

Índice

Introducción	1
Descripción de la solicitud de la Provincia de Río Negro	3
Alcance geográfico de este trabajo	3
Justificación teórico/metodológica	3
Plan de tareas	5
Módulo I - Conformación de Consorcio Intermunicipal	5
Balance de la asistencia técnica	12
Bibliografía.....	16
Anexo I.....	17
Matriz de monitoreo del plan de acción Red de municipios ProCIGIRSU-AV	17
Anexo II.....	21
Informe Taller Estrategia de regionalización GIRSU Alto valle Río Negro.....	21
Anexo III.....	43
Informe Taller Estrategia y Estructura de Conducción	43
Anexo IV.....	56
Informe Taller Planificación GIRSU	56
Anexo V.....	84
Presentaciones visuales de talleres	84
Anexo VI.....	85
Disco compacto versión digital:.....	85

Índice de Tablas

Plan de tareas tabla N° 1	6
Plan de tareas tabla N° 2.....	11

Tabla de siglas y abreviaturas

Sigla	Descripción
CFI	Consejo Federal de Inversiones
CIGIRSU	Consortio intermunicipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos
DAMI	Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior
ENGIRSU	estrategia nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos
EP	Equipo promotor de la regionalización GIRSU en Alto Valle. Integrado por la S AyDS y SEE.
EPGIRSU	Estrategia Provincial de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos
GIRSU	Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos
Int.	Intendente
INTI	Instituto nacional de Tecnología industrial
MAVE	Municipios del Alto Valle Este
S AyDS	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro
SEE	Secretaría de Energía Eléctrica de la provincia de Río Negro
VERSU	Valoración energética de los residuos sólidos urbanos

Introducción

El presente informe integrador, reúne lo trabajado en la asistencia técnica solicitada por la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro, en la decisión de avanzar en la implementación de la Estrategia Provincial de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (EPGIRSU), que se desarrolla en el marco de la estrategia nacional (ENGIRSU). En este sentido la SAYDS se propuso desarrollar un trabajo participativo con los municipios de la región Alto Valle de la Provincia de Río Negro, con el objeto de implementar la regionalización de la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) en dicha zona.

La estrategia de regionalización previó la conformación de un consorcio integrado por los municipios del Alto Valle Rionegrino. Ello en el entendimiento que esta conformación permitiría elaborar en forma conjunta la construcción de soluciones regionales estratégicas que contemplen las realidades, las expectativas y las posibilidades de cada municipio para el transporte, la disposición final y el aprovechamiento del potencial económico que ostentan los residuos sólidos urbanos, en el contexto de una gestión integral y ambientalmente sustentable.

El trasfondo o marco teórico de esta iniciativa fue (sigue siendo) el paradigma de la colaboración con sus virtudes y beneficios. Este enfoque buscó superar las experiencias previas de los actores involucrados con resultados poco satisfactorios que, además, generaron temores y desconfianzas por encima de las bondades de la cooperación. Por otra parte, los intereses particulares suelen estar en tensión con los intereses colectivos, y las culturas institucionales no siempre propician el abordaje de las problemáticas vinculadas con la gestión conjunta de residuos. Superar esta caracterización fue el primer desafío del proceso.

El Centro Patagónico entiende que, la perspectiva de colaboración entre partes es considerada un paradigma que puede ampliar las posibilidades que, diferentes actores sociales, logren su propio interés sin perder de vista las necesidades y los puntos de vista de otros actores. Para esta perspectiva, las diferencias son consideradas fuentes necesarias de creatividad social y el aprovechamiento adecuado de la diversidad puede resultar beneficioso para la sociedad en general.

