



MÁS Y MEJOR
REGO PARA CHILE

yo
cuido
el agua

MANUAL INTERMEDIO PARA DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS

2018



Este material ha sido elaborado en el marco del PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN A ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS desarrollado por la Comisión Nacional de Riego y tiene como propósito apoyar en los procesos de capacitación a dirigentes de organizaciones de usuarios* de aguas.

Autores:

Andres Arriagada Puentes
Sociólogo
Universidad de Concepción

Claudia Quiroz Sánchez
Abogado
Universidad de Concepción

Natacha Valenzuela López
Periodista
Universidad de Concepción

Blanca Rivera Flores
Antropóloga
Universidad de Concepción

José Contreras Urizar
Ingeniero Agrónomo
Universidad de Concepción

Ovidio Melo Jara
Ingeniero Civil Agrícola
Universidad de Concepción

Diseño

Diseño y diagramación: Lea Valenzuela López
Ilustraciones: Jaime Fuentes Turman
Esquemas e infografías: Gabriel Aiquel Collado
Diseñadores gráficos
Universidad de Concepción

Supervisor del programa

José Vial Recabarren
Psicólogo
Comisión Nacional de Riego

La ejecución del programa y la elaboración de este material de apoyo a la capacitación ha estado a cargo del Departamento de Recursos Hídricos de la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción.

* Para efectos de facilitar la lectura de este documento y de acuerdo a las normas gramaticales vigentes, solo se utilizará el masculino para referirse a ambos géneros. Asimismo, este manual está orientado a capacitar a dirigentes, tanto aquellos que ya forman parte del directorio de las OUA como a aquellos que aspiran a serlo. No obstante, cuando se hable de directores se referirá a aquellos que ya tienen ese cargo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN.....	4
CAPÍTULO I: ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS.....	6
1. Definición de las OUA.....	7
2. Origen de las OUA.....	8
3. Objetivos de las OUA.....	8
4. Tipos de OUA.....	10
5. Funcionamiento de las OUA.....	13
a) Junta general.....	13
b) Secretario.....	17
c) Estatutos.....	18
CAPÍTULO II: DIRECTORIO DE LAS ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS.....	22
1. Elección del directorio.....	23
2. Sesiones del directorio.....	23
3. Atribuciones y deberes de los directores.....	24
a) Atribuciones patrimoniales o económicas.....	25
b) Atribuciones sancionadoras.....	25
c) Atribuciones técnicas.....	26
d) Atribuciones funcionales.....	26
e) Atribuciones de representatividad.....	27
4. Elementos que fortalecen la gestión de los directorios.....	27
a) Competencias de un dirigente de OUA.....	30
b) Relevancia de la comunicación y la confianza para el desarrollo organizacional.....	32
5. Gestión con enfoque de género.....	35
6. Recambio generacional.....	37
CAPÍTULO III: OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS.....	39
1. Gestión de las OUA.....	40
2. Solución de conflictos en las OUA.....	42
3. Mejoramiento continuo.....	44
a) Diagnóstico.....	45
b) Planificación.....	46
4. Involucramiento público-privado: de la administración a la gobernanza.....	46
a) Construcción de redes.....	46
b) Fuentes de financiamiento.....	47
c) Gobernanza.....	47
5. Nuevos desafíos de gestión: las OUA y la calidad del agua.....	49



| PRESENTACIÓN

Los desafíos a los que se enfrentan día a día las Organizaciones de Usuarios de Aguas (OUA) son cada vez mayores. El crecimiento en la demanda de agua por parte de los diversos sectores productivos y la irregular disponibilidad del recurso –vinculada a los distintos escenarios climáticos–, hacen imperioso que las OUA cumplan el rol que les entrega el marco normativo vigente en el país: ser los actores principales en la gestión del agua en cada una de las cuencas.

Para ello, los directores, como ejecutores de las decisiones de los socios reunidos en la junta general, deben ser capaces de liderar el cumplimiento de los objetivos de la OUA que representan, considerando para esto las posibilidades de acción que les otorga el Código de Aguas, normativa legal que regula su actuar.

Directores empoderados en sus cargos y roles; con conocimiento de sus deberes y atribuciones; y con una visión de territorio y objetivos de corto, mediano y largo plazo, pueden hacer la diferencia en la gestión del agua en nuestro país.

El presente manual busca ser un apoyo para lograr esta misión. Para ello se ha organizado en tres apartados: el primero, contextualiza el escenario de las OUA en el país, destacando su modo de funcionamiento y operación según el Código de Aguas; el segundo, se centra en las atribuciones del director(a), identificando sus posibilidades y las habilidades recomendadas para la gestión del cargo; y el tercero, presenta alternativas de operación de una OUA y revisa algunas materias emergentes que pueden aportar a su funcionamiento.

Esperamos que este documento aporte al cumplimiento del rol fundamental de los directores(as)* de una OUA para atender el desafío que supone la gestión del agua en nuestro país, considerando el rol estratégico que tiene el recurso hídrico en el desarrollo actual y futuro de Chile.

Directores empoderados en sus cargos y roles; con conocimiento de sus deberes y atribuciones; y con una visión de territorio y objetivos de corto, mediano y largo plazo, pueden hacer la diferencia en la gestión del agua en nuestro país.



Capítulo I.

ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS

1. DEFINICIÓN DE LAS OUA

Según el Código de Aguas, las OUA son aquellas entidades privadas con personalidad jurídica que tienen tres objetivos fundamentales: administrar las fuentes de agua y las obras a través de las cuales estas son extraídas, captadas y/o conducidas; distribuir las aguas entre sus miembros, los que pueden pertenecer a diversos sectores productivos; y resolver conflictos de estos entre sí o entre ellos y la organización. La consideración de estas organizaciones como personas jurídicas es de especial relevancia, pues reconoce que su existencia es independiente de las personas que la integran.



Las OUA se crean con la finalidad de que puedan contraer obligaciones y ejercer derechos relacionados con la administración y gestión de recursos hídricos. Sus miembros pueden usar el agua al que tienen derecho en cualquier tipo de actividad: sanitaria, recreativa, industrial, agricultura, etc. y si bien existe una normativa clara que las regula, estas organizaciones responden a las características de cada territorio donde se insertan.

La consideración de las OUA como personas jurídicas es de especial relevancia, pues reconoce que su existencia es independiente de las personas que la integran.

En las OUA existe un común aprovechamiento de las aguas, pero cada integrante mantiene la titularidad de su derecho individual, no existiendo un traspaso de derechos a la organización para constituirla.

Se trata, además, de organizaciones sin fines de lucro, y si bien existen casos donde se generan ingresos, estos deben reinvertirse totalmente en la propia organización para el cumplimiento de sus fines.



2. ORIGEN DE LAS OUA

Las OUA nacen de un hecho: la existencia de dos o más personas, naturales o jurídicas, que tienen derechos de aprovechamiento en las aguas de un mismo río, lago, canal, embalse (aguas superficiales); o de un mismo acuífero (aguas subterráneas). Sin embargo, para que tenga existencia legal y, por lo tanto, respaldo jurídico y reglamentación, es necesario que esté constituida legalmente y registrada en el Registro de Organizaciones de Usuarios del Catastro Público de Aguas que administra la Dirección General de Aguas (DGA), del Ministerio de Obras Públicas.

CUANDO EL ESFUERZO VALE LA PENA

“El proceso judicial obliga a que el usuario empiece a conocer de normativas”.

(Carolina Veroitza, Gerenta Comunidad de Aguas Subterráneas Mal Paso, Copiapó)

“El camino para llegar a constituir formalmente esta comunidad ha sido largo y agotador. La opción que usamos fue la vía judicial. En 2013 se inició la demanda, un año después tuvimos la sentencia, la que fue ejecutoriada en el 2015. Pero nosotros, como organización, con directorio y todo, empezamos a funcionar un año antes.

Es necesario resaltar el esfuerzo desplegado por quienes quisimos conformar esta comunidad. El directorio ha estado totalmente comprometido, no hemos externalizado nunca el tema de los trabajos, por ejemplo, como tenemos abogados dentro del directorio ellos han sido los que han llevado la causa judicial.

La forma que asumimos para constituirnos, con todas las trabas que hemos debido sortear, es preferible a que una entidad externa realice la tramitación. Esto, porque no genera el mismo interés, porque no ve al usuario involucrado. En cambio, el proceso judicial obliga a que el usuario empiece a conocer de normativas de agua subterránea, se empiece a interiorizar, sepa lo que significa una comunidad. Esto es especialmente necesario dado el enorme desconocimiento que existe en las instituciones acerca de las aguas subterráneas”.



3. OBJETIVOS DE LAS OUA

El objetivo principal de las OUA es administrar y distribuir las aguas de sus miembros, por lo que la ley le permite tomar las aguas del caudal matriz, repartirlas entre los titulares de derechos, construir, explotar, conservar y mejorar las obras de captación, acueductos y otras que sean necesarias para su aprovechamiento.

Para satisfacer el objetivo encomendado, las OUA deben:

- **Administrar los cauces naturales o artificiales sobre los cuales la organización ejerce su jurisdicción:** Esto

significa, por una parte, suministrar o proporcionar el agua a que cada miembro tiene derecho; y por la otra, graduar o prorratear el uso para que todos los comuneros puedan asegurar su mejor aprovechamiento, siempre en acuerdo con los miembros de la OUA. En tiempos de sequía y cambio climático, los conceptos anteriores cobran mayor relevancia y sentido.

- **Distribuir las aguas entre los miembros de la respectiva organización:** Consiste en entregar y repartir el agua a cada uno, de acuerdo con lo establecido en los títulos en que consten sus derechos de aprovechamiento de aguas.

Para este acto, las organizaciones deben captar las aguas de los cauces naturales o artificiales, según sea el caso; conducirlas desde el punto de captación hasta el punto de entrega de las aguas; medirlas para determinar cuál es el caudal existente; y entregarlas a cada miembro, según sus títulos.

Si el caudal es insuficiente, se debe repartir el agua proporcionalmente de acuerdo con lo establecido en los derechos de aprovechamiento. Esta distribución constituye la regla general y habitual en una organización, por lo que es facultad de la organización tomar las medidas para hacer valer este principio. Hay una frase comúnmente repetida entre las OUA y que ejemplifica esta práctica: "Cuando hay abundancia, abundancia para todos; cuando hay escasez, escasez para todos".

- **Resolver conflictos:** En las OUA, una de las principales labores del directorio es la atención de las diversas discrepancias que se presentan en la labor de administrar y distribuir el agua. Para ello posee distintas atribuciones, las que van desde la mediación entre comuneros, el corte de agua a asociados morosos, o hasta la posibilidad de actuar como árbitro arbitrador. Este último aplica para atender conflictos entre los comuneros, o entre estos y la organización, de manera de llegar a una solución que considere el bienestar de las partes, el Código de Aguas establece mecanismos claros para la operación de esta función. Por el contrario, esto no opera cuando se trata de problemas entre comuneros y un tercero que no pertenece a la OUA, o entre la organización y un tercero que no es miembro.

Para el cumplimiento de esos objetivos, las OUA tienen la facultad de administrar su patrimonio, el que proviene principalmente de las cuotas de los comuneros. Estas deben cobrarse en función de un presupuesto de operación que, necesariamente, debe ser aprobado por el órgano de decisión de la organización: la junta general ordinaria.

Si el caudal es insuficiente, se debe repartir el agua proporcionalmente de acuerdo con lo establecido en los derechos de aprovechamiento.

Las OUA no tienen fines de lucro, y si bien existen casos donde se generan ingresos, estos deben reinvertirse totalmente en la propia organización para el cumplimiento de sus fines.



4. TIPOS DE OUA

Existen cuatro tipos de OUA: comunidades de aguas superficiales y subterráneas, asociaciones de canalistas, juntas de vigilancia y comunidades de obras de drenaje. Para efectos de este manual nos concentraremos en las tres primeras, que son sobre las cuales se registra existencia y operación.



Hasta el año 2005 lo que distinguía a las asociaciones de canalistas de las comunidades de aguas era que las primeras, solo por el hecho de constituirse contaban con personalidad jurídica; mientras que las comunidades de aguas no tenían ese reconocimiento. En 2005, con la Ley N°20.017, se modificó lo anterior, permitiendo a las comunidades contar con personalidad jurídica. Por ese motivo, antes de 2005, sobre todo aquellas organizaciones que administraban más de un canal y también aquellos canales que tenían un mayor desarrollo, optaron por organizarse como asociaciones de canalistas.

Por otra parte, la diferencia entre las comunidades de aguas superficiales y las comunidades de aguas subterráneas (Casub) se relaciona con el tipo de fuente donde se originan los derechos de aprovechamiento que permiten la existencia de la organización: las primeras son aguas superficiales provenientes de ríos, esteros, quebradas o lagos que luego se conducen por cauces artificiales; en el caso de las segundas, los derechos provienen de un mismo acuífero, siendo su principal función el control de las extracciones para asegurar el uso actual y futuro.

