

PANEL Redes gubernamentales para el desarrollo territorial (Argentina)

Miércoles 10 de Junio de 2009 2.30 hs. pm

**La Participación y el Consenso como políticas de estado
en el Municipio de Neuquén**

**Martín Farizano
Intendente de Neuquén
Argentina**

La ciudad de Neuquén, capital de la provincia homónima desde 1904, se encuentra en la confluencia de los ríos Limay y Neuquén, antes del nacimiento del Río Negro, en el centro de la región conocida como “Alto Valle del Río Negro y Neuquén”.

El censo de 2001 afirma que la ciudad contaba en ese entonces con aproximadamente 200.000 habitantes. Proyecciones oficiales sugieren que a fines de 2008 la localidad estaría alcanzando los 250.000.

El desarrollo económico de la provincia basado en la industria petrolera y turística ha generado en la ciudad un franco y acelerado crecimiento que la ha convertido en la ciudad de mayor relevancia en la región, transformándola hace más de una década en la capital y centro de servicios de distintos tipos de la Patagonia.

La matriz productiva de la ciudad ha ido apoyándose en la prestación de servicios, constituyendo a Neuquén en un centro comercial, financiero, académico, cultural y administrativo. Son, no solo los vecinos de la capital provincial quienes hacen uso de la oferta de servicios sino también los del interior de la provincia y localidades vecinas de Río Negro. También podrá verse en las clínicas de alta complejidad y espectáculos de nivel internacional a gran cantidad de visitantes de la Republica de Chile.

El crecimiento vertiginoso de la ciudad ha contagiado a las localidades vecinas que se encuentran en un radio de 50 kilómetros a la redonda. Dentro del área metropolitana que rodea a Neuquén conviven cerca de 550.000 habitantes y puede afirmarse tiene una de las dinámicas socio-culturales y económicas más importantes del país. Puede afirmarse que hace más de una década los límites entre los ejidos municipales del Alto Valle son simples barreras administrativas dado que la sociedad funciona como un único conglomerado urbano desde hace ya varios años.

Las ciudades que comprenden el área metropolitana de la cual Neuquén son:

- Allen, General Fernandez Oro, Cipolletti, Cinco Saltos, Campo Grande y Contralmirante Cordero; pertenecientes a la Provincia de Río Negro y,

- Plottier, Senillosa, Centenario, Vista Alegre, San Patricio del Chañar y Añelo, de la Provincia de Neuquén.

Esta situación ha modificado en los últimos tiempos la realidad de cada comunidad. Hoy en día, los habitantes de unas y otras realizan gran cantidad de actividades en localidades diferentes de manera indistinta, atravesando límites en forma cotidiana e imperceptible.

Junto a esta realidad social también puede decirse se esta desarrollando un proceso de cambio cultural digno de estudio. Lentamente, los habitantes de la región han comenzado a reconocer que las problemáticas y oportunidades ya no pueden encararse independientemente desde cada uno de los gobiernos locales sino que la articulación y coordinación comienza a ser fundamental e indispensable.

El contexto político de la ciudad de Neuquén y sus alrededores:

La Provincia de Neuquén ha sido gobernada durante los últimos cuarenta años por el Movimiento Popular Neuquino (MPN), un partido provincial fundado por la familia Sapag durante la proscripción del peronismo. Deviene del mismo y siendo un partido popular persigue algunos principios como son el federalismo y el desarrollismo.

Sin embargo, en los últimos años, algunas de las ciudades más importantes de la provincia, incluida la capital han comenzado a contar con alguna alternancia desde el punto de vista partidario. Alianzas políticas de toda índole han generado que en las últimas elecciones en la mayoría de las principales ciudades (Chos Malal, Neuquén (Capital), Villa la Angostura, Centenario, Plottier, Rincón de los Sauces, Piedra del Águila, Cutral Co y Plaza Huincul) hayan resultado victoriosas autoridades que no pertenecen al partido provincial.

En la ciudad de Neuquén, las últimas tres elecciones han dado vencedor a coaliciones lideradas por un candidato de la Unión Cívica Radical (UCR). En los últimos comicios, realizados en octubre de 2007, el candidato Martín Farizano de la UCR fue elegido como intendente acompañado por los siguientes partidos: Partido Justicialista (PJ), Frente para la Victoria (FPV), Unión por los Neuquinos (UNE), Partido Socialista (PS), Movimiento Libres del Sur, Partido Intransigente (PI), Movimiento Integración y Desarrollo (MID), Afirmación para una República Igualitaria (ARI) y el Frente Grande.

Según palabras del intendente electo, “la coalición debe mostrar a los ciudadanos que este grupo de dirigentes esta dispuesto a encarar las adversidades respetando la pluralidad y la diversidad de ideas, comprendiendo la complejidad de la ciudad neuquina y construyendo consensos junto a los vecinos y sus organizaciones”.

Políticas de Integración y participación ciudadana:

Siguiendo el marco político antes mencionado y con el fin de generar una sociedad menos conflictiva, la coalición se ha propuesto respetar la diversidad de ideas dentro y fuera del gabinete municipal con la firme intención de construir a partir de acuerdos y consensos, distintas políticas tendientes al dialogo, la cooperación y la integración.

Desde el inicio de la gestión se comenzó a trabajar en pos de reactivar el Consejo Asesor, Económico, Social y de Planeamiento (CAESyP) creado por ordenanza en el año 1999 y que fue perdiendo protagonismo y actividad desde su último encuentro en el 2003. Este consejo, que se espera entre en pleno ejercicio de sus facultades a partir del 25 de mayo del corriente año, pretende ser un espacio de debate y participación, en el que la sociedad se encuentre representada a través de sus seis estamentos: cámaras empresarias, el estado en sus tres niveles, Organizaciones de la Sociedad Civil, Colegios Profesionales, Asociaciones de trabajadores y Asociaciones Vecinales.

En función de ir promoviendo y fortaleciendo paulatinamente los espacios de participación hasta lograr el lanzamiento del CAESyP, el municipio continuó con el Foro de la Meseta (espacio de participación abierta a ciudadanos y organizaciones destinado a coordinar las políticas de hábitat y vivienda en un área marginal de la ciudad) y adhirió al Programa de Auditoría Ciudadana de la Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a través del cual se creó el Foro Cívico.

Entre algunos de los principales resultados que se pueden destacar vale mencionar que a partir del Foro de la Meseta, la totalidad de los terrenos a entregar correspondientes a loteos en el área de incumbencia, han sido asignados a las Cooperativas participantes y que serán estas últimas las encargadas de definir cuáles de sus socios serán los beneficiarios.

También se resalta el trabajo realizado por los vecinos en las distintas comisiones de trabajo del Foro Cívico. La comisión de transporte ha elevado un informe con sugerencias y preocupaciones relacionadas con el pliego licitatorio del sistema urbano de transporte público que ha sido tomado en cuenta previa respuesta de las autoridades municipales al plenario del Foro. De la comisión de tránsito, ha surgido una excelente campaña de educación vial llevada a cabo por los mismos foristas, autoridades municipales del gabinete, representantes del cuerpo legislativo local y otros vecinos, mientras que la comisión de Rendición de Cuentas a intercambiado informes escritos y presentaciones orales con las autoridades vinculadas a los distintos temas abordados.

Por otro lado, el programa de microcréditos de la Secretaría de Desarrollo Local incorporó prácticas de participación ciudadana en la evaluación de los proyectos a financiar e integrantes del gabinete municipal se dedicaron semanalmente a atender las problemáticas planteadas por las Asociaciones Vecinales a fin de definir en conjunto, las acciones prioritarias a realizar en los barrios.

