

MANUAL ASOCIATIVISMO MUNICIPAL



Ruisa Arias W.
Andrés Chacón R.
Javier Hernández D.
Marcela Lizana V.
Marisol Osorio R

Manual de Asociativismo Municipal

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)



Edición:
Marisol Osorio Ramírez
Marcela Lizana Vial

Autores:
Ruisa Alejandra Arias Wall
Andrés Chacón Romero
Javier Hernández Domínguez
Marisol Osorio Ramírez

Asociación de Municipalidades de Chile
Nº de Inscripción Propiedad Intelectual N° 258-824
ISBN 978-956-9512-01-8

Hernando de Aguirre 201. Of. 903
Providencia. Región Metropolitana. Chile

Diseño y Diagramación
Jean Louis Soulat
jsoulat.design@gmail.com

Impreso en Talleres CIPOD
contacto@cipod.cl



@AmuchChile



Amuch



Amuchcl



www.amuch.cl



contacto@amuch.cl



+56 02 22138746





Presentación

La Asociación de Municipalidades de Chile tiene el agrado de presentar la obra -Manual de Asociativismo Municipal-, cuyo propósito es contribuir al desarrollo eficaz de las asociaciones municipales en nuestro país. Esta obra ha sido elaborada gracias a aportes de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

El manual que enseñamos a continuación se compone de cuatro capítulos más las conclusiones finales, a través de los cuales se muestran los principales aspectos a considerar al momento de establecer, implementar y mantener una asociación municipal.

El Capítulo I “Introducción al asociativismo municipal” expone el estado actual del sistema asociativo considerando sus potencialidades y debilidades en un análisis a nivel latinoamericano y nacional. Este capítulo sirve a modo de preámbulo, ayudando a comprender los siguientes apartados con interesantes reflexiones sobre el porvenir del trabajo colaborativo.

El Capítulo II “Consideraciones jurídico – administrativas para la constitución de una asociación municipal” contiene la normativa vigente que regula la creación de las asociaciones municipales y su funcionamiento. En este apartado se describe paso a paso la forma de constitución jurídica de las asociaciones municipales, así como la elaboración y régimen de los estatutos, el rol del directorio, del presidente y del secretario ejecutivo. Igualmente, se incluyen todos aquellos antecedentes que permiten organizar el adecuado funcionamiento interno. Un aspecto destacado es la incorporación en este capítulo de documentos tipo o plantillas, los que permitirán a los usuarios del manual acceder a orientación específica acerca de cómo efectuar correctamente sus trámites jurídicos administrativos.

El capítulo III “Planificación estratégica en las asociaciones municipales” aborda la importancia de emprender una organización con una gestión sólida para favorecer su permanencia en el tiempo. Se plantea el valor de ejecutar una planificación estratégica con visión de largo plazo, de forma participativa y ejecutiva, con la finalidad de obtener productos y beneficios directos para los asociados. Además, se presenta una metodología para el correcto desarrollo de una planificación estratégica y participativa asimismo, de aquella necesaria para el levantamiento de información de forma participativa.

El Capítulo IV “Elaboración y ejecución de proyectos en las asociaciones municipales” enfrenta la constante necesidad de integrar mayores recursos para el mejor desempeño y logro de objetivos de las asociaciones municipales. Para ello se analiza la forma de confeccionar proyectos y se exhiben los principales fondos concursables a los cuales es posible postular con el fin de obtener recursos.

Finalmente, en “Conclusiones”, se alude a la relevancia que deben adquirir las asociaciones municipales para potenciar el desarrollo local y también, lo trascendental de una gestión interna seria y ejecutiva que apunte a la consecución de metas de alto nivel.

Agradezco enormemente a quienes han trabajado en la realización del Manual de Asociativismo Municipal, en especial a las editoras y autores, y le invitamos a apliar sus conocimientos con este libro de gran nivel.

Atentamente,
Mario Olavarria Rodríguez

Presidente de Asociación de Municipalidades de Chile
Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Colina

Índice

— Prólogo	11
— Capítulo I. Introducción al Asociativismo Municipal	15
— Presentación	16
— Resurgimiento de la acción asociativa a nivel municipal	18
— Justificación del asociativismo municipal	20
— Caracterización del asociativismo municipal	21
— Hacia el asociativismo municipal	22
— Asociativismo municipal desde América Latina	23
— Desafíos del asociativismo	26
— Contexto asociativo en la realidad de Chile	28
— Referencias	30
— Capítulo II. Consideraciones jurídico – administrativas para la constitución de una asociación municipal	33
— Presentación	34
— ¿Qué es una asociación municipal?	35
— Objetivo de la asociación municipal	35
— ¿Es obligatorio acogerse a la ley 18.695 para constituirse como asociación municipal?	36
— Constitución jurídica de la asociación municipal	37
— ¿Cómo nace una asociación municipal?	37
— ¿Qué son los estatutos?	40
— Plazos	44
— ¿Qué es el registro único de asociaciones municipales?	47

— ¿Qué información debe contener la inscripción en el registro?	48
— Características del registro único	49
— ¿Desde qué momento gozan de personalidad jurídica las asociaciones municipales?	49
— Trámites posteriores a la obtención de la personalidad jurídica	49
— Organización y funcionamiento	52
— Directorio de la asociación municipal	52
— Facultades del directorio	53
— Duración del directorio	54
— El Presidente del directorio	55
— El Secretario ejecutivo	56
— Atribuciones	57
— Las Asambleas	57
— ¿Qué es una asamblea	57
— ¿Qué tipos de asambleas existen?	58
— ¿Cuál es el quórum para sesionar?	58
— Forma de citar a la asamblea	58
— ¿Cómo se realiza una asamblea?	59
— ¿Cómo se forma el patrimonio de una asociación municipal?	59
— Incorporación de un municipio a una asociación municipal ya constituida	61
— ¿Qué derechos y obligaciones tienen las municipalidades asociadas?	63
— Causales de pérdida de la condición de asociado	64
— Trámites a realizar en caso de reforma de los estatutos	64
— Disolución de las asociaciones municipales	65

— ¿Qué sucede con los bienes de una asociación municipal, en caso de disolución? _____	65
— Referencias _____	67
— Capítulo III. Planificación estratégica en las asociaciones municipales _____	69
— ¿Qué es planificación estratégica? _____	70
— Planificación estratégica y asociativismo municipal _____	74
— Plazos en la planificación estratégica _____	77
— Orientación para un asociativismo estratégico efectivo _____	78
— Beneficios de la planificación estratégica en una asociación municipal _____	80
— Principios de la planificación estratégica en una asociación de municipalidades _____	82
— Metodología de la planificación estratégica _____	85
— Misión, visión y valores institucionales _____	85
— Etapa 0. Organización de trabajo a desarrollar _____	88
— Etapa 1. Levantamiento de diagnóstico base _____	88
— Etapa 2. Análisis FODA situacional _____	90
— Etapa 3. Elaboración de imagen objetivo _____	92
— Etapa 4. Creación de ejes temáticos de acción y objetivos estratégicos _____	92
— Etapa 5. Desarrollo de planes y programas a acción para cada objetivo estratégico _____	93
— Etapa 6. Sistema de evaluación _____	94
— Etapa Final. Elaboración de informe final y anexos _____	94
— Metodologías de levantamiento de información para la participación _____	95
— Focus Group _____	95
— Entrevista en profundidad _____	96
— Encuesta social _____	96

— Breves consideraciones finales sobre el lugar de la planificación estratégica en las asociaciones municipales	97
— Referencias	99
— Capítulo IV. Elaboración y ejecución de proyectos en las asociaciones municipales	103
— Presentación	104
— ¿Qué es un proyecto?	105
— ¿Cuáles son los elementos claves de un proyecto?	108
— ¿Qué tipos de proyectos existen?	111
— ¿Cuál es la importancia de elaboración y ejecución de proyectos para las asociaciones municipales?	113
— ¿Cuáles son los pasos básicos para elaborar un proyecto?	116
— ¿Cómo obtener recursos para financiar proyectos?	124
— Referencias	126
— Conclusiones	129
— Reseña de autores y editores	133

Prólogo



Andrés Chacón Romero
Director Ejecutivo
Asociación de Municipalidades de Chile

¿Cuál es modelo de asociativismo municipal que existe en Chile? ¿Cómo construir asociaciones municipales eficientes, que sean un real aporte a las administraciones locales? ¿Cómo fortalecer la cooperación intermunicipal? ¿Cómo desarrollar un modelo que permita promover una gestión asociativa de calidad y que promueva su mejoramiento continuo?

Habitualmente, los problemas que rodean a las asociaciones son múltiples y variados. A pesar de la existencia de un marco legal que promueve su formación y facilita su gestión, muchas de ellas replican modelos provenientes de las administraciones locales, como si constituyeran verdaderas instituciones públicas, absorbiendo sus fallas y debilidades.

Otro conflicto surge a raíz del desconocimiento sobre la enorme oportunidad que significa para las asociaciones municipales la relación público-privada. De esta manera, se sigue administrando, planificando y tomando decisiones organizacionales sin tomar en cuenta los enormes espacios de co-construcción que se pueden generar por medio de programas, planes y proyectos a desarrollar en alianza con el sector privado.

Algunas asociaciones crean barreras invisibles en su gestión al enmarcarse en estrechos espacios regionales o temáticos. Estas fronteras autoimpuestas, muchas veces innecesarias, les impiden desarrollar libremente programas complementarios que les permitirían ampliar los ámbitos geográficos o temáticos de trabajo e innovar en la forma de hacer las cosas.

También están aquellas asociaciones en las cuales las autoridades municipales no invierten tiempo o recursos suficientemente porque en ellas existe una exigua comprensión de las ventajas de trabajar de manera asociada y colaborativa. Así, se mantiene una estructura básica de funcionamiento de las municipalidades y de la asociación municipal que estas integran sin proyectos institucionales interesantes y con escaso acceso a planes de interés gubernamental. Lo que se busca es favorecer la construcción de plataformas nuevas de posicionamiento.

Es posible que este diagnóstico preliminar sea compartido por la mayoría de quienes trabajan en las 56 asociaciones municipales que existen en Chile en la actualidad, o por los funcionarios municipales que día a día buscan en la cooperación intermunicipal una instancia útil para impulsar el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos de sus comunas.

Más allá de realizar un análisis sobre la situación actual que enfrenta el asociativismo municipal, para avanzar se requiere hacer operativas las estructuras administrativas de funcionamiento y organización, de gestión asociada y de planificación estratégica de la entidad. Corresponde a temas aún no resueltos del todo por el marco legal vigente, ni por la comprensión de su objeto vital. Surge entonces la necesidad de contribuir al desarrollo del asociativismo municipal desde diferentes instancias y para este efecto el presente Manual es una publicación que aspira a fortalecer la gestión asociativa intermunicipal en Chile.

Este manual se ha planteado como un referente práctico para la constitución de una Asociación Municipal a través de distintos aspectos. Mencionando, por ejemplo, la exploración de sus medios de constitución legal y administrativa, los que proporcionan de organización a la Organización, luego se recurre a herramientas que dotan de capacidades de emprendimiento por medio la planificación estratégica y la gestión municipal, la cual se encarga de proyectar la Asociación hacia un futuro, para finalmente, mostrarnos el camino de la sostenibilidad de éstas mismas.

Por último, es importante destacar que el presente manual no solo tiene una importancia práctica, en el sentido que busca apoyar a quienes gestionan y promueven la colaboración intermunicipal, sino también pretende ser un aporte real en el tiempo, es decir, contribuir a desarrollar nuevas formas de ver al estado municipal chileno. Promover un nuevo debate, que trascienda la reflexión acerca de la autonomía municipal o las atribuciones de sus administradores; más bien, proponer nuevas perspectivas sobre modernización y desarrollo de prácticas participativas, en consideración a la ciudadanía.

Capítulo 1



Andrés Chacón

**Introducción al
Asociativismo Municipal**

■ Presentación

Desde la conformación de las sociedades como forma de dar respuesta a la necesidad de vivir en comunidad, de generar vínculos capaces de protegernos de riesgos exógenos y trabajar en conjunto para una mayor supervivencia, es cuando surge también la concepción de cooperativismo, como medida de organización y planificación. Bajo esta lógica, se va desgranando el circuito pertinente y específico alrededor de algunos conceptos que se presentaran en el siguiente manual.

En primer lugar, nos situaremos en el proceso de la globalización como causa determinante en la transformación de las sociedades durante el siglo XX, desarrollado conjuntamente con un segundo auge económico a través del neoliberalismo. Estos paradigmas dotaron de nuevas características y valores culturales a las sociedades, situación que marcaría el quiebre entre una sociedad tradicional y una avanzada, surgiendo nuevos constructos políticos y sociales como resultado de dicha evolución.

La instauración de este modelo económico y cultural en gran parte del mundo, determinó la ruptura sobre los vínculos y las representaciones sociales del mundo tradicional, siendo desplazados por una nueva modalidad de "evolución" hacia una "sociedad avanzada" (Touraine, 2000: 33). Como característica de este quiebre en las bases constitutivas de las relaciones sociales, nace una nueva modalidad enfocada hacia el individuo, proceso conocido como "disociativo", rompiendo los clásicos esquemas sobre lo colectivo y el trabajo colaborativo. Cabe destacar al respecto la importancia que se le da al dinero, como valor transversal de un modelo económico a escala.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible realizar un mapa mental sobre el acontecer actual. Dicho proceso disociativo, se forjó en torno a una serie de cambios desde lo social, lo que ocasionaría con el tiempo cierta inconsistencia e incumplimiento de las promesas que debía acarrear la instauración de estos modelos a nivel mundial.

Por un lado, el modelo neoliberal no alcanzó las metas prometidas en la “teoría del derrame”⁽¹⁾, la cual proporcionaría mejoras en todos los niveles. Sin embargo, las deficiencias del sistema o la ineficacia de las élites políticas y económicas, comienzan a dar pie a la gestación de una especie de “males-tar” desde la sociedad, desarrollado a través del desafecto hacia las instituciones tradicionales, en los diferentes ámbitos políticos, sociales y culturales.

Asimismo, surge a modo de respuesta el fenómeno conducente a la reconstrucción de los lazos sociales y la creación de redes y vínculos bajo el paradigma de los gobiernos locales. Se trata de la co-creación de lazos capaces de enfrentar las eventuales transformaciones del medio, promover valores comunes que impulsen el crecimiento dentro de los márgenes de igualdad, o bien, gestionar acciones que fortalezcan la toma de decisiones bajo la perspectiva de generar más recursos (apalancamiento), que inyecten dinamismo y movilidad en la búsqueda de objetivos comunes. En efecto, detectar ventajas y desventajas, así como también, oportunidades o desafíos, con la finalidad de ser eficientes en el manejo de los recursos disponibles –en su mayoría escasos-, en particular pensando la situación que impone el centralismo predominante en el país.

En el marco de lo anterior, vislumbramos que el asociativismo surge como una oportunidad y una herramienta de gestión para los gobiernos locales, siendo su finalidad el trabajo colaborativo y equitativo en la resolución de problemas o condiciones para el desarrollo que los convocan a abordarlos juntos.

(1) La “teoría del derrame”, tenía como propósito la re-distribución a gran escala de los ingresos de la población.

Resurgimiento de la Acción Asociativa a Nivel Municipal

La figura del Municipio dentro de un territorio se encuentra dotada de una serie de características que generan identidad a la localidad, así como también representación dentro del sistema político y administrativo central, significando un espacio de desarrollo donde sus habitantes pueden ejercer "soberanía popular"⁽²⁾. Dentro de este espacio local se define el dinamismo de la administración municipal y la planificación de los recursos entregados por el Gobierno central.

Las nuevas herramientas adquiridas por la sociedad civil, gracias a la apertura de la globalización y sus posibilidades de democratizar la información, han generado una instancia de colaboración y transmutación de la nueva estructura social. En base a esto, se desprende el enfoque identitario hacia la nueva configuración de empoderamiento ciudadano, con demandas dirigidas al sector político y dirigencial del país. Este conjunto de aspectos mencionados demuestran la reconstitución de vínculos relationales desvanecidos en épocas anteriores tras la pérdida de herramientas colectivas durante el siglo XX (nuevamente haciendo referencia al término disociativo mencionado anteriormente).

En esta primera etapa de reflexión sobre los conceptos institutivos, comprendemos que la globalización como apertura del mundo, generó no solo una vasta gama de posibilidades, cambios económicos y culturales, sino que además, acarreó consigo una involución del desarrollo social caracterizado por las fuerzas centrífugas que predominan sobre los cuerpos

(2) En cuanto a la teoría política de J. Habermas (1989: 12), esta comprendía que la soberanía popular descansa en "sólo la voluntad consensual y unificada de todos, y por consiguiente sólo la voluntad popular unificada en general, puede ser legisladora, en la medida en que aquello que cada uno resuelve sobre todos es justamente lo mismo que aquello que todos resuelven sobre cada uno (Doctrina del Derecho, 46.)".

individuales; es importante recordar que en Chile este proceso fue caracterizado por una escalamiento dictatorial durante 17 años, lo que destacó la figura disociativa de las relaciones. Por esta razón, no resulta antojadizo subrayar la reconstrucción de mediaciones sociales en la actualidad como respuesta al fenómeno descrito; y como acompañamiento evolutivo de las prácticas asociativas adquiridas, basadas en el trabajo colaborativo, reconocimiento identitario y la valorización reasignada a la participación de cada asociado, como oportunidad de crecimiento equitativo.

Dicho esto, la conformación de objetivos en común en las iniciativas de asociativismo intermunicipal actúa como medida paliativa a la obstrucción del sistema imperante, y es expresión de los desafíos y valores que promueven esta unión hacia la proyección de un progreso distributivo y participativo, tanto a nivel interno como externo, en respuesta a las demandas ciudadanas actuales.

Justificación del Asociativismo Municipal

Es posible reconocer ciertas ventajas y desventajas en el resurgimiento del rol municipal como espacio para dar respuesta a las nuevas modalidades de expresión de la sociedad civil y el progreso de sistema central dentro del contexto global, y las diferentes dimensiones que afectan el quehacer del gobierno local.

Tomando en consideración los desafíos que se plantean y las nuevas formas de ejercer el poder desde lo social y lo político, podemos entender que el rol del municipio se ha transformado para enfrentar dichos cambios, revalidando la importancia de la asociación entre municipios. No obstante, esta tendencia no se encuentra exenta de dificultades, siendo la más trascendental la falta de recursos económicos destinados por el Gobierno central, principal fuente de inequidad entre un gobierno local y otro, así como también, principal restricción para satisfacer las demandas de sus habitantes.

El creciente fortalecimiento de la idea de asociarse entre entes municipales, nace a partir de la disposición por generar instancias participativas y colaborativas como forma de producción y provisión de servicios públicos. Éste fenómeno de cooperación también significa una representación ante estamentos a nivel gubernamental y extra nacional, dotando de diferentes tipo de asesorías que proporcionen apoyo técnico y capacitación para enfrentar el tema. En esta línea, parece significativa la relación que surge entre municipios y asociaciones, al ser el asociativismo una herramienta estratégica y planificadora que promueva gestiones más eficientes para la toma de decisiones.

■ Caracterización del Asociativismo Municipal

Las razones para asociarse son diversas y varían de una realidad a otra. Sin embargo, hemos podido encontrar algunas categorías de articulación que determinan su causalidad:

- **Territorio:** razones geográficas, ambientales, construcciones etc.
- **Económica:** competitividad, progreso local, adquisición de bienes públicos, etc.
- **Política:** conglomerados por interés, articulación de unidades municipales o funcionales, identitarios, etc.
- **Administrativa:** planificación, gestión, implementación de planes regionales, etc.

Para fines prácticos, se comprende que el asociativismo surge como una herramienta de resolución a problemáticas, sean estas por motivos vinculados a temas territoriales y su diversidad, o bien, implicancias administrativas, económicas o políticas.