Las juntas de vigilancia son las organizaciones con personalidad jurídica que se forman en torno a cauces naturales, tales como ríos o esteros, y tienen por objeto administrar y distribuir las aguas a que tienen derecho sus miembros (comunidades de aguas, asociaciones de canalistas y usuarios individuales, ya sean personas naturales o jurídicas), explotar y conservar las obras de aprovechamiento común y realizar los demás fines que les encomiende la ley o sus estatutos. Las juntas de vigilancia deben incluir en su constitución y gestión a sectores de acuíferos, incluyendo también la administración y distribución de las aguas subterráneas. Por lo tanto, las juntas de vigilancia son organizaciones cuya jurisdicción se extiende a toda la cuenca u hoya hidrográfica y no solo a un río y sus afluentes, facilitando de esta manera controlar el balance hídrico del territorio y asegurar su uso sostenible.

Si la junta de vigilancia no está organizada, en el proceso de constitución deben incorporarse tanto a las comunidades de aguas subterráneas como superficiales. En caso que la junta de vigilancia ya esté organizada, las comunidades de aguas subterráneas constituidas deben ingresar en su rol de miembros, siendo necesario también efectuar modificaciones en los estatutos vigentes en la junta de vigilancia.

Las juntas de vigilancia son organizaciones cuya jurisdicción se extiende a gran parte de la cuenca, facilitando el control del balance hídrico del territorio.

La incorporación de las aguas subterráneas a la administración de la junta de vigilancia se origina en una modificación legal introducida por la Ley N° 20.017 que reformó el Código de Aguas recién en el año 2005, lo que explica el hecho que muchas juntas de vigilancia organizadas en el país no las consideren. Además, las comunidades de aguas subterráneas no se han organizado, salvo excepciones, lo que imposibilita que puedan ser incorporadas a las juntas de vigilancia, ya que en ningún caso pueden ser miembros de la junta los usuarios individuales de aguas subterráneas no organizados en comunidad.

Macrozona	Región	N° juntas de vigilancia	N° asociaciones de canalistas	N° comunidades de aguas	Total
Norte Grande	XV	1	0	310	311
	I	0	0	179	179
	II	0	0	42	42
Norte Chico	III	2	1	281	284
	IV	13	22	590	625
Centro	V	5	18	198	221
	RM	7	68	84	159
	VI	10	40	345	395
Sur	VII	7	33	548	588
	VIII	3	18	654	675
	IX	0	6	3	9
	XIV	0	0	0	0
	X	0	0	0	0
Austral	XI	0	0	4	4
	XII	0	1	0	1
TOTAL		48	207	3.238	3.493

Fuente: Elaboración propia en base a información oficial de la Dirección General de Aguas a julio de 2017, antes de la creación de la Región de Ñuble.

HISTORIA DE LA REGULACIÓN DE LAS AGUAS SUBTERRÁNEAS

Además de las normas establecidas en el Código de Aguas para las aguas subterráneas, en 1983 la Dirección General de Aguas (DGA) dictó la primera resolución que reglamentó la exploración y explotación de aguas subterráneas en sus aspectos más básicos (Resolución DGA N° 207).

Posteriormente, la Resolución DGA N° 186 del año 1996 estableció que la declaración de área de restricción da origen a una comunidad de aguas formada por todos los usuarios de aguas subterráneas comprendidas en ella, la que debía organizarse dentro de 90 días contados desde la publicación de esta declaración en el Diario Oficial, siendo la DGA la entidad que debía velar por el cumplimiento de lo anterior. Además, estableció que en las áreas declaradas de restricción la DGA exigirá a las comunidades de aguas o a los usuarios individuales la instalación de un sistema de medición periódica, tanto de las extracciones como de la situación de las aguas subterráneas y de los caudales explotados, pudiendo requerir en cualquier momento la información que se obtenga.

En 2005, la DGA perfeccionó la regulación, estableciendo los deberes y atribuciones del directorio, y trasladando la responsabilidad de organizarse en OUA en los usuarios y no en la DGA; manteniendo la obligatoriedad de instalar sistemas de medición periódica de la situación de las aguas subterráneas y de los caudales explotados, y la facultad de la DGA de requerir en cualquier momento la información que se obtenga.

La facultad de declarar área de restricción es obligatoria para la DGA, ya que no solo puede sino que debe declarar un determinado sector hidrogeológico de aprovechamiento común como área de restricción para nuevas explotaciones de aguas subterráneas, de oficio o a petición de cualquier usuario del respectivo sector, cuando los estudios técnicos demuestren que la explotación previsible del acuífero ocasionará alguno de los efectos que señala.

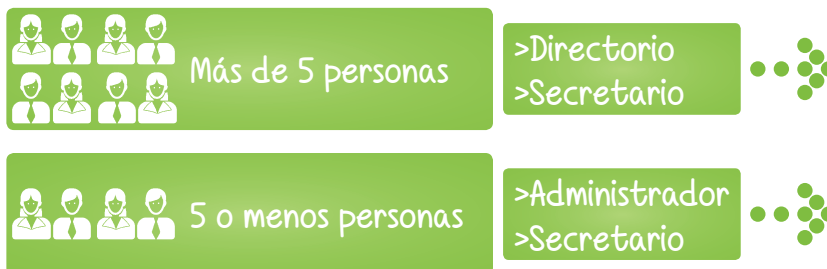
Una vez organizada la correspondiente comunidad de aguas subterráneas, la administración y gestión de las aguas corresponde al directorio de esa organización, teniendo todos los deberes y atribuciones establecidos en el Código de la materia, en cuanto sean aplicables y además los establecidos en el artículo 38 del Reglamento sobre Exploración y Explotación de Aguas Subterráneas.

La existencia de una comunidad de aguas es el primer paso para transformar la gestión de las aguas subterráneas desde un punto de vista individual a uno colectivo, donde el titular ya no puede manejar su captación sin considerar las reglas de funcionamiento de la OUA.

En cuanto a la administración y distribución de las aguas de una cuenca u hoya hidrográfica, corresponde que la junta de vigilancia sea la organización que administre las aguas superficiales y subterráneas, por lo tanto, una comunidad de aguas subterráneas debe ser un miembro de ella.

5. FUNCIONAMIENTO DE LAS OUA

Las OUA funcionan a través de sus órganos de administración: junta general y directorio o administrador. Se rigen por las normativas establecidas en sus estatutos, y el secretario cumple el rol de ministro de fe.



Según lo señale el estatuto de la organización o la sentencia que la declare organizada, si la comunidad tiene más de cinco miembros, se elige un directorio que está integrado por tres a once directores; si los comuneros son cinco o menos, será elegido un administrador que tiene las mismas facultades que un directorio. Además, las organizaciones de usuarios de aguas deben contar con un secretario que actúa como ministro de fe, llevando actas y emitiendo los certificados que la OUA considere pertinente, y pueden contratar trabajadores: celadores, administradores, personal administrativo y profesional.

A continuación, se revisarán los aspectos principales de la junta general, el rol del secretario y los estatutos. El funcionamiento del directorio se tratará en extenso en el Capítulo II.

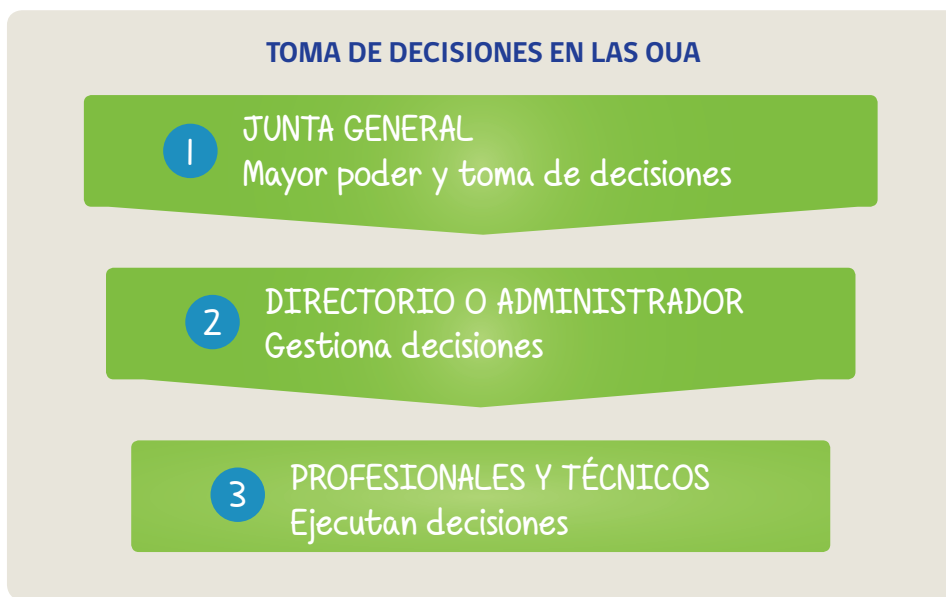
a) Junta general

La junta general es el órgano supremo de toma de decisiones en las OUA, ya que todos los asuntos que afecten o interesen a la comunidad de aguas, asociación de canalistas o junta de vigilancia, se resolverán en ella. Por tal razón, todos sus miembros son convocados, siendo la asistencia obligatoria. Para que sus acuerdos tengan validez, se deben levantar actas y tomar decisiones según lo indican los estatutos y el Código de Aguas.

Se trata de la instancia de participación principal, donde cada integrante tiene el derecho de plantear sus puntos de vista, tomar decisiones y exigir el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se toman definiciones para el funcionamiento de la organización y todos los integrantes tienen la obligación de respetar los acuerdos adoptados, habiendo participado o no de ellos.

Por su importancia, las juntas generales debieran ser un espacio en que se fomenten las relaciones de confianza, respeto y compromiso con la organización, ya que la mayor o menor participación de los miembros de la organización determina la fortaleza de la misma, pudiendo influir positiva o negativamente en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La junta general es la principal instancia de participación de las OUA y las decisiones adoptadas allí son obligatorias para todos sus miembros.



i. Tipos de junta general

Las juntas generales, también conocidas como asamblea, pueden ser de dos tipos: ordinarias o extraordinarias.

- **Junta general ordinaria:** Se realiza una vez al año en el día y hora señalados en el estatuto. Esto garantiza, al menos, una instancia -en una fecha preestablecida y conocida por todos- para adoptar los acuerdos más relevantes para el funcionamiento de la organización. En la ocasión, si las circunstancias lo ameritan, se pueden tratar temas puntuales relacionados con necesidades específicas, bajo la denominación "Otros". Las materias de una junta general ordinaria deben especificarse en la citación y están tratadas en el artículo 226 del Código de Aguas.
- **Junta general extraordinaria:** Se puede realizar en cualquier época del año para tratar solo los temas señalados expresamente en la convocatoria. Es muy común que materias propias de una junta general ordinaria sean tratadas en una junta general extraordinaria, como ocurre cuando el directorio no se elige oportunamente y continúa en funciones, entonces, para elegir la nueva directiva se debe citar a junta general de carácter extraordinario. Generalmente los estatutos establecen reglas distintas para la citación a junta general extraordinaria, las que están señaladas en el artículo 227 del Código de Aguas.

En las juntas extraordinarias se pueden tratar solo los temas para los que fueron expresamente convocadas, los que se indicaron en la citación.



ii. Citación a una junta general

Para que las decisiones adoptadas en junta general tengan validez legal, estas deben ser convocadas y realizadas conforme lo disponen las normas que rigen a la organización. Las citaciones deben ser publicadas en medios de difusión escritos o radiales y/o entregadas a los comuneros, personalmente o en su domicilio. Lo fundamental es que la opción escogida permita demostrar que se convocó cumpliendo lo establecido en las normas del Código de Aguas y sus Estatutos.

El Código de Aguas establece que las juntas siempre deben ser citadas con al menos diez días de anticipación y el texto de la convocatoria debe tener menciones mínimas: fecha, hora, lugar y objeto de la junta (tabla).

Las juntas generales ordinarias se citan a través de un aviso publicado en un diario o periódico de la capital de la provincia en que tenga domicilio la comunidad, y a falta de este, de la ciudad capital de la región correspondiente. No obstante, permite que los estatutos de una organización señalen una manera distinta de hacer las convocatorias, siendo una de las pocas normas que pueden modificarse para que sean adecuadas a la realidad de cada organización.

Las juntas siempre deben ser citadas con al menos diez días de anticipación y el texto de la convocatoria debe tener menciones mínimas: fecha, hora, lugar y tabla.

En la citación a juntas extraordinarias, además de la publicación, debe enviarse carta certificada al domicilio que el comunero haya registrado en la secretaría de la comunidad.

Para que una junta general se realice en primera citación deben estar presente, a la hora señalada, un número de miembros con derecho a voto que represente la mayoría de ellos, es decir, la mitad más uno, independientemente del número de acciones que representan. En segunda citación, la junta se realizará con los comuneros con derecho a voto que estén presentes a la hora de inicio de ella.

REQUERIMIENTOS PARA REALIZAR UNA JUNTA GENERAL

1ª Citación

Más del 50% de comuneros con derecho a voto.



2ª Citación

Comuneros con derecho a voto presentes.



Para tener claridad respecto de quiénes son comuneros con derecho a voto, la organización debe mantener un registro de comuneros actualizado, con indicación de las acciones que les corresponden. Asimismo, debe contar con un registro de pago de cuotas.

iii. Decisiones adoptadas en una junta general

En la junta general las decisiones se adoptan por mayoría de votos, salvo que las normas establezcan otro quorum. En este caso, sí se debe atender al número de acciones que los miembros tengan en la organización (voto por acciones), ya que cada uno representa un voto por cada acción que le corresponda.