Durante este año 2017, el Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública, trabajó con los actores involucrados en la construcción de una identidad común. El eje central de estas reuniones fue la identificación de los problemas y la construcción de soluciones como desafíos regionales. Con este norte, en una primera instancia, se avanzó en el fortalecimiento del equipo promotor (SAYDS y SEE) que lleva adelante el proceso de conformación del consorcio. Allí se revisaron los aciertos y las oportunidades de mejora para construir una meta en común y se desarrollaron las propuestas para ser

llevadas a cabo como Equipo Promotor¹. Luego y con la participación de los municipios involucrados, se avanzó en el reconocimiento de la importancia que las instituciones reúnan sus esfuerzos para que los procesos de cambio tengan un impacto transformador. Ello a través de una capacitación de Articulación interinstitucional e intersectorial, en la cual se conjugo teoría y práctica del trabajo colaborativo para iniciar el proceso de integración y visualización de la regionalización como un norte posible para la gestión integral e integrada de los residuos sólidos urbanos de la región.

En el marco de esta experiencia realizada por el Centro Patagónico, los participantes expresaron sus inquietudes, expectativas y temores en relación con la conformación del Consorcio intermunicipal. Asimismo se sistematizaron los desafíos y las actividades que en conjunto se propusieron desarrollar. De esta manera, los participantes decidieron avanzar en un marco de trabajo como Red de municipios hacia la conformación de un Consorcio Intermunicipal.

En una segunda etapa de acompañamiento a la Red de municipios Pro CIGIRSU-AV, a la SAYDS y a la SEE, se realizó la asistencia técnica cuyas memorias y resultados se desarrollan en el presente informe.

¹ Equipo Promotor es el equipo de trabajo conformado por personal de la SAYDS y SEE que asume la tarea de acompañar y promover el proceso de implementación de la estrategia provincial de GIRSU en la región del Alto Valle.

Descripción de la solicitud de la Provincia de Río Negro

La Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable, en el camino de avanzar en la implementación de la estrategia provincial de GIRSU requiere del acompañamiento técnico de ésta fundación con el objeto de asistir metodológicamente a los funcionarios y técnicos convocados a integrar el Consorcio Intermunicipal GIRSU- AV, para que de forma participativa diseñen el proceso de regionalización y funcionamiento de dicho consorcio

Alcance geográfico de este trabajo

El área en estudio está conformada por los Municipios de la Región Alto Valle de la provincia de Río Negro: Allen, Campo Grande, Cervantes, Chichinales, Cinco Saltos, Cipolletti, Contra Almirante Cordero, Gral. Fernández Oro, Gral. Godoy, Ing. Huergo, Mainqué, y Villa Regina, Comisión de Fomento Valle Azul y delegaciones de Alto Valle de las Secretarías de Ambiente y Desarrollo Sustentable y Secretaría de Energía Eléctrica.

Objetivo general

Asistir metodológicamente a los funcionarios y técnicos convocados a integrar el Consorcio Intermunicipal GIRSU- AV, en el diseño participativo del proceso de regionalización y funcionamiento de dicho consorcio.

Objetivos específicos

- a) Desarrollo de las capacidades en todos los actores involucrados, con el objetivo de que se apropien del proceso y puedan diseñar y ejecutar una estrategia exitosa de cooperación alrededor de la gestión de los RSU.
- b) Conformación del Consorcio Intermunicipal.
- c) Diseño participativo del Modelo de Gestión del Consorcio Intermunicipal.
- d) Diseño del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos desde ese marco institucional.

Justificación teórico/metodológica

El Centro Patagónico se especializa en la facilitación de procesos participativos, es por ello que a partir de su intervención de acompañamiento contribuye a que los actores de los procesos se visualicen como protagonistas del mismo, poniendo en valor sus saberes y experiencias, enriqueciéndolos y fortaleciéndolos a través del intercambio con otros. Asumiendo asimismo las responsabilidades que a cada organización le corresponde para materializar la meta las reúne a trabajar en conjunto. "Gestionar con éxito cooperaciones complejas es uno de los mayores desafíos del siglo XXI. Lo que determina el éxito en es-

tos proyectos no es sólo una actuación técnica y políticamente acertada, sino sobre todo la forma de proceder, es decir, el planteamiento metodológico.”²

La experiencia de trabajo ha demostrado que las organizaciones no son conscientes de los conocimientos que disponen. Sin embargo, el saber resultante de la propia experiencia y la comprensión de las profundas interrelaciones subyacentes tienen un valor especial. Ahora bien, este saber se manifiesta a través de vivencias concretas y se transmite verbalmente, pero a menudo permanece implícito. Para poder ponerlo al alcance de otros, dentro y fuera de la propia institución, es preciso descifrarlo, condensarlo y expresarlo de forma comprensible. Todo esto se logra a través del uso de metodologías participativas con el apoyo de la facilitación grupal.