En relación a la categoría política, el asociativismo responde a la unión en torno a objetivos en común y de identificación compartida orientadas a la vocación de poder dentro del juego hegemónico, dotadas de una labor técnica y política.

Así también, concurre su doble propósito estratégico en direccionalidad con sus simpatizantes. Dentro de esta forma de configurar las prácticas también se busca incidir en la agenda política, cuando estas se originan en gobiernos centrales restrictivos. Un ejemplo de esto último se manifiesta a través de la flexibilización: a mayor flexibilidad, menor será la imposición –y viceversa-. Esta característica del asociativismo permite fortalecer las articulaciones políticas, muchas veces opositoras a los gobiernos centrales, pero que a su vez, actúan como plataforma proteccionista hacia sus asociados. Dicho proteccionismo se sustenta en la autonomía adquirida, traducido como una manera de ejercer democráticamente el poder.

Hacia el Asociativismo Municipal

Tomando en cuenta lo anterior, estamos en condiciones de afirmar que el asociativismo dentro del ámbito Municipal tiene un carácter estratégico en relación al desarrollo local. En este sentido, se hace más habitual la reproducción de esta conducta a raíz de las ventajas que proporciona la mancomunidad de fuerzas para el desarrollo del territorio y de sus habitantes.

En proporción con su acción histórica, la existencia de los Municipios y su reivindicación por ser un espacio territorial soberano y político paralelo al poder centralizado, cabe destacar su evolución adquisitiva hacia ser un espacio cada vez más autónomo. En torno al rol municipal actual, concerniente a ser un organismo regulador y supervisor, garante al momento de bajar las políticas públicas en su territorio, y siendo, además, el primer espacio de recepción de las demandas ciudadanas.

Más específicamente, si reconocemos que los municipios se encuentran dotados de los aspectos mencionados anteriormente, es importante destacar que en su posición de integrantes de una asociación, reúnen en suma un fortalecimiento de dichas características, siendo el trabajo cooperativo el motor del cambio. No obstante sus singularidades, surgen también riesgos inminentes a la propia naturaleza del trabajo en conjunto, siendo uno de ellos el clásico “asistencialismo” mediático, o bien, la transformación del servicio hacia el “clientelismo político”.

A continuación, veremos algunos casos de asociativismo intermunicipal extraídos del contexto latinoamericano, con los cuales será posible apreciar el rol protagónico dentro del desarrollo local y nacional.

Asociativismo Municipal desde América Latina

Existen tres categorizaciones dentro del asociativismo intermunicipal, que tipifican la constitución del marco legal que las regula. Esta información es resultado de las diferentes experiencias impulsadas en países de América Latina:

- El asociativismo se da a partir de la oportunidad emanada de la constitución en los títulos; esto es, de acuerdo al marco normativo de la administración gubernamental central.
- Una segunda opción, tiene cabida dentro de leyes específicas anexadas al marco político / administrativo. Sin embargo, éstas en ocasiones presentan inconsistencias dentro de su constitución o normativas específicas que las regulan.
- Finalmente, una tercera opción nace a partir de la combinación de las dos anteriores, logrando sostener su constitución en leyes específicas.

En cuanto a esta tipificación, surgen ejemplos asociados a cada caso.

Bolivia cuenta con el concepto de Mancomunión referido al Asociativismo, principio organizativo contemplado en su Constitución de 1967. Este corresponde al reconocimiento por constitución en los títulos.

En relación con la opción de leyes específicas, aparecen casos como los de Argentina, Chile y México, germinados desde el ímpetu de los gobiernos locales por la necesidad de asociarse, cotejando los márgenes disponibles en las leyes dispuestas por los poderes ejecutivos y legislativos a nivel central. México muestra el ejemplo más complejo, ya que lo dispuesto para el asociativismo intermunicipal entra directamente en conflicto con otras leyes específicas del país.

Finalmente, países como Guatemala y Costa Rica son representantes claves en relación con la tercera opción. Sin embargo, ellos han propiciado el asociativismo desde el paradigma del desarrollo acorde al proceso participativo, siendo Bolivia el ejemplo más claro como quedó demostrado durante 1994, fecha en la que se obligó a los municipios de menos de 5 mil habitantes a asociarse con el objeto de desarrollar sus localidades y conseguir mayor financiamiento.

Cada uno de los casos enunciados muestran diferentes alternativas de cómo han surgido las prácticas asociativas municipales en su seno, así como también, cada uno representa su propio contexto político y social.

Todos ellos, en cambio, demuestran que la acción de trabajo cooperativo nace como una necesidad y expresión de empoderamiento desde la gestión comprometida con un único propósito: el desarrollo local, el cual responde a la lógica evolutiva de las localidades y sus habitantes. Durante el último tiempo se ha podido constatar la contribución de la sociedad civil como ente precursor de cambios, instando a asumir prácticas asociadas, al crecimiento y al fortalecimiento de la gestión institucional como fuente de respuestas a sus demandas.

Es fundamental mencionar que, a pesar de los ejemplos plasmados, no existen estereotipos a reproducir. Los mencionados más bien responden a ejemplos que sirven como guía y propician la constitución asociativa por medio de una lluvia de ideas indicativas sobre las muestras; ya que cada caso es particular en relación a sus gobiernos centrales y el nivel de flexibilidad en la administración del poder existente para propiciar una asociación. En relación a esto último, resulta importante destacar que existen casos como Argentina o Chile, en donde el asociativismo intermunicipal corresponde a un fenómeno reciente, lo que ha significado introducir un cambio dentro de sus cuerpos legales, evolucionando hacia la promoción de estas prácticas.

En ocasiones, el asociativismo representa un riesgo debido a los niveles de autonomía que pueden alcanzar los gobiernos locales pudiendo no considerar contingencias, las cuales podrían ser resueltas desde el asociativismo -más no desde lo normativo. A pesar de las restricciones que pudiesen surgir, la supervivencia de la asociatividad depende de la necesidad de los municipios, así como también, del fortalecimiento de las

normativas que han progresado como consecuencia de las ventajas que atesoran las prácticas asociativas.

Retomando el tema de las categorías asociativas, podemos exemplificar con el caso de países como Colombia o Argentina, en los cuales el gobierno central marca la pauta política a través de regímenes restrictivos que no proporcionan el desarrollo local, con el fin de no generar espacios asociativos autónomos, perdiéndose así el foco de las necesidades reales de los municipios. Cuanto más rígido el poder central, menor es la opción para asociarse; es posible identificar a Cuba dentro de este tipo de casos (independiente de las diferencias de opinión en torno al contenido de su régimen político / administrativo).

De acuerdo al enfoque político, el asociativismo debe ser entendido como parte del proceso democrático y como una señal de los desafectos ante ciertas políticas centrales. El nivel de desafección dependerá de la realidad político/administrativa de cada país y la promoción de valores de legitimación. En algunos casos, se debe evitar la condensación de demandas que descuadren el objetivo principal, y se invierta hacia la obtención de créditos políticos por medio de posturas críticas que desvían la real gestión.

Apelando a los fines territoriales como característica de una asociación intermunicipal, se destaca como tema cada vez más recurrente en América Latina la preocupación creciente de las comunidades por la protección del medio ambiente ante iniciativas que reconocen como amenazantes. La re-significación ambiental del espacio territorial surge como fenómeno que responde a un sinfín de causas, entre ellas el cambio climático, la economía local, la explotación de tierras, sin olvidar las lógicas capitalistas establecidas en los diferentes países del continente. Este fenómeno se está convirtiendo en una demanda constante por parte de los habitantes también a nivel local, en el cual los municipios han tenido que ser parte y sumar fuerzas, desencadenando acciones que vayan en la defensa de sus territorios y habitantes, potenciando la existencia del asociativismo.

Otro punto importante a rescatar es la articulación - coordinación que tiende a la vinculación de los grupos involucrados, en este caso las municipalidades, en cuanto entidad jurídica. Estos lazos potencian la movilidad de cada asociación.

■ Desafíos del Asociativismo

Hemos explorado diferentes ámbitos relacionados al asociativismo municipal, desde las causales o justificaciones para su constitución, hasta la exemplificación a través de países en América Latina. Ahora bien, en lo que sigue reconoceremos las dificultades que debe enfrentar una asociación de carácter municipal para operar.

En primer lugar, se detectan los problemas con el Gobierno central y el Congreso Nacional, basados en la escasa comunicación entre el gobierno local y los poderes de naturaleza central (poderes ejecutivo y legislativo) que, a su vez, se ven afectados por el entorno político y social. En muchas ocasiones, este tipo de dificultades limita el accionar asociativo, colocando barreras a la autonomía de éstas, o bien, paralizando su quehacer determinado por diferencias político/ideológicas. En algunos casos, como vimos con anterioridad, existen legislaturas que entorpecen el desarrollo del asociativismo, estancando la probabilidad de que se constituyan.

Como segunda dificultad, el asociativismo intermunicipal se enfrenta a deficiencias organizacionales y políticas internas. Esto quiere decir que, existen problemas a nivel estructural interno; por una parte, la poca voluntad política de los alcaldes, y por otra, las carencias en la estructura organizativas de las municipalidades. Ambas inequidades desaceleran las prácticas asociativas y demuestran, en algunos casos, la falta de preparación técnica y orgánica de los municipios.

Finalmente, se presenta una tercera dificultad, relacionada con el financiamiento de las asociaciones. Suponiendo la existencia de brechas económicas en las distintas dimensiones del mundo municipal, es reconocible el hecho de que, mientras no exista un valor significativo que resulte del acto de asociarse, menor es la probabilidad de mantener una asociación municipal con vida. Los motivos pueden ser diversos, desde políticas que no promuevan las prácticas, hasta la inexperiencia funcionaria o directiva en la búsqueda de los recursos.

A partir de la identificación de las dificultades descritas, se puede tener claridad sobre los desafíos que significan las asociaciones municipales. De acuerdo a la realidad de nuestro propio contexto legal, podemos replantearnos como propósito superar algunas de las barreras presentadas, de manera estratégica para el éxito de una asociación.

Para concluir con este primer capítulo introductorio, veremos a continuación el prisma asociativo en la realidad de Chile

■ Contexto Asociativo en la Realidad de Chile

Para situarnos en el caso chileno, debemos recordar algunos hitos históricos que han marcado nuestro acontecer. En primer lugar, es importante reconocer la caracterización del país que provocó una dictadura de 17 años, el cercenamiento del tejido social basado en la imposición a la fuerza de un sistema con fuertes rasgos neoliberales. Y por otro lado, el avance vertiginoso de la globalización. Ambos hitos marcan nuestro devenir histórico y social en cuanto a la reconstrucción y recreación de lazos sociales se trata.

Lo descrito hasta aquí no solo configura una dificultad sobre las representaciones sociales, sino que también incide en los niveles de confianza para trabajar con un otro. Yace aquí el primer motivo que dificultó el principio asociativo en el país. Sin embargo, la extensión de los procesos no es eterna, ni mucho menos permanente; la necesidad que impone el arraigo social predomina sobre los procesos individualizadores, favoreciendo nuevas estrategias organizativas que modificarán las viejas conductas.

Hacia el año 2011, con la promulgación de la ley que faculta y regula el asociativismo intermunicipal, se da inicio a un nuevo ciclo. El fomento de prácticas asociativas se encontrarían al alza con un único objetivo: el trabajo colaborativo para una efectiva gestión municipal y del desarrollo local.

Es cierto que como país se ha avanzado dentro de las prácticas asociativas, no obstante, aún queda mucho por aprender. Dentro de este diagnóstico cabe recordar que, en ocasiones, se siguen cometiendo errores referentes al énfasis mediático o el asistencialismo, sumado a las nuevas posturas locales o lógicas micro-territoriales que encapsulan la gestión local y desaceleran el desarrollo; o bien, siendo el pago de favores políticos uno de los vicios más recurrentes, lo que hace responder bajo certezas poco técnicas, generando desvalorización política en la imagen, así como también en la validación de las actuaciones por parte del Gobierno central.

Añádase a lo anterior la reproducción de orgánicas burocráticas que no favorecen la flexibilidad y movilidad, trabando las iniciativas de cooperación inter-asociativas que pudiesen surgir.

Esta revisión sobre las condiciones en las que se desarrolló el asociativismo municipal en Chile demuestra las principales dificultades que deben ser superadas con experiencia técnica y desarrollo de capacidades, respaldada por la voluntad política de las autoridades locales, para promover las prácticas cooperativas intermunicipales.

■ Referencias

Arroyo, Daniel (1997)

**Estilos de Gestión y Políticas Sociales Municipales en Argentina.
Hacia un nuevo modelo de gestión local.**

Oficina de publicaciones del CBC.

Universidad Católica de Córdoba.

García Delgado, Daniel R. Compiladores (1997)

Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local.

Municipio y Sociedad Civil en Argentina.

Oficina de Publicaciones del CBC.

Universidad de Buenos Aires.

Habermas, Jürgen (1989)

La Soberanía popular como procedimiento.

Visto el 28/09/2015 en: www.bolivare.unam.mx

Habermas, Jürgen (1999)

La inclusión del otro.

Editorial Paidós, España.

Herzer, Hilda, y Pérez, Pedro (1993)

Gestión urbana en ciudades intermedias de América Latina.

CNUAH - HABITAT, Nairobi.

Touraine, Alain (2000)

¿Podemos vivir juntos?

Fondo de cultura económica.

Margulis, Mario (1996)

Globalización y Cultura.

Revista sociedad N° 9,

Facultad de Ciencias Sociales (UBA), Bs.As.

Mignolo, Walter (2000)

Local Histories/Global Designs: Coloniality, Subaltern Knowledges, and Border Thinking.

Princeton University Press.

Pírez, Pedro (1991)

Municipio, necesidades sociales y política local.

GEL/IIED-AL, Buenos Aires.

Quintero, Rafael (2008)

Asociativismo Municipal en América Latina.

Abya-Yala/FLACMA-DFID/GTZ, Quito

SUBDERE (2008)

Asociaciones municipales: Lecciones y aprendizajes orientadores para una política de fortalecimiento.

SUBDERE/GTZ, Santiago.

Van Dijk, Teun (2009)

Discurso y Poder.

Barcelona: Gedisa.

Habermas, Jürgen (1989)

La Soberanía popular como procedimiento.

Capítulo 2



Ruisa Arias

**Consideraciones
Jurídico - Administrativo
para la Constitución
de una Asociación
Municipal**

■ Presentación

La Asociación de Municipalidades se encuentra regulada en la ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, la que combina en diversa medida componentes políticos y técnicos.

Como medida para desarrollar el proceso de descentralización en Chile, se inician diferentes acciones que promuevan las prácticas asociativas. Un ejemplo de estas es el Mensaje presidencial del proyecto de reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades en materia de asociativismo municipal (julio de 2007), que dio lugar a la Ley 20.527, del 06 de septiembre de 2011. Sus principales fundamentos fueron orientados a representar a las Municipalidades a través de la constitución de Asociaciones como sujetos de derecho. Proporcionando mayor estabilidad y liderazgo asociativo a largo plazo, a través del fortalecimiento jurídico, dotando mayor autonomía a las mismas. En el ámbito organizacional, regular los actos administrativos y patrimoniales, accediendo a que puedan contar con personal estable y capacitado. Todo ello con el objetivo de servir mejor a la comunidad a través del perfeccionamiento de la Asociación, ser una herramienta eficaz de una gestión eficiente, basada en economías de escala, lo que posibilitará satisfacer las diversas demandas del territorio contemplado por la asociación.

En resumen, las Asociaciones Municipales se encuentran regidas por la Ley N°18.965, la cual fue modificada por la Ley N° 20.527, y el Decreto 1161/2012 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que fija el Reglamento para la aplicación de normas de la Ley n° 18.697 para Asociaciones Municipales con personalidad jurídica, supletoriamente a lo dispuesto en los artículos 548 a 558 del Código Civil y las normas establecidas en los Estatutos correspondientes.

■ ¿Qué es una Asociación Municipal?

Una Asociación Municipal es aquella en que dos o más municipalidades, pertenecientes o no a una misma provincia o región, se asocian entre sí para los efectos de facilitar la solución de problemas que les sean comunes, o lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, pudiendo dichas asociaciones gozar de personalidad jurídica de derecho privado si se someten a las normas y proceso establecidos en la Ley N° 18.695 y sus reglamentos. Tiene como característica esencial ser una organización sin fines de lucro.

■ Objetivo de la Asociación Municipal

Las Asociaciones Municipales que se constituyan tienen como objetivo brindar la atención de servicios comunes con el propósito ejecutar obras para el desarrollo local, fortalecer los instrumentos de gestión para las distintas actividades dependiendo de su sentido constitutivo:

- La realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios.
- La capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal, como también de alcaldes y concejales.
- La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal.

■ **¿Es obligatorio acogerse a la ley 18.695 para constituirse como Asociación Municipal?**

No, no es obligatorio, pero las que desestimen hacerlo no gozarán de personalidad jurídica de derecho privado ni podrán percibir fondos públicos.

Las Asociaciones Municipales que no cuenten con personalidad jurídica de derecho privado pueden celebrar convenios para asociarse, los cuales deben contemplar los siguientes aspectos:

- La especificación de las obligaciones que asuman los respectivos asociados.
- Los aportes financieros y demás recursos materiales que cada municipio proporcionará para dar cumplimiento a las tareas concertadas.
- El personal que se dispondrá al efecto.
- La designación del municipio que tendrá a su cargo la administración y dirección de los servicios que se presten u obras que se ejecuten.

Cabe hacer presente que estos convenios deberán contar con el acuerdo de los respectivos concejos municipales.

Constitución Jurídica de la Asociación Municipal

La constitución y procedimiento para constituir una Asociación Municipal con personalidad jurídica de derecho privado se encuentra regulada en la ley 18.695, así también en su reglamento.

■ ¿Cómo nace una Asociación Municipal?

El nacimiento de una Asociación debe ser acordado por los alcaldes en ejercicio de las municipalidades interesadas, previo acuerdo de sus respectivos concejos municipales.

Para esta primera instancia de constitución, se debe llevar a cabo una Asamblea, celebrada en presencia de un Ministro de Fe (el Secretario Municipal de alguna de las municipalidades que concurren a asociarse o un notario público con sede en alguna de las comunas de las mismas).

En dicha Asamblea se constatará, por medio de un Acta firmada solo por alcaldes y concejales, una serie de elementos específicos:

- Lugar y fecha de celebración de la Asamblea.
- Individualización de quienes concurren a firmar, con designación de sus cargos.
- Individualización de quien actúa como Ministro de Fe.
- Objeto de la Asociación.
- Firma de todos los comparecientes a la Asamblea.

El Acta también puede contener información acerca de la constitución de comisiones técnicas, plazo de realización de una próxima asamblea y otorgamiento de facultades para llevar a cabo el procedimiento señalado en la ley Orgánica de Municipalidades para la obtención de la personalidad jurídica de la Asociación Municipal.

En la misma asamblea, debe confeccionarse y aprobarse los Estatutos que regirán a la Asociación.

Se presenta a continuación modelo de Acta de Asamblea:

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

ACTA DE ASAMBLEA CONSTITUTIVA

En Santiago a de del año 2015, siendo las horas, en las dependencias de la Municipalidad de, ubicada en, comuna de....., se realiza la asamblea constitutiva de la Asociación, con la asistencia de las personas que a continuación se enumeran:, Alcalde de la Municipalidad de.....;, Alcalde de la Municipalidad de.....;, Alcalde la Municipalidad de.....;, Alcalde de la Municipalidad de.....; quienes previo acuerdo de sus respectivos Concejos Municipales, los cuales se entienden formar parte integrante de la presente acta, vienen a constituir la ya citada asociación, que se regirá por lo dispuesto en los artículos 137 y siguientes de la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, por el Decreto N°1161/2012, por el Reglamento para la aplicación de las normas de la Ley N°18.695, ya citadas, referidas a las asociaciones municipales con personalidad jurídica, como también por sus respectivos estatutos.

Asiste a esta asamblea doña..... Secretaria Municipal de la Municipalidad de....., quien actuará como ministro de fe.