En el caso de la elección del directorio, el Código de Aguas establece que resultarán elegidos los que, en una misma votación, hayan obtenido el mayor número de votos, hasta completar el número de personas por definir. Esto implica que resultarán electos quienes cuenten con mayor cantidad de votos, sin tener en cuenta otras cualidades o características. No obstante, existe la posibilidad que, con acuerdo unánime de los presentes con derecho a voto, las elecciones se realicen de una manera distinta a la anterior, como a través de listas de consenso o con representantes de distintos sectores productivos o geográficos, o algún otro que se defina.

UN DIRECTORIO DE CONSENSO

“En el directorio están representados los tres sectores económicos”.

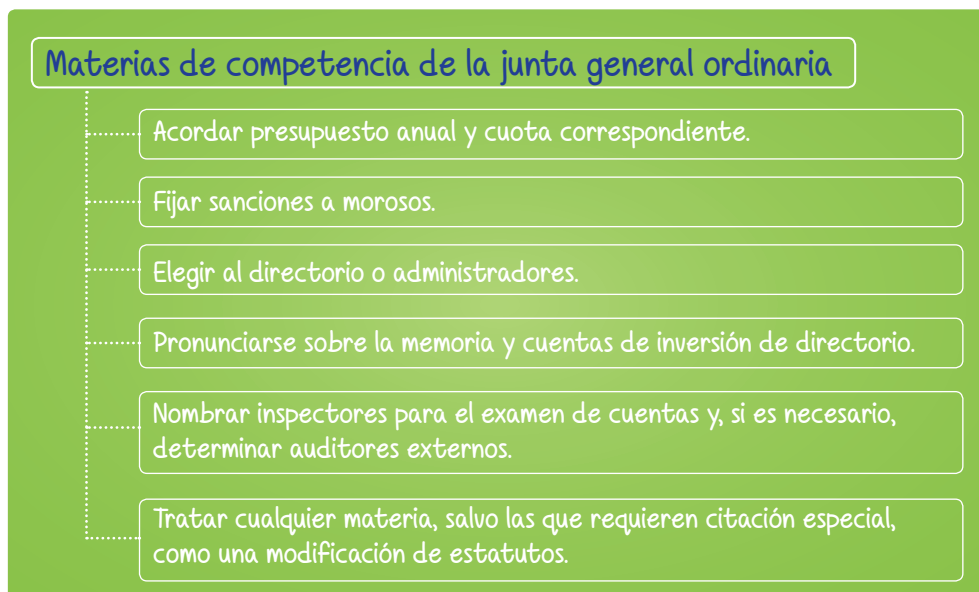
(Carolina Veroitza, gerenta Comunidad de Aguas Subterráneas Mal Paso, Copiapó)

En esta comunidad el 70% de sus usuarios son pequeños y medianos agricultores, siendo el 30% restante empresas mineras y una sanitaria; sin embargo, en términos de derechos de aprovechamiento de aguas el orden es exactamente a la inversa. Además, la mayoría de los usuarios de esta comunidad son a la vez usuarios de aguas superficiales.

“Pese a que no hay ninguna norma que lo indique, en el directorio están representados los tres sectores económicos: tres directores de las mineras, uno de la sanitaria y uno de la agricultura, quien es el presidente. Lograr esta conformación fue resultado de muchas conversaciones que permitieron esta especie de compensación para que el sector que estuviera más deficitario fuese el que tuviese el cargo de presidencia, porque en realidad no tiene mucho sentido que lo tengan los otros. Esto le da representatividad.”



Las decisiones y todas las discusiones de la junta deben registrarse en el libro de actas de la organización. Una copia de una determinada acta, debidamente autorizada por el secretario de la organización, es el instrumento legal que permite, por ejemplo, el cobro ejecutivo de las cuotas morosas, pudiendo en muchos casos recuperar fondos relevantes a través de un procedimiento judicial.



b) Secretario

Las OUA deben tener un secretario que cumpla funciones de ministro de fe. Este rol otorga veracidad y confianza a los procesos, registros y actas, lo que es fundamental para el correcto funcionamiento de la organización. En algunas OUA, excepcionalmente, el administrador puede realizar las funciones que corresponden al secretario. En otras, un miembro del directorio cumple la labor de ministro de fe. En ambos casos, la existencia de un secretario de directorio con atribuciones y funciones claras fortalece la credibilidad y confianza de la OUA.

- El secretario es el encargado de llevar el registro de comuneros, el que debe mantenerse en orden y actualizado. En este deben consignarse los integrantes de la comunidad, sus derechos de aprovechamiento de aguas y sus acciones, el registro de pago de cuotas y también pueden anotarse los domicilios que se utilizarán para la citación a juntas generales, entre otras.
- En el registro de comuneros deben estar anotadas todas las compraventas y herencias de derechos de aprovechamiento de aguas, así como los cambios de puntos de captación. Las mutaciones de dominio y los traslados o cambios de puntos de captación deben acreditarse con copias de inscripciones en el Registro de Propiedad de Aguas del Conservador de Bienes Raíces respectivo.

Las decisiones de las juntas generales se adoptan por mayoría de votos, siendo iguales al número de acciones de cada comunero.



- Redactar y firmar todas las actas de asambleas y reuniones de directorio.
- Autorizar resoluciones de juntas generales, directorio y presidente.

• Todas las funciones que establezcan los estatutos de manera específica.



• Actuar como ministro de fe en procedimientos de reclamo, aplicación de sanciones y todas las actuaciones de la organización en general.

- Llevar el registro de miembros de la organización.
- Certificar que las copias de documentos que se otorguen sean copias fieles de las originales.

c) Los estatutos

Los estatutos de las OUA son el reglamento básico de la misma. La reglamentación contenida en estos no puede ser distinta a la establecida en el Código de Aguas y en las demás disposiciones legales aplicables (como el Reglamento de Exploración y Explotación de Aguas Subterráneas), pero es posible adecuarlo a la realidad de la organización, estableciendo normativas o reglamentando en detalle aquellas que faciliten el funcionamiento de la OUA en su territorio, manteniendo siempre las normas del Código de Aguas.

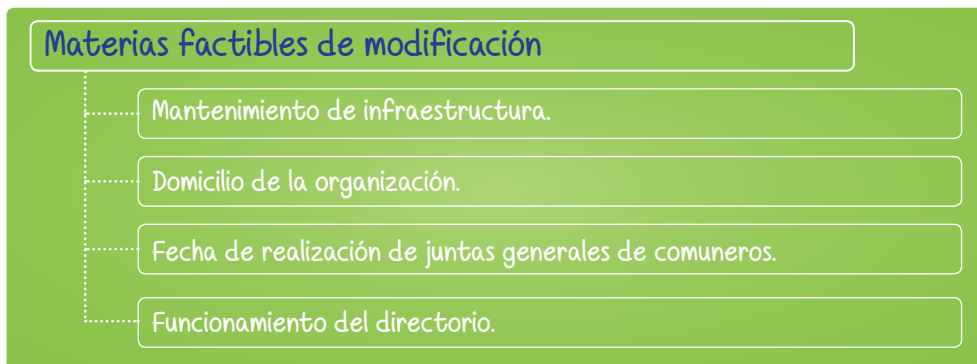
Tanto en el proceso de organización de una comunidad de aguas, asociación de canalistas o junta de vigilancia, como tratándose de modificaciones a los estatutos de organizaciones ya constituidas, es la DGA la que debe velar que los estatutos se ajusten a la normativa que les es aplicable, así como verificar que se hayan cumplido las formalidades legales y estatutarias para su procedencia, puesto que el Código de Aguas establece con claridad qué elementos son los posibles de modificar (artículo 251).

El requisito indispensable para acordar un estatuto con normas distintas a las señaladas en el Código de Aguas, en los apartados que esta norma permite (artículo 251), es que la mayoría del total de votos en la organización debe aprobarlo. Sea cuando se somete por primera vez a aprobación o en una reforma posterior.

Un estatuto puede contener cierto tipo de normas distintas a las señaladas en el Código de Aguas (artículo 251) solo si es aprobado con la mayoría del total de votos en la organización.

Materias factibles de modificar

Algunos de los contenidos que el Código de Aguas permite que sean modificados según la decisión de una organización son las siguientes:



- **Domicilio de la organización:** El domicilio de una comunidad de aguas o asociación de canalistas será la capital de la provincia en que se encuentre la obra de entrega o la bocatoma del canal principal, salvo que los interesados acuerden otro. En el caso de una junta de vigilancia, será la capital de la provincia donde se constituyó judicialmente, salvo que los interesados, por mayoría de derechos de agua, acuerden otro distinto.

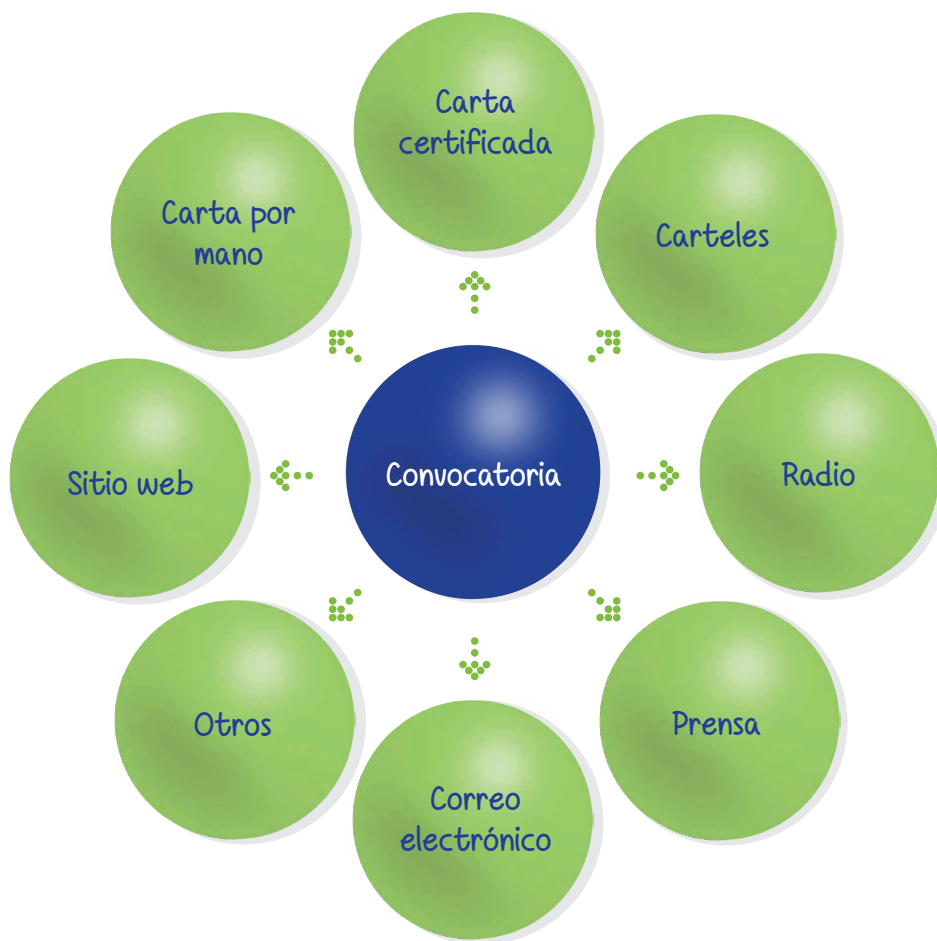
El domicilio, como atributo de la personalidad (personas naturales o jurídicas) tiene importantes consecuencias jurídicas, ya que, por ejemplo, es un elemento para determinar la competencia de los tribunales de justicia.

- **Mantenimiento de infraestructura:** Las OUA son responsables de mantener en buen estado los sistemas de captación y conducción de las aguas a las que tienen derecho sus asociados. Por tanto, la construcción y reparación de infraestructura es una acción que debe estar regulada en el estatuto de cada organización.
- **Realización de juntas generales de comuneros:** Por el carácter e importancia que reviste, esta instancia debe convocar a la mayor cantidad de comuneros, asociados o miembros, los que tienen como una de sus obligaciones asistir a ellas; y la fecha de realización está definida en los estatutos.

Una fecha inadecuada puede implicar una baja participación de los convocados. Por ejemplo, puede suceder que en una cuenca todas las organizaciones de usuarios de aguas celebren la junta general ordinaria el primer sábado hábil de abril, como señala el artículo 218.

Algunos aspectos que pueden modificarse es la formalidad de la citación, así como la fecha de la asamblea.





Una modificación para facilitar la asistencia puede ser la posibilidad de que la segunda citación de una junta general se realice el mismo día, siempre que sea al menos 30 minutos después de la primera citación y que se deje expresa constancia en la convocatoria. En principio, según el Código de Aguas, esta segunda citación debería realizarse el día hábil siguiente, pero esto puede provocar que un asistente a la primera no concurra a la posterior. En este caso, en los estatutos es posible establecer posibilidades de citación distintas.

Otro aspecto que puede modificarse es la formalidad de la citación. La publicación en un diario o periódico no es, necesariamente, la forma más efectiva de informar a los citados, ya que no es posible asegurar que todos tengan acceso a él; en el caso de la carta certificada, puede suceder que sea un servicio inexistente en localidades rurales. Por ello, las organizaciones pueden citar por otros medios más adecuados a la realidad del territorio en que funciona la organización, por ejemplo, por carta repartida por el celador de la organización, o por carteles ubicados en los lugares de mayor concurrencia en que funciona la organización.

La forma de convocatoria nunca puede tener un estándar más bajo que la establecida en el Código.

No obstante, la forma de convocatoria no puede tener un estándar más bajo que la establecida en el Código, por ello es recomendable mantener la publicación pero agregarle otra complementaria, siendo conveniente incorporar las formas de comunicación propias de la tecnología actual: correo electrónico, mensaje de texto, u otra.

- **Funcionamiento del directorio:** El Código de Aguas establece que la duración de un período del directorio es un año. Dicho lapso puede ser muy breve para la realización de las acciones propias del cargo, sobre todo en el caso de organizaciones que están iniciándose. El Código de Aguas permite modificar la norma que establece la duración del directorio.

El número de directores de una OUA también es objeto de la decisión de la organización, ya que el Código solo establece un número mínimo y máximo de ellos. Cuando los comparecientes a la constitución de una comunidad por vía judicial no alcancen a aprobar los estatutos, este número de directores será decidido por el juez de letras que lleva la causa, ya sea expresa o tácitamente, al nombrar al primer directorio provisorio.

Otro caso en el que hay flexibilidad es el de designar un reemplazante cuando queda con menos integrantes: porque fallece o renuncia algún integrante del directorio, alguien pierde la calidad de comunero, representante legal o mandatario, o se produce algún otro tipo de inhabilidad de un director. El Código señala que el mismo directorio lo designará, pero esto puede modificarse por otro procedimiento, por ejemplo: se deberá citar a junta general para el efecto, o integrará el directorio el comunero que en la votación respectiva hubiera sido elegido, u otro.

En cuanto a las reuniones, el Código de Aguas establece que debe realizarse al menos una sesión ordinaria al semestre. En consecuencia, nada impide que los directores se reúnan con mayor regularidad,

sin necesidad de hacer una modificación de estatutos. No obstante, si es decisión de la organización establecer estatutariamente que el directorio debe reunirse más seguido, pueden hacerlo.

El Código de Aguas establece que el período del directorio es un año, pero da la posibilidad de modificarlo.

Al igual que en el caso de las decisiones de la junta general, en las sesiones del directorio puede producirse empate. En este caso, el Código considera que la opinión del presidente debe decidir. Esta norma también puede ser modificada y, por lo tanto, los estatutos podrían establecer que el empate se resolverá por sorteo.

Como hemos visto, las OUA poseen objetivos definidos por ley y estructuras específicas para su funcionamiento y toma de decisiones. El poder que nace en la junta general se transfiere a un directorio, que tiene el deber de llevar a cabo lo decidido por esta, siempre considerando lo normado en los estatutos y en el Código de Aguas.



Capítulo II.

DIRECTORIO DE LAS ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS

El directorio de las OUA es el órgano de administración definido de estas. Es el encargado de llevar a cabo las decisiones de la junta general de comuneros y la principal instancia de deliberación al interior de las OUA, constituyéndose en el articulador del diálogo con los comuneros. El directorio debe velar para que los estatutos sean respetados y por supuesto, debe someterse también a ellos al realizar sus acciones.

Ser director de una OUA es una labor desafiante y competitiva. Las exigencias actuales hacen necesario un constante aprendizaje tanto en el ámbito de la gestión de recursos hídricos como en el de desarrollo organizacional

Actualmente los directores deben estar en un constante aprendizaje, tanto en el ámbito de la gestión de recursos hídricos como en el desarrollo organizacional.

1. ELECCIÓN DEL DIRECTORIO

Como señalamos anteriormente, el directorio es elegido en una junta general ordinaria por un año, a menos que el estatuto de la organización establezca un plazo distinto.

La regla es que se elija en una junta ordinaria, pero si en la fecha establecida para realizarla no se llevó a efecto, el nuevo directorio puede elegirse en una extraordinaria y en ese tiempo que transcurra, seguirá en funciones el directorio actual. Pero si este no cita a una junta general y transcurre mucho tiempo sin elegir a un nuevo directorio, cualquier comunero puede pedir a la Dirección General de Aguas que lo haga.

En las elecciones de directorio serán elegidos los candidatos que obtengan el mayor número de votos hasta completar el número de personas por elegir, o bien, por acuerdo unánime de la junta general se puede realizar otra forma de elección, por ejemplo, cuando hay el mismo número de candidatos y directores por elegir se ratifica totalmente el directorio propuesto, o se podría realizar una votación por listas, pero siempre mediante acuerdo unánime, adoptado en cada junta general.

Para ser candidato a director hay que ser comunero con derecho a voto y estar al día en el pago de las cuotas, pudiendo ser representados por otra persona, para lo cual se requiere de un poder simple si el reemplazante es también comunero, o notarial si no lo es.

Es común que en una organización un director deje de serlo, sea por fallecimiento, renuncia, o impedimento. En este caso, es el mismo directorio el que designa un reemplazante por el tiempo que falte para realizar la próxima junta general ordinaria en que se elegirá directorio nuevamente.

Si ocurriera que el directorio en su totalidad o mayoría renuncia, inevitablemente debe citarse a junta general extraordinaria para elegir uno nuevo. Esa junta debe realizarse dentro de quince días posteriores a la renuncia.

2. SESIONES DEL DIRECTORIO

El directorio para deliberar y tomar sus acuerdos debe realizar sesiones o reuniones, a las cuales obligatoriamente deben asistir. Incluso el Código de Aguas establece que, si faltan a tres o más sesiones sin causa justificada, quedarán excluidos del directorio.

Las sesiones se realizan con un quorum que represente la mayoría absoluta de los directores, por ejemplo, si el directorio está conformado por cinco personas, debe sesionar con al menos tres.

Las resoluciones del directorio se tomarán por la mayoría absoluta de directores asistentes, es decir, en nuestro ejemplo, de los tres directores presentes, deben estar de acuerdo dos. Si por el número de directores presentes en una sesión hay empate, decide el presidente.

El directorio debe acordar los días, hora y lugar en que se realizarán estas sesiones, con un mínimo de una por cada semestre.

El directorio, en su primera sesión, elige entre sus miembros a un presidente y quien lo reemplazará

3. ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS DIRECTORES

El directorio de una OUA tiene obligaciones, responsabilidades y atribuciones para hacer cumplir las decisiones tomadas en la junta general y atender la principal función de la organización, que es la de administrar las aguas a las que tienen derecho sus miembros.

Estas deben ser entendidas como herramientas para el cumplimiento de los fines de la organización y el directorio debe tener absoluta claridad de ellas, aun cuando sean delegadas en funcionarios contratados, ya que la responsabilidad sigue siendo del directorio.

Pero la sola existencia de atribuciones legales no garantiza el cumplimiento de los objetivos de una organización. Para lograrlo es indispensable que los directores ejerzan sus funciones con liderazgo e iniciativa, potenciando siempre la comunicación entre los integrantes de la organización con los diversos estamentos de la misma.

Atribuciones patrimoniales	<ul style="list-style-type: none">· Administrar.· Presentar presupuesto anual.· Fijar cuotas.
Atribuciones sancionadoras	<ul style="list-style-type: none">· Fijar multas.
Atribuciones técnicas	<ul style="list-style-type: none">· Atender la captación de aguas.· Conservación y limpieza de obras.· Distribución de derechos.· Mantener actualizada la información de dotación.· Realizar programas de extensión.
Atribuciones funcionales	<ul style="list-style-type: none">· Vigilar las instalaciones.· Someter a aprobación de la junta general los reglamentos necesarios para el propio funcionamiento.· Conocer respecto de la construcción de obras provisionales destinadas a dirigir las aguas hacia las bocatomas de los canales.
Atribuciones de representatividad	<ul style="list-style-type: none">· Representar a los comuneros en los casos de imposición de servidumbres pasivas.· Entregar información formal acerca de la OUA.

Las principales atribuciones y deberes de los directores son:

a) Atribuciones patrimoniales o económicas

Son aquellas facultades que permiten el financiamiento y obtención de bienes y servicios para el funcionamiento de la organización.

El patrimonio de las OUA -formado a través del pago de cuotas, bienes o servicios aportados por los integrantes, recursos obtenidos con fondos gubernamentales, u otro- debe ser administrado en forma eficiente por el directorio, de acuerdo con lo establecido en la legislación y lo decidido en la junta general.

Las OUA deben contar anualmente con recursos económicos para cumplir sus fines. Por lo tanto, el directorio tiene la obligación de presentar a la junta general de comuneros un presupuesto que indique los ingresos y egresos de la comunidad; previo a ello, debe dar cuenta de la inversión de los fondos del periodo anterior y del estado financiero actual de la comunidad.

Si las cuotas fijadas para cubrir los gastos son insuficientes, el directorio puede establecer pagos especiales para cubrir imprevistos imposibles de financiar con las reservas.

En caso de que el directorio considere que las cuotas fijadas para cubrir los gastos son insuficientes, este puede establecer cuotas especiales para cubrir imprevistos que resultan imposibles de financiar con las reservas. Para ejercer esta facultad debe quedar claramente establecido que las cuotas fijadas no son suficientes, siendo obligatorio dar cuenta de esto en una junta general extraordinaria que deberá ser citada en el más breve plazo.

La organización, a través de su directorio, puede contratar cuentas corrientes y obtener créditos bancarios, siempre que estos no excedan los ingresos considerados en el presupuesto anual. En caso de que se trate de financiar reparaciones provocadas por terremotos, inundaciones o daños graves, puede contratar créditos hasta por un monto equivalente al valor de las obras.

b) Atribuciones sancionadoras

Son aquellas que facultan al directorio para establecer consecuencias ante los incumplimientos de deberes por parte de los integrantes de la organización.

El directorio está facultado para fijar multas -sin exceder de 10 unidades tributarias mensuales- y sancionar con la privación del uso del agua a los comuneros que incumplan con un deber, de acuerdo a lo establecido en el estatuto o en el Código de Aguas. En ningún caso pueden establecerse arbitrariamente. Además, tiene la potestad de resolver conflictos entre usuarios, a través de la función de árbitro arbitrador (ver Capítulo III).*

* La resolución de conflictos mediante el árbitro arbitrador no, necesariamente, se materializa con una sanción.



c) Atribuciones técnicas

Son aquellas que permiten al directorio ejecutar acciones para captar, conducir y distribuir las aguas.

También es obligación cumplir con la conservación y limpieza de las obras, y asegurar el goce completo y correcta distribución de las aguas a las que tienen derecho sus miembros. Para esto, el directorio puede autorizar la ejecución de trabajos ordinarios y, en casos urgentes, trabajos extraordinarios, debiendo informar de ellos en la próxima junta general que se celebre.

El directorio está obligado a velar por la distribución proporcional de los derechos de aprovechamiento de aguas del caudal matriz e impedir que personas externas a la OUA lo hagan. Esta es una de las responsabilidades más importante en la administración de los recursos hídricos. Asimismo, le compete dar a los dispositivos de captación la dimensión que corresponda y fijar turnos cuando proceda.

Para cumplir con su misión, el directorio debe tener información de las dotaciones de cada integrante de la organización y de los caudales que se conducen por el o los canales sometidos a su control, para lo cual debe contar con estadísticas que den cuenta del volumen de agua que ingresa en la bocatoma y que se conduce.

Con la finalidad de hacer uso eficiente del agua, el directorio tiene la atribución de realizar programas de extensión para difundir entre los integrantes de la organización técnicas y sistemas que tiendan a un mejor empleo del agua, pudiendo celebrar convenios para su implementación.

d) Atribuciones funcionales

Son aquellas facultades que permiten el correcto desempeño interno y externo de la organización.

Para el buen funcionamiento de la organización el directorio debe ejecutar y cumplir los acuerdos de la junta general de comuneros. Debe citar a juntas generales y juntas extraordinarias cuando sea necesario, o cuando lo solicite la cuarta parte de los comuneros con derecho a voto independientemente del número de acciones que esos comuneros representen.

Los directorios de las OUA tienen el deber de vigilar las instalaciones que puedan existir en un canal o en un cauce natural y el correcto ejercicio de las servidumbres, resguardando siempre su función de administrar y distribuir el agua de los miembros de las OUA de acuerdo a derecho.

En el ámbito administrativo, el directorio tiene el deber de someter a aprobación de la junta general los reglamentos necesarios para el propio funcionamiento: de la junta general, de la secretaría y de las oficinas de contabilidad y administración. Además, tiene facultades para nombrar o remover al secretario y a los trabajadores de la comunidad y fijar sus remuneraciones.

El directorio tiene la obligación de conocer los asuntos concernientes a la construcción o ubicación, dentro del cauce natural, de obras provisionales destinadas a dirigir las aguas hacia la bocatoma de los canales (las obras definitivas requerirán de autorización de la DGA). Es decir, el directorio debe conocer en detalle la operación de los cauces que se relacionan con el correcto ejercicio de los derechos de aprovechamiento.

e) Atribuciones de representatividad

Números 7 y 23 del artículo 241 del Código de Aguas.

El directorio tiene el deber de representar a los comuneros en los casos de imposición de servidumbres pasivas, en las obras de captación, conducción, regulación y descarga. También representa a los comuneros, previo acuerdo de la junta general extraordinaria, en los juicios para el perfeccionamiento de sus derechos de aprovechamiento de aguas.