Para el caso específico del sistema de cooperación de los municipios del Alto Valle de Río Negro, la Fundación Centro Patagónico trabajó con el marco teórico de Capacity Works: un conjunto de herramientas metodológicas que responden a cinco factores de éxito para proyectos y sistemas de cooperación. A saber: (I) Estrategia, (II) Cooperación, (III) Estructura de conducción, (IV) Procesos y (V) Aprendizaje e innovación.³

En la Conformación del Consorcio Intermunicipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Alto Valle del Río Negro se pondrá énfasis en el factor de éxito de la Estructura de Conducción y sus herramientas específicas, aunque serán considerados también los otros factores.

El soporte metodológico de Capacity Works, basado en la teoría de sistemas, proporciona orientación y estructura en contextos complejos sin encorsetarlos. Con métodos sencillos, facilita la comprensión común de las cuestiones clave y de los ejes del proyecto compartido. Los modelos de gestión que resultan se caracterizan por la participación de todos los actores involucrados, por escuchar y observar atentamente, por reunir y negociar intereses y fuerzas, y por una reflexión continua sobre el proyecto común.

Por eso mismo, las organizaciones sólo participan en un sistema de cooperación, y entablan relaciones de dependencia con otras, cuando los objetivos son atractivos para ellas y no sería posible alcanzarlos si actuaran en solitario. En las respuestas a la pregunta sobre cómo lograrlo, se perfilan de manera recurrente ciertos patrones que pueden considerarse como los factores de éxito para una gestión profesional de la cooperación. Y

² Gestión de la Cooperación en la práctica. GIZ GmbH

³ A modo aclaratorio, una breve definición sobre cada uno de los factores. (I) Estrategia: ¿cuál es la estrategia del proyecto? ¿Cuál es el objetivo común?, (II) Cooperación: ¿qué actores se deben involucrar? ¿Cómo trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos?, (III) Estructura de conducción: ¿cómo tomar las decisiones?, (IV) Procesos: ¿qué procesos clave del entorno hay que prestar atención para brindar los aportes necesarios que lleven a los resultados?, y (V) Aprendizaje e innovación: ¿quién debe aprender y a qué nivel para alcanzar los objetivos y resultados e integrar en sus políticas las capacidades necesarias para el desarrollo futuro?

los socios de cooperación cambian permanentemente entre el análisis de su entorno, y las acciones concretas que contribuirán a la generación del cambio.

Capacity Works se centra en el desarrollo de capacidades. En ese contexto se entiende por “capacidad” la facultad que tienen las personas, organizaciones y sociedades para forjar su propio desarrollo a largo plazo y adaptarse a condiciones dinámicas. Asimismo, esto incluye reconocer los obstáculos al desarrollo, elaborar estrategias de solución e implementarlas con éxito. Esta facultad es considerada como capacidad de acción y de conducción, entendiendo ésta como la confluencia de voluntad política, intereses, conocimientos, valores y recursos financieros para alcanzar los propios objetivos de desarrollo. Por tanto, cuando se habla de desarrollo de capacidades, se hace referencia a fomentar el desarrollo de competencias a nivel individual, organizacional y social para que los involucrados puedan expresar, negociar e implementar sus propios planes de reforma y desarrollo.

Plan de tareas

Módulo I - Conformación de Consorcio Intermunicipal

- Tarea I.1. Proyección con municipios involucrados en la conformación del Consorcio Intermunicipal.
- Tarea I.2. Organización de reunión/taller con municipios involucrados y/o participantes en los talleres.
- Tarea I.3. Reunión/taller con municipios involucrados con el objeto de arribar a acuerdos para la conformación del CIGIRSU: Estatuto consensuado y diseño participativo del Modelo de Gestión del CIGIRSU-AV.
- Tarea I.4. Organización de reunión/taller con los municipios en la conformarán el CIGIRSU-AV.
- Tarea I.5. Reunión con actores involucrados en el CIGIRSU-AV.
- Tarea I.6. Redacción del informe: Estatuto con el modelo de gestión del Consorcio Intermunicipal.

Tabla avance en Plan de Tareas módulo I Conformación del Consorcio Intermunicipal.

Tarea I.1: Proyección con municipios involucrados en la conformación del Consorcio Intermunicipal.

Actividad	Descripción
<p>a) Monitorear las tareas acordadas en el Plan de Acción (Taller de articulación interinstitucional e intersectorial - Fortalecimiento y desarrollo de capacidades en el marco de la Estrategia provincial GIRSU – 22 y 23 de Mayo de 2017).</p>	<p>Durante el segundo día de taller (23-05-2017) los municipios se plantearon diversas tareas como Red de Municipios con el objetivo de llegar a conformar un consorcio regional (ver anexo I plan de acción)</p> <p>Durante los meses de junio a agosto de 2017 el monitoreo de las acciones estuvo a cargo del EP y a partir del mes de septiembre de 2017 lideró esta actividad el Centro Patagónico.</p> <p>Considerando el avance en el desarrollo de los acuerdos y la necesidad de contar con información de base para trabajar los objetivos previstos para el taller se evaluó y resolvió focalizar el avance en reunir los insumos correspondientes a los puntos:</p> <p>3) <i>Diagnostico de la problemática GIRSU por municipio</i> y 6) <i>Requerimientos de la normativa local para integrar un consorcio intermunicipal GIRSU.</i></p> <p>Asimismo el Centro Patagónico requirió del EP un informe sobre el estado de avance del resto de las tareas previstas en el plan de acción.</p> <p>Ver cuadro monitoreo del plan de acción en Anexo I</p>
<p>b) Relevar el diagnóstico de cada municipio respecto de la gestión de los RSU.</p>	<p>Durante los meses de junio a agosto de 2017 el EP envió a los municipios una guía orientadora para que pudieran cumplimentar el diagnóstico sobre el estado de situación de cada municipio en relación con los RSU.</p> <p>Durante mes de septiembre el Centro Patagónico mantuvo contacto telefónico y vía correo electrónico con todos los referentes de los municipios involucrados a los fines de obtener los informes de diagnóstico. Se reenviaron a los municipios, el informe del taller de articulación interinstitucional e intersectorial, el acta compromiso y estatuto de consorcio intermunicipal elaborado durante el 2016 y el Plan de acción de la Red de municipios</p>

	<p>ProCIGIRSU-AV</p> <p>Al momento de realizar el taller previsto en la tarea I.3 ocho de trece municipios⁴ habían desarrollado y compartido su informe diagnóstico. Luego del taller un municipio participante envió un breve resumen de la situación de los RSU en su localidad. Al momento de redacción de este informe se cuenta con diez informes diagnósticos de trece municipios.</p>
<p>c) Instrumentar el relevamiento con el objeto de identificar desafíos en la gestión actual de RSU de cada municipio. Temores y expectativas de la gestión conjunta de los RSU</p>	<p>Durante los meses de junio a agosto, el EP requirió a los municipios involucrados el envío de un documento donde consten los requerimientos para integrar un consorcio intermunicipal.</p> <p>Relevamiento requerimientos normativos para participar del Consorcio intermunicipal de RSU. Durante el mes de septiembre el Centro Patagónico contactó a los referentes de los municipios para requerir esta información. En dicho contacto diversos municipios manifestaron sus dificultades para realizar este relevamiento</p> <p>Este proceso ha mostrado que la mayoría de los municipios involucrados no posee un equipo técnico con incumbencias ambientales que pueda dimensionar y generar información valiosa para realizar este tipo de relevamiento. A partir de este proceso un municipio y la Comisión de fomento de Valle Azul han incorporado personal específico para el área ambiental. Un alto porcentaje de las jurisdicciones no posee ordenanza que regule la gestión de los residuos sólidos urbanos. La provincia no adhirió a la ley nacional de presupuestos mínimos en la materia y tampoco tiene su propio marco legