundación el origen es un patrimonio administrado por una serie de mandatarios de acuerdo con la voluntad de un fundador, que también determina los objetivos e intereses a los que éste patrimonio queda afecto. Por ende, la fundación no tiene miembros ni asociados, sólo un patrimonio a ser administrado, mientras que la Asociación si tiene miembros (activos u honorarios) y es administrada por un directorio electo según los Estatutos, y cuyas funciones también estarán determinadas por estos.

A continuación se expone un cuadro comparativo donde se ilustran las fortalezas y debilidades, tanto de las Asociaciones como de las Fundaciones, en atención al objetivo planteado por el Programa de Desarrollo Comunitario.

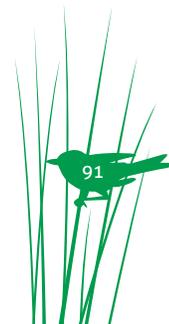
	<b>Asociación</b>		<b>FUNDACIÓN</b>	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Creador</b>	Lo esencial de esta figura es que no está basada en sus miembros, ni de manera aislada ni reunidos, sino sobre un conjunto ideal que permanece unido pese a los cambios que puedan ocurrir a nivel de sus integrantes o patrimonio.		El patrimonio que da origen a la fundación queda afecto al objetivo de la misma (establecido por el fundador), lo cual lo blinda ante posibles destinaciones patrimoniales a otros fines no contemplados	Al ser el fundador quien establece el objetivo al cual se afectan los bienes que dan sentido al origen de la fundación, habría más dudas/problemas sobre quien debiera ser el fundador. Es una Sentencia emitida por un Tribunal de Justicia la que obliga a reparar un daño ambiental causado a través de la entrega de una indemnización pecuniaria.
<b>Objetivos y financiación</b>	Busca la consecución de un fin determinado sin connotaciones lucrativas.  Los objetivos se garantizan más allá de los bienes destinados, mientras existan los miembros que la forman.	Para asegurar sostenibilidad en el tiempo, hay que buscar formas de asegurar recursos económicos.  Asegurar representatividades estatutariamente.	Busca la consecución de un fin determinado sin connotaciones lucrativas.	La consecución del objetivo sólo se garantiza mientras existan los bienes destinados por el fundador.  Sólo es un capital, no tiene miembros como tales.



Asociación		FUNDACIÓN	
	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas
<b>Autoridad</b>	La Asamblea, que es el medio de expresión de la voluntad de la corporación, y El Directorio, que administra y dirige la corporación. La existencia de varios órganos en la Corporación garantiza la representatividad y gobernanza de la Asociación.		En este caso en particular existe mayor riesgo de arbitrariedad, sólo hay un directorio.
<b>Modificaciones/ Fin</b>	Dependerá: La modificación de los Estatutos es más flexible, se acuerda por la Asamblea citada a tal efecto, lo que también lo hace vulnerable ante cambios en la composición de los miembros de la Asociación. Si se establecen mecanismos estatutarios, como mayorías cualificadas para las modificaciones, se minimiza este riesgo.	Dependerá: La mayor rigidez para la modificación de los Estatutos de la Fundación hace que pueda considerarse tanto una fortaleza como una debilidad, ya que por un lado puede garantizarse mejor el interés fundacional (fundador puede prohibir expresamente modificaciones estatutarias) y por el otro puede ser un impedimento para adaptarse a nuevas circunstancias.	

## 2. Figura jurídica preferida y justificaciones

Después de realizar un análisis comparativo entre las fortalezas y debilidades de las distintas figuras asociativas posibles para la administración y gobernanza del Programa de Desarrollo Comunitario, se ha llegado a la conclusión de que la Asociación o Corporación es la figura más idónea para ello, por varios motivos que se analizan a continuación.



## **a) Justificaciones para preferir la Asociación en base a criterios formales y las particularidades del caso.**

**1. Composición y miembros.** En el caso de la entidad que se persigue crear, ésta deberá acoger a las diversas organizaciones funcionales y territoriales en el área de influencia definida por el Programa de Desarrollo Comunitario del Humedal Río Cruces. En este sentido, la Asociación al contemplar la existencia de miembros o asociados, tanto activos como honorarios, asegura la representatividad de todas las personas y organizaciones sociales interesadas. Pudiendo ser miembros de la Asociación tanto personas naturales como personas jurídicas, las que ejercerán sus derechos a través de sus representantes legales.

**2. Directorio.** La Ley permite un amplio margen de acción a través de los Estatutos sobre la composición del mismo. En ellos se podrá definir la forma de elección del directorio (a través de la Asamblea General, que se componga por personas u organizaciones previamente determinadas como en el caso de la Corporación de Desarrollo Regional, etc.) así como su número, duración y funciones.