La que por este acto se constituye, tendrá por objeto fundamental:
.....

En este acto y por unanimidad de los alcaldes y representantes de alcaldes comparecientes, se procede a designar un directorio provisorio para la entidad, el cual estará integrado por los siguientes Alcaldes:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Por la unanimidad de los miembros del Directorio Provisorio, se procede a designar los siguientes cargos a ser ocupados por los siguientes Alcaldes o Concejales:

Presidente provisorio: don.....

1º Vicepresidente provisorio: don.....

2º Vicepresidente provisorio:

Secretario provisorio:

Tesorero provisorio:

Se fija la cuota de incorporación en \$..... pesos por cada mil millones de presupuesto municipal.

A su vez, la asamblea procede a constituir comisiones técnicas que se detallan a continuación; a cargo de las personas que se indican:

Comisión técnica de Seguridad, Alcalde de la Municipalidad de..... Don.....

Comisión técnica de Salud, Concejal de la Municipalidad de, don.....

Comisión técnica de Educación, Alcalde de la Municipalidad de....., don

Comisión técnica de Regionalización, Alcalde de la Municipalidad de, don.....

Se acuerda que la celebración de la próxima asamblea no podrá realizarse más allá de 90 días de obtenida la personalidad jurídica de la Asociación. Dentro del mismo plazo, los miembros deberán remitir las respectivas ratificaciones de sus Concejos Municipales, conjuntamente con la cuota de incorporación fijada.

Se acuerda a su vez que, sin perjuicio de que el nombre de esta Asociación es, se podrá usar, indistintamente, el término

Asimismo, respecto de la representación de los miembros en las Asambleas, y con el objeto de adecuar los Estatutos al D.S. 1161, se acuerda eliminar del artículo veintiocho la frase "u otro funcionario designado al efecto"

Queda facultado don.....en calidad de Presidente del Directorio o quien él designe, para reducir a escritura pública la presente acta y su Estatuto, quedando un ejemplar en poder del Presidente de la Asociación y el otro se presentará dentro del plazo de 30 días desde esta fecha para proceder al trámite posterior de depósito de los mismos ante el Ministerio del Interior, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Para todos los efectos correspondientes, se insertan en esta los respectivos acuerdos de los Concejos Municipales de los Municipios miembros que aprueban su constitución.

Siendo las.... hrs, se pone término a esta Asamblea.

Previa lectura, ratifican y firman:

.....
Alcalde de la Municipalidad de

.....
Alcalde de la Municipalidad de

.....
Alcalde de la Municipalidad de

■ ¿Qué son los Estatutos?

Los estatutos son las normas escritas que rigen el funcionamiento de las Asociaciones Municipales, los cuales deben contener algunas especificaciones básicas, como el nombre de la Asociación e indicar comuna de domicilio (esta podrá ser modificada siendo comunicada en la Subsecretaría dentro del plazo de 30 días).

En materia organizacional los Estatutos deben considerar:

- Objetivo y finalidad de la Asociación, los derechos y obligaciones de cada uno de sus miembros.
- Órganos de dirección y de representación y sus respectivas atribuciones.
- Forma de designación y remoción del Secretario Ejecutivo de la asociación.
- Tipo y número de asambleas que se realizarán durante el año, indicando las materias que en ellas podrán tratarse.
- Procedimiento y quórum para reforma de los Estatutos y quórum para adoptar acuerdos.
- Normas sobre administración patrimonial y forma de fijar cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Señalamiento de la Contraloría Regional ante la cual la asociación hará entrega de su contabilidad.
- Normas y procedimientos que regulen la disciplina interna, resguardando el debido proceso.
- Forma y procedimiento de incorporación y de desafiliación a la asociación, debiendo constar en ambos casos el Municipal correspondiente
- Periodicidad con la que deben elegirse sus dirigentes, la que no podrá exceder de cuatro años.
- Forma de liquidación de la Asociación.

Cabe tener presente que las asociaciones que se constituyan de conformidad a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades podrán acogerse a “estatutos tipo” elaborados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Existen estatutos tipo para asociaciones de carácter nacional, otro para las de carácter territorial y otro más para asociaciones funcionales o temáticas⁽³⁾.

Los estatutos tipo elaborados por la Subdere contienen el carácter de irrenunciable con respecto a la personalidad jurídica de derecho privado, a las Asociaciones que se constituyan bajo este régimen. Este organismo es el encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones de los estatutos, para lo cual podrá solicitar, tanto a las asociaciones como a las municipalidades que las conforman, toda la información necesaria para verificar dicho cumplimiento.

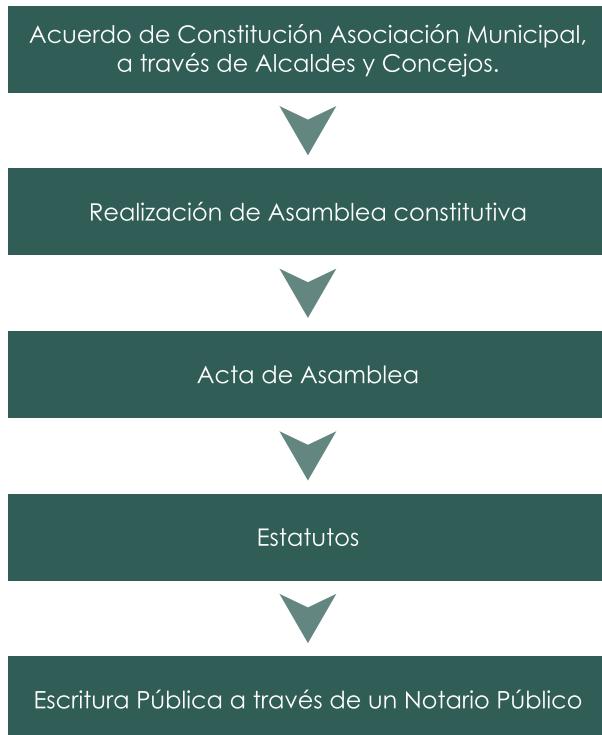
Debido a esta razón, es de suma importancia informar oportunamente a dicha subsecretaría cualquier cambio que se produzca en sus estatutos, así como cualquier cambio o modificación que se produzca en las designaciones de sus órganos directivos.

Hasta el momento, se ha expuesto una serie de pasos a dar en la etapa constitutiva de la Asociación, lo cual se puede apreciar en la siguiente figura, a través de la esquematización de sus avances. A partir del proceso de acuerdo y constitución, hasta la elaboración de sus estatutos y conformación válida de éstos, se procede a la redacción del Acta de Asamblea Constitutiva. Esta, junto a los Estatutos, serán escriturados por un Notario Público.

(3) Los estatutos tipo pueden obtenerse a través de la página web de la Subdere: www.subdere.cl

Figura 1.

Primera etapa en la constitución de una Asociación Municipal con personalidad jurídica de derecho privado.

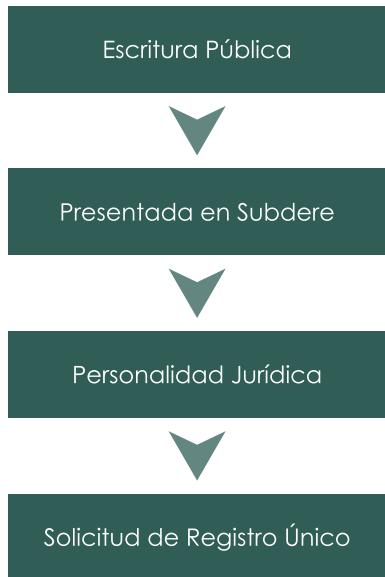


Fuente: Elaboración propia. Ley N°18.695 y su Reglamento.

Para evitar retrasos en la confección de dicha escritura, se recomienda facultar a una persona dentro de la misma Acta Constitutiva, la que estará encargada de realizar dichos trámites notariales. La importancia de esta diligencia radica en que se debe presentar una copia legalizada de la escritura pública en la Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), con el propósito de obtención de la personalidad jurídica.

Figura 2.

Proceso de legalización de una Asociación Municipal recién constituida



Fuente: Elaboración propia. Ley N°18.695 y su Reglamento.

A continuación se debe efectuar una solicitud de inscripción en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado que está disponible en la Subdere; y depositar una copia autorizada de la reducción de escritura pública, de su directorio provisional y sus estatutos. Además, se debe acompañar con copias autorizadas por los secretarios municipales, con respecto a la sesión del Concejo Municipal en la cuales se aprobó participar en la conformación de la respectiva asociación.

Se debe prestar especial consideración a algunos aspectos con el fin de evitar posibles objeciones por parte de la Subdere. Una de ellas es verificar que el nombre que se le quiera dar a la Asociación que se va a constituir no coincida o sea similar a otra de una organización vigente, sea pública o privada, o con personas naturales, ya que la Subdere se verá obligada a objetarla a fin de evitar confusiones posteriores. La excepción está dada por el hecho de acreditar el consentimiento expreso del interesado afectado o sus sucesores, o que han transcurrido más de veinte años desde su muerte o término.

■ Plazos

Los documentos señalados deben ser ingresados a la Oficina de Partes de la Subdere, dentro de 30 (treinta) días corridos a contar de la fecha de celebración de la Asamblea constitutiva.

La Subdere contará con un plazo de 60 (sesenta) días desde la fecha de recepción de los documentos para objetar la constitución de la Asociación si es que ésta no contase con los cumplimientos requeridos para su formación y aprobación de los Estatutos. El resultado de la inscripción será notificado por medio de una carta certificada al Presidente Provisorio de la Asociación. Para fines prácticos, en la solicitud de inscripción se deberá establecer un domicilio del Presidente Provisorio, el cual podrá ser diferente al de la asociación.

En caso de que la Subdere formule observaciones, estas deberán ser subsanadas por la Asociación dentro del plazo de 30 (treinta) días, contados desde que le notifiquen las observaciones realizadas.

Si no se subsanaren las observaciones dentro del plazo señalado, se tendrá por no presentada la solicitud de inscripción en el Registro, y los miembros de la directiva provisional responderán solidariamente por las obligaciones que la organización hubiese contraído en ese lapso.

Cumplido el procedimiento anterior, la Subdere procederá a inscribir la organización en el Registro Único de Asociaciones Municipales.

Dentro del plazo de 60 días que posee la Subdere para formular observaciones, y no habiéndose realizado o formulado durante el transcurso del plazo de solicitud de inscripción, se da por entendido que ésta queda como aprobada.

Se presenta a continuación modelo de Acta de Sesión del primer Directorio de la Asociación:

ACTA SESION DE DIRECTORIO ASOCIACION MUNICIPAL

En Santiago a ... de del año 201.., siendo las horas, en las dependencias de la Municipalidad de ubicada en, comuna, se reúne el Directorio de la Asociación

Preside la Asamblea don.....

Actúa como Secretario en esta sesión don.....

1.- ASISTENCIA.

Se encontraban presentes los Directores que a continuación se indican:

.....

Se encontraba presente también don.....

2.-CONVOCATORIA Y OTRAS FORMALIDADES

El Presidente expuso que se convocó telefónicamente a todos los Directores

3.- CUENTA

El Presidente expone que a la fecha se ha ingresado toda la documentación solicitada por la Subdere tendiente a la obtención de la personalidad Jurídica de la Asociación.

Asimismo, donda cuenta del grado de avance del proceso de obtención de la Personalidad Jurídica, señalando además que en un plazo no mayor a ... días debiese dictarse la respectiva resolución por parte de la Subdere.

El Presidente expone además, que dado el estado de avance del proceso de constitución y obtención de la personalidad jurídica, procede que se nombre al Secretario Ejecutivo de la Asociación y se le otorguen facultades Bancarias y Comerciales; para la celebración de Actos Contratos y Convenciones; Otorgamiento y Aceptación de Cauciones; Comercio Exterior y Cambios Internacionales; de Representación ante Entes Públicos y Privados; de Administración, Delegación y Juzgados.

Acto seguido, propone al directorio se nombre como Secretario Ejecutivo de la Asociación Chilena de Municipalidades a don

4.-ACUERDOS

Luego de un debate, en que hicieron uso de la palabra, todos los señores Directores, y por votación simple a mano alzada y por unanimidad de los Directores comparecientes, se acuerda y aprueba nombrar como Secretario Ejecutivo de la ASOCIACIÓN, Rut: a don chileno, abogado, cédula de identidad N°....., quien actuará en nombre y representación de la Asociación con las siguientes facultades: I.- Facultades Bancarias y Comerciales. a) Contratar, abrir y cerrar cuentas corrientes bancarias y mercantiles, de depósito, de crédito y especiales, imponerse de su movimiento, reconocer y aprobar saldos, retirar talonarios de cheques, dar órdenes de no pago, girar y sobreirgar en ellas, revalidar, cancelar, endosar en dominio, en cobro o en garantía, depositar y protestar cheques; b) suscribir pagarés a la orden, en dominio o en descuento; c) girar, aceptar, reaceptar, descontar, endosar en dominio, en cobranza, en garantía o en descuento, avalar, prorrogar y protestar letras de cambio y demás documentos mercantiles; contratar y cancelar boletas bancarias de garantía; d) hacer depósitos en dinero, especies o valores a la vista o a plazo; y e) en general, ejecutar y celebrar toda clase de operaciones bancarias en bancos comerciales, bancos de fomento y/o hipotecarios, Banco del Estado de Chile, Banco Central de Chile, Corporación de Fomento de la Producción y demás instituciones de crédito o bancarias, pudiendo aceptar todas las modalidades o condiciones que esas instituciones exigen. II.- Facultades relativas a la celebración de Actos, Contratos y Convenciones: a) celebrar, modificar, prorrogar, ejecutar y poner término a: - contratos de compraventa y de permuta civil y mercantil, sobre bienes raíces o muebles,

corporales e incorporales, en carácter de comprador o vendedor, y toda convención tendiente a adquirir o enajenar cualquier título dichos bienes; - comprar y vender valores mobiliarios; - ceder créditos; - aceptar cesiones de créditos; - contratos de arrendamiento y subarrendamiento de cosas muebles e inmuebles y arrendamiento de servicios inmateriales, en carácter de arrendador, subarrendador, arrendatario o subarrendatario; - contratos de sociedades civiles y mercantiles, ya sean colectivas, anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita simple o por acciones, asociaciones de cuentas en participación, joint ventures, y demás que contempla la legislación común y/o especial; - contratos de mandatos civiles y mercantiles, generales y especiales, aceptar delegaciones, renuncias y efectuar revocaciones; - contratos de comodato, mutuo o depósito, fijar en su caso el interés, garantía y plazo de restitución; - contrato de trabajo o servicios profesionales; - contratos de seguros; - contratos de transportes y fletes; - contratos de promesa. b) ceder derechos muebles e inmuebles, aceptar cesiones. c) cobrar y percibir, firmando los recibos, cancelaciones y finiquitos. d) exigir rendición de cuentas, aprobarlas, o impugnarlas. e) aceptar y pedir bienes en adjudicación. f) asistir a juntas de accionistas en otras sociedades en que ella tenga parte o la tuviere en lo sucesivo, con voz y voto, firmar y aceptar traspasos de acciones. g) solicitar y tramitar la inscripción de propiedad industrial, intelectual, marcas, nombres comerciales y modelos industriales, patentar inventos, deducir oposiciones o solicitar nulidades y, en general, efectuar todas las tramitaciones y actuaciones en relación a esta materia. h) nombrar depositarios, peritos, síndicos, liquidadores y tasadores. i) ejecutar y renunciar a toda clase de derechos. j) pagar, novar, remitir, dar en pago, compensar obligaciones, interrumpir las prescripciones y ejercitar acciones posesorias, transar. III.- Facultades relativas al otorgamiento y aceptación de Cauciones: a) contratar, otorgar, aceptar y posponer hipotecas, prendas y otras cauciones. b) constituir servidumbres de todo tipo, usufructos y toda clase de derechos reales. d) aceptar a favor de la sociedad toda clase de garantías sean éstas reales o personales, y otorgar en su oportunidad los alzamientos o cancelaciones que fuesen procedentes. e) entregar y retirar valores en garantía. IV.- Facultades relativas al Comercio Exterior y Cambios Internacionales: a) efectuar toda clase de operaciones de cambios internacionales, realizar todo tipo de operaciones de comercio exterior, en especial de tramitar y llevar a cabo importaciones y exportaciones, representar y firmar informes de importación, solicitudes anexas, cartas explicativas y toda clase de documentos que fuere exigida por el Banco Central de Chile y/o el Servicio de Aduanas, tomar boletas bancarias y contratar o endosar pólizas de garantía en los casos que tales cauciones fuesen necesarias y pedir la devolución de dichos documentos, endosar y retirar documentos de embarque, efectuar y solicitar desaduanamiento de mercaderías; contratar aperturas de acreditivos y créditos documentarios; celebrar ventas condicionales; celebrar compraventas de divisas a futuro; autorizar cargos en cuenta corriente relacionadas con operaciones de comercio exterior, comprar y vender divisas; y hacer declaraciones juradas. . b) realizar y celebrar todo tipo de contratos de inversión extranjera; efectuar aportes de capital al amparo de los artículos 14 y siguientes de la Ley de Operaciones de Cambios Internacionales; efectuar inversiones al amparo de los artículos 18 y 19 del Compendio de Normas de Cambios Internacionales del Banco Central de Chile.

. c) en general, efectuar toda clase de trámites, gestiones, y toma de decisiones conducentes a la realización de las operaciones anteriores, frente al Banco Central de Chile, Servicio de Aduanas y cualquier otro organismo público o privado relacionado con los mismos. V.- Facultades de Representación ante Entes Públicos y Privados: a) representar a la sociedad ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales, del trabajo, tributarias, aduaneras, municipales, fiscales, semi fiscales, de administración autónoma, ante servicios u organismos públicos o ante funcionarios o empleados del estado, sin ninguna excepción y ante toda clase de persona natural o jurídica, pudiendo con ella realizar toda clase de gestiones o trámites y resolver con las mismas cualquier tipo de problemas que se produzcan, en relación a los actos o contratos que celebren o ejecuten, o las resoluciones que adopten. b) efectuar todo tipo de presentaciones y solicitudes verbales y escritas ante el Servicio de Impuestos Internos, Servicio de Tesorería, Superintendencia de Seguridad Social, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Superintendencia de Valores y Seguros, Contraloría General de la República, Sernac, AFP, Dirección del trabajo, Centros de Mediación Laboral, Inspecciones Comunales del Trabajo, etc. VI.- Facultades de Administración: a) Contratar empleados y obreros; modificar sus contratos, desahuciarlos y ponerles término por cualquier causa autorizada por la ley, suscribir finiquitos y representar al mandante en todas las relaciones provenientes de dichos contratos; b) retirar valores en custodia, contratar y abrir cajas de seguridad; retirar correspondencia certificada, encomiendas y giros desde las oficinas postales, telegráficas, ferroviarias y análogas; retirar de la aduana y de los puertos marítimos, aéreos o de cualquier otra parte, especies consignadas a la sociedad. c) en general, realizar toda actividad tendiente a la buena administración de la sociedad. VII.- Delegaciones. Otorgar poderes generales y especiales y delegar el poder en todo o parte. VIII.- Facultades Judiciales. Representar a la sociedad en toda clase de juicios, sean civiles, penales, del trabajo, tributarios, administrativos, entablar demandas o querellas y reconvenir, para lo cual tendrá las facultades ordinarias del mandato judicial y las que señala el inciso segundo del artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil, encontrándose expresamente facultados para desistirse en primera instancia de la acción deducida, para aceptar la demanda contraria, para absolver posiciones, para renunciar a los recursos y los términos legales, para transigir, comprometer y otorgar a los árbitros facultades arbitradoras, para aprobar convenios y para percibir.

Don agradece la confianza del Directorio y acepta el cargo.

5. REDUCCIÓN A ESCRITURA PÚBLICA

El Directorio acordó facultar a don para reducir a escritura pública, todo o la parte que estime conveniente, de la presente Acta de Sesión de Directorio.

6. FIRMA DEL ACTA

Se acordó que el acta sea firmada por los Directores asistentes, procediéndose a dar inmediato cumplimiento a todos los acuerdos adoptados.

No habiendo otras materias que tratar, se puso término y se levantó la Sesión de Directorio de la Asociación a las horas,

Previa lectura, ratifican y firman:

.....
Alcalde de la Municipalidad de

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

■ ¿Qué es el Registro Único de Asociaciones Municipales?

El Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado, como su nombre lo indica, es un registro que está a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Subdere).

En dicho Registro deberán inscribirse todas las Asociaciones Municipales que deseen obtener personalidad jurídica.

■ **¿Qué información debe contener la Inscripción en el Registro?**

Deberá contener, a lo menos, las siguientes menciones y antecedentes:

- Nombre y domicilio de la asociación.
- Objeto.
- Municipalidades socias.
- Copias autorizadas por los secretarios municipales respectivos de las actas de sesiones en las que consten los acuerdos de los concejos municipales para constituir la asociación.
- Copia autorizada por el Ministro de Fe del acta de su asamblea constitutiva, de su directorio provisional y de sus estatutos, reducida a escritura pública.
- Órganos de dirección y de representación e integración de sus titulares.
- Aportes financieros y demás recursos materiales que cada municipalidad proporcionará a la asociación para dar cumplimiento a las tareas acordadas.

Es importante tener presente que dicha información deberá ser actualizada permanentemente por parte de los propios interesados ante la Subdere.

■ **Características del Registro Único**

El Registro será llevado a cabo mediante medios digitales electrónicos, lo que demuestra su carácter público. Es de uso gratuito. El Registro Único es de libre acceso, está a disposición de cualquier persona que desee consultarlos, en un sitio electrónico institucional administrado por la Subsecretaría, que señala la fecha de su actualización⁽⁴⁾.

Cualquiera asociación municipal podrá solicitar a la Subdere el otorgamiento de un certificado, gratuito, que dé cuenta de su inscripción en el Registro Único. Dicho certificado podrá emitirse en formato papel o digital.

■ **¿Desde qué momento gozan de personalidad jurídica las Asociaciones Municipales**

Las asociaciones municipales gozan de personalidad jurídica por el solo hecho de haber efectuado el depósito y registro establecido en el Reglamento N° 1161/2012 de la Ley N°20.527.

■ **Trámites posteriores a la obtención de la Personalidad Jurídica**

A continuación se describen los pasos para obtener la personalidad jurídica. En una primera instancia, se debe solicitar el RUT ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), acompañado por los siguientes documentos:

- Copia autorizada ante notario de la resolución que concedió la personalidad jurídica.

(4) Ver: http://www.subdere.cl/sites/default/files/registro_unico_asoc_municipales_enero_2015.pdf Recuperado el 17 de octubre de 2015.

- Copia autorizada ante notario del acta constitutiva y estatutos, reducidos a escritura pública.
- Copia autorizada ante notario de la cédula de identidad del o los representantes legales.
- Poder especial autorizado ante notario, concedido por el representante legal de la Asociación a la persona que va a realizar los trámites ante el SII.
- Completar formulario Número 4415 del SII.

¡Atención! Acompañar documento que acredite en que calidad ocupa el domicilio que funcionará la Asociación. Así, por ejemplo:

Si se es propietario del inmueble que ocupa la asociación, se debe acompañar certificado de dominio; si se es arrendatario del inmueble, se debe acompañar contrato de arrendamiento; si el inmueble que ocupa la asociación es cedido, se debe acompañar una autorización del propietario del inmueble.

A continuación, una carta tipo de autorización de domicilio

AUTORIZACIÓN

La Ilustre Municipalidad de....., Rut....., representada para estos efectos por don....., Cédula de Identidad Nº....., ambos domiciliados en la ciudad de Santiago, en Avenida N°....., comuna de Santiago, viene en otorgar la siguiente autorización.-

Primero: La Ilustre Municipalidad de....., declara ser propietaria del inmueble ubicado en la ciudad de Santiago, en Avenida..... N°....., comuna de....., Rol de Avalúo Fiscal Nº.

Segundo: Por medio del presente instrumento, la Ilustre Municipalidad de....., viene en autorizar a la Asociación de....., para utilizar el domicilio ya individualizado en el párrafo anterior, en los siguientes términos.

1. Se autoriza el uso del domicilio como domicilio postal tributario, para que el contribuyente a quien se le otorga la autorización, lo pueda utilizar en el desarrollo de sus actividades, pueda recibir correspondencia, pueda guardar su documentación, y constituye el lugar donde funcionaran sus oficinas.

.....
Cédula de Identidad.....
P.p. Ilustre Municipalidad de.....

Santiago....., a.....de 201.....

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

Hecho lo anterior, se procede a realizar los siguientes trámites:

- Abrir una cuenta corriente, reuniendo documentación solicitada por la entidad bancaria correspondiente.
- Inscribirse en el Registro de personas receptoras de fondos públicos, que administra la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo e imprimir certificado de inscripción, trámite que se debe realizar vía página web⁽⁵⁾.
- Proceder a ingresar la información mediante un oficio conductor en la oficina de parte de Subdere.

Después de realizadas las gestiones señaladas, se debe iniciar la tramitación para la obtención de facturas y autorizarlas ante el mismo SII.

Es importante tener presente que, en general, las actividades que realizan las Asociaciones Municipales son actividades que están exentas del pago del I.V.A., debido a que en su mayoría, corresponden a actividades de capacitación y asesorías. Es por esta razón, que se recomienda para la primera emisión de facturas, sean configuradas exentas de IVA.

(5) www.subdere.gov.cl

■ Organización y Funcionamiento

El funcionamiento de la Asociación Municipal considera los siguientes órganos: Directorio, Secretario Ejecutivo y Asambleas. A continuación se procede a describir las funciones de cada uno de estas.

■ **Directorio de la Asociación Municipal**

En conformidad a lo dispuesto en el artículo 141 de la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, procede designar un Comité Ejecutivo el cual estará compuesto por un Directorio Provisorio, integrado por un Presidente, 1º Vicepresidente, 2º Vicepresidente, Secretario y un Tesorero.

Luego, dentro del plazo máximo de 90 (noventa) días siguientes a la obtención de la personalidad jurídica, el Presidente citará a las asambleas extraordinarias que sean necesarias para la elección o designación de los órganos definitivos de la Asociación.

El Directorio podrá estar integrado por alcaldes y concejales, quienes ejercerán la administración de la Asociación. Asimismo, estará constituido por un mínimo de cinco miembros y deberá contemplar, a lo menos, los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero.

El cargo de Presidente corresponderá a uno de los alcaldes de las Municipalidades que integran dicha asociación; así como también, tendrá representación judicial y extrajudicial en caso de ser necesario.

La elección de Directorio se realizará dentro de una Asamblea, en la cual solo pueden ejercer derecho a voto los socios que se encuentren al día en el pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias.

Debe existir un reglamento que establezca las normas de funcionamiento sobre asambleas, elección del Directorio y demás órganos de la asociación, reforma de sus estatutos, derechos y obligaciones de sus miembros, registro de afiliados, aprobación del presupuesto y del plan de trabajo anual, disolución y demás disposiciones relativas a la organización, facultades y funcionamiento de la asociación.

Facultades del Directorio

Al Directorio le corresponde ejercer la administración de la Asociación y fijar directrices generales, sin perjuicio de las facultades de la Asamblea, en uso de sus atribuciones y sin que la enunciación siguiente sea taxativa.

El Directorio tiene como facultades: administrar bienes sociales, invertir recursos, delegar parte de sus facultades de administración en el Presidente; adquirir bienes muebles y valores mobiliarios, para dar o tomar en arrendamiento toda clase de bienes; podrá comprar bienes raíces para la Asociación y enajenar, hipotecar y gravar los bienes raíces de esta; aceptar cauciones hipotecarias, prendarias y alzar dichas cauciones.

Por otro lado, el Directorio puede otorgar cancelaciones y recibos, abrir cuentas de ahorro, corriente, de depósito o de crédito en bancos comerciales, del Estado y demás instituciones de crédito. En general, ejecutar cualquier acción para la buena administración de la Asociación.

Es importante indicar que todas estas atribuciones, serán ejecutadas a través del Presidente, sin perjuicio de sus facultades propias.

El Directorio también vela por el respeto y cumplimiento de los Estatutos y objetivos de la Asociación, autoriza al Presidente a delegar sus facultades propias o las facultades que le hayan sido delegadas por este. Elaborar la documentación que estime necesaria para el mejor funcionamiento de la Asociación, fiscalizar los distintos órganos que se creen para el cumplimiento de sus fines y someter los reglamentos a la aprobación de la Asamblea.

El Directorio también puede proponer la exclusión de aquellos municipios que no cumplan con el reglamento, aprobar el plan bianual de la Asociación, la estructura y planta de personal -a proposición del Presidente. Del mismo modo, aprobar la incorporación de la Asociación a organismos internacionales o la celebración de convenios con otros organismos, públicos o privados.

En relación al ámbito monetario, el Directorio fija el valor de las cuotas extraordinarias, puede pronunciarse aprobando o rechazando la celebración de contratos o convenios que involucren montos mayores a 500 (quinientas) Unidades Tributarias Mensuales (UTM).

Duración del Directorio

Los cargos del Directorio duran 4 años, con posibilidad de dos reelecciones. Sin perjuicio de lo anterior, solo podrán permanecer en sus cargos mientras mantengan la representación respectiva, en calidad de alcaldes o concejales de sus respectivas comunas, según sea el caso.

Si el Presidente o el Vicepresidente perdiessen su calidad de autoridad electa, o tuviese un impedimento para ejercer el cargo, renunciare o le fuera revocado el mandato respectivo, este será reemplazado según orden de votación para los cargos inferiores. Según orden de votación establecido, los cargos vacantes serán suplidos por el Comité Ejecutivo, en igual procedimiento que el de la primera elección.

En caso de renuncia o inhabilidad en los demás cargos se procederá a designar el reemplazo según el mismo procedimiento inicial.

El quórum para sesionar será el de mayoría absoluta de sus miembros, mismo quórum para adopción de acuerdos. En todo caso, el Presidente tendrá voto dirimente en caso de empate. Las actas del Directorio serán llevadas y custodiadas por el secretario de la Asociación.

El Presidente del Directorio

De acuerdo al proceso de elección del Directorio, el puesto de Presidente será representado por quien obtenga la primera mayoría de la votación entre los miembros del Comité Ejecutivo.

Las atribuciones respecto al cargo son:

- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea respecto de la administración del patrimonio de la Asociación, sin perjuicio de las funciones que los estatutos encomiendan a otras personas o a las que designe la asamblea a otros cargos específicos.
- Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la Asociación.
- Presidir el Directorio y las asambleas de socios, sea éstas ordinarias o extraordinarias.
- Convocar a Asamblea cuando corresponda de acuerdo con los estatutos.
- Organizar los trabajos del Directorio y proponer el plan general de actividades de la Asociación, estando facultado para establecer prioridades en su ejecución.
- Velar por el cumplimiento de los Estatutos, reglamentos y acuerdos de la Asociación.
- Nombrar las comisiones de trabajo que sean pertinente.
- Firmar la documentación propia de su cargo y aquella en que deba representar a la Asociación.
- Dar cuenta anualmente, en sesión ordinaria, de la marcha de la institución y estados financieros de la Asociación.
- Hacer entrega de la contabilidad anual de la Asociación en la Contraloría General de la República.

- Proponer a la Asamblea la remoción del Secretario Ejecutivo.
- Delegar parte o todas las facultades de administración y representación propias y las que el Directorio le delegue en el Secretario Ejecutivo de forma específica.
- Ejecutar los acuerdos del Directorio, pudiendo delegar tal facultad en el Secretario Ejecutivo, otorgando el correspondiente mandato, ciñéndose fielmente a los términos del acuerdo del Directorio; y , en general, las demás atribuciones que determinen los Estatutos, los reglamentos o la Ley.

■ **El Secretario Ejecutivo**

El Secretario Ejecutivo será el órgano técnico y administrativo de la Asociación, al cual le corresponde ejercer las funciones técnicas y administrativas de ésta, tanto las establecidas en el reglamento como aquellas determinadas por la Asamblea de socios y los propios Estatutos.

Será designado por el Directorio a propuesta del Presidente, y tendrá a su cargo la ejecución de los acuerdos del Directorio, sin perjuicio de las facultades del Secretario de la Asociación.

En cada Asociación de Municipalidades con personalidad jurídica existirá un secretario ejecutivo. Los estatutos dispondrán su forma de designación y remoción. Será el responsable de la conducción técnica y administrativa de la Asociación, teniendo el carácter de gerente, con las funciones que el Presidente, el Directorio y los Estatutos designen.

Cabe tener presente que el Secretario Ejecutivo NO forma parte del Directorio y su cargo podrá ser remunerado.

Atribuciones

- Concurrir a las sesiones del Directorio y a las Asambleas solo con derecho a voz, debiendo tomar acta de aquellas y mantener su archivo.
- Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos del Directorio y la Asamblea de socios.
- Actuar por mandato del Presidente ante los órganos e instituciones con los cuales se relacione la asociación.
- Ejercer en nombre del Presidente la representación judicial y extrajudicial en casos determinados, previo otorgamiento de poderes especiales.
- Llevar un registro de las municipalidades socias, el cual será público; debe consignar fecha de incorporación de cada municipalidad a la Asociación; mantener copia del acta de la respectiva sesión de Concejo en que la municipalidad acordó crear o incorporarse a la asociación, y registro de las cuotas pagadas por cada socio.
- Elaborar y proponer al Directorio, cada año y para su aprobación, el proyecto de Presupuesto y Plan de trabajo anual de la asociación; preparar la Memoria anual y el Balance general de la asociación, y todo otro asunto que se le comisione.

■ Las Asambleas

¿Qué es una Asamblea?

La Asamblea es el órgano constitutivo, propositivo, de carácter público, en la que pueden participar todas las municipalidades que integran una asociación, o sea, los socios.

Los socios serán representados por sus respectivos alcaldes, sin perjuicio que, en ausencia de éste se disponga, por acuerdo del concejo municipal y previa propuesta del alcalde, que se-rán representados por uno de sus concejales. Con todo, los concejales de las municipalidades socias siempre podrán asis-tir a las asambleas con derecho a voz.

La primera Asamblea, tendrá el carácter de constitutiva, de-biendo fijar los órganos provisorios.

¿Qué tipos de Asambleas existen?

Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias y serán convocadas según lo dispongan los respectivos Estatutos.

¿Cuál es el Quorum para sesionar?

El quórum para sesionar en Asamblea será la mayoría absoluta de los socios. Los acuerdos serán adoptados por mayoría sim-ple de los asistentes a la sesión respectiva, salvo que los estatu-tos respectivos dispongan algo diferente. En las asambleas, cada municipalidad que forme parte de la asociación dispon-drá de un voto.

Forma de Citar a la Asamblea

La citación a Asamblea de socios se efectúa mediante carta certificada, enviada por el Secretario del Directorio mediante correo postal, o a través de correo electrónico dirigido a la dirección que la municipalidad respectiva haya indicado al momento de constituirse la Asociación o al integrarse a ésta, según corresponda.

Además, deberá comunicarse mediante dos avisos publicados en el sitio electrónico institucional de la Asociación, o en el de la municipalidad a la cual pertenezca el alcalde Presidente de la Asociación; en caso que ésta no dispusiese de aquél, la convocatoria se efectúa con una anticipación no inferior a cinco días antes de su realización. No obstante, los socios pueden autoconvocarse a una Asamblea. Se entienden válidamente celebradas aquellas a las que concurre la totalidad de las municipalidades socias, aun cuando no se hubiere cumplido con las formalidades requeridas para su citación.

¿Cómo se realiza una Asamblea?

La Asamblea de Socios debe ser presidida por el Presidente del Directorio de la Asociación y, en caso de inasistencia de éste, por el Vicepresidente. De lo tratado en ellas, se deja constancia en un libro especial de actas, que será llevado por el Secretario del Directorio. En dichas actas las municipalidades socias asistentes pueden estampar las reclamaciones que estimen conveniente por vicios de procedimiento relativos a la citación, constitución y/o funcionamiento de la misma.

Sin perjuicio de los órganos mencionados, hay que tener presente que existe un personal que labora en las asociaciones municipales, el cual se rige por las normas laborales y previsionales del sector privado.

¿Cómo se forma el Patrimonio de una Asociación Municipal?

Las Asociaciones Municipales disponen de patrimonio propio. Dicho patrimonio está formado por cuotas de incorporación, cuotas ordinarias y cuotas extraordinarias, determinadas con arreglo a los Estatutos, o bien, por donaciones entre vivos y asignaciones por causa de muerte que se le hicieren.

A su vez, puede formar parte de su patrimonio el producto de bienes y servicios, la venta de activos o erogaciones, las subvenciones y aportes provenientes de personas naturales o jurídicas, de las municipalidades o entidades públicas, nacionales o internacionales.

Con todo, solo serán sujeto de subvenciones provenientes de entidades públicas nacionales, fondos concursables o todo otro aporte de recursos de esta naturaleza, aquellas asociaciones cuya inscripción se encuentre vigente en el Registro Único de Asociaciones Municipales.

Incorporación de un Municipio a una Asociación Municipal ya Constituida

Los municipios que desean incorporarse a una Asociación deben manifestar dicha intención mediante una solicitud de incorporación dirigida al Presidente de la misma. La referida solicitud debe ser acompañada del certificado y copia del acta del acuerdo del Concejo Municipal, debidamente autorizados por el Secretario Municipal, que apruebe al municipio a formar parte de ella, y el cual se deja consignado en el registro que lleva la Secretaría Ejecutiva de la misma.

El acuerdo del Consejo Municipal, debe comprometer los recursos necesarios para responder adecuadamente de todas y cada una de las obligaciones que emanen o pudiesen emanar de la adhesión a la Asociación, como por ejemplo cancelar cuotas extraordinarias. Verificado el cumplimiento de los requisitos antes señalados, el Secretario Ejecutivo de la respectiva Asociación emite una resolución aprobando la incorporación.

A continuación, un modelo de Resolución de Incorporación Asociación:

<u>SECRETARÍA EJECUTIVA</u>	
XXX,.....de..... de 201...	
Resolución N° ----	
 LA SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN	
DE.....RESOLVIÓ HOY LO SIGUIENTE:	
VISTOS:	
1. La solicitud de incorporación de la Ilustre Municipalidad de..... a la Asociación de.....	
2. La documentación acompañada a la solicitud de incorporación	
3. Los estatutos de la Asociación de.....	

RESUELVO:

1° Declarése incorporada, desde esta fecha, como nuevo socio de la Asociación de..... a la Ilustre Municipalidad de.....

2° Emitase y remítase el correspondiente Certificado de Socio a la Municipalidad de.....

TÓMESE CONOCIMIENTO, REGISTRESE, NOTIFIQUESE Y ARCHÍVESE

.....
Secretario Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

Modelo de certificado para nuevos socios:

CERTIFICADO DE SOCIO

LA ASOCIACION....., CERTIFICA que, de conformidad a la Resolución Ejecutiva N° XX /2015, de fecha... de.....de 2015, se aprobó la incorporación de la ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE.....

En virtud de lo anterior, se entiende incorporado desde esa fecha, como nuevo socio de la Asociación.....a la Municipalidad de.....

XXXX,.....de..... de 201...

.....
Secretario Ejecutivo

ASOCIACION

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

Cabe hacer presente que las municipalidades que se incorporen con posterioridad a la Constitución de una Asociación, tendrán iguales derechos para asumir cargos y participar de las comisiones o unidades que se contemplen en los Estatutos o en acuerdos de asamblea, conforme a los procedimientos generales.

A las municipalidades socias les está prohibido otorgar garantías reales, ni cauciones de ninguna especie, respecto de las obligaciones que contraigan con las asociaciones a las que pertenecen.

■ **¿Qué derechos y obligaciones tienen las municipalidades asociadas?**

Los derechos y obligaciones que reviste la calidad de asociado, solo se hacen efectivos una vez recepcionado el acuerdo del Consejo Municipal para incorporare a la Asociación.

Los socios tienen los siguientes derechos:

- A participar en las Asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, pudiendo ejercer su derecho a voz y voto siempre que se encuentren al día en el pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias. Con todo, podrán participar igualmente los miembros morosos, solo con derecho a voz.
- Que sus representantes puedan elegir y ser elegidos como miembros del Directorio, pudiendo recaer este nombramiento tanto en alcaldes como en concejales, siempre que el municipio al que representa se encuentre al día en sus cuotas.
- Ser informados sobre el funcionamiento y marcha de la Asociación.

Obligaciones de los socios:

- Participar en las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Pagar periódica y oportunamente las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias, cuyos valores serán determinados por la Asamblea.
- Acatar los acuerdos válidamente adoptados por la Asamblea y por el Directorio, de conformidad con los respectivos Estatutos.
- Colaborar, respaldar e impulsar todas las actividades y programas que la Asociación organice o establezca para alcanzar sus objetivos, comprometiéndose a adoptar los acuerdos o cumplir los procedimientos internos del municipio a la mayor brevedad posible.

Las obligaciones señaladas precedentemente deben entenderse sin perjuicio de las que establezcan los Estatutos respectivos.

■ **Causales de pérdida de la condición de asociado**

La condición de socio se pierde por las siguientes causales:

- Por decisión voluntaria del municipio, aprobada ésta por el respectivo Concejo Municipal y promulgada mediante Decreto Alcaldicio.
- Por no pago de cuotas por un período igual o superior a doce meses, consecutivos o no.
- Por incumplimiento grave a las obligaciones que establecen los Estatutos, lo que se resuelve en sesión convocada al efecto.

■ **Tramites a realizar en caso de reforma de los estatutos**

En caso de reformar los estatutos, la modificación debe acordarse en Asamblea extraordinaria citada especialmente para tal efecto, y debe ser aprobada por el quórum que dispongan los Estatutos respectivos.

Es importante tener presente que toda modificación que se introduzca a los Estatutos, debe ser necesariamente comunicado por la respectiva Asociación a la Subdere, dentro del plazo de 30 (treinta) días.

■ Disolución de las Asociaciones

La disolución de una Asociación de Municipalidades puede ser acordada por la mayoría absoluta de los socios, reunidos en Asamblea extraordinaria convocada al efecto. Debe constar dicho acuerdo en un acta reducida a escritura pública, de la que deberá notificarse a la Subdere en el plazo de 30 (treinta) días desde su fecha de suscripción.

Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, las asociaciones se disolverán también por:

- Vencimiento del plazo de duración, si lo hubiere.
- Disponer de un número de integrantes inferior al mínimo determinado por sus estatutos, si correspondiere.
- Sentencia judicial ejecutoriada en conformidad a la normativa vigente.

Referente a las notificaciones que suscriba la Asociación, estas serán realizadas por el Secretario Ejecutivo de la respectiva asociación dentro del plazo de 10 (diez) días contados desde la fecha de realización de la asamblea extraordinaria o de verificada la disminución de socios, según corresponda.

Encontrándose disuelta la Asociación, la Subdere procede a su eliminación del Registro Único de Asociaciones Municipales.

■ ¿Qué sucede con los bienes de la Asociación en caso de disolución?

Estos serán destinados al pago de la totalidad de las obligaciones pendientes, comprendiéndose en ellas los reajustes, intereses y costas, si correspondiere.

De existir un remanente -luego de servir tales obligaciones-, éste deberá restituirse a las municipalidades socias en la proporción que determinen los estatutos.

Hasta este momento, hemos revisado descriptivamente la conformación de una Asociación Municipal. Cada paso a seguir, corresponde al circuito orgánico para darle dinamismo a la asociación; ahora bien, teniendo en conocimiento lo anterior, damos cabida al siguiente capítulo.

En esta fase, este manual muestra cuales son las formas de darle movilidad a la Asociación, por medio de dinámicas que plantean las proyecciones y objetivos acordados, así como la planificación estratégica y la gestión institucional asociada a la canalización de su misión.

■ Referencias

Código Civil de la República de Chile

Decreto 1161/2012

Del Ministerio del Interior y Seguridad Pública,

**Reglamento para la aplicación de las normas de la Ley 18.695
referidas a las Asociaciones Municipales con personalidad Ju-
rídica**

Ley 18.695

Orgánica Constitucional de Municipalidades

Ley 20.527

**Modifica LOC de Municipalidades y Regula las Asociaciones
Municipales**

Registro Único de Asociaciones Municipales con Personalidad
Jurídica de Derecho Privado:

<http://www.subdere.cl>.

Visto el 17 de octubre de 2015.

Capítulo 3



Marisol Osorio Ramírez

**Planificación
Estratégica en las
Asociaciones
Municipales**

¿Qué es Planificación Estratégica?

Definiciones de Planificación Estratégica encontramos a lo largo de la literatura abundantemente a partir de la segunda mitad del siglo pasado. Emergen de las ciencias administrativas y estudios del capital privado, referidas a empresas inmersas en mercados competitivos y para las cuales se promueven metodologías que guíen un comportamiento adecuado que permita la permanencia en el tiempo de las organizaciones.

Planeación

Uno de los autores destacados en el área, Ansoff (1982) citado por Ortega (2010), señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Se define, ya en el año 1967, a la planeación como un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967, citado por Ortega 2010).

Planificar

Derivado de Plano, del lat. Planus.

Representación esquemática, en dos dimensiones y a determinada escala de un terreno, una población, una máquina, una construcción, etc. Posición, punto de vista desde el cual se puede considerar algo.

Estrategia

Del lat. strategia 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. στρατηγία strategía 'oficio del general', der. De τραπηγός stratēgós 'general'.

Fuente: RAE

Estrategia

Por otro lado, 'estrategia' se define como el planteamiento de objetivos de largo plazo y la asignación de recursos para el logro eficiente de dichos objetivos (Chandler, 1962). Se comprende como el posicionamiento de una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible (Kluyver, 2001). Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente (Carrión, 2007)

Planificación Estratégica

Como se observa en las definiciones anteriores, esta forma de dirigir entidades nace del fragmento empresarial. Pero actualmente diversos sectores como el gubernamental, académico y otras organizaciones sociales la han incorporado debido a su efectividad en la gerencia, administración de recursos y desarrollo institucional.

La CEPAL (2009) define a la Planificación Estratégica (PE) como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen.

Cada vez más, se comienza a utilizar la PE en el sector público y asimismo, en organizaciones sin fines de lucro o en aquellas prestadoras de servicios, debido a que permite aclarar la orientación y metas de estas instituciones, facilitar las decisiones sobre presupuesto y políticas públicas y/o organizacionales, mejorar las relaciones con los usuarios, realizar mejoras internas (comunicación, trabajo en equipo, coordinación entre diferentes áreas), etc. La PE se convierte, entonces, en un facilitador medible de la gestión interna y externa, elevando la satisfacción de los usuarios y la eficacia corporativa.

Se debe considerar que antes de comenzar un proceso elaboración de una planificación estratégica la institución debe fijar claramente su misión, visión y valores, para de esta forma

construir estrategias sobre una base sólida de identidad, legitimidad, propósitos, motivaciones y beneficiarios.

Una vez fijado lo anterior, se inicia el desarrollo de la Planificación Estratégica propiamente tal, la que permite reconocer la situación en un momento dado de una institución para proyectarla a un futuro deseado.

El proceso de planeación estratégica debe ser llevado a cabo por la gerencia o los administradores, para lo cual estos deben poseer las técnicas analíticas y habilidades necesarias para identificar e implantar con éxito las estrategias, entendiendo que estos poseen una función central como líderes del proceso. La relevancia de los administradores se basa en el hecho de que serán los responsables del proceso íntegro y quienes, además, deberán entregar y definir lo que se valorará como perspectivas finales de trabajo.

El proceso de elaboración de estrategias, conlleva dos etapas, que son: formulación e implantación, y es en para esta última que se debe estimar mayor cantidad de recursos y tiempo.

Estrategia:

Conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de una compañía o institución.

Ventaja Competitiva:

Resultado de las aplicaciones de diversas estrategias que producen un desempeño superior.

Liderazgo Estratégico:

Se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una organización para crear una ventaja comparativa.

Proceso de Preparación de Estrategias:

Es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva.

Formulación de Estrategias:

Es la acción de seleccionar estrategias.

Implantación de Estrategias:

Implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso más extenso y con mayor gasto en recursos y tiempo.

Hill y Jones. Administración estratégica: Un enfoque integrado. Pág. 37. Mc Graw Hill, 1996.

Fuente: Hill y Jones (1996). Administración estratégica: Un enfoque integrado. Mc Graw Hill. P. 36.

Ya que en ella se realiza el diseño, la entrega y el respaldo de productos; el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones, el diseño (o rediseño) de, la estructura organizacional; los sistemas de control; y la afectación de cultura de una compañía (Hill y Jones, 1996).

En la realización de una planificación estratégica se deben conocer los componentes internos institucionales y asimismo, los externos. La finalidad es establecer un diagnóstico fidedigno que permita tomar decisiones en el presente para fomentar un mejoramiento hacia el futuro deseado. Cabe señalar que, en una planificación estratégica no se busca tomar decisiones en el futuro, sino para el futuro.

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa (o institución) puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta.

Las reseñas anteriores nos acercan a los beneficios de realizar la planificación estratégica, los que son variados, teniendo esta metodología de análisis aplicabilidad congruente también en ámbitos no empresariales como las organizaciones públicas o aquellas sin fines de lucro.

En el caso de las instituciones sin fines de lucro como las dependencias gubernamentales, universidades y organizaciones de beneficencia, que no se encuentran tensionadas por la obtención de utilidades, de todos modos se espera de ellas que usen sus recursos con eficiencia, operen con eficacia y que sus administradores generen indicadores para medir su desempeño en el logro de los objetivos y metas.

La meta de desempeño de una dependencia municipal podría ser mejorar sus servicios sin exceder su presupuesto. La meta de desempeño de una universidad sin fines de lucro podría ser la de que sus programas de estudios se consideren los mejores de un país. Los administradores de organizaciones sin fines de lucro necesitan establecer estrategias que los lleven a alcanzar dichas metas. Asimismo, deben asumir que también compiten entre sí debido a la escasez de recursos, al igual que en los negocios.

Por lo tanto, según este planteamiento, la planeación y el pensamiento estratégico son tan importantes para los administradores del sector sin fines de lucro como para los administradores de empresas que tratan de lograr utilidades (Hill y Jones, 1996).

■ Planificación Estratégica y Asociativismo Municipal

En Chile, según la normativa anteriormente expuesta en el Capítulo II, las asociaciones municipales se constituyen como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro. Pero, a la vez poseen un fuerte componente ligado a las instituciones públicas, primeramente a las municipalidades, y también a otras organizaciones de carácter regional y nacional, ya que poseen la potestad de representar los intereses de los municipios, especialmente en demandas sectoriales, proposiciones de políticas públicas y en la búsqueda de fondos de financiamiento.

Caminan por un espacio dual, privado – público, que les permite ser intermediarios de múltiples actores en beneficio de las municipalidades asociadas. Poseen una posición privilegiada que aún es difícil de visualizar en su magnitud real, debido a las falencias que repercuten en el tejido asociativo municipal que aún se caracteriza por una débil organización interna, inefficacia en la gestión y, asimismo en la insuficiencia de financiamiento.

Encargarse de estas organizaciones con mayor profesionalismo y con la aplicación de metodologías de gestión actuales, permitiría elevar la capacidad de desarrollo de las mismas y favorecería a cada uno de los municipios asociados, junto con la población que representan.

El objetivo del presente capítulo es entregar las herramientas básicas para que una asociación de municipalidades logre establecer un método de Planificación Estratégica (PE) que le permita integrar las diversas variables del quehacer, encuásandolas a una meta a cumplir y a objetivos prioritarios, para de esta forma contribuir a robustecer el delicado sistema municipal, buscando una mayor descentralización y menor desigualdad entre las 345 administraciones locales de Chile.

Una gestión fortalecida de las asociaciones municipales permitiría aumentar su poder de diálogo y de influencia en

temáticas regionales y locales, al igual que las aproximaría a generar mayores redes colaborativas de trabajo, sea con instituciones públicas o privadas, como ministerios, embajadas, universidades, centros de investigación, empresas, agrupaciones de diversa índole, etc.

Según Rosales (1994), las asociaciones de municipalidades deben priorizar las siguientes metas, para lo cual necesitan mejorar su institucionalidad por medio de su gestión interna y externa:

- Defender la autonomía de los municipios:

Ante la eventual restricción de atribuciones o reducción de recursos por parte del gobierno central, las asociaciones, en tanto representantes del conjunto de los municipios, tienen mayor capacidad de influir a favor de la preservación y ampliación de la autonomía local. Las asociaciones, en representación de la totalidad o parte de sus miembros, establecen muchos vínculos regulares con distintos niveles de la administración central -el Congreso Nacional, gobiernos regionales, entidades descentralizadas, contraloría general y sus dependencias regionales, Poder Judicial, entre otros- para resolver situaciones específicas o simplemente para coordinarse.

- Concertarse con otros agentes sociales e institucionales:

No solo con el sector público se relaciona el movimiento municipal, también lo hace -vale la pena reiterarlo- con la empresa privada, el movimiento sindical, el mundo de la cultura, las ONG, la prensa o el mundo académico. Capacitar a las nuevas autoridades y funcionarios municipales: regularmente, las asociaciones de municipalidades están desarrollando o patrocinando seminarios de información, cursos de capacitación para los candidatos a alcaldes y concejales o para las autoridades electas. Esta formación suele extenderse también a funcionarios y profesionales municipales.

- Asistir técnicamente a las municipalidades:

Los municipios -particularmente los más pequeños- necesitan apoyo en la elaboración de sus presupuestos, diseño de proyectos, organizar mejor sus administraciones o resolver dudas legales. Muchas asociaciones han desarrollado capacidad para efectuar este tipo de apoyo técnico a sus asociados de manera sistemática.

- Vincularse con el movimiento asociativo internacional:

Las asociaciones de municipalidades vinculan a sus miembros con el movimiento asociativo municipal internacional a través de seminarios, cursos de capacitación, pasantías, congresos, hermanamientos o amplios programas de cooperación horizontal.

- Prestar y co-administrar algunos servicios:

Algunas asociaciones prestan a sus miembros importantes servicios, tales como la adquisición de ciertos bienes al por mayor, centralización de informaciones sobre permisos de circulación, prestación de seguros, administración común de maquinaria caminera, redes informáticas de información recíproca, entre otras.

Plazos en la Planificación Estratégica

Las asociaciones de municipalidades que han resultado exitosas, han desarrollado un sistema de planificación diferenciado por tiempos: corto, mediano y largo plazo. Situaciones en que las metas de mediano y largo plazo obedecen a una reflexión consciente que han debido realizar los administradores y el directorio para establecer la continuidad en el tiempo de la organización y el cumplimiento de labores que beneficien directamente a los asociados.

Resulta trascendente agregar que todos los asociados, independiente de su tamaño, deben recibir beneficios y productos por el solo hecho de pertenecer a dicha organización, ya que todos ellos han debido reflexionar acerca de la conveniencia de asociarse y trabajar colaborativamente con ellos.

La planificación estratégica responde primordialmente a la planificación de largo plazo, se aleja de “las dictaduras” cortoplacistas, con la finalidad de generar instituciones sólidas que puedan afrontar amenazas y sortear dificultades, saliendo victoriosas de aquellas situaciones para mantenerse en el tiempo y hacerlo con un elevado nivel de éxito.

Orientaciones para un Asociativismo Estratégico Efectivo

Las asociaciones que han resultado efectivas, según el autor Quinteros (2006), deben considerar positivamente las siguientes hipótesis, para ser incluidas o al menos consideradas en la elaboración de la Planificación Estratégica:

- Poseer capacidad de reclutamiento.
- Considerar la diversidad entre sus asociados.
- Poseer legitimidad, obtenida de procesos democráticos y transparentes. Donde las decisiones son tomadas con participación de sus altos directivos. Asimismo, muestran capacidad de representar los intereses de sus asociados y de acción ante las temáticas municipales.
- Capacidad de interlocución política y técnica con instituciones del Estado u otras. Lo cual depende, directamente de la solvencia técnica de los recursos humanos de la asociación, en relación directa a su agenda de prioridades. Los profesionales deben ser altamente calificados, con posibilidad de optar a capacitaciones permanentes y a una remuneración adecuada.
- Las capacitaciones que realicen (a alcaldes, concejales y funcionarios municipales) deben ser orientadas a la modernización del Estado y a la subsanación problemáticas recurrentes en los municipios asociados.
- Participación activa de sus miembros en la Planificación Estratégica de la asociación.
- Disponer de un ordenamiento jurídico adecuado y concordante con las normativas vigentes.

- Medios de comunicación intra y extra asociación, altamente operativos y fluidos.
- Promover la comunicación entre sus miembros de los resultados, tanto positivos como negativos, de la gestión para el fortalecimiento municipal a través del compartir de experiencias.
- Manejo del patrimonio adecuado y transparente.
- Manejo de presupuestos, balances, ingresos y egresos sometidos a revisión constantes. Se busca maximizar la utilización de estos, frente a la gran cantidad de demandas que debe enfrentar la asociación. El presupuesto debe ser solvente, planificado y organizado.
- Compromiso en el pago de cuotas de los miembros asociados.
- Búsqueda de nuevos recursos en nuevas instancias.

La elaboración de una Planificación Estratégica permitiría a la asociación municipal alcanzar las hipótesis antes propuestas. Por tanto se desprende de todo lo anterior que:

La Planificación Estratégica en las Asociaciones Municipales es el proceso de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y retos de la organización asociativa municipal con el objeto de definir su misión y objetivos, identificar a sus actores críticos (stakeholders) y configurar estrategias que mejoren la eficiencia de la organización (Iglesias, 2010).

Beneficios de la Planificación Estratégica para una Asociación Municipal

Los principales beneficios de la elaboración e implementación de una Planificación Estratégica se visualizan en el siguiente recuadro:

Permite diagnosticar el momento histórico y presente de una asociación de municipalidades, así como de los municipios integrados

Facilita la integración de la visión de las autoridades municipales (alcaldes y concejales) de los diversos municipios asociados

Permite establecer una relación directa con las áreas territoriales asociadas y la participación de la ciudadanía

Permite identificar los factores internos que indican las fortalezas y debilidades en una asociación de municipalidades

Permite identificar los factores externos que indican las oportunidades y amenazas en una asociación de municipalidades

Favorece el reconocimiento de actores críticos (stakeholders)

Establece los objetivos prioritarios a ser desarrollados por una asociación de municipalidades en el mediano y largo plazo

Facilita la toma de decisiones
al integrar análisis holístico de la situación

Permite proyectar crecimiento y continuidad
institucional al establecer estrategias
de mediano y largo plazo

Mantiene una mirada tanto en el futuro
como en el presente generando
un camino flexible por el cual transitar

Relaciona los objetivos, actividades y
presupuesto institucional, permitiendo visualizar
constantemente el capital económico
disponible – capital económico necesario

Genera solidez y coherencia institucional

Facilita la propuestas de mejoras,
por medio de políticas públicas de abajo
hacia arriba, al generar respaldo teórico
de las condiciones actuales

Facilita la continuidad operativa
de la asociación de municipalidades
en el tiempo

Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

Principios de la Planificación Estratégica en una Asociación de Municipalidades

Para que una Planificación Estratégica posea legitimidad debe poseer los siguientes principios:

Validez participativa organizacional

Deben participar en las diversas etapas los representantes de todas las municipalidades asociadas, así como los miembros del directorio, el secretario ejecutivo y su equipo profesional de alta dirección.

Fiabilidad metodológica

El levantamiento de información tanto de fuentes primarias como secundarias debe responder a las necesidades de representatividad y asimismo, hacer uso de las metodologías cuantitativas y cualitativas propias. No debe caber duda de la fiabilidad de los antecedentes, ni de la forma de obtención de datos. De igual forma, se deberá consultar a especialistas. De no contar la asociación de capital humano capacitado, se debe solicitar apoyo a entes normados al respecto.

Consideraciones presupuestarias

En toda etapa de la planificación estratégica se debe considerar las implicancias de financiamiento presentes y futuras, buscando diversificar la matriz de ingresos en la manera de lo posible. No es posible planificar actividades sin financiamiento.

Apoyo político

Para el óptimo desarrollo de la Planificación Estratégica Asociativa se debe comprometer el apoyo político de las autoridades de las municipalidades asociadas, en especial de los alcaldes para facilitar el levantamiento de información y la fluidez del proceso. Asimismo, en la etapa de implementación se debe contar constantemente con el apoyo de los alcaldes y autoridades de los municipios asociados, debido a que son quienes entregan mayor legitimidad a las peticiones o actividades asociativas por el proceso de elección democrática que los hizo proveedores de sus cargos.

Metas establecidas con responsabilidad

Establecer metas que si bien pueden ser elevadas, deben acotarse a escenarios factibles de abordar, considerando la información disponible de la recopilación de antecedentes y del presente de la asociación.

Responsabilidad financiera

En la elaboración de los presupuestos anuales se debe considerar el compromiso de los asociados con la cancelación de sus cuotas ordinarias u otras fuentes de financiamiento. Además de los incrementos en ingresos y egresos para el cumplimiento de objetivos. No se pueden establecer metas que no posean respaldo financiero factible, debido a que la ausencia de recursos limitaría la consecución de los objetivos de la institución. Es posible, además, establecer en casos justificables y con pleno acuerdo del directorio, cuotas extraordinarias de aportes para fines y beneficios específicos.

Participación Ciudadana

Durante el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica se debe considerar la participación ciudadana en el diagnóstico base e incorporar su participación también en la formulación de estrategias, ya que la ciudadanía es una fuente de información explícita que con metodologías adecuadas puede entregar valiosos y enriquecedores antecedentes que no se podrían obtener de otra fuente. Asimismo, la participación ciudadana entregará legitimidad al proceso de construcción de la PE.

■ Metodología de la Planificación Estratégica

Antes de emprender la elaboración de la planificación estratégica de la asociación municipal, es necesario que sus integrantes construyan una mirada compartida acerca de la misión, visión y valores institucionales de la misma.

■ Misión, Visión y Valores Institucionales

El autor De la Fuente, en el texto ¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público? (2011) explica de forma simple y adecuada los alcances de cada uno de estos tres componentes, que de no haber sido elaborados con anterioridad se deberán establecer en esta etapa de la Planificación Estratégica.

Misión:

Corresponde a la declaración fundamental que le da carácter constitutivo a la organización y a su acción. Es "la razón social" de la organización. Establece su mandato y el impacto esperado en un horizonte de 10 años. Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos como organización?

La misión determina los propósitos, fines y límites de la organización y su base de usuarios.

Su redacción debe ser:

- Clara y comprensible para todos, de fácil interpretación.
- Breve, para que se pueda recordar fácilmente.
- Específica, delimitando bien el quehacer institucional.
- Compartida, consensuada con las personas de la institución.

Visión:

Una vez definida la misión institucional, teniendo claro quiénes somos y qué se quiere entregar a la población-objetivo en el corto y mediano plazo, hay que preguntarse hacia dónde queremos llegar y cómo se espera que la gente (la ciudadanía) vea el futuro "construido". La respuesta a estas interrogantes delimita la visión institucional, la cual se podría definir como los anhelos permanentes de una organización; la descripción de un estado futuro de una institución que motiva y orienta las acciones del presente.

Responder preguntas como las siguientes, ayuda a definir la visión:

¿Qué y cómo queremos ser dentro de (X's) años?	Imagen de futuro
¿En qué nos queremos convertir?	Cambio institucional, cambios en los procesos, productos alcanzados.
¿Para quién trabajaremos?	Población-objetivo
¿En qué nos diferenciaremos?	¿Queremos ser distinto de lo que somos, nos queremos convertir en algo que hoy no somos?

Fuente: De la Fuente, 2011. Pág. 8

Valores Institucionales:

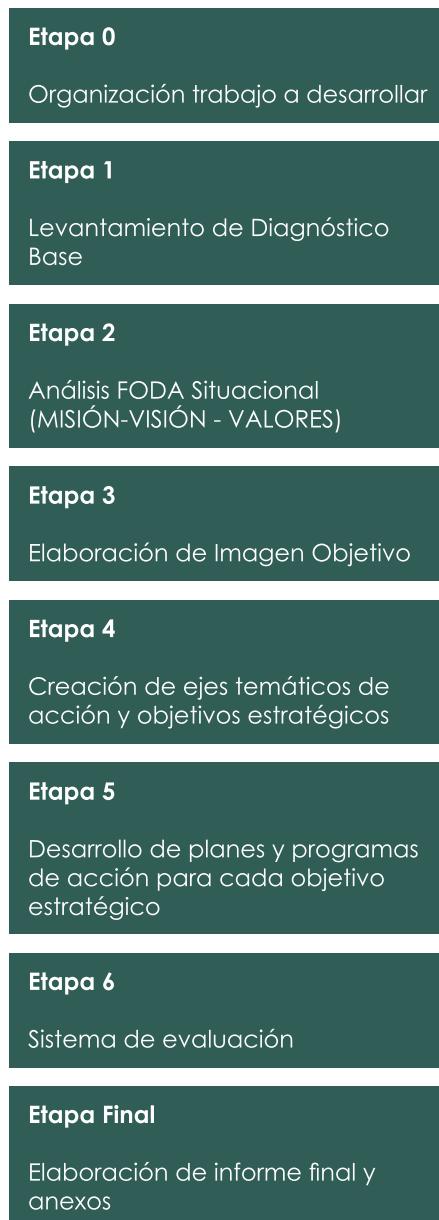
Los Valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los Valores de una organización son sus pilares más importantes. Con ellos la organización se define a sí misma, porque éstos corresponden a los valores que orientan el compromiso de sus miembros y, especialmente, a los de sus directivos. Los directivos públicos deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Para definir los valores institucionales, la asociación debe primero establecer sus valores fundamentales del equipo directivo y con la mayor participación posible de los funcionarios municipales y las asociaciones involucradas.

Se recomienda hacer una lista de entre tres y siete valores que guíen la asociación.

A continuación se procede a desarrollar el proceso de planificación estratégica, el cual en una asociación municipal responde a los siguientes pasos, que se procede a exponer de manera resumida, en este diagrama:



Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

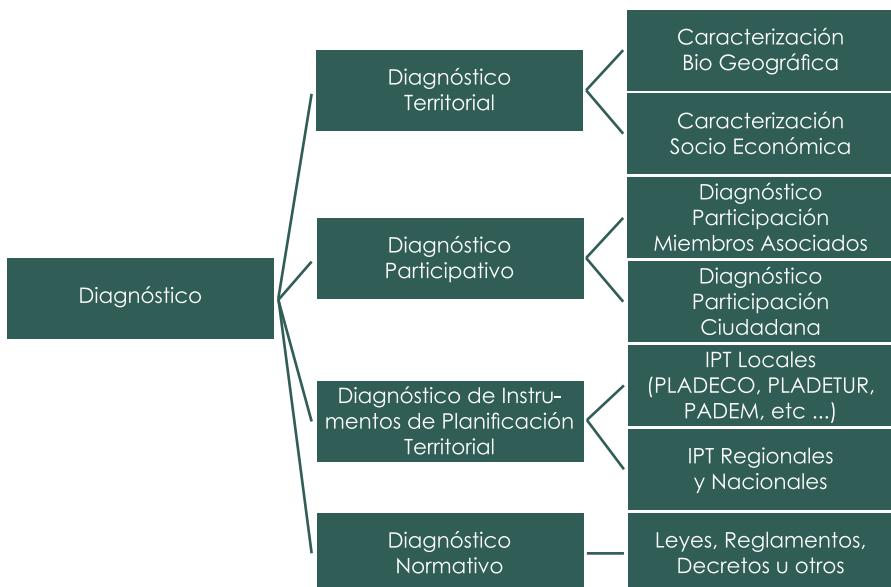
■ **Etapa 0.** **Organización del trabajo a desarrollar**

En esta etapa se coordinan las actividades de levantamiento de información, así como la elaboración de informes y entregas a los asociados.

Se debe solicitar apoyo a las municipalidades asociadas y sus representantes en la convocatoria de las actividades y en la aprobación de las mismas, considerando fechas, horas y lugares apropiados para el buen desempeño de éstas.

■ **Etapa 1.** **Levantamiento de Diagnóstico Base**

El diagnóstico base se realiza mediante cuatro sub diagnósticos que permiten constituir la información organizadamente. Toman en cuenta las fuentes de origen y asimismo las interrelaciones de los actores involucrados, tal como se muestra en el siguiente diagrama:



Fuente: Elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

a) Diagnóstico Territorial

Se realiza a través de la recopilación de datos bio-geográficos y socioeconómicos sobre el territorio en el que se aplica la Planificación Estratégica. Las fuentes de información corresponden a aquellas disponibles en el gobierno central y sus diversas instituciones, clasificadas como oficiales.

b) Diagnóstico participativo

Se realiza a través de entrevistas grupales y personales al Presidente de la Asociación y al Secretario Ejecutivo de la misma. Asimismo, se entrevista a alcaldes, concejales y directivos participantes de la asociación conociendo sus expectativas, preocupaciones y juicios de lo que puede llegar a lograr la institución asesorada. Además, se establecen instancias de participación de la ciudadanía (talleres) en los que se presentan los objetivos de la Planificación Estratégica de la asociación, consultando sus prioridades y recogiendo ideas de mejoras a la población.

c) Diagnóstico de Instrumentos de Planificación Territorial

Se recogen y analizan los Instrumentos de Planificación Territorial (ITP) locales, regionales y nacionales. La finalidad es conocer las diferentes orientaciones y sentidos asignados al desarrollo local por los municipios junto con la visión regional del gobierno central, para establecer a partir de las directrices de progreso unificados, teniendo en consideración todos los actores involucrados.

d) Diagnóstico Normativo

Corresponde a la recopilación y análisis de aquellos elementos reglamentarios que intervienen de forma directa en desarrollo de las municipalidades asociadas y de la asociación. Se consideran leyes, reglamentos, decretos u otros.

■ Etapa 2.

Análisis FODA situacional

A partir del diagnóstico base se pasa a realizar un análisis FODA de la situación: detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que existen en el ambiente interno o en el entorno de la institución. Lo que debe orientar este trabajo es la obtención de conclusiones que nos permitan saber cuáles son nuestras potencialidades y desafíos, así como nuestras limitaciones y riesgos a enfrentar cuando se quiere transformar la realidad actual y acercarla a la situación deseada (De la Fuente, 2011).

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Averiguar disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de productos, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros	Algunas preguntas que ayudan a su definición <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué ventajas tiene la institución? ¿Qué hace a la institución ser mejor que otra? ¿A qué recursos de bajo costo o de forma exclusiva se tiene acceso? ¿Qué percibe el usuario o cliente como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan la colocación de bienes y servicios en el usuario? ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza? 	Algunas preguntas que ayudan a su definición <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe la gente como una debilidad de la institución? ¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales? ¿Cómo se puede detener cada debilidad?

Ambiente Externo (entorno)	Oportunidades	Amenazas
Mirar hechos o eventos de carácter político, legal, social o tecnológico	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿A qué oportunidades se enfrenta la institución?</p> <p>¿Qué demandas se detectan y qué información se maneja acerca de estas?</p> <p>¿Qué elementos caracterizan la situación económica y social del país, que puedan incidir en la organización?</p> <p>¿Qué cambios de tecnología(s) existen en la oferta y en la demanda de bienes y servicios públicos?</p> <p>¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están presentando?</p> <p>¿Qué cambios se registran en los patrones sociales y estilos de vida?</p> <p>¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?</p>	<p>Algunas preguntas que ayudan a su definición</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta la institución?</p> <p>¿Qué están haciendo las instituciones similares o que brindan bienes y servicios complementarios a los que ofrece nuestra asociación?</p> <p>¿Se tienen problemas de recursos de operación y/o inversión?</p> <p>¿Pueden algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la asociación?</p> <p>¿Cómo se puede enfrentar cada amenaza?</p>

Fuente de elaboración propia Asociación de Municipalidades de Chile.

Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
Fortalezas	+	Amenazas	=	Nivel de Riesgo
Debilidades	+	Oportunidades	=	Deafíos

Fuente: De la Fuente, 2011: 8

■ **Etapa 3. Elaboración de Imagen Objetivo**

Se construye analizando la información recabada en el diagnóstico general, reconociendo las variables de mayor influencia, para establecer un propósito a alcanzar en la perspectiva de los próximos cinco años de la asociación. Esta etapa es fundamental, ya que en la Imagen Objetivo se recogen las aspiraciones, posibilidades y el contexto en el que se desarrollará la institución, definiendo los elementos a potenciar en dicho escenario.

■ **Etapa 4. Creación de Ejes Temáticos de Acción y Objetivos Estratégicos**

Ejes Temáticos de Acción

Con la finalidad de cumplir la imagen objetivo es determinante reconocer cuáles son los ejes temáticos de acción, que corresponden a los frentes en los cuales se trabajará para lograr satisfactoriamente la propuesta de Imagen Objetivo que se ha realizado. Para lo anterior, es indispensable diferenciar áreas priorizadas de intervención, ya que se debe considerar lo restringido de los recursos de la asociación y maximizar su utilización certeramente. Estos ejes pueden ser: Educación, turismo, salud ...etc.

Objetivos Estratégicos

Corresponde a la definición de directrices encaminadas a lograr el mejoramiento de la actividad y el rendimiento de la asociación. Son declaraciones más acotadas que los ejes temáticos de acción. En ellos se reflejan las intencionalidades de mejora concretas.

Para que tengan sentido, los objetivos estratégicos deben ser:

Específicos: Acotados, que no se presten a interpretaciones, sino que al leerlos se entienda claramente lo que se pide obtener con cada uno.

Medibles: Al menos debe existir un indicador que permita medir lo que se espera lograr con cada uno.

Realistas: Que sean alcanzables pero, a la vez, desafiantes; por lo cual deben considerar las capacidades internas de la organización y el ambiente externo.

Oportunos: Tienen que formularse en un tiempo acotado, para que responda a las demandas de los usuarios.

■ **Etapa 5. Desarrollo de Planes y Programas de Acción para cada Objetivo Estratégico**

Planes y Programas para cada Objetivo Estratégico

Una vez establecidos los Ejes Temáticos de Acción, alineados con la Imagen Objetivo de la asociación, se deben establecer los procesos a realizar para que estos puedan ser alcanzados. Señalarlos de forma detallada, incorporando los recursos necesarios y el tiempo que se estima demorarán en ser llevados a cabo.

Estos planes y programas se convierten en quizás la sección de mayor flexibilidad de la aplicación de la Planificación Estratégica, debido a que son los que se encuentran más expuestos a las variaciones del entorno. Por lo que deben ser monitoreados y constantemente evaluados en su impacto y avances con la finalidad de realizar los ajustes necesarios, con la intención de no alejarse del camino por el cual transita la asociación hacia su Imagen Objetivo.

■ **Etapa 6.** **Sistema de Evaluación**

Un sistema de evaluación permite detectar a tiempo aquellas situaciones que se han vuelto conflictivas y que pueden interferir en el cumplimiento de objetivos. Los sistemas de evaluaciones pueden ser diseñados con altas capacidades, pero si no son correctamente aplicados, su validez y eficacia se ven anulados.

Lo anterior, hace relación a que variadas instituciones, una vez terminada la etapa de elaboración de la Planificación Estratégica, pierden de vista su Imagen Objetivo. En esos casos los planes y programas son desarrollados sin considerar el fin último que se persiguen con ellos, lo cual pone en riesgo la consolidación institucional en diversos aspectos. Por lo que se debe hacer un monitoreo constante de los procesos, aplicando un sistema de evaluación semestral que permita detectar, decidir, corregir o mantener las acciones que engloban la PE.

■ **Etapa Final.** **Elaboración de Informe final y anexos**

En la elaboración del informe final se debe incorporar en una estructura coherente los resultados alcanzados durante el desarrollo de la Planificación Estratégica. El informe debe estar esquematizado secuencialmente desde el diagnóstico base hasta el sistema de evaluación, incorporando anexos para fortalecer los antecedentes considerados.

Se sugiere mantener éste en formato digital e impreso para facilitar su consulta y difusión posterior

Metodología de Levantamiento de Información para la Participación

Dentro de las metodologías más recurrentes y eficientes para levantar información relevante que contribuya a la participación ciudadana y de los demás actores involucrados en el proceso de planificación estratégica se encuentran los siguientes: focus group, entrevistas en profundidad y encuestas:

Focus Group

Es un método vigoroso para desarrollar investigaciones cualitativas en ciencias sociales. A pesar del número de participantes en cada uno de estos, entre siete y ocho, adquieren una representatividad que permite una productividad conceptual pertinente. Los participantes se seleccionan según alguna característica que los concierne y atingente a los propósitos del estudio: (edad, localidad, género, roles dentro de la organización o del tema problema que motiva a la asociación, etc.)

Durante la reunión los participantes conversan sistemáticamente acerca de un tema propuesto por el coordinador (que conocen de ante mano), quien tiene la función de regularizar al grupo y conducir la reunión de tal modo que se cumplan los objetivos del estudio.

El círculo de conversación se desarrolla bajo un guión previamente elaborado y diseñado por el investigador, que contiene los temas que se desea tratar y responde a los objetivos del estudio, garantizando que no queden algunos de los temas importantes sin tratar. Las reuniones son grabadas, transcritas y analizadas con posterioridad.

■ **Entrevista en Profundidad**

Es el proceso de interacción dinámica de comunicación entre dos o más personas, entrevistador y entrevistado(s) bajo control del primero. La finalidad de esta técnica es conseguir información lo más concreta posible, observando acuciosamente las visiones, opiniones y perspectivas de los entrevistados. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa, abierta y permite indagar aspectos menos convencionales en los entrevistados. Se recomienda utilizarlo utilizada especialmente con actores claves como el Presidente de la Asociación, el Secretario Ejecutivo y los miembros del Directorio.

■ **Encuesta Social**

Se define a la encuesta social como un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado. En este tipo de instrumentos se distinguen cuatro tipos de informaciones: a) características demográficas; b) características socioeconómicas; c) conductas y actividades y; d) opiniones y actitudes (Briones, 1998).

La encuesta misma consiste en la aplicación de un cuestionario previamente elaborado a una muestra representativa del universo de población que se desea indagar. En la actualidad, para abaratar costos, se realizan encuestas autoaplicadas, por teléfono y hasta por internet; sin embargo, nada reemplaza la calidad y confiabilidad de las encuestas hechas "cara a cara" con las personas seleccionadas para integrar la muestra en un lugar que le resulte familiar (hogar, lugar de trabajo, etc.)

Breves consideraciones finales sobre el lugar de la Planificación Estratégica en las Asociaciones Municipales

La Planificación Estratégica (PE) corresponde a una metodología de gestión que puede contribuir significativamente en la dirección efectiva de una asociación municipal y en el cumplimiento de los objetivos que llevaron a su conformación. Pero, esta herramienta si no es correctamente difundida dentro de la organización – entre sus miembros asociados y asimismo, entre sus trabajadores – no logrará direccionar los esfuerzos hacia una meta común, por la cual se debe trabajar en todos los niveles.

De igual forma, la PE debe ser constantemente evaluada, idealmente cada seis meses, para apreciar el avance de los planes y ajustar nuevas acciones frente a la emergencia de escenarios no considerados, en caso de ser necesario. Muchas instituciones destruyen la efectividad del esfuerzo inicial de realizar una PE al no utilizarla continuamente en el quehacer diario, perdiendo el rumbo que seriamente se habían trazado.

Por ello, dentro del proceso de la PE se encuentran dos grandes fases: la formulación y la implementación, siendo esta última la que mayor costo económico y que requiere más tiempo. La fase de formulación se realiza en un corto plazo (algunos meses), mientras que la fase de implementación se ejecuta en el largo plazo (cinco años o más).

Estas fases se encuentran íntimamente ligadas, ya que una implementación de una PE con una formulación deficiente, donde la imagen objetivo y las metas establecidas resultan ser erróneas, sería una perdida compleja de tiempo, recursos y de legitimidad en la gestión institucional. Y por el contrario, una formulación aunque sea del más alto nivel, no verá satisfecha sus resultados si no se acompaña por una implementación consciente y apegada a lo establecido.

En otro aspecto, una forma de enfocar positivamente una PE en una asociación municipal es aprovechando el potencial colaborativo de estas instituciones, considerando en la etapa del diagnóstico la identificación de las posibles redes a generar. En este sentido, se puede sugerir una matriz de agentes que puedan proveer de beneficios y apoyos a la asociación y sus miembros, por medio de alianzas estratégicas donde todas las instituciones involucradas logran obtener garantías positivas.

Ejemplo de lo anterior son las alianzas con universidades y centros de estudio, los que pueden colaborar con investigaciones, estudios y personal calificado, especializado en diversas materias, quienes a su vez reciben a cambio una mayor vinculación con el medio y la sociedad, áreas territoriales donde realizar sus investigaciones y estudios, posibilidades de potenciar a sus estudiantes y docentes en temáticas de desarrollo local, junto con la prestación de servicios en formación y capacitaciones ajustadas a la necesidades municipales.

Este tipo de alianzas estratégicas pueden repetirse en diversos ámbitos, con empresas privadas, utilizando la responsabilidad social empresarial, con embajadas por la colaboración internacional descentralizada, con instituciones gubernamentales para favorecer el desarrollo y aplicación de políticas públicas nacionales, con ONG para la defensa de derechos de la ciudadanía, el medioambiente u otros. Buscado siempre establecer beneficios mutuos para generar alianzas colaborativas y no de dependencia.

Finalmente, es necesario resaltar la trascendencia del nivel educacional y capacidad del capital humano de la asociación municipal, para formular e implementar una PE, ya que se debe asegurar competencias profesionales de alto nivel en estos, especialmente del secretario ejecutivo y en los equipos directivos, con la intención de orientar de forma competitiva la organización, teniendo la capacidad para representar los intereses tanto políticos como técnicos de los asociados, sin perderse solo en uno de estos aspectos, conociendo la situación actual del sistema municipal chileno.

■ Referencias

Briones (1998)

Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales.
México: Editorial Trillas.

Carrión (2007)

Estrategia: De la Visión a la Acción. 2da edición.
Madrid: ESSIC.

CEPAL (2009)

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.

Disponible en: www.cepal.org

Chandler (1962)

Strategic and Structure.

Cambridge, Mass: The MIT Press.

De la Fuente (2011)

¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público?

Dirección General de Desarrollo Económico y Social
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Hax y Majluf (1997)

Administración Estratégica: Un enfoque Integrado

Mc Graw Hill

Hill y Jones (1996)

Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado.

Mc Graw Hill.

Iglesias (2010)

La Planificación Estratégica como Instrumento de Gestión Pública en el Gobierno Local: Análisis de Casos.

Cuadernos de Gestión, (101- 190).

Disponible en: www.redalyc.org

Jhonson y Scholes (2001)
Dirección Estratégica
Prentice may.

Cornelis A. De Kluyver (2001)
Pensamiento Estratégico. Una Perspectiva para los Ejecutivos.
Buenos Aires, Pearson Educación.

Marco Antonio Ortega Martínez (2010)
Modelo de Estrategia Emergente y su Aplicación en las PYME de México en Ambientes de Incertidumbre.
Un Estudio Cualitativo en Empresas del Sector Automotriz.
Evolución del Estudio de Planeación Estratégica. CETYS.
Estado Baja California.
Disponible en: www.edumed.net

Por Haches o por B (2015)
El focus group y la entrevista en profundidad.
Disponible en: www.porhaceoporb.wordpress.com
Recuperado el 18-10-2015

Michael Porter (1996)
What is Strategy?
Harvard Business Review, Nov.

Michael Porter (1996)
Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
Ed. Continental

Rafael Quintero (2006)
Asociativismo Municipal en Latinoamérica: Gobiernos Locales y Sociedad
FLACMA

RAE, 2015
Diccionario de la Lengua Española
Disponible: www.rae.es.
Consultado el 17-10-2015

Mario Rosales (1994)

Los secretos del buen alcalde: una guía para el ejecutivo local.

Santiago de Chile, IULA.

Thompson y Strickland (1994)

Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas.

Capítulo 4



Javier Hernández Domínguez

**Elaboración y
Ejecución de
Proyectos en las
Asociaciones
Municipales**

■ Presentación

El presente capítulo tiene por finalidad mostrar las diversas modalidades existentes en el camino del emprendimiento asociativo, en especial las relacionadas con la exploración y búsqueda de fuentes de financiamiento. Dentro de esta área de gestión será necesario recurrir al diseño de propuestas de trabajo que favorezcan el desarrollo de proyectos como recurso principal para el soporte de nuestra asociación.

El mundo de los proyectos surge como apoyo y acompañamiento de las organizaciones para que estas puedan subsistir y desarrollarse. En consecuencia, podemos entender la importancia de buscar formas de apalancar recursos y poder gestionar actividades que fundamenten este propósito. Se espera que el área de desarrollo de proyectos contribuya a proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la Asociación.

Las fuentes de financiamiento son variadas, desde instituciones nacionales o internacionales -de carácter público o privado-, que apoyan este tipo de organizaciones debido a los objetivos que persiguen. Asimismo, significan una fuente de poder relacional para las asociaciones de carácter municipal, en torno al cual es posible establecer redes de trabajo y colaboración entre los mismos municipios y con otras instituciones. Esto surge como necesidad de aunar esfuerzos dentro de un medio competitivo, o bien, como una manera de llevar a cabo la implementación de los mismos proyectos, aumentando así el nivel de impacto que la asociación pueda tener a nivel local, regional, nacional o internacional.

Para fines prácticos, se presentará un listado actualizado (a la fecha de publicación de este manual) de fondos y concursos a los que las asociaciones municipales pueden postular, con el fin de obtener recursos técnicos y financieros que aporten a su crecimiento, desarrollo y fortalecimiento institucional.

■ ¿Qué es un Proyecto?

Hablar de proyectos es algo cotidiano, tanto para organizaciones como para personas en particular. Es que este concepto forma parte de la columna vertebral de una organización y/o de individuos que se proponen cultivar una imagen-objetivo, es decir, prefiguran una situación futura que quisieran hacer realidad sabiendo que les reportará algún tipo de beneficio, sea cual sea su tipo.

La Real Academia de la Lengua Española (2015) ofrece en su Diccionario on line varias acepciones para el término “proyecto”. Menciona, por ejemplo, que es una “planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia”. También define proyecto como un “designio o pensamiento de ejecutar algo”, como un “conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería, o como el “primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva”.

Nassir Sapag y Reinaldo Sapag, autores del libro **Preparación y Evaluación de Proyectos** (2008: 1-2) mencionan que:

- Un proyecto es, ni más ni menos, [que] la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología a aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

En distintos manuales y guías para la elaboración de proyectos, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), citados por Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2009: 12), han definido “proyecto” como un “conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas de la asignación de insumos para la producción de bienes y servicios”, también como **“una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados”**, o bien como una “empresa que cuenta con recursos financieros, materiales y humanos y está orientada a la consecución de un determinado objetivo en un período de tiempo dado”.

Existiendo múltiples definiciones del término, es posible advertir que todas o la gran mayoría, coinciden en que (Ibíd.: 5):

- Un proyecto es un conjunto ordenado de actividades para satisfacer necesidades o lograr un fin. Es un esfuerzo que tiene una temporalidad determinada (plazos definidos) emprendido por un colectivo u organización social para alcanzar un producto o un servicio.

En síntesis, la palabra “proyecto” se emplea para referir al hecho de pensar estratégicamente la forma en que una idea, o un conjunto de ellas, pueden ser puestas en práctica por una organización de individuos de manera efectiva y dentro de un plazo de tiempo determinado.

Comúnmente, el término “proyecto” se emplea como sinónimo de “programa” o “plan estratégico”. Sin embargo, es conveniente aclarar que cada uno de estos términos posee significados diferentes aun cuando guarden relación entre sí. La diferencia entre ellos “radica en la magnitud, especificidad y tiempo requerido” (Gobierno Abierto (2015: 3). En efecto:

- Un plan contempla todas las dimensiones del problema y siempre se construye en base a un largo plazo. Por otro lado, un programa se especializa en una parte del problema y se construye en un mediano plazo. Finalmente, el proyecto es un conjunto de actividades, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que permiten satisfacer necesidades o resolver problemas en un determinado plazo. Por tanto, intenta intervenir esa parte del problema a través de distintas actividades (...) (Ibid).

¿Cuáles son los Elementos Claves de un Proyecto?

Un Manual de Elaboración de Proyectos publicado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en 2012 señala los siguientes principios rectores esenciales que todo proyecto -cualquiera sea su tamaño y alcance- debe considerar para asegurar su adecuado desarrollo, viabilidad y sostenibilidad (p. 6-11):

- El punto de partida de un proyecto es la existencia de un problema que afecta a un cierto grupo (...). También puede tratarse de una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida o de trabajo". El manual advierte "que el comienzo sea el análisis de un problema o un desafío no significa que el proyecto se inicie a partir de una visión negativa. Por el contrario, ayudará a identificar aspectos del grupo que pueden ser mejorados. De este modo, el proyecto tendrá una misión positiva desde su inicio.
- Un proyecto sostenible está integrado y es coherente con planes de desarrollo o de negocios más amplios.
- Un proyecto es un ejercicio participativo desde el comienzo hasta el final [es decir, desde la fase de la elaboración, pasando por la toma de decisiones, hasta su ejecución].
- Los proyectos sostenibles incorporan la perspectiva de género [ya que] un abordaje inapropiado de las cuestiones de género puede dañar la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos y, en el peor de los casos, puede llegar a agravar las desigualdades que pudiera existir eventualmente].
- Un proyecto bien definido está basado en resultados. La gestión basada en resultados (GBR) se refiere a la definición de objetivos y metas y qué hacer para alcanzarlos.

- Cuando un proyecto está basado en resultados, busca objetivos y efectos claramente definidos e incluye una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas.
- Mientras que el problema es el punto de partida del proyecto, los objetivos son el punto final.
- La ejecución del proyecto se organiza con un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos. [En efecto] el proyecto persigue hacer el mejor uso posible de ambos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema y la obtención de cambios positivos.
- Cada proyecto tiene una estructura de gestión específica [es decir, cada] proyecto necesita de un determinado equipo de personas encargadas de ejecutarlo y de supervisar un conjunto de procedimientos administrativos y financieros. Este equipo no es permanente, pero existe a lo largo de la vida del proyecto.
- Cualquier proyecto incluye un sistema de seguimiento y evaluación. [Esto] permite evaluar el progreso del proyecto en relación a sus objetivos y brinda las bases para cualquier ajuste necesario. También hace posible evaluar y documentar el desempeño del proyecto una vez que ha finalizado su ejecución.
- Un proyecto tiene que ser sostenible [en los siguientes aspectos:] su contenido, su uso de los recursos, su tamaño, su impacto sobre el medio ambiente y sus finanzas.
- [Finalmente] Cada proyecto es único. Esto se debe principalmente a su carácter temporal y a la multiplicidad de factores que intervienen. En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades. Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir, tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado.

Como se pudo observar, el punto de partida de un proyecto es la elaboración de un diagnóstico de una situación presente que se quiere corregir en caso de que sea negativa, o que se estime conveniente mejorar aun cuando ésta pudiera ser positiva.

El diagnóstico de la situación presente es, en consecuencia, fundamental para justificar los motivos por los cuáles se quiere implementar un proyecto y los objetivos que éste persigue.

Es importante además, que el proyecto que se estime conveniente elaborar se ajuste a objetivos estratégicos más amplios. Como se advirtió recientemente, un proyecto, al ser único, posee un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos. Por consiguiente, representa tan solo un paso dentro de los muchos que organizaciones y/o individuos en particular deben dar con el objeto de concretar su visión de futuro.

Es importante añadir la importancia de que un proyecto sea elaborado de manera participativa, considerado que esto le aportará a su diseño una visión integral de los objetivos que persiguen los actores que en él se involucran, de igual forma, serán sus estrategias las que configuren el camino para alcanzar su finalidad. Después de todo, son los actores involucrados en su formulación los que luego tendrán la ocasión de medir su éxito o fracaso.

■ ¿Qué Tipos de Proyectos Existen?

Los proyectos se pueden clasificar según varios tipos de criterios. Para efectos de este manual, acudimos a la clasificación que ofrece el OBS Business School de la Universitat de Barcelona en alianza con EAE Business School (2014).

Un primer criterio dice relación con la dificultad que pudieran tener en su consistencia interna. En efecto, habrá proyectos que por los objetivos que persiguen, por los recursos que utilizan, por los actores que involucran o bien por las actividades que consideran realizar, podrán ser denominados simples, mientras otros sean identificados como complejos. Esta consideración de dificultad viene dada no sólo por un criterio cuantitativo (número de actores, de objetivos, de actividades programadas o cifra de recursos económicos necesarios para su ejecución), sino también por un criterio cualitativo (cuán buena o mala, lejana o cercana sea la relación que existiría entre los actores involucrados, o cuán fácil o difícil pudiera ser ejecutar el proyecto teniendo presente la amenaza de factores externos que pueden alterar el curso normal de las actividades programadas).

Un segundo criterio refiere a la procedencia de los recursos necesarios para su ejecución. Habrá organizaciones e individuos que elaborarán y ejecutarán proyectos con recursos otorgados por el Estado, como ocurre con la gran mayoría de las instituciones públicas. En cambio, habrá otras organizaciones e individuos que, para efectos legales, deben ajustarse al derecho privado y que, por consiguiente, deberán hacer uso también de recursos de origen privado. No obstante, podrán existir proyectos mixtos, si éstos articulan a actores –de carácter público y/o privado– y comparten la procedencia o administración de recursos provenientes de ambos ámbitos.

Un tercer criterio para clasificar proyectos, guarda relación con el hecho de si éstos se postulan como experiencias piloto o en régimen. Es decir, si se trata de proyectos nunca antes elaborados y ejecutados (o sí elaborados, pero nunca ejecutados), o acaso se trata de proyectos ya elaborados y

ejecutados y que, por lo mismo, se les puede juzgar como exitosos o no, según si cumplieron con los objetivos que se plantearon y si lo hicieron dentro de los plazos programados.

Hay una cuarta forma de clasificar proyectos, según el sector al que se enfocan, el ámbito que abarcan y también la orientación que poseen. En materia de sectores, puede tratarse de proyectos enfocados en el sector gubernamental, ciudadano, de la construcción, energía, medioambiente, industria, servicios, entre otros. Habrá proyectos que abarquen un ámbito o más de uno, tales como la ingeniería, la economía, la medicina, el arte, la literatura, la tecnología o la informática, etc. La orientación del proyecto refiere al tipo de problemas que se desea resolver, sean estos productivos, educativos, políticos, sociales, comunitarios, investigativos o de otro tipo.

Por último, los proyectos y anteriores criterios de clasificación podrán ser agrupados según su alcance geográfico, si es que su área de influencia alcanza un carácter local, regional, nacional, internacional o supranacional (en el caso de que se involucre y se articule el trabajo de actores de dos o más naciones).

¿Cuál es la Importancia de Elaboración y Ejecución de Proyectos para las Asociaciones Municipales?

En la presentación de este capítulo se señalaba que la elaboración y ejecución de proyectos es fundamental para que las asociaciones municipales puedan desarrollar actividades que les reporten beneficios a sí mismas y, por supuesto, a los municipios que las integran.

En primer lugar, la tarea de elaborar proyectos permite a las asociaciones municipales el ejercicio siempre útil de evaluar su presente y decidir qué acciones concretas pueden aportar a su crecimiento, desarrollo y fortalecimiento. Evidentemente, todas estas acciones deben encaminarse a apoyar la gestión de los municipios e incrementar el bienestar de los habitantes de las comunas.

En este sentido, resulta clave que las asociaciones se esfuerzen por construir y mantener canales de comunicación efectivos a nivel interno y entre los municipios, con el objeto de que el diálogo entre ellos sea horizontal, transparente y representativo de todos sus intereses. Propiciar el encuentro y la interacción entre los funcionarios, directivos, alcaldes y concejales, favorece sin duda el intercambio de opiniones, expectativas, deseos, necesidades y de los problemas que enfrentan las distintas comunas.

También los proyectos brindan legitimidad a la Asociaciones por cuanto los municipios, y todos quienes en ellos se desempeñan, las considerarán un espacio vinculante. Lo que se decide en ellas, se entiende, va en beneficio de todos sus asociados. Por eso las asociaciones optan por elaborar proyectos que comprometen el esfuerzo y la voluntad de todos los actores que en ellas se congregan y articulan tras el logro de un objetivo común.

Segundo, la elaboración de proyectos permite a las asociaciones acceder a la posibilidad de obtener recursos que ofrecen diversas instituciones nacionales e internacionales, tanto de carácter público como privado.

En efecto, muchas instituciones de gobierno, fundaciones, embajadas, organizaciones no gubernamentales y también empresas o consorcios empresariales, ofrecen a organizaciones, y a la ciudadanía en general, fondos para que postulen proyectos que concursarán con otros en adjudicarse los recursos que ofrecen para su ejecución.

Los fondos ofrecidos por las instituciones señaladas abarcan un sinfín de propósitos, y la cantidad de recursos que en ellos se comprometen pueden variar según si los proyectos que están interesadas en apoyar son de carácter local, regional, nacional o internacional; o también según si su ejecución está programada que se extienda por semanas, meses o años.

Por lo general, las Asociaciones Municipales pueden postular a gran parte de estos fondos concursables, considerando que la ley N° 20.527 establece que tales asociaciones tienen la facultad para solicitar a la Subsecretaría de Desarrollo Regional (Subdere) una personalidad jurídica de derecho privado. Dicha figura jurídica administrativa les asegura menos restricciones en comparación a las que deben enfrentar los municipios, al estar regidos por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. Significando mayores limitaciones jurídicas y presupuestarias al momento de suscribir acuerdos de trabajo con otras instituciones, o a la hora de hacerse responsables directos de la postulación, adjudicación y ejecución de proyectos financiados con recursos ajenos.

Tercero y final, la elaboración y ejecución de proyectos les significa a las asociaciones municipales la labor de establecer redes de trabajo y colaboración entre los mismos municipios y también con otras instituciones, con el objeto de aunar esfuerzos para llevar a cabo la implementación de los mismos.

Esto -sin duda- representa una oportunidad única para que las asociaciones conciten apoyo y, además, para ampliar su cobertura e incidencia en el territorio, cuestión fundamental si la asociación aspira a convertirse en un referente proactivo.

En este sentido, el establecimiento de convenios de colaboración entre las asociaciones municipales y otros actores, por ejemplo: universidades, centros de investigación y estudios, empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, entre otras, facilita la tarea de elaboración y ejecución eficiente de los proyectos, toda vez que aseguran mayor capacidad técnica y un mayor nivel de impacto.

■ ¿Cuáles son los Pasos Básicos para Elaborar un Proyecto?

El proceso básico de elaboración un proyecto, consta de una serie de etapas. Los elementos que se describen a continuación han sido tomados y adaptados a los propósitos de este manual, de la Guía para la elaboración de proyectos de la Universidad Autónoma de Hidalgo (UAEH), México (2009) y de la Guía ¿Cómo diseñar y elaborar proyectos? elaborada por Gobierno Abierto (s./f.) en nuestro país.

a) Elaboración del proyecto

La primera etapa de elaboración del proyecto se inicia con la definición de un equipo de trabajo, el que será responsable de elaborar un diagnóstico capaz de identificar un problema que se hace necesario resolver o una oportunidad que se quiere aprovechar. Continúa con la elaboración de un plan tendiente a dar respuestas a dicho diagnóstico y una manera de evaluarlo una vez que se aplique en la realidad (UAEH, 2009: 27-28).

Al momento de iniciar el proceso de elaboración de un proyecto en una asociación municipal resulta conveniente que el equipo de trabajo se plantea y discuta las siguientes interrogantes (*Ibid.*: 25):

- ¿Qué se quiere hacer? ➤ Naturaleza del proyecto
- ¿Por qué se quiere hacer? ➤ Origen y Justificación
- ¿Para qué se quiere hacer? ➤ Objetivos y propósitos
- ¿Cuánto es lo que se quiere hacer? ➤ Metas
- ¿Cómo se va a hacer? ➤ Metodología
- ¿Cuándo se va a hacer? ➤ Cronograma
- ¿A quiénes se dirigirá? ➤ Beneficiarios
- ¿Quiénes lo van a ejecutar? ➤ Recursos Humanos
- ¿Qué se necesita para ejecutarlo? ➤ Recursos materiales y financieros
- ¿Cómo se puede medir su éxito o fracaso? ➤ Medición de desempeño

Este primer paso, permite delinear los aspectos claves que tendrán que ser considerados en el proceso de elaboración y, a su vez, accede a dimensionar su complejidad, por ende, las competencias humanas y técnicas que serán necesarias para su óptima implementación.

Como se mencionó antes, el proceso de elaboración comienza con un diagnóstico “que servirá para la determinación de objetivos en función de los factores críticos que se descubran” y “puede entregar además elementos de juicio de orden cualitativo y cuantitativo que (...) servirán para la fundamentación o justificación del proyecto” (Ibíd.: 39).

En efecto, la fase de diagnóstico será útil para identificar las características y condiciones actuales de la asociación en términos de su capacidad humana, técnica y presupuestaria. Esto permitirá calcular su potencial, es decir, hasta dónde puede llegar, e igualmente servirá para identificar sus debilidades, cuestión fundamental para que los proyectos que se quieran elaborar, puedan ser ejecutados con una ínfima probabilidad de fracasar en el cumplimiento de sus objetivos.

En pocas palabras “el diagnóstico constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones” (Ibíd.) y una de ellas puede considerar, por ejemplo, la búsqueda de capacidad técnica y/o de recursos en el entorno de la asociación.

Una vez que la asociación reconoce cuán preparada está para elaborar el proyecto y ha determinado también la meta que desea alcanzar con este, es necesario definir objetivos. En esencia “los objetivos surgen del diagnóstico de las necesidades realizado en el análisis de la realidad” (Ibíd.: 36).

Los objetivos del proyecto “deben ser claros y concretos, y siempre deben iniciarse con verbos como por ejemplo: realizar, evitar, disminuir, fomentar, etc.” (Gobierno Abierto, Op.cit.: 3).

Además, los objetivos deben distinguir el (o los) objetivo(s) general(es), o sea, lo que se desea lograr al finalizar el proyecto, de los específicos, es decir, aquellos que permiten desglosar el objetivo general y aportan a su cumplimiento (Ibíd.).

Importante también es que los objetivos sean “formulados en un lenguaje comprensible y preciso, fáciles de identificar”, que sean “posibles de alcanzar con los recursos disponibles, con la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos” y deben tener “una relación lógica con el tipo de problema que se pretende solucionar” (UAEH, Op.cit.: 37) o con el tipo de oportunidad que se quisiese aprovechar.

Definidos los objetivos es necesario planificar actividades que permitirán concretar su obtención.

Para este fin “el uso de una tabla que contenga la serie de acciones articuladas de cómo se va a llevar a cabo el proyecto es muy útil. La tabla debe indicar que se tiene que hacer y la temporalidad (cuándo)”. Al respecto, “hay que tener en cuenta tanto el tiempo como los recursos materiales, humanos y económicos que se necesitan para el desarrollo del proyecto y definir a los responsables de ejecutar las acciones” (Ibíd.: 39), por ejemplo, de la siguiente forma:

Actividad	Actividad 1: Taller de habilidades sociales y comunicación
Descripción	A través del taller se enseñarán competencias generales sobre habilidades sociales y de comunicación
Responsable	Hernán Muñoz, Trabajador Social (Monitor)

Fuente: Gobierno Abierto (s./f.): 6

Una vez descritas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos, el equipo responsable debe determinar cuánto tardará cada una en realizarse y en qué periodo se harán, considerando la duración total del proyecto y la disposición de recursos técnicos y presupuestarios.

De otro lado, ya definido el equipo de trabajo, acorde a cuan preparada esté la Asociación para elaborar y ejecutar el proyecto, es posible definir el tipo de objetivos que persigue el proyecto, el tipo de actividades que se requiere para su realización, los plazos a comprometer y por consiguiente, la determinación del presupuesto total que permitirá su ejecución.

En este contexto, es “sumamente importante que el equipo de trabajo sustente los recursos solicitados con cotizaciones de proveedores [y que] toda la información que se obtenga de las cotizaciones deb[a] estar presente en la carpeta o expediente de trabajo del proyecto” (Ibid.: 40). La recomendación es que los recursos del proyecto se ordenen según si son recursos materiales, recursos humanos o de inversión (Gobierno Abierto, op.cit.: 7).

Las siguientes tablas de ejemplo pueden ser útiles para estos efectos:

Ítem Recursos Materiales:

Recurso Material del Taller de habilidades sociales	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Hojas	100	\$2.000	\$20.000
Cartulina	5	\$900	\$4.500
Total: \$225.500			

Ítem Recursos Humanos:

Personal	Actividad a ejecutar	Costo por jornada	Total jornadas	Subtotal
Monitor de taller	talleres	\$20.000	05	\$100.000
Coordinador de terreno	logística	\$25.000	05	\$125.000
Total: \$225.500				

Ítem Equipamiento (Inversión):

Inversión	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
Computador	Detallar características	02	\$300.000	\$600.000
Cámara Fotográfica	Detallar características	01	\$70.000	\$70.000
Total: \$670.000				

Valor total del proyecto:

Ítem	Costo total
Recursos materiales	\$24.500
Recursos humanos	\$225.500
Equipamiento (Inversión)	\$670.000
Costo total del proyecto: \$920.000	

Fuente: Gobierno Abierto (s./f.): 7.

b) Implementación o ejecución del proyecto

Concluido lo anterior, es momento de iniciar la ejecución del proyecto. Esta fase...

...se refiere a la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en nuestra planificación. Supone que ha sido presentado exitosamente y se ha aprobado el proyecto ante la institución de financiamiento. Esta fase puede ser entendida también como de administración de proyectos" (UAEH: 49)

En la etapa de implementación se pueden distinguir cuatro funciones específicas (ibidem):

Se deben distinguir entre dos tipos de evaluación:

- Planeación operativa, que refiere a la planificación más específica y puntual del día a día.
- Organización y coordinación de los miembros del equipo, sus funciones y los recursos.
- Dirección, equivalente a la capacidad de conducir todo el conjunto de componentes y procesos.
- Control, es decir evaluación, acción que nos permite corregir.

c) Evaluación y seguimiento

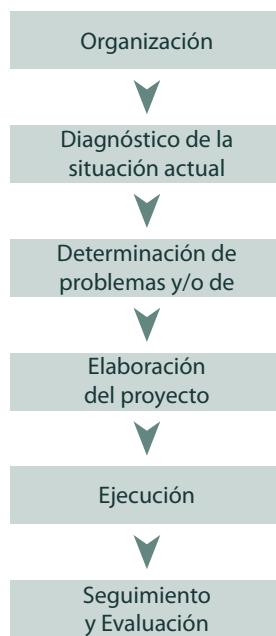
Finalmente, se hace fundamental hacer un seguimiento y evaluación al proyecto con el fin de determinar, en primer lugar, si se cumplieron los objetivos contemplados y, segundo, qué posibilidades habría de mejorar la manera en cómo se ejecutó.

Se deben distinguir entre dos tipos de evaluación:

- La evaluación del proceso, cuyo propósito es "detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario" (ibid.: 51).

La evaluación de resultados, que es “aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto [y] determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar” (Ibídем)

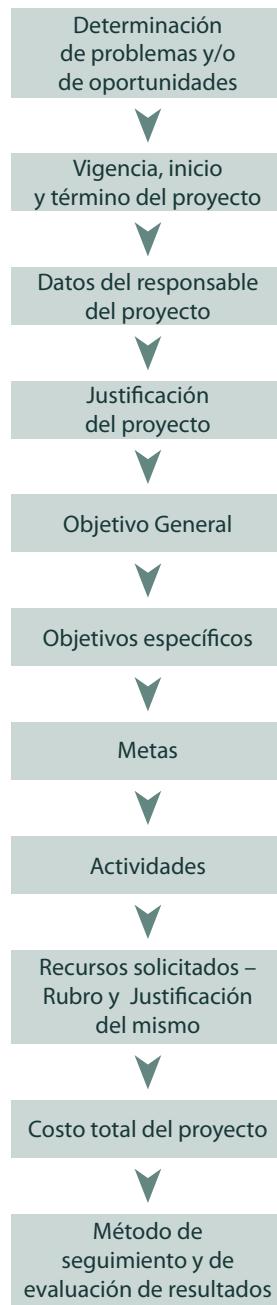
La siguiente figura resume de manera gráfica las etapas propias del proceso de elaboración y ejecución de un proyecto tal como se han descrito en el presente capítulo⁽⁶⁾:



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de esquema propuesto por UAEH (2009: 27)

A continuación, además se expresan en detalle los elementos principales que se deben considerar en el proceso mismo de redacción de la elaboración del proyecto

(6) Parte de la información contenida en la figura ha sido extraída desde Ibídем, p. 27.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de esquema propuesto por UAEH (2009: 27)

¿Cómo Obtener Recursos para Financiar Proyectos?

Para concluir este capítulo, se ofrece un listado con algunos fondos concursables a los que las asociaciones municipales pueden postular como organizaciones responsables, con el objeto de obtener recursos para financiar la eventual elaboración y/o ejecución de proyectos que vayan en apoyo de sí mismas, de los municipios asociados, de las organizaciones comunitarias y territoriales presentes en las comunas y, en general, de todos quienes habitan en ellas.

Listado de fondos concursables al acceso de las asociaciones municipales (2015)

Institución	Fondo Concursable	Más información sobre periodo de postulación y bases en:
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales	subdere.gov.cl
Ministerio de Cultura	Fondos de Cultura	fondosdecultura.gob.cl
Ministerio Secretaría General de Gobierno	Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público	fondodeiniciativaslocales.gob.cl
Gobierno de Chile	Fondo de Fomento de Medios de Comunicación Social	fondodemEDIOS.gob.cl
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Fondo Nacional de Desarrollo Regional	subdere.gov.cl
Ministerio de Desarrollo Social	Chile de Todas y Todos	subdere.gov.cl
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Programa Concursable de Espacios Públicos	minvu.gob.cl
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Programa de Pavimentación Participativa	minvu.cl

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Programa Mejoramiento de Barrios	subdere.gov.cl
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Proyecto RED - Conectando la Innovación en regiones	subdere.gov.cl
Ministerio del Interior	Fondo Social Presidente de la República	interior.gob.cl
Ministerio del Medioambiente	Fondo de Protección Ambiental	fpa.mma.gob.cl
Instituto Nacional de la Juventud	Programa INCUBA – INJUV Participa	injuv.gob.cl
Fundación Ford	Abierto	fordfoundation.org
Fundación Kellogg	Abierto	wkkf.org
Comunidad Mujer	Capital Social para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	comunidadmujer.cl
Embajada de Finlandia	Fondo de Cooperación Local	embajada@finlandia.co.cl
Embajada del Reino de los Países Bajos	Iniciativas a pequeña escala sin fines de lucro	chile.nlembajada.org
Embajada de Japón	Asistencia para Proyectos Comunitarios (APC)	emb-japan.go.jp
Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) en el Cono Sur	Fondo Canadiense para Iniciativas Locales en Chile	dfait-maeci.gc.ca/chile

Fuente: Elaboración propia sobre la base de fuentes públicas disponibles en la Internet. Octubre de 2015

■ Referencias

Gobierno Abierto

Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (s/f.)

¿Cómo diseñar y elaborar proyectos?

Serie: Participación ciudadana para una mejor democracia, Gobierno de Chile

(Página web: <http://www.gobiernoabierto.cl/documentos>). Recuperado el 28/09/2015.

Universitat de Barcelona - EAE Business School 2014

OBS Business School

Disponible en: www.obs-edu.com

Recuperado el 28/09/2015.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) para los Países Andinos (2012)

Manual de elaboración de proyectos.

Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda, Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP), Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial (EMP/ENT), Sector Empleo, La Paz.

Real Academia de la Lengua Española (s./f.)

Diccionario de la lengua española. 22ava edición.

Disponible en: <http://www.rae.es>

Recuperado el 28/09/2015.

Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo (2008)

Preparación y Evaluación de Proyectos.

Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Dirección General de Planeación (2009)

Guía para la formulación de proyectos.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)

México D.F.: Fondo Editorial UAH.

Conclusiones



El asociativismo municipal es fundamental para el desarrollo local. La mancomunidad de fuerzas y la definición de una estrategia asociativa permiten que los municipios brinden más y mejores servicios a la comunidad.

Cuando se trata de dar respuesta a problemáticas geográficas, ambientales, económicas, políticas y administrativas, el asociativismo facilita la labor de gestionar recursos técnicos y económicos; recursos que, por lo general, tienden a ser escasos en aquellos municipios más apartados de los principales centros urbanos, sobre todo en países en los que la toma de decisiones y la administración están fuertemente centralizadas, como todavía ocurre en Chile y varios países de América Latina.

A su vez, el asociativismo municipal permite a las mismas municipalidades incidir de manera importante en la agenda política y en la discusión pública. Con ello aumenta la posibilidad de que los intereses comunes que éstas establezcan puedan ser visibilizados y atendidos con mayor facilidad, situación que es menos probable cuando cada municipio gestiona sus intereses de manera independiente.

Las oportunidades que brinda el asociativismo, sin embargo, dependen del compromiso de los municipios que se deciden a articular su gestión, y también de la preparación que éstos tengan para sortear problemas como la escasa comunicación entre los poderes de carácter central y los gobiernos locales, en algunas situaciones la poca voluntad de los alcaldes, o en otras la escases de recursos, los avatares propios de la actividad política y, muy importante también, las carencias en sus estructuras organizativas.

El compromiso participativo de autoridades y funcionarios municipales, la definición de objetivos claros y representativos, el diseño de un estatuto jurídico-administrativo acorde a las exigencias que impone la autoridad, el establecimiento de un equipo de trabajo con funciones precisas, la determinación de una estrategia y de un plan de acciones presentes y futuras, la vinculación con otros organismos públicos y/o privados, y la elaboración y ejecución de proyectos, son todos factores fundamentales para la supervivencia de las asociaciones municipales.

Precisamente, el objetivo del presente manual es aportar al éxito de las asociaciones municipales; éxito que, como se pudo apreciar en sus cuatro capítulos, depende de cuán informados estén los gobiernos locales de los beneficios que reporta el asociativismo municipal, de cuán sólida sea su base jurídico-administrativa, también de la capacidad que tengan éstas para diseñar una planificación estratégica que les asegure su continuidad y crecimiento y, finalmente, de cuán preparados estén para apalancar recursos que les facilite la labor de formular y ejecutar proyectos propios o en alianza con otros organismos públicos y/o privados.

Reseñas



Autores y
Editores

■ Dr. Andrés Chacón Romero

Autor

Abogado, licenciado en Ciencias Jurídicas de la Universidad Central de Chile. Doctor en Educación de la Universidad de Sevilla, España. Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez. Magíster en Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez. Diplomado en Estudios Políticos de la Universidad de Chile. Diplomado de Estudios Avanzados (DEA) de la Universidad de Sevilla. Se ha desempeñado como profesor de las cátedras de Derecho Municipal, Administrativo y otras, en las universidades Central, Autónoma, Américas y Cardenal Raúl Silva Henríquez de Chile. Ha sido exponente en las áreas de liderazgo y gestión pública. Panelista y comentarista en diversos medios nacionales sobre la temática de reforma municipal y otras temáticas locales. Editor del Libro “Análisis y Perspectiva del Derecho Municipal Chileno”. Ha dirigido instituciones ligadas al estudio y modernización de las municipalidades.

En la actualidad es Director Ejecutivo de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH).

achaconr@gmail.com

Ruisa Alejandra Arias Wall

Autora

Abogada, Universidad Bolivariana. Técnico Jurídico en el Instituto Superior de Estudios Jurídicos Canon, Santiago de Chile. Se ha desempeñado en estudios jurídicos en áreas de derecho civil, en materias de derecho familiar, competencia en áreas de administrativa y municipal. Asimismo, en procedimientos civiles, juicios ejecutivos ordinarios, procedimientos ante los juzgados de Policía Local y juzgados laborales.

En la actualidad se desempeña como Abogada Asistente en Estudio Jurídico, prestando asesorías a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Colina, principalmente en el área de Educación.

ariaswall@gmail.com

Javier Hernández Domínguez

Autor

Cientista Político, licenciado en Ciencia Política de la Universidad Central de Chile. Bachiller en Ciencias Políticas y Administrativas de la misma institución. Candidato a Magíster en Pensamiento Contemporáneo: Filosofía y Pensamiento Político de la Universidad Diego Portales. Ha trabajado como editor en revista Pléyade y como tesorero miembro de la Directiva del Centro de Análisis e Investigación Política (CAIP). Se encuentra desempeñando labor académica en la Universidad de Los Lagos, sede Santiago, así como también brinda asistencia editorial en la Revista de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En la actualidad se desempeña como Encargado de Proyectos para los municipios de la Región de Magallanes y Antártica Chilena en la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH).

hernandezdominguezj@gmail.com

Marcela Lizana Vial Coeditora

Cientista Político y Organizacional, licenciada en Ciencia Política de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. Cursa Magíster en Ciencia Política de la misma institución. Se ha desempeñado como asesora en el área de investigación y proyectos, así como en la supervisión de estudios en terreno. En la Corporación CIPAS (Centro de Estudios para la Inclusión y la Participación Social) implementa actividades de capacitación interna, desarrollo de proyectos e investigación. Dentro de su especialidad, se encuentra el tema participación ciudadana y sociedad civil.

En la actualidad se desempeña como asesora en el área de Proyectos de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH).

marcela.l.vial@gmail.com

■ Marisol Osorio Ramírez Autora y Coeditora

Geógrafa, licenciada en Ciencias de la Geografía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Bachiller y Certificado Académico en Educación de la misma institución. Post Grado en Gestión de la Calidad en Asuntos Públicos de la Universidad del Litoral de Argentina. Cursa Magíster en Ciencia Política en la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. Se ha desempeñado como Coordinadora Editorial de la Revista Iberoamericana de Estudios Municipales de la Universidad Autónoma de Chile. Dentro de su especialidad se encuentra el estudio y desarrollo en temáticas locales y municipales.

En la actualidad dirige la División de Estudios y Proyectos de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH).

mdosorio@gmail.com





MANUAL ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

AMUCH

ASOCIACIÓN DE
MUNICIPALIDADES
DE CHILE



Auspicia:



Asociación de Municipalidades de Chile

Hernando de Aguirre 201 Of. 903
Providencia. Santiago de Chile.

(56 2) 2 2138 746

ISBN: 978-956-9512-01-8

A standard linear barcode representing the ISBN number.

9 789569 512018