En cuanto a las políticas de integración, durante los primeros meses de gobierno se gestionó la incorporación de la ciudad de Neuquén a la Red de Mercociudades. En virtud del diagnóstico vigente y de las problemáticas y oportunidades priorizadas, los equipos técnicos municipales se encuentran en la actualidad participando de las Unidades Temáticas de Cultura, Turismo, Desarrollo Urbano y Juventud.

Siendo coherentes con esta visión de apertura al intercambio de experiencias y a potenciar las iniciativas locales se reactivó la participación de agentes municipales en el Foro de Ciudades del Mercosur y en el Congreso de Integración Binacional con la vecina república de Chile. Además, se aprovechó de esta impronta para reforzar el hermanamiento vigente por convenio con la ciudad chilena de Valdivia. En el marco de este hermanamiento se contó, en la búsqueda de soluciones a la gestión integral de los

residuos sólidos urbanos, con el aporte de técnicos chilenos y, se espera para junio coordinar una ronda de negocios y dos jornadas de integración turística.

También se estableció contacto directo con la Federación Argentina de Municipios (FAM) a fin de participar activamente de las actividades que esta realiza sistemáticamente. En relación con la FAM, se encuentra ya avanzado el proyecto de establecimiento de una delegación provincial similar al que se concretó en la provincia de Buenos Aires durante el 2008.

Experiencia exitosa del gobierno de la ciudad de Neuquén, de los gobiernos locales de las ciudades que integran su Área Metropolitana y de los gobiernos provinciales involucrados:

Creación de la ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE LA REGIÓN DE LOS VALLES Y LA CONFLUENCIA

Las distancias se han acortado en todos los ámbitos y desde todos los puntos de vista, tanto para el transporte de personas y materiales como para la información. Los avances tecnológicos repercuten en las relaciones entre países y se reconoce esta situación en el nuevo y ya popular concepto: "globalización". Sin embargo, aun cuando no existe una palabra que lo defina, esta situación se replica para los vínculos entre ciudades. Por este motivo es que en paralelo al surgimiento de organizaciones de países como la Unión Europea, el MERCOSUR, la OTAN o la OPEP comienzan a surgir y fortalecerse organizaciones que vinculan ciudades, ya no bilateralmente (hermanamientos) sino multilateralmente a través de redes o foros. Por mencionar algunas regionales podemos destacar la existencia del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), la Red Iberoamericana de Ciudades Digitales, la Red de Mercociudades, y el Foro de ciudades del Mercosur. En el plano nacional, se puede encontrar también algunos ejemplos dignos de destacar como son el COMCOSUR, y la Federación Argentina de Municipios (FAM).

Se afirma entonces que en bajo este nuevo régimen de medios de transporte veloces y comunicaciones "online", la relación entre los distintos estamentos de gobierno y su territorio ya no se ajusta a los patrones tradicionales. Los flujos económicos y sociales ya no responden a los límites de las naciones y, por lo tanto, las problemáticas y oportunidades ya no son materia de un único gobierno. La crisis internacional y las articulaciones entre presidentes de todos los países del mundo que se están llevando a cabo con el fin de sobrellevarla son muestra de ello. Por su lado, esta complejidad del mundo actual se replica en todos los estamentos de gobierno, los gobiernos locales se ven excedidos sistemáticamente en dar respuesta a problemáticas que tienen su causa en relaciones interjurisdiccionales. Es, sin mayores explicaciones, el tiempo del trabajo en red, de la articulación y cooperación con pares e impares. Es decir, el diagnóstico dictamina que hay una necesidad imperiosa de juntarse con los vecinos, de trabajar en conjunto porque los flujos interurbanos sociales, económicos, culturales y también políticos así lo demandan.