**3. Continuidad.** La Asociación o Corporación facilita darle continuidad a los resultados e impactos que resulten de las inversiones iniciales, toda vez que el agotamiento de los recursos inicialmente destinados no supone la extinción de la persona jurídica, lo que permite asegurar su permanencia en el tiempo. Además, otro elemento que garantiza la sostenibilidad de la Asociación en el tiempo, es que se prevean legalmente cuotas sociales (de incorporación, ordinarias y extraordinarias), las que serán determinadas por la Asamblea a proposición del Directorio, dentro de los márgenes que se definan estatutariamente.

**4. Flexibilidad graduable.** Los Estatutos de la Asociación permiten un mayor o menor grado de flexibilidad para futuras modificaciones ante eventuales cambios en las necesidades u orientación de la Asociación, estableciendo mayorías simples o calificadas en la decisión de la Asamblea para acometerlos.

## **b) Justificaciones para preferir la Asociación en base a los criterios de Gobernanza y Administración del Programa.**

**1. Participación.** La participación de las comunidades beneficiarias se garantiza mediante la unión de éstas a la Asociación en su condición colectiva como organizaciones funcionales o territoriales, quienes actuarán en la Asamblea mediante sus representantes. Sin perjuicio de esto, se les reconoce a todos los integrantes de las comunidades beneficiadas pertenecientes a alguna organización funcional o territorial asociada a la Asociación, el derecho estatutario de asistir a las reuniones de la Asamblea de la Asociación, la cual es el medio de expresión de la voluntad de la Asociación. Por otra parte, a las organizaciones asociadas se les garantiza la participación efectiva reconociéndoles el derecho



a deliberar y votar en la asamblea de la Asociación. Finalmente se garantizara la participación de las comunidades beneficiarias mediante el nombramiento de directores a través de las organizaciones funcionales o territoriales a las cuales pertenezcan.

**2. Sustentabilidad.** Para garantizar este criterio de la administración del programa, la Asociación resulta ser la figura más idónea, ya que permite darle continuidad en el tiempo a los objetivos del programa aun cuando los recursos destinados en un primer momento perezcan. Toda vez que lo esencial en la Asociación es el objetivo ideal para la cual fue creada, pese a los cambios que puedan ocurrir a nivel de sus integrantes o los bienes afectos al objetivo.

**3. Eficiencia.** De acuerdo con la ley, deberá regularse estatutariamente que los directores no podrán recibir remuneraciones por el ejercicio de las funciones propias como directores. Así mismo, y vinculándose con el principio de transparencia, consideramos importante dejarse establecido estatutariamente que para recibir algún tipo de remuneración en concepto de funciones distintas a las ejercidas propiamente como directores, éstos deberán renunciar a su cargo en el directorio. Además, la ley prevé la existencia de al menos dos Comisiones, la Comisión de Ética y la Comisión Revisora de Cuentas, cuyo funcionamiento, composición y eventuales remuneraciones deberá regularse estatutariamente. Estas comisiones cumplen una elemental función de contrapeso y garantía interna frente al ejercicio arbitrario de potestades por parte de los integrantes de los órganos de la Asociación.

**4. Transparencia.** En este punto, es importante señalar que la Corporación o Asociación garantiza un efectivo control de los asociados sobre los órganos de ésta, que permite dar transparencia en el uso, asignación y rendición de los recursos. En primer lugar, este objetivo se alcanza mediante los mecanismos de participación directa e indirecta de las comunidades beneficiadas lo que minimiza la distancia entre éstos y la directiva, miembros del directorio, comisiones y equipo ejecutor. Este es un efectivo contrapeso a la hora de realizar una buena gestión de los recursos. Por otra parte, para alcanzar este objetivo se consagra de manera expresa en los estatutos de la Asociación dos deberes legales del directorio que son, como contrapartida, derechos de las comunidades beneficiadas y asociadas: 1) rendir cuenta ante la asamblea de la inversión de los fondos y de la marcha de la Asociación durante el período en que ejerza sus funciones; y 2) otorgar la información que cualquiera de los asociados o miembros de las comunidades beneficiadas pida acerca de las cuentas de la Asociación, así como de sus actividades y programas. Sobre la Comisión Revisora de Cuentas, se considera que para asegurar el principio de transparencia, cómo mínimo debería entregar un informe en la Asamblea General Ordinaria. Esta Comisión decidirá internamente en número de veces

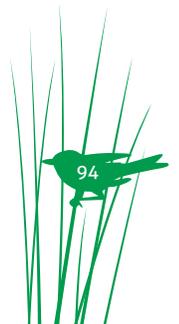


que sesiona durante el año, pudiendo solicitarse a través de mayoría cualificada de la Asamblea un Informe en cualquier momento.