El directorio también es responsable de entregar información formal acerca de la OUA. Ejemplo de esto lo encontramos cuando las comunidades de aguas y las asociaciones de canalistas deben comunicar a la junta de vigilancia el nombre de su ingeniero asesor, o cuando las organizaciones deben informar a la DGA y a la gobernación regional respectiva la designación de las personas que integran su directorio.

4. ELEMENTOS QUE FORTALECEN LA GESTIÓN DE LOS DIRECTORIOS

Para el logro de los objetivos de las OUA y de las tareas que permiten alcanzarlos se requiere del compromiso real y efectivo de sus directores, quienes deben comprender que una gestión exitosa se fundamenta en el aprovechamiento de los recursos técnicos y materiales, junto con el desarrollo de los recursos humanos.

La integración de los diversos estamentos, tales como la asamblea, el directorio y los trabajadores, así como las relaciones internas positivas, el buen clima laboral, el diálogo y la conversación son factores que favorecen la labor de las OUA.

Un directorio que genera confianza y se comunica con sus regantes tiene mayores posibilidades de contar con ellos cuando sea necesario. Asimismo, una organización comunicada y confiable para el entorno tiene, a su vez, mayor opción de alcanzar sus objetivos.



Es relevante también facilitar la incorporación de grupos de la organización que pueden aportar en construir confianza entre los miembros, así como apoyarse en actores tradicionalmente fuera de la gestión de la OUA, como mujeres y jóvenes, lo que ayuda a entregar un sello distinto al ejercicio del cargo de director

De lo que se trata es de cumplir con las facultades que entrega el Código de Aguas, contar con las competencias necesarias, e incentivar una gestión basada en la confianza y la comunicación. Esto permite asegurar la sostenibilidad de la organización.

En resumen, ser dirigente de una OUA requiere múltiples habilidades, todas adquiribles. Se requieren nuevos esfuerzos para hacerse cargo de los directorios de las OUA del siglo XXI, las que debieran caracterizarse por ser actores fuertes en los territorios donde se emplazan.

Los directores deben ejercer sus funciones con liderazgo y proactividad, potenciando la comunicación al interior de la OUA.



DÍA DE CAMPO

“Es un día que se vive como un reconocimiento al trabajo de los regantes”.

(Lisandro Farías, gerente Junta de Vigilancia Río Longaví)

Una vez al año, en octubre o noviembre, cuando finaliza la temporada del río libre, la Junta de Vigilancia del Río Longaví realiza el Día de Campo. Esta es una jornada que se efectúa desde hace veinte años y que tiene objetivos de formación, camaradería, fortalecimiento de los vínculos internos entre los regantes y también el que los dirigentes de los canales puedan reunirse en un ambiente informal con los profesionales, universidades, centros de investigación, autoridades y dirigentes que han trabajado por la organización durante el año.

“Como no podemos invitar a los seis mil regantes, tenemos que establecer un límite que actualmente bordea las doscientas cincuenta personas. Para esto asignamos cupos de dos y hasta cuatro personas, dependiendo del tamaño del canal. Cada canal determina cómo seleccionan a los que van. Durante ese día se realizan múltiples actividades y competencias entre canales para que las personas se entretengan, y sobre todo, para que los regantes que no se relacionan entre ellos, puedan conocerse, compartir y pasar un momento alegre. Partimos temprano, tipo nueve de la mañana, con una charla y visita al muro del embalse, luego jugamos futbol, rayuela, tirar la cuerda y juegos de mesa. Después viene el almuerzo, con los respectivos discursos y en la tarde continuamos con show de cueca hasta las seis o siete de la tarde.

El Día de Campo se realiza en los alrededores del embalse Bullileo, que es un lugar alejado que no todos conocen. Lo más importante de esto es que los regantes pueden ver el embalse lleno y saber cómo va a estar la temporada. Porque, para la junta de vigilancia, uno de los momentos críticos es definir la fecha en que van a abrir el embalse. Esta es una decisión que se hace junto con los dirigentes, los que ya vieron en terreno cómo estaba”.

Según indica el gerente, “esta jornada sirve también para tejer contactos de todo tipo. Podemos conversar los problemas, las iniciativas de proyectos, hacer consultas a las autoridades, a los funcionarios públicos, a los políticos, etc.”.

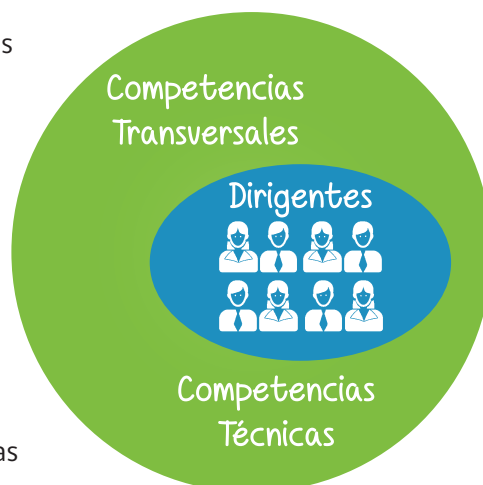
La actividad tiene un costo que asume en parte la propia junta de vigilancia y la otra parte se gestiona buscando auspiciadores.



a) Competencias de un dirigente de OUA

Las organizaciones están conformadas por personas diversas, con historias, intereses y estilos de trabajo muy distintos. Movilizar a estos actores en pos de metas comunes involucra que los dirigentes deben poseer competencias técnicas, también denominadas duras, y competencias transversales o blandas.

Como competencia entendemos un “saber hacer en un contexto determinado”. Se basa en la experiencia de cada dirigente, pero pueden ser adquiridas y fortalecidas con información y capacitación.



i. Competencias técnicas

A partir de la experiencia de trabajo con dirigentes de distintas OUA a lo largo del país se han definido algunos saberes necesarios para satisfacer de mejor manera las responsabilidades que suponen ser director.

El Código de Agua define cinco funciones para los directores:

- Administrar la organización y los derechos de aprovechamiento que la constituyen.
- Distribuir los recursos hídricos disponibles.
- Explotar la infraestructura de captación, conducción, distribución y acumulación disponible.
- Conservar las obras existentes.
- Construir nuevas obras según sea el requerimiento de la organización.

Las competencias vinculadas a estas funciones pueden ser calificadas en delegables (a un trabajador o asesor externo de la OUA) y propias. Estas últimas son indispensables para ejercer la labor de director.

Competencia es un “saber hacer en un contexto determinado”. Se basa en la experiencia de cada dirigente, pero puede ser adquirida y fortalecida con información.

COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EFECTUAR EN FORMA ÓPTIMA LAS TAREAS DE LAS OUA		
Función	Competencias propias	Competencias delegables
Administrar	Convocar a reuniones de directorio.	Saber cómo implementar un sistema de vigilancia del cauce.
	Participar en reuniones de directorio.	Tener conocimiento del cauce.
	Poseer capacidad para expresarse claramente ante la asamblea.	Llevar el registro de miembros de la junta.
	Saber cómo relacionarse con las instituciones públicas vinculadas a la gestión del agua.	Conocer la legislación vigente relevante para la gestión.
	Saber redactar oficios para instituciones públicas.	Saber formular un presupuesto y una rendición de cuentas.
	Hacer rendición de cuentas.	Elaborar y llevar actualizado un registro de información de caudales.
	Tomar acuerdos para sanciones.	Conocimiento de métodos para supervisar trabajadores.
	Conocer mecanismos de citación para asambleas de OUA.	Tener experiencia con sistema bancario.
	Tener capacidad para delegar en el equipo de trabajo.	
Distribuir	Conocer sistemas de distribución de aguas.	Saber cómo evaluar acuerdos de distribución.
	Conocer mecanismo de declaración de escasez.	
	Conocer los tipos de derechos considerados en la legislación.	
	Conocer los derechos del cauce.	
	Capacidad para tomar acuerdos e instruir su implementación.	
Explotar	Conocer tipos de infraestructura en cauces naturales.	Conocer conceptos básicos de evaluación de infraestructura.
	Conocer infraestructura de captación.	
	Conocer infraestructura de aforo.	
Conservar	Conocer mecanismos de conservación de infraestructura.	
	Conocer conceptos básicos de evaluación de conservación de infraestructura.	
	Conocer instituciones públicas y privadas vinculadas a la conservación de infraestructura.	
Construir	Conocer conceptos básicos de construcción de infraestructura en cauces naturales.	Conocer conceptos básicos de evaluación de necesidades de construcción de infraestructura en cauces.



ii. Competencias transversales

Asimismo, existen una serie de competencias transversales vinculadas a la capacidad de gestión de un dirigente. De estas, destacan las siguientes:

- **Capacidad para resolver conflictos:** Actuar como mediador ante problemas entre usuarios. Para ello se puede apoyar en los mecanismos disponibles en el Código, tales como el artículo 243 y siguientes que definen el procedimiento del árbitro arbitrador.
- **Capacidad de planificación:** Trazar objetivos y planes para alcanzarlos.
- **Capacidad de liderar:** Esto significa influir en los demás a través de una visión inspiradora. Esto es muy relevante para llevar a cabo procesos que consideren la decisión e involucramiento de los diversos estamentos de la organización.
- **Capacidad de comunicar:** Transmitir información, tanto al interior como al exterior de la organización, en forma precisa, comprensible y respetuosa.

b) Relevancia de la comunicación y la confianza para el desarrollo organizacional

En cualquier organización es vital que los distintos miembros conozcan los objetivos del otro, a fin de construir confianzas. En el caso de las OUA esto es aún más relevante, pues muchos de sus miembros pertenecen a una comunidad de aguas incluso sin haberlo escogido.

Para lograrlo es necesaria la comunicación, es decir, la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre una persona y otra. Es una manera de establecer contacto con otros, por medio de ideas, hechos, gestos, palabras, u otro medio de expresión.

La comunicación clara, precisa y respetuosa facilita la generación de confianzas y el buen funcionamiento de una organización, apoyando el logro de los objetivos comunes. Se trata de un puente de comprensión entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten, conocen y hacen. Si no es así, no se puede saber lo que necesitan.

La comunicación clara, precisa y respetuosa facilita la generación de confianzas y el buen funcionamiento de una organización.

La base de cualquier comunicación es la confianza en el interlocutor. Sin ella la comunicación fracasa, pues se tiende a pensar que no es verdadera ni transparente. La relación entre comunicación, transparencia y confianza es estrecha y determina las decisiones de los miembros de una organización de involucrarse en ella o tomar una posición pasiva o crítica.

UN SITIO WEB PARA COMUNICAR

“La transparencia evita muchos conflictos”.

(José Eugenio González, presidente de la Junta de Vigilancia Río Grande y Limarí y sus afluentes)

Cansados de que la información no llegara a sus usuarios, el directorio de esta OUA implementó un sitio web con aquello que exige el Código de Aguas, además de otros temas que les interesaba dar a conocer. “Así los usuarios están en conocimiento de lo que está ocurriendo en la junta de vigilancia y junto con dar transparencia, esos conocimientos le dan mayor solidez a la distribución de agua”.

Cuando la información de carácter técnico (como los pronósticos de caudales) llega a los regantes ellos pueden aportar con ideas acerca de cómo optimizar la distribución del agua, de manera de complementar lo que hace el directorio.

“Actualmente hemos presentado un proyecto para contar con telemetría en cinco canales, cuyos datos estarán disponibles para todos los usuarios. Esto permitirá transparentar la información, porque de lo contrario siempre queda la duda de si se está repartiendo bien el agua. Con telemetría esa información llega en tiempo real y las posibilidades que se distorsione la información es mucho menor.

Por esta razón, en la última junta general realizamos una pequeña capacitación para que los regantes aprendieran a visitar esta página web y supieran cómo llegar a estos datos. Nosotros queremos tener esta información abierta no solo a los canales beneficiados, sino que a todos los usuarios, de manera que eso también incentive el interés por incorporarse a la telemetría.

Para facilitar el traspaso de la información, también utilizamos las vías tradicionales de las reuniones masivas, dos o tres al año, en que insistimos que si no puede asistir el titular que vaya entonces un familiar. Anteriormente enviábamos circulares, que no siempre eran transmitidas por los presidentes a los usuarios, entonces después recibíamos reclamos. Por tal razón, hemos puesto mucho énfasis en facilitar el acceso a la información y así evitar conflictos. Porque al no tener información lo suficientemente clara empiezan las desconfianzas, al suponer que un tercero se está aprovechando del resto y eso es lo que queremos evitar”.