LEGITIMIDAD

La Asociación de Municipios de los Valles y la Confluencia que se ha conformado entre los municipios del área metropolitana de los alrededores de la ciudad de Neuquén nace no de la voluntad política de trece intendentes sino antes. Es la sociedad, el comercio, las amistades, las que se han adelantado a las instituciones y que hoy demandan la articulación de los estamentos de gobierno. Los intercambios diarios que, por ejemplo, se

pueden observar en el gran número de personas que ingresan al municipio de Neuquén diariamente por la mañana a trabajar, por la tarde a recrearse, o los que ingresan el fin de semana a realizar sus compras o actividades culturales son la prueba fehaciente que son las instituciones las que no se han ajustado a la realidad actual.

No es una realidad que reconocen únicamente los habitantes de la ciudad de Neuquén. Todas las localidades, las grandes, las chicas, los de Neuquén, los de Río Negro, todos los habitantes de la región son conscientes de esta interacción. Por tal motivo, en marzo del 2008 los intendentes de los 13 municipios decidieron encontrarse por primera vez en la ciudad de Neuquén. ¿El objetivo? Pensar como se podía comenzar a trabajar para encarar soluciones conjuntas a las problemáticas comunes con un enfoque regional y mayor escala. En esa ocasión (se puede decir), se hizo evidente la **legitimación política** de este proceso de integración, esa legitimación que respondía a la **legitimidad Social** que se originaba en los flujos e intercambios de los que se hacía referencia anteriormente.

A partir de entonces, se comenzaron a buscar las causas, los “porque” no habían resultado exitosos los esfuerzos anteriores de integración. Luego de recopilar información a través de documentación y entrevistas, se llegó a la conclusión que uno de los principales factores era la dinámica de trabajo que se había, o mejor dicho que no se había puesto en práctica. Se reconoce a partir del análisis, la necesidad de complementar la legitimación Social y política con una técnica/operativa.

Aparecía, por lo tanto como indispensable el establecimiento de responsabilidades y una definida sistematización de la metodología de trabajo, a fin de que los equipos técnicos de los distintos municipios pudieran demostrar que era posible plantear y encontrar soluciones con un enfoque regional. Desde el inicio se planteó que la Asociación no solo debía ser útil para resolver problemas sino también para aprovechar oportunidades.

Entre los ejemplos más destacados están la cuestión del tránsito interurbano y la industria del turismo. En primer lugar, no se puede pensar un sistema de transporte público bajo el supuesto de que no hay ingreso de ciudadanos de las localidades vecinas, cuando los canales de comunicación que nos conectan con ellos colapsan cada mañana. Pero también, la dirigencia política, basada en información técnica estaba convencida que la industria del turismo se vería sumamente beneficiada si la planificación se realiza en pos de un circuito integrado, que ofrezca un menú mucho más variado y complementario que el que hoy se plantea fraccionada y desarticuladamente. Teniendo las bodegas de El Chañar, el agroturismo propio de Cipolletti o de Allen, ¿porque no aprovecharlos? Museos, diques, fiestas tradicionales, restos fósiles, en un mismo programa pueden atraer gran cantidad de turistas a la región y que complementen lo que puede ofrecer cualquiera de las localidades, aún Neuquén, de manera aislada.

¿PORQUE UNA ASOCIACIÓN?

Desde hace un tiempo, las autoridades locales conocían y tenían información respecto de la tendencia al asociativismo entre unidades de gobierno subnacionales en otros países como Francia y Alemania, también de algunos procesos de integración exitosos a nivel nacional, como el Comcosur y hasta se sabía de algunas experiencias más próximas como el caso del Ente Minas de la provincia de Neuquén o el del Endesur de la provincia de Río Negro.

Aún así, no era suficiente, no se tenía en claro la estructura más propicia, la normativa vigente, ni los recursos que eran necesarios, sin embargo sí urgía ponerse a trabajar en

algo distinto; en una construcción que pudiera traspasar los inevitables vaivenes de los periodos electorales, con un enfoque diferente al tradicional. Tenía que ser una iniciativa que se alimentara del contexto actual, de la diversidad de colores políticos que gobiernan los municipios de la región, y también, a pesar de que parezca extraño, de la oportunidad que significa la escasez de recursos que siempre hace que los dirigentes utilicen la creatividad y se avoquen a encontrar las soluciones más eficientes a las problemáticas en cuestión. Es en los tiempos de crisis cuando las sociedades comprenden el valor del ahorro, la complementariedad y la solidaridad. Es en estas coyunturas cuando más esfuerzo se concentra en aprender de los que están cerca viviendo realidades similares y, ahora con la telecomunicación también de los que están más lejos.

Tal vez haya sido este descenso en los índices de crecimiento y las expectativas de crisis algunas de las variables determinantes en generar las condiciones para volver a testear la posibilidad de encarar proyectos conjuntos, plantearse inversiones que de manera aislada nunca se podrían realizar.

Sumado a esto, se considero en el armado de la Asociación, el hecho de la representación política. Es lógico pensar que las solicitudes y reclamos tendrán mayores probabilidades de éxito en el caso de que sean realizadas desde una institución que represente no a uno ni a dos intendentes sino a trece. Más aún cuando esta gestión se realiza entre autoridades de distintas fuerzas políticas y representantes de ciudades pertenecientes a provincias diferentes.

INTEGRANTES Y DATOS IMPORTANTES

La Asociación quedo formalmente conformada en junio de 2008, con la firma del estatuto. Se denominó Asociación de Municipios de la Región de los Valles y la Confluencia, a pesar de estar integrada también por los gobiernos provinciales de ambas provincias: Río Negro y Neuquén. Los municipios que la integran a partir de entonces son:

1. Allen
2. Fernandez Oro
3. Cipolletti
4. Campo Grande
5. Contralmirante Cordero
6. Cinco Saltos
7. Neuquén
8. San Patricio del Chañar
9. Añelo
10. Centenario
11. Plottier
12. Senillosa
13. Vista Alegre

Espacialmente tiene como centro al núcleo Neuquén/Cipolletti, y se extiende 50 km al este hasta la ciudad de Allen, 40 hacia el oeste hasta la ciudad de Senillosa y unos 90 km al norte hasta las localidades de Campo Grande en Río Negro y Añelo en la provincia de Neuquén. La población de las ciudades es sumamente dispar, va de 260.000 que tiene la ciudad de Neuquén, hasta los aproximadamente 5.000 habitantes de Vista Alegre o Campo Grande.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

A partir de la firma del estatuto, se decidió conformar o comenzar a consolidar una Asociación de Municipios. La misma estaría compuesta por un consejo directivo, una coordinación y el trabajo diario se haría en comisiones técnicas encargadas de ir avanzando en los distintos temas. El consejo, que definiría las líneas de acción estratégicas contaría con un representante de cada municipio y así estarían divididos los votos. De los procesos anteriores y algunas experiencias que recopilamos llegamos al consenso que era la mejor opción de representación para que los municipios más pequeños tuvieran la importancia suficiente para no sentirse invadidos o perjudicados antes de empezar.

La coordinación sería el nexo entre Consejo Directivo y las comisiones técnicas con funciones para realizar el apoyo y seguimiento de las últimas, que a su vez estarían encargadas de planificar y llevar adelante los proyectos.

Este esquema que hasta aquí se presenta es muy similar al que se ha planteado en el proyecto de ley ingresado a la legislatura de la provincia de Neuquén en abril de 2009 que a fin de poder generar sinergia entre los municipios de ambas provincias es muy similar al ingresado por todo el arco político de Río Negro a su casa legislativa hacia mediados del 2008. Los esfuerzos efectuados en materia legislativa intentan comenzar a generar las condiciones y la normativa necesaria y suficiente para el fortalecimiento de todos los procesos de asociativismo presentes y futuros de la provincia de Neuquén y Río Negro.

Vale agregar que a fin de dar participación a los cuerpos legislativos locales de los distintos municipios, los proyectos de ley de ambas provincias prevén para la estructura de las asociaciones un Comité asesor conformado por miembros de los Concejos Deliberantes.

En la práctica, y a fin de mejorar la comunicación, durante el año de existencia de la AMRVC, se definieron referentes de municipio y de comisión. ¿Su función? Servir de interlocutores entre el consejo directivo (intendentes) y el equipo de coordinación para dinamizar el funcionamiento. Misma responsabilidad cumplirían los “referentes de comisión” entre las comisiones y el equipo de coordinación que además, en las reuniones de coordinación, serían también los responsables de lograr la articulación entre las distintas comisiones.

Hasta el momento, se han conformado las siguientes comisiones:

1. Transito y Transporte
2. Cultura

3. Medio Ambiente
4. Turismo
5. Desarrollo Económico
6. Gestión Municipal y RR HH
7. Planificación Estratégica
8. Juventud
9. Deportes
10. Acción Política

Valores y Pilares:

Tal vez uno de los secretos de que se siga avanzando en la consolidación esté en la mirada hacia el futuro. Hoy en día, cuando se reflexiona acerca de la planificación y las actividades a desarrollar se propone siempre considerar dos variables:

En primer lugar, **el público beneficiario**, que podemos clasificar en tres: Sociedad, Consejo Directivo y Equipos Técnicos. No solo es la sociedad la que debe ver frutos en esta Asociación, el Consejo Directivo, el “poder político” debe ver beneficios en seguir invirtiendo tiempo y recursos en esta dirección. Debe haber un equilibrio de fuerzas, costos y beneficios que hagan que participar sea más interesante que salir. Por último, los mismos técnicos. Ellos, que son diariamente los que se encuentran con las dificultades de trabajar a distancia, con técnicos a los que en un principio no conocen y con los que seguramente tienen algunas diferencias de urgencias e intereses, tienen que ir encontrando que los esfuerzos valen la pena.

Para poder ir sosteniendo la motivación y la aprobación de todos es que consideramos nuestra segunda variable de análisis: **el tiempo**. Las actividades tienen que estar orientadas algunas al corto y otras al mediano y largo plazo.

La sociedad encontrará en las actividades del corto plazo la muestra que el trabajo conjunto es posible; los políticos el porque de seguir invirtiendo recursos a favor de la integración y; los técnicos, la motivación para encarar empresas más importantes. En paralelo, se van trabajando los grandes planes, las acciones que generaran cambios de magnitud como pueden ser las obras y grandes proyectos conjuntos.

Un caso ejemplificador es la comisión de Medio Ambiente. Hacia fines de 2008 han presentado la agenda de trabajo 2009. Se han planteado dar campañas de concientización y todos los municipios tienen para este año el mismo calendario. El primer trimestre se trabajará la Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos, luego el tratamiento de los recursos hídricos. Durante el segundo semestre se encarará, primero el cuidado del aire y por último, el de la energía. Sin embargo, en paralelo con estas campañas de concientización se estarán evaluando distintas alternativas para la implementación de un sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y su disposición final, para lo cual se han organizado durante abril las primeras jornadas para el estudio de problemática. De la misma han participado técnicos, empresarios y funcionarios públicos de distintas universidades, empresas y ciudades, contando con la invaluable presencia de experiencias chilenas y venezolanas.

En esta nueva convivencia se considera necesario contar con algunos valores y sostenerlos de tal manera que el proceso de construcción de confianza sea continuo. Hay una sincera preocupación por la forma en la que se espera hacer llegar la Asociación a

la población; todos los integrantes de la misma se encuentran convencidos que la legitimación fundamental es la de los vecinos de la región y que esa es la primera confianza sobre la que hay que trabajar. Por lo tanto, la participación ciudadana es fundamental en esta construcción, y **el consenso** uno de los ejes rectores ya que todos los espacios deberán estar representados. Algo a lo que en general no se acostumbra la población argentina es al hecho de que en distintas ocasiones, habituales en política, la solución surgida por consenso es mejor que la que resultaría óptima desde el punto de vista técnico. Por otro lado, destacar el valor de la **planificación**, cuanto mayor es la cantidad de actores involucrados en un proyecto, más claras deben estar las responsabilidades y más claros los objetivos. Todos los participantes deben conocer el objetivo, no solo de la comisión en la cual están involucrados sino también el fin último de la Asociación. La previsibilidad y la flexibilidad parecen en este sentido, ser algunas de las condiciones básicas que se debe conservar en toda acción para evitar los conflictos.

A fin de lograr esta confianza y esta previsibilidad es que están orientadas las acciones implementadas para fortalecer la comunicación interna y la institucional. La página WEB de la asociación está ya lista para ser puesta en funcionamiento y las políticas de comunicación están siendo reforzadas en este 2009 cuando los resultados alcanzados durante el 2008 son suficientes para dar muestra que no es esta iniciativa una simple impronta proselitista sino una política de estado llevada a cabo con seriedad y perspectiva de largo alcance.

En cuanto a la planificación, se ha exigido a las comisiones elaborar el primer plan de trabajo, el plan de trabajo 2009. En cuanto al consenso y la participación, dos actividades dan muestra de la importancia que tiene para la asociación: una capacitación para todos los técnicos en Gestión de la Participación Ciudadana y un concurso de proyectos con el que se espera llegar a todos los estudiantes universitarios de la región. Por el lado de comunicación, el plan de comunicación interno ya ha sido enviado a los referentes de la comisión para ser puesto en marcha. El mismo incluye un Newsletter informativo para todos aquellos que deseen recibir información sobre las actividades de la AMRVC.

TRABAJO EN RED

En estas nuevas organizaciones, y como ya fue mencionado, no se puede desconocer la necesidad imperante de relacionarse institucionalmente y trabajar en red. En este sentido, a lo largo de su primer año de vida, la asociación se ha acercado a algunas instituciones: organismos nacionales como la Univ. del Comahue, el INTI, el INADI, la FAM y el CFI; provinciales como el COPADE y la Agencia de Inversiones de Desarrollo. Para citar algunos casos: las capacitaciones se han organizado con la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior de la Nación y con la Universidad del Comahue, por otro lado, se ha logrado un trabajo sumamente serio con el Consejo Para el Desarrollo (COPADE) del gobierno de la provincia de Neuquén.

AVANCES

El avance ha sido sorprendente. En poco más de un año de trabajo se han realizado capacitaciones en distintos temas como son RR HH, Seguridad y Planificación Estratégica. Se han firmado convenios para la regularización del tema patentes, y se ha organizado la Embajada Cultural, un ciclo de eventos culturales itinerante por la región al que asisten artistas de cada uno de los municipios. También se ha realizado el lanzamiento del circuito integrado de turismo al que se denominó "Comarca Valle Patagonia" el cual ya se encuentra en promoción. Se está trabajando en la elaboración de

un Plan Estratégico Regional (PER) financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) que será coordinado por referentes nacionales. Por otro lado, se han realizado reuniones para que todos los municipios implementen un sistema de Scoring homogéneo y para que todos los gobiernos locales logren ordenar los programas de asistencia social que brindan a sus vecinos a través de un único software que en un futuro cercano permita intercambiar bases de datos y dilucidar situaciones oscuras que quitan eficiencia a las políticas en ejecución.

DESAFÍOS

Algunos de los desafíos más importantes que se aproximan son:

- **Transito y Transporte:** una solución a la problemática es necesaria con urgencia. La solución tiene que incorporar recorridos racionales de transporte urbano, interurbano e interprovincial. La solución tiene que considerar que los transportes turísticos puedan transitar por ambas provincias. Para esto, no solo es necesario el compromiso de los gobiernos provinciales sino también que habrá que fortalecer las gestiones con el ente regulador del transporte a nivel nacional, la CNRT.
- **Hábitat y Vivienda:** la región, a pesar de contar con territorio virgen, sufre la continua instalación de asentamientos irregulares. O sea la usurpación por parte de los habitantes más humildes, de las tierras privadas y públicas. Es necesario un plan coordinado entre los municipios para la regularización y urbanización de los espacios, cuidando la relación territorio-urbano/territorio- rural.
- **Seguridad:** el delito no es propio de una manzana ni de una ciudad. Los delincuentes, las razones de los delitos y las causas de por qué estos se generan son problemas comunes a todas las ciudades que integran la asociación. Por otro lado, un plan de seguridad efectivo en solo una de las ciudades solo trasladará el problema al vecino ya que esa será una de las reacciones de los delincuentes: tomarse el colectivo y delinquir del otro lado del río. Es urgente la implementación de políticas de prevención del delito a nivel regional, encarando en paralelo las cuestiones del desarrollo social de los actores mas proclives a delinquir.
- **Inclusión Social:** Se necesita generar programas integrales de contención, de creación de empleo y de generación de valor agregado tanto para complementar las cadenas de valor de los hidrocarburos como para industrializar las producciones primarias agropecuarias existentes en la región y diversificar la matriz productiva hoy basada en la producción de frutas y hortalizas (Prov. de Río Negro) y en la industria de los hidrocarburos (Prov. de Neuquén)

Las Dificultades

A prácticamente un año de gestión, la AMRVC ha atravesado ciertas dificultades, para operar y para lograr los resultados con los que hoy cuenta.

Una dificultad se relaciona con la visión “localista” de los gobiernos municipales, es decir, tradicionalmente la gestión municipal toma referencia en los límites estrictos del territorio delegado para su administración, sin tener en cuenta que las políticas públicas locales pueden tener influencia en escalas jurisdiccionales mayores: esto, además de ser la causa de las problemáticas actuales y el principal potencial de la Asociación, se convirtió

en el principal obstáculo a vencer: lograr el “**cambio cultural**” para que cada gobierno reflexione la gestión local de cada municipio desde el enfoque regional.

Esto se relaciona también con lograr instalar el pensamiento de Complementariedad por sobre el de Competitividad al planificar y desarrollar proyectos, ya que aquí aparecen también diferentes necesidades de protagonismo.

Las Lecciones Aprendidas...

La AMRVC, no ha sido el primer esfuerzo de integración regional, en base a la experiencia adquirida en este sentido es que se han definido:

1. La dinámica operativa: la participación, el consenso y la pluralidad en la AMRVC no se garantizan a través de la generación de proyectos conjuntos entre los jefes comunales, sino por medio de la planificación y gestión de esos proyectos por parte de Comisiones de trabajo formadas por técnicos de los distintos municipios, coordinadas y monitoreadas por la Presidencia mediante su equipo de Coordinación.
2. La capacidad de cada municipio integrante de priorizar líneas de trabajo a las cuales orientar los recursos disponibles: es posible alternar la participación en las comisiones y sus proyectos, de acuerdo a las posibilidades y al interés de cada municipio.
No obstante, la participación es sistemática: las comisiones se rigen por un cronograma de reuniones para la gestión de los resultados planificados.
3. La comunicación interna como principal herramienta para garantizar la participación y sustentabilidad en los proyectos: aquí se emplean diferentes herramientas entre las que se destacan:
 - Reuniones de Comisiones.
 - Reuniones inter comisiones.
 - Encuentros de Intendentes.
 - Este esquema de trabajo, basado en la comunicación permanente de los avances se refuerza mediante: envío de newsletter, página web, publicación de Minutas de Reunión.

El monitoreo de cada línea de trabajo, a fin de garantizar la orientación al logro de resultados permanentemente, como estratégicamente ha sido planificado: esta es la tarea principal