**5. Confianza.** La forma en la que se vayan incorporando los recursos económicos derivados del fallo judicial a la Asociación una vez ésta se constituya, es un tema que deberá ser estudiado en mayor profundidad, debido a la importancia e implicaciones que supone. En los distintos procesos de consulta pública realizados hasta el momento, se ha manifestado en reiteradas ocasiones la preocupación sobre que una entidad recién constituida y sin trayectoria ni experiencia en administración, deba encargarse de gestionar un fondo de estas características. Por otro lado, también se ha manifestado la voluntad de que la Empresa condenada se desvincule del proceso lo antes posible, transfiriendo los recursos económicos a la mayor brevedad. Por último, también han surgido comentarios sobre la necesidad de una separación clara y explícita entre la Asociación, de composición, gestión y gobernanza netamente comunitaria y la Empresa condenada. La conjugación entre las consideraciones manifestadas y la minimización de los riesgos en la utilización y gestión de los recursos es un reto que deberá ser abordado con mayor profundidad y detenimiento.

No obstante, lo anterior implica dejar atado, consagrándolo a nivel estatutario, los recursos derivados de la ejecución de la sentencia condenatoria contra la Empresa y la nueva entidad que se creó. Creemos que esto se puede realizar mediante la consagración de una cláusula expresa, en el cual la futura Asociación se obligue a llevar a cabo, con los bienes asignados, los objetivos, líneas de inversión y mecanismos del Programa de Desarrollo Comunitario acordado. Restringiéndose la posibilidad de modificar esa cláusula mientras no se agoten los recursos asignados al Programa. En este sentido, si bien la Ley, en particular el artículo 558 del Código Civil, establece que los estatutos de las asociaciones son modificables, al no encontrarse expresamente excluida la posibilidad de establecer estatutos semi rígidos, entendemos que no habría impedimento en restringir la posibilidad de modificación de los estatutos de la Asociación.

Por otra parte, el artículo 545 del Código Civil contempla la existencia de personas jurídicas que participan tanto de las características de las Asociaciones, así como de las Fundaciones. De esta manera, al considerarse expresamente en el caso de las Fundaciones, que sus estatutos pueden ser inmodificables, suponemos que nada obsta a que en este punto la Asociación participe de una característica más propia de las Fundaciones.



Finalmente, es urgente destacar la existencia de herramientas financieras que pueden ser útiles para otorgar confianza y transparencia al traspaso de recursos desde la Empresa condenada a la nueva entidad, cómo son la constitución de un **fondo fiduciario con alguna entidad financiera** que administre los fondos y los vaya transfiriendo en etapas a la Asociación en función, por ejemplo, del cumplimiento objetivos. También podría evaluarse la posibilidad de que se constituyan varios depósitos a plazos por el monto de cada mecanismo.

**6. Colaboración.** Durante las consultas públicas, se manifestó la necesidad de que tanto el Programa como la Asociación mantuviesen una estrecha vinculación con las demás medidas de la sentencia, y se retroalimentasen periódicamente. En especial entre la Asociación y el Centro de Investigación de Humedales, con el objeto de evitar duplicidad de estructuras. En este sentido, se planteó la posibilidad de que el Directorio de la Asociación formase parte del foro social del Centro de Humedales. Con respecto a esto último, si bien no podemos pronunciarnos en este momento, debido esencialmente al hecho de que aún no se ha decidido definitivamente como se llevara a cabo el Centro de Humedales. Sin perjuicio de esto, en la eventualidad de que este último sea una Asociación, nada impide que la Entidad que se creó para la ejecución del Programa de Desarrollo Comunitario integre el foro social del Centro o incluso se le reserve la designación de directores en Centro de Humedales, garantizando la reunión entre los objetivos de ambas entidades. Para esto, se aconseja que la Asociación se encuentre constituida previamente.

Por otra parte, para garantizar una vinculación con los otros organismos públicos y privados, la estructura de la Asociación permite que los entes públicos o privados sin ánimo de lucro sean miembros de la Asociación y de esta manera formen parte de la Asamblea General como miembros activos u honorarios. Por otra parte, esta interacción podrá hacerse a través de la creación de una Comisión Asesora Público-Privada que asesore al Directorio y al equipo ejecutor puntualmente para algún proyecto o de manera periódica.

**7. Creación de capacidades.** Con respecto a este último principio, y como ya se ha venido señalando, al ser la Asociación una unión de personas con un propósito o fin común -y ser las propias comunidades interesadas, de manera participativa, las que dirigen la Asociación-, se fomenta enormemente las instancias de intercambio de saberes, fomentándose las capacidades de gestión y asociatividad, lo que debiera reducir la dependencia de éstas con el Programa.





COMUNIDAD HUMEDAL  
RÍO CRUCES

[www.comunidadhumedal.cl](http://www.comunidadhumedal.cl)