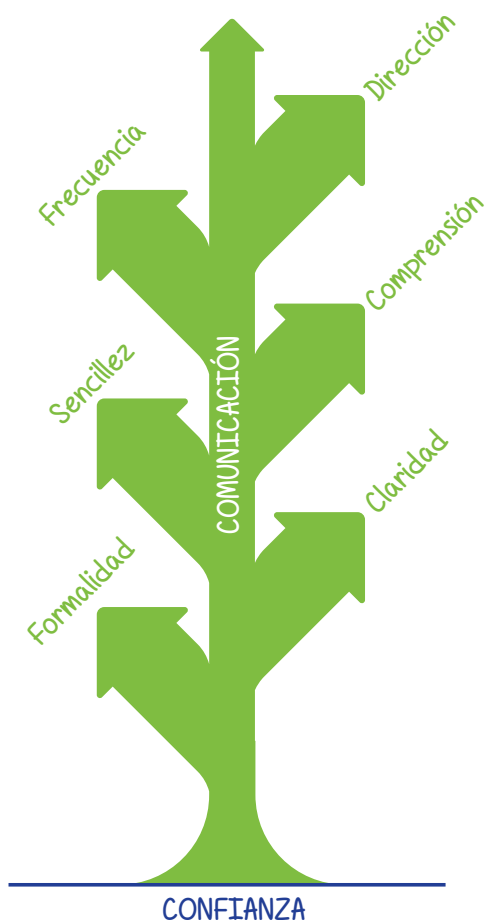


Claves para mejorar la comunicación

Los dirigentes constantemente están comunicándose con los regantes, el equipo de trabajo, las autoridades y la comunidad en general. Por esto hay que tener presente que cuando se comunica, tanto o más importante que lo que estamos diciendo son los gestos que hacemos y la forma cómo usamos el cuerpo.

Los seres humanos comunican con palabras solo el 7% del mensaje, el otro 93% corresponde a lo que se transmite con el tono de la voz, los silencios, el rostro, los gestos y la postura del cuerpo, es decir, la comunicación no verbal. Esto es relevante de tener en cuenta, pues detrás de cada mensaje emitido quien lo recibe lo interpreta de acuerdo con su propia comprensión.

Cuando una persona recibe un mensaje no siempre logra comprenderlo, debido a interferencias en la comunicación. Estas pueden interrumpir por completo el proceso, filtrando parte del mensaje u otorgando un significado incorrecto. Algunas de las barreras más comunes son:



Interferencias en la comunicación

- **Falta de un código común:** Uso de términos y formas de hablar que no son conocidas por todas las personas que participan. La comunicación formal al interior de las OUA es un elemento principal, ya que sirve para identificar con claridad cuando la organización habla.
- **Filtración:** Ocurre por la manipulación de la información que hace el emisor para que sea vista favorablemente por el receptor. Son más comunes cuando no existe confianza y la agenda de la organización no es transparente: "Me dicen algo pero yo sé que quieren hacer otra cosa".
- **Escuchar sin la actitud correcta:** En ocasiones quienes escuchan, se encuentran pensando en otra cosa o se ponen a la defensiva, distorsionando los mensajes. Nuevamente la confianza y la transparencia tienen un rol central.
- **Percepción selectiva:** Las personas ven y oyen de modo selectivo, basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, educación y otras características personales. Es decir, escuchan solo lo que quieren oír.

La comunicación con las personas es algo que se puede mejorar, algunas claves para hacerlo son:

- **Claridad en el mensaje:** En temas relevantes, es mejor ordenarse previamente, idealmente por escrito. En caso de reuniones ampliadas, es importante que el presidente y su directiva se

preparen adecuadamente, identificando las ideas centrales, lo que necesita resolverse y lo que se puede esperar como resultado.

- **Sencillez:** Se deben utilizar palabras que puedan ser comprendidas con facilidad por quienes escuchan. Aquellas de uso técnico, o las rebuscadas, generan incomodidad en quienes no las entienden, dificultándose la comunicación.
- **Comprensión:** Se debe verificar la comprensión del oyente, solicitar retroalimentación acerca de lo que se acaba de comunicar. Si por respuesta solo se obtiene silencio, se pueden hacer pequeñas preguntas para verificar si lo que se está diciendo es entendido: *¿Le quedó claro? ¿Tiene alguna duda? ¿Se entendió?*
- **Formalidad:** La comunicación por escrito debe identificar claramente a la organización a través de un timbre o un logo. De esta manera quien la lea sabrá que se trata de información oficial de la organización y, por tanto, no se da espacio al rumor.
- **Frecuencia:** Es vital poseer canales de comunicación permanentes y utilizarlos en forma sostenida, asegurándose que tengan amplia cobertura: web, radios, cartas, correos electrónicos, etc.
- **Dirección:** Es importante resguardar que la comunicación entre distintos estamentos de la organización se dé en ambos sentidos. Es decir, deben existir espacios para comunicar y otros para escuchar, como reuniones con los regantes o atender consultas que lleguen a través de correo electrónico, lo importante es resguardar que la información que se recibe sea tomada en cuenta. Ambas acciones son claves para una comunicación exitosa.

Un directorio que genera confianza y se comunica con sus regantes tiene mayores posibilidades de contar con ellos cuando sea necesario.

5. GESTIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Las mujeres tienen una reducida participación en las organizaciones de usuarios del agua. Esta situación es insostenible y se debe, principalmente, a que estas entidades dan cuenta de un modelo de trabajo y de vida rural que hoy resulta tradicional y caduco. Anteriormente, la propiedad de la tierra, los derechos de aprovechamiento de aguas, el manejo de los recursos económicos y la participación social había estado casi exclusivamente en manos de los hombres, pero el país ha cambiado y esto también debe cambiar.

Las mujeres son una mayoría, representan más de la mitad de la población chilena y, por lo tanto, más de la mitad de su potencial. Si no se incluyen, se pierde la mitad de la capacidad humana disponible.

Favorecer la participación de las mujeres en las OUA reporta beneficios concretos y pueden darle un nuevo impulso a las OUA. Algunos beneficios son:

Talentos: Muchas mujeres tienen capacidades que son desaprovechadas por falta de oportunidades para su expresión y desarrollo. Poseen habilidades de liderazgo, de comunicación, matemáticas, creatividad para buscar soluciones, entre otras que pueden contribuir a la organización de manera positiva.

Estilos de trabajo: Las mujeres suelen tener un estilo de trabajo más empático, versátil y



colaborativo. Los ambientes en que participan hombres y mujeres tienden a tener un mejor clima de trabajo y son más creativos.

Puntos de vista: Sus puntos de vista revelan realidades que los hombres no siempre visualizan. Su mirada y su opinión enriquecen los análisis.

Los dirigentes de las OUA deben tener presente que la participación de las mujeres en las OUA es resultado de un itinerario difícil de recorrer.

Las mujeres enfrentan barreras invisibles, como el trabajo doméstico, la preocupación por los hijos, el cuidado de los enfermos, el menor acceso a la información, los prejuicios, entre otros obstáculos. Estas trabas se alzan, muchas veces, en el interior de la propia familia o del grupo cercano, porque sus integrantes no siempre comprenden la necesidad de las mujeres de actuar fuera del ámbito doméstico, para su beneficio o el de otras personas.

Las mujeres suelen tener un estilo de trabajo más empático, versátil y colaborativo.

Estas trabas se alzan, muchas veces, en el interior de la propia familia o del grupo cercano, porque sus integrantes no siempre comprenden la necesidad de las mujeres de actuar fuera del ámbito doméstico, para su beneficio o el de otras personas.

Si se quiere promover efectivamente la participación de las mujeres es necesario manejar otro aspecto importante: la equidad de género.

La equidad de género es una “estrategia que busca disminuir desigualdades entre ambos sexos, para así ayudar a alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres” (INE, 2015).

En términos prácticos, algunas medidas de equidad para incentivar la participación de las mujeres en las OUA son:

- Fijar reuniones en horarios compatibles con sus labores, preferiblemente en las tardes.
- Los comunicados y citaciones deben ser dirigidos a destinatarios y destinatarias, socios y socias e incluso titulares y acompañantes.
- Seleccionar lugares de reunión lo más cercano a las casas de las usuarias o socias.
- Se recomienda disponer de espacios donde un adulto responsable cuide a los infantes, mientras las madres participan en una reunión.

En términos estratégicos, las medidas que favorecen la participación femenina en las OUA son:



- Asegurar cupos para las mujeres en caso de oferta de capacitaciones.
- Considerar su participación en reuniones con autoridades comunales o en delegaciones de la entidad.
- Disponer de información estadística de la organización, desagregada por sexo.
- Fomentar la participación de ellas -titulares, esposas o hijas de titulares- en las juntas generales, esto favorecerá un posterior traspaso de la titularidad y comprensión de la lógica de funcionamiento de la OUA, si fuese necesario.

La incorporación de mujeres a las organizaciones de usuarios de agua supone un desafío que, cuando es abordado, reporta buenas experiencias y beneficios para esas entidades en su conjunto.

LA DIRIGENCIA DESDE LA MIRADA FEMENINA

“Nuestra gestión ha abordado los conflictos con diálogo, con reuniones, con acuerdos”.

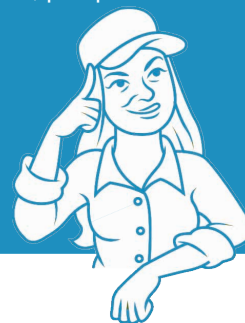
(Marcela Jeneral, presidenta de la Junta de Vigilancia del Río Illapel)

La experiencia de esta dirigente se inició en el directorio del Canal Turbina: “Había mucho desorden en el canal y mi padre falleció luchando para que pudiera funcionar mejor. Él me invitó para que lo acompañara a las reuniones en una época en que también se impartieron capacitaciones para dirigentes. Cuando se efectuaron las elecciones fui elegida presidenta.

Ahí empezamos a trabajar, ordenar, formular los estatutos, levantar el registro de regantes, porque lamentablemente no había nada. Eso me fue ayudando a conocer más gente, más presidentes de canales, darme a conocer. Después me nombraron directora de la junta de vigilancia. En un primer momento me costó tomar la decisión de presentarme en las elecciones, más que nada por mi familia, debido a que este es un cargo que demanda mucho tiempo.

Al principio fue difícil, pero hemos sido un cambio en la junta de vigilancia. Hicimos un equipo, trabajamos con proyectos y la gente nos incentiva a seguir. A los tres meses de asumir la presidencia hicimos una junta ampliada de regantes que nos dejó muy alto, porque nunca se había hecho y a la que llegaron cerca de trescientas cincuenta personas.

Nuestra gestión ha abordado los conflictos con diálogo, con reuniones, con acuerdos, porque de otro modo no gana nadie a excepción de los abogados.”



6. RECAMBIO GENERACIONAL

Una realidad en gran parte de las OUA del país es la dificultad para renovar sus directorios. La presencia de personas jóvenes en las directivas de las OUA es mínima. Independiente del tipo de organización que se trate, el denominador común es encontrar personas mayores que reconocen este hecho, pero que no lo abordan como una necesidad, ni constituye una preocupación especial.

Son muy pocos los jóvenes a quienes se le han traspasado los derechos de aprovechamiento de agua, limitando con esto la posibilidad de tener cargos directivos. Lo que generalmente ocurre es que estos se reciben por herencia, cuando ya son adultos. Esto reduce sus posibilidades de participación. Para los titulares, traspasar derechos en vida a sus futuros herederos es un proceso complejo, puesto que en la vejez la vida y la vida cotidiana se perciben de forma muy distinta. Muchos adultos mayores con los años se vuelven exigentes, se refugian en la seguridad de su casa, de su predio y de sus bienes.

Para los dirigentes, convocar a las nuevas generaciones reporta múltiples beneficios como, por ejemplo, que disponen de educación formal y aportan competencias derivadas del mundo digital en el cual han crecido.

Las generaciones jóvenes pueden aportar a las OUA competencias derivadas de su educación formal y del mundo digital en el cual han crecido.

Además, con ello se contribuye a que los jóvenes permanezcan en las zonas rurales y no emigren a las ciudades, y se les brinda una oportunidad de participación en un ámbito que cada día cobra mayor relevancia.

Generar un ambiente receptivo para los jóvenes en las OUA se facilita cuando son los directores quienes favorecen esta buena disposición. Un joven motivado por participar, por contribuir o por aprender es ideal, pero poco frecuente, por lo que los directores tendrán que emplear sus habilidades para ir generando entusiasmo y motivación.

Para fortalecer la incorporación de los jóvenes a las OUA se sugiere:

- Conversar con aquellos con los que existen relaciones cordiales e invitarlos a las actividades que pudiesen despertar mayor interés, como son las reuniones en otras localidades, salidas a terreno, jornadas de registros fotográficos, capacitaciones, etc.
- Entregarles oportunidades para asumir responsabilidades.
- Compartir las lecciones aprendidas.

UNA CUESTIÓN DE VOCACIÓN

“Entregarles responsabilidades es sin duda, el factor clave”.
(Cristian Abraham, director Comunidad de Aguas Canal Melozal)

En el canal Melozal, el presidente del directorio asumió este cargo siendo muy joven, manteniéndose en dicho puesto por décadas. Esta experiencia le permitió no solo reconocer el potencial que existe en las nuevas generaciones, sino también algunos elementos claves a la hora de favorecer su incorporación a la OUA, porque esto no es algo fácil.

En su opinión, se requiere que las personas tengan “una cierta vocación”, para que no se aburran y no estén movidos únicamente por intereses personales. Es necesario asignar responsabilidades, pero esto debe hacerse en forma progresiva.

“Para incorporar personas jóvenes hay que buscar gente que quiera participar, que se comprometa, porque muchas veces se les invita, asisten a una reunión y no vienen más, no les interesa el tema”.



Capítulo III.

OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUAS

El modelo chileno de gestión de aguas establece que las aguas son bienes nacionales de uso público que se entregan por el Estado a particulares para su aprovechamiento. De esta manera se genera el elemento básico de nuestro ordenamiento jurídico: los derechos de aprovechamiento de aguas.

Esta entrega por el Estado supone también responsabilidades en su gestión, ya sea para su aprovechamiento individual o su ejercicio en comunidad. Para este último, se establece la figura de las OUA, las que se pueden hacer cargo de las aguas superficiales, subterráneas o ambas.

Las OUA se pueden hacer cargo de las aguas superficiales, subterráneas o ambas.

1. GESTIÓN DE LAS OUA

El Código de Aguas establece algunas funciones principales para las OUA, las que deben ser ejecutadas por el directorio. Cada una de ellas está asociada a determinadas actividades, siendo la distribución de las aguas una de las más importantes. Respecto de esta, la distribución conforme a derecho de los recursos hídricos disponibles, las OUA cuentan con una herramienta que puede apoyar su gestión como es la Declaración de Zona de Escasez Hídrica.

DECLARACIÓN DE ZONA DE ESCASEZ HÍDRICA

Según lo establecido en el Código de Aguas, una de las acciones disponibles para efectuar una adecuada gestión del agua en épocas de extraordinaria sequía es la denominada Declaración de Zona de Escasez Hídrica. Esta declaración permite tomar decisiones respecto de las aguas en fuentes naturales y administrar el recurso hídrico de manera tal que se reduzcan al máximo los daños derivados de la escasez de agua. Dicha declaración es facultad del Presidente de la República y es tramitada a petición o con informe de la DGA y tiene una extensión máxima de seis meses no prorrogable.

Entre las medidas que la DGA puede aplicar se encuentran: autorizar la extracción de aguas subterráneas o superficiales desde cualquier punto, sin necesidad de constituir derechos de aprovechamiento de aguas y sin la limitación del caudal ecológico mínimo; y distribuir o redistribuir las aguas en las corrientes naturales o en los cauces artificiales, donde la DGA podrá suspender los seccionamiento y atribuciones de las juntas de vigilancia.



Asimismo, las OUA a través de su directorio, tienen la función de explotar la infraestructura existente, conservar las obras ya construidas y construir nuevas obras, de ser necesario.

- **Explotar la infraestructura de captación, conducción, distribución y acumulación disponible:** Es necesario conocer la infraestructura en operación y evaluar posibles mejoras, las que se pueden realizar postulando a los diversos instrumentos de fomento al riego que

poseen tanto la Comisión Nacional de Riego (CNR), el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap), la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (Conadi) y la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo).

- **Conservar las obras existentes:** Esto se hace mediante mantenciones periódicas, donde destaca la realización de, al menos, una “limpia” y una mantención general anual. La conservación adecuada de las obras de riego asegura un aumento en eficiencia de conducción y con esto menores pérdidas, por lo que se aprovecha mejor el agua disponible.
- **Construir nuevas obras:** Según sea el requerimiento de la organización y considerando los sistemas de financiamiento público privado que posee el Estado, uno de ellos es la Ley N°18.450 de fomento al riego y drenaje, la que dispone de un presupuesto anual para invertir en obras pequeñas y medianas de riego.

La mantención adecuada de las obras de riego asegura un aumento en eficiencia de conducción y con esto menores pérdidas, por lo que se aprovecha mejor el agua disponible.

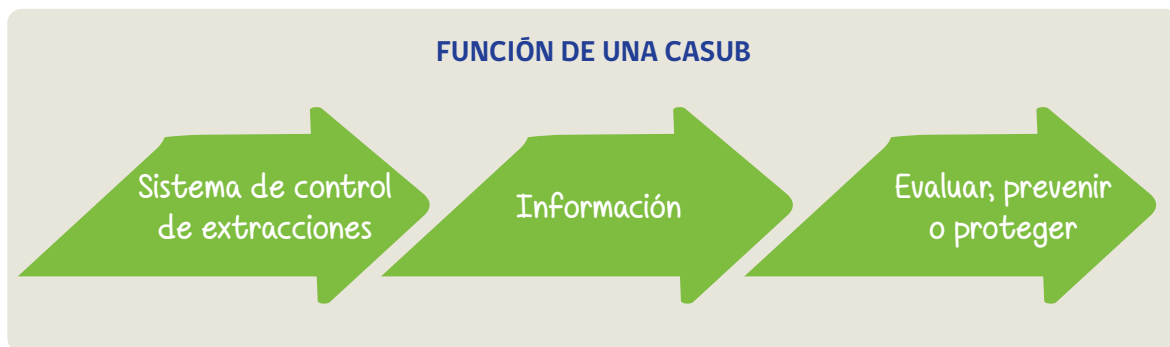
Si bien las funciones definidas para la gestión de aguas superficiales son casi idénticas en las aguas subterráneas, estas últimas tienen algunas particularidades necesarias de conocer.

Particularidades de la gestión de aguas subterráneas

El objetivo de una comunidad de aguas subterráneas es distribuir las aguas de un acuífero entre los comuneros, de acuerdo con sus derechos de aprovechamiento de aguas.

La comunidad de aguas subterráneas debe instalar y operar un sistema de control de extracciones, de medición de niveles y de cantidad y calidad de las aguas de manera de mantener un registro de producción de cada captación. Esta información permite a la comunidad de aguas regular la explotación del acuífero, evaluarlo en forma permanente y prevenir los efectos adversos asociados a la sobreexplotación de las aguas, tales como la disminución progresiva de volumen embalsado, así como de su recarga, y problemas derivados de la contaminación o disminución de la calidad del agua.

Una comunidad de aguas subterráneas que no cuente con la posibilidad de controlar cada una de las captaciones de sus comuneros no puede cumplir su función esencial.



Si el sistema de control de extracciones y los estudios que se realicen entregan antecedentes que justifiquen la aplicación de medidas para reducir la explotación, la comunidad de aguas subterráneas tiene la obligación de adoptarlas para proteger el acuífero y asegurar así su explotación sostenible.

La información que se obtenga a partir del sistema de control de extracciones debe ser remitida a la DGA, siendo obligatorio que los usuarios tengan acceso a esos datos.

La administración de las aguas subterráneas está necesariamente relacionada con la existencia de infraestructura y tecnología que permita medir los caudales que se extraen de cada captación.

2. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS OUA

Como ya se mencionó, en las OUA el directorio tiene la facultad de resolver conflictos. Las atribuciones son amplias, ya que se refieren a todas las posibles discrepancias que se susciten entre los comuneros relacionadas con la organización, como el uso de las aguas, los derechos y obligaciones, reconociendo que es imposible que la legislación anticipe todas las controversias posibles de suceder en la realidad.

Algunas de las materias que el directorio aborda son:

- **Reclamos de comuneros en contra de los delegados del directorio en terreno por las acciones que realizan para hacer cumplir las resoluciones adoptadas por el directorio:** Situaciones tales como establecer turnos para el uso de las aguas, fiscalizar el uso que cada comunero realiza, suspender el suministro a usuarios atrasados en el pago de las cuotas, ingresar a los canales para realizar limpiezas, entre otras.
- **Conflictos entre asociados sobre la repartición de aguas o ejercicio de sus derechos:** Se refiere a cuando dos o más comuneros se disputan el uso del agua o a cualquier controversia relativa al ejercicio de sus derechos de aprovechamiento, como que dos comuneros se peleen porque uno usa más agua que la correspondiente según su título o bien porque no respeta el turno que le corresponde. Frente a esta situación serán los propios interesados quienes pueden requerir que el directorio resuelva la controversia.
- **Aplicación de sanciones a los comuneros o asociados que cometan infracciones, de acuerdo con los estatutos:** El directorio puede aplicar multas o sancionar con el corte del suministro de agua a aquellos que no paguen las cuotas pactadas o que falten a las juntas generales, entre otras.

El directorio tiene también la atribución de resolver conflictos como árbitro arbitrador, es decir, como un juez que resuelve las controversias conforme al bienestar de las partes, a la tradición y al conocimiento que tienen los directores.

El directorio puede resolver conflictos como árbitro arbitrador, conforme al bienestar de las partes, a la tradición y al conocimiento que tienen los directores.

El procedimiento arbitral está regulado en el Código de Aguas, siendo una alternativa a los procedimientos judiciales, y tiene las siguientes formalidades:

- ↓ Debe presentarse un reclamo ante el secretario de la organización, ya sea por el afectado o por el celador, si corresponde, el que puede ser verbal o por escrito.
- ↓ Una vez recibido, el secretario debe formar un expediente o carpeta y convocar al directorio para que conozca los antecedentes, sesión que debe realizarse al quinto día hábil siguiente contado desde que se recibió el reclamo.
- ↓ En dicha sesión el directorio deberá oír a las partes y resolver dentro del plazo de 30 días. Si el directorio no falla en ese plazo, el interesado podrá recurrir al juez de letras para que resuelva el asunto en juicio sumario.
- ↓ Las resoluciones dictadas en el proceso deben notificarse por carta certificada y dejar testimonio en el expediente de su envío.
- ↓ El directorio debe resolver el asunto controvertido en una sentencia.
- Las resoluciones del directorio en su actuación de árbitro arbitrador deben cumplirse, pudiendo solicitar al juez de letras el auxilio de la fuerza pública para dar cumplimiento a lo ordenado.



Además de este procedimiento, el artículo 185 bis del Código de Aguas, incorpora la posibilidad de un arbitraje externo para los conflictos que se produjeran en el ejercicio de los derechos de aprovechamiento. Este árbitro externo debe ser nombrado por el juez de letras respectivo, de entre la nómina que para este efecto tiene la corte de apelaciones, no pudiendo ser funcionario público.

3. MEJORAMIENTO CONTINUO

La capacidad de proponer mejoras en las OUA es un elemento de gran relevancia en la gestión organizacional. Las mejoras se pueden relacionar con aspectos internos, como lograr un mejor clima laboral o convencer a la asamblea de destinar recursos para hacer un diagnóstico de los regantes; o externos, como postular un mayor número de proyectos de mejoramiento de infraestructura a la Ley N°18.450, o lograr que el municipio asuma en forma permanente la limpieza de canales que pasan por la ciudad.

Para lograrlo, es vital la capacidad de propuesta de los dirigentes, es decir, presentar en forma ordenada y coherente las soluciones a problemas existentes o las acciones preventivas para evitar que estos se produzcan. Lo principal es aportar una solución, identificando el problema y teniendo claridad respecto a los caminos para resolverlo.

La capacidad de propuesta es lograr presentar en forma ordenada y coherente las soluciones a problemas existentes, o las acciones preventivas para evitar que estos se produzcan.

Es recomendable que la generación de propuestas en las OUA se base en la satisfacción de objetivos de corto, mediano o largo plazo, y que esta definición quede debidamente documentada en un plan que permita ir evaluando, continuamente, el nivel de cumplimiento de cada objetivo y que sirva de carta de navegación para la gestión del directorio y de instrumento de evaluación y control para la asamblea general.



Para formular e implementar este plan se requieren recursos humanos, materiales y financieros que pueden provenir de la propia OUA y/o de instituciones externas (públicas, privadas o municipios). Es importante tener en cuenta:

- **Gradualidad con la que se debe implementar un plan:** No se puede hacer todo de una vez. Por esta razón es necesario que el propio plan identifique un cronograma con las prioridades, empezando por la solución de algunos problemas y siguiendo en los años siguientes con otros.

- **Información actualizada:** El directorio debe conocer las instituciones externas que pueden apoyar la implementación del plan, los tipos de instrumentos o fondos, la forma de acceder a ellos y los tiempos o fechas en que estos fondos están disponibles. Si la OUA cuenta con administrador/a, el directorio debe solicitarle que maneje esta información.

El desarrollo de este plan requiere de dos herramientas: a) diagnóstico de la OUA y su entorno y b) planificación.

a) Diagnóstico

La utilidad de un diagnóstico de la OUA radica en que sus conclusiones permiten tomar decisiones en forma responsable, consciente e informada.

El diagnóstico se obtiene después de haber analizado la información recopilada: de estudios anteriores, documentos, páginas web, entrevistas, y encuestas o cuestionarios a regantes, autoridades, empresas privadas u otros.

Es importante incorporar en este análisis el funcionamiento interno de la organización para identificar elementos positivos y aquellos a corregir. Además, hay que considerar factores del territorio y características de los actores relevantes para la organización.

El análisis de la información permite identificar las causas de los problemas existentes. Esta es la etapa más difícil, ya que muchas veces hay claridad de los problemas, pero no de sus causas; o estas se atribuyen a factores muy generales, como que los regantes no entienden o no quieren, lo que no va al origen de la cuestión.

Para clarificar el origen de los problemas es muy importante la información que se obtiene directamente de las personas, por lo que es necesario realizar procesos de consulta y participación.

Las conclusiones que se obtienen en un diagnóstico ayudan a identificar las principales características o factores que impactan a la OUA, ya sea internamente, en sus aspectos operativos, legales y organizacionales; como también externamente, en aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales. Estas conclusiones deben servir para empezar a formular propuestas y estrategias de solución.



Para clarificar el origen de los problemas, es muy importante la información que se obtiene directamente de las personas o actores clave.

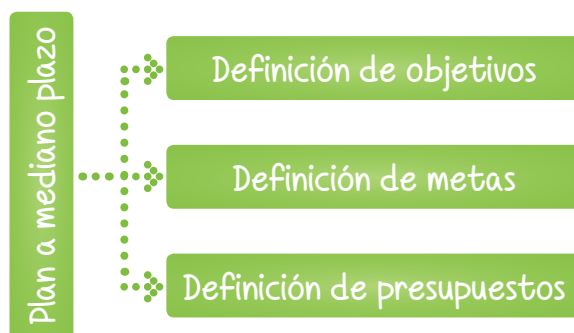
b) Planificación

Cuando se hace un plan de trabajo, las prioridades consisten en decidir cuáles problemas se abordarán primero y cuáles después, dependiendo de la importancia de estos y los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, o a los que es posible acceder.

Para estructurar un plan a mediano plazo (3 a 10 años) se deben considerar a lo menos tres etapas básicas: 1) definir los objetivos del plan, 2) definir las metas, plan de actividades y responsables de ellas y 3) definir los presupuestos.

Para elaborar esta estrategia es necesario un proceso de análisis interno de la OUA, donde se deben tomar decisiones en torno a objetivos, y compromisos en torno a metas. En muchas OUA esta construcción se apoya en profesionales externos que facilitan el enfrentamiento de los miembros de la OUA con sus propios problemas y prácticas.

En la elaboración y ejecución del plan a desarrollar es indispensable considerar el involucramiento de las organizaciones públicas y privadas presentes en el entorno, ya que cuando se integran estos esfuerzos y todos los actores de un territorio se involucran, existen mayores oportunidades de satisfacer los objetivos y generar un impacto mayor.



Un plan de trabajo debe definir cuáles problemas se abordarán primero y cuáles después, dependiendo de su importancia y los recursos a los que es posible acceder.

4. INVOLUCRAMIENTO PÚBLICO - PRIVADO: DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GOBERNANZA

Los vínculos y la interacción con otras instituciones también son una herramienta necesaria para una buena gestión de las OUA. Por ello es importante generar una red de contactos, conocer las fuentes de financiamiento y propender hacia el trabajo colaborativo con otras instituciones.

a) Construcción de redes

De una acción cooperativa pueden resultar múltiples impactos positivos. Es así como la construcción de redes que favorezcan el apalancamiento de recursos y esfuerzos a un territorio determinado se transforma en una labor crítica.

El construir redes de cooperación no significa contar con una libreta de contactos. Si bien, es relevante conocer a la persona correcta para emprender una u otra iniciativa, lo fundamental es entender que la cooperación se basa en una relación de intercambio, donde la OUA también tiene algo que entregar. En la vinculación con otros actores públicos y privados, el principal capital de las organizaciones es su credibilidad, capacidad de convocatoria y presencia territorial, debido a que generalmente son organizaciones con vasta tradición y representación en los territorios donde influyen. Este capital puede ser utilizado en una relación de cooperación.

Un proceso óptimo de construcción de redes supone una OUA con objetivos claros, que identifique sus potencialidades y que comunique y destaque sus logros y acciones, asegurando así una visibilidad que le permita ser reconocida como un actor valioso por su entorno.

Asimismo, la generación de redes debe considerar los instrumentos e instituciones que ofrecen apoyo a la labor de la organización, además de potenciar el desarrollo de vínculos con actores de transferencia e investigación, tales como universidades e instituciones nacionales e internacionales.

La cooperación con las redes de contactos se basa en una relación de intercambio, donde la OUA también tiene algo que entregar.

b) Fuentes de financiamiento

Los directivos deben conocer y trabajar con fuentes de financiamiento. A continuación, se mencionan algunas alternativas, según tema a financiar:

Infraestructura de riego: La principal fuente de financiamiento corresponde a la CNR, en la cual se puede optar en forma constante a los concursos y formar así un flujo de proyectos aprobados que pueden ser etapas de mejoramiento de canales dentro de la organización. Este banco de proyectos puede ser potenciado con el apoyo de Indap y Corfo en el financiamiento de estudios. Asimismo, Conadi, con el Fondo de Tierras y Aguas Indígenas.

Desarrollo organizacional: Indap posee un instrumento que se denomina Bono Legal, el cual es un apoyo en los trámites de la constitución legal de una OUA. Este instrumento se gestiona en las oficinas de áreas que corresponden a la zona de los usuarios de la organización.

Capacitación y contratación de consultorías: La CNR cuenta con distintos programas de apoyo para las organizaciones, además de tener disponible en su página web una biblioteca virtual con más de 100 documentos digitalizados y un centro de documentación en la oficina central (Cedoc), Alameda 1449 4º piso Santiago Teléfono: (02) 425 79 60

Otra actividad importante la constituyen las misiones tecnológicas o giras al extranjero a capturar experiencias y tecnología apoyadas por Corfo y Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

c) Gobernanza

La gestión del agua en el mundo avanza cada vez más hacia esfuerzos que reconozcan la capacidad de participar en la toma de decisiones, no solo de los poseedores de derechos de aprovechamiento de aguas, como es el caso de las OUA, sino que de todos los actores que directa o indirectamente influyen en un uso eficiente y sostenible del recurso hídrico. Es posible hablar de gobernanza cuando se generan instancias de toma de decisiones y responsabilidades que superan los límites de la organización y que incorporan a todos los actores públicos y privados identificados como relevantes.



La gobernanza del agua es el desafío del futuro. Para que ella sea una realidad se requieren organizaciones de usuarios fuertes en lo interno y vinculadas en lo externo, además de actores territoriales que reconozcan la relevancia de una gestión integrada y participativa, considerando los usos tradicionales del agua, pero también sus externalidades.

UNA MESA DE TRABAJO CON ÉNFASIS EN EL ESCUCHAR

“Lo que hemos avanzado los últimos dos o tres años ha sido mucho más que lo que ganamos en veinte años que estuvimos en conflicto”.

(Héctor Sanhueza, gerente Asociación de Canalistas del Laja)

Las tensiones que por décadas se han dado en torno al río Laja tienen su origen en un convenio que firmó en el año 1958 la Dirección de Riego y Endesa, en una época en que no se sabía con certeza cuánto era el recurso hídrico que se disponía. En ese convenio se comprometieron derechos de aguas, que la hidroeléctrica empezó a usar de inmediato, mientras que el nuevo riego, muchos años después.

Con las distintas demandas de aguas el conflicto fue profundizándose. “Nosotros optamos por la vía judicial la que no nos resultó favorable. Cuando el lago Laja estuvo seco, nadie pudo estar tranquilo y entonces, dijimos qué pasa si hacemos el esfuerzo por conocer cuáles son las motivaciones y los intereses de nuestra contraparte y ver cómo podemos lograr una gestión un poco más integrada en el tema. Entonces iniciamos una mesa de trabajo incluyendo a los organismos públicos.

La estrategia surgida fue que cada uno de los componentes de la mesa debía dar a conocer respecto de lo que hace cada institución, de las características de su función, de los requerimientos en cantidad y temporalidad de los recursos hídricos, de las políticas y del marco legal en que se mueven, con la disposición del resto de escuchar y con el compromiso de que fuera una exposición y no una crítica para el que está en frente.

Después que nos escuchamos. Cada uno de nosotros tuvo que proponer un modelo de operación, ya conociendo las aspiraciones, la legalidad y los derechos de la contraparte. Todos llevamos un modelo, cada uno lo defendió, cada uno se defendió del modelo del otro, hasta que llegamos al acuerdo de cuál íbamos a usar. Finalmente, ya tenemos convenido el modelo, solo falta ahora ponerle algunas cifras.

En esto incluimos también al sector turístico del Salto del Laja que, si bien no tienen derechos de aprovechamiento, son protagonistas importantes. Fueron los que tuvieron mayor poder de convocatoria cuando el Salto del Laja empezó a secarse.

Hoy hemos firmado acuerdos anuales con el consenso de todos, no ha sido necesario imponer. Hemos cambiado el chip, es decir, dejamos de pensar en los derechos que tengo, si no que en cuánta es el agua disponible, y después empezamos a decidir cómo ejercemos los derechos”.



5. NUEVOS DESAFÍOS DE GESTIÓN: LAS OUA Y LA CALIDAD DEL AGUA

Uno de los aspectos donde la instalación de espacios de gobernanza del agua cobra relevancia es el de la gestión ambiental y calidad del agua, sobre todo de cauces artificiales. En esta materia son conocidas las exigencias internacionales para la producción de alimentos, las que cada vez son más estrictas y requieren de esfuerzos conjuntos que permitan mantener el prestigio de Chile como país exportador de productos agroalimentarios.

La gestión de la calidad del agua, entendiendo esta como el resguardo del conjunto de características físicas, químicas y biológicas que permiten un determinado uso del agua, es una de las materias que está cobrando relevancia en la gestión de las OUA. Como es sabido, la agricultura es el uso consuntivo más importante en el país, con un 73% del total de los derechos de aprovechamiento, por lo que se vuelve un componente clave al momento de pensar en una gestión sostenible del recurso hídrico.

Las exigencias internacionales para la producción de alimentos son cada vez más estrictas y requieren de esfuerzos conjuntos que permitan mantener el prestigio de Chile.

En Chile no existe un instrumento legal que defina claramente obligaciones y responsabilidades respecto de la gestión de la calidad del agua para agricultura, sobre todo en cauces artificiales (canales de riego), existiendo solo la Norma Chilena NCH 1333 Requisitos de Calidad para Diversos Usos, que data desde 1978 y que solo determina un criterio de calidad de agua para determinados usos, sin indicar o sugerir cómo resguardar ese criterio y las obligaciones de los diversos actores para llegar a ese objetivo.

Además de la Norma Chilena NCH 1333, en Chile existen 15 instrumentos que norman la calidad del agua para sus distintos usos, lo que presupone una compleja arquitectura legislativa. Por ello, la aplicación concreta de regulaciones y herramientas de gestión en cauces artificiales por parte de la institucionalidad pública resulta poco funcional y operativa. Debido a esto, son las OUA las entidades con la mayor posibilidad de hacerse cargo de la gestión de la calidad del agua en los cauces artificiales bajo su administración.

No obstante que las OUA no son responsables de la calidad del agua que distribuyen, están facultadas para hacerse cargo de ello al ejercer las funciones que les asigna el Código de Aguas en el Título III, con objeto de mejorar no solo el reparto de las aguas, sino también la calidad de los derechos de aprovechamiento de los titulares.

MANUAL DE EXPERIENCIA

Respecto a estas materias, diversas instituciones han realizado esfuerzos para definir una metodología. Una de ellas es el proyecto Bien Público de CORFO "Desarrollo y Aplicación de un Modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad del agua de riego para empresarios agrícolas y organizaciones de usuarios de agua de la provincia del Biobío", desarrollado por el Centro Regional de Estudios Ambientales de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, que en conjunto con la Asociación Canal del Laja y Asociación de Canalistas del Canal Bío -Bío Negrete publicó un manual de la experiencia, el que es posible conseguir con las propias organizaciones.



Cuando la OUA decide involucrarse en la gestión de la calidad, se hace necesario identificar su rol principal, el que es posible enmarcar en cuatro acciones:

- Procesar y atender denuncias de eventos que afectan la calidad del agua en sus redes de canales.
- Poseer información respecto al estado de calidad de agua en su red de riego.
- Responder las consultas de sus usuarios sobre de calidad de aguas.

De esta manera las OUA definen rol en un tema donde el ejercicio de las competencias fiscalizadoras del Estado no siempre es el óptimo o está bien definido.

“Si yo invierto en calidad de agua, tendré un territorio certificado”.

(Juan Vallejos, gerente Asociación de Canalistas del Canal Bío-Bío Negrete)

Esta organización decidió abordar el tema de la calidad del agua a partir de las primeras mediciones que se hicieron en los canales, a lo que luego se sumó el reclamo de dos regantes, ya que el agua que recibían no podía ser utilizada para producción de exportación, ni tampoco en la alimentación de caballos finos. Todo ello derivó en incorporar la calidad de las aguas como una línea de trabajo del plan estratégico de la asociación.

“Hicimos varios seminarios en que invitamos a todas las instituciones públicas relacionadas con el tema, concluyendo que ningún organismo se hacía cargo del problema de la calidad del agua en los canales de riego. Nadie. Entonces dijimos, bueno, o lo dejamos así o nos hacemos cargo nosotros... Y la solución fue hacernos cargo nosotros...a pesar de que nosotros no éramos los que contaminábamos”.

Primero se preocuparon de que los regantes no contaminaran, para lo cual se asesoraron para postular proyectos a fondos de mejora de riego, suelos, salud animal, entre otros.

“Hoy, hacemos muestreos de agua y almacenamos los datos en un sistema de información geográfico que nos permite ver toda la red de monitoreo. Cuando los datos salen malos, hacemos los análisis respectivos /.../ Contamos con protocolos de administración de la información y denuncia.

Definitivamente para abordar este tema, tenemos que ponernos de acuerdo y asumir responsabilidades. En la medida que todos apuntemos en la misma dirección vamos a lograr tener un territorio certificado, un territorio en el que vamos a poder todos estar tranquilos y decir ¿sabe qué?, nosotros velamos por el agua limpia. Y eso, hoy en día, territorialmente, no lo puede decir nadie”.



www.cnr.cl



MÁS Y MEJOR
RIEGO PARA CHILE

yo
cuido
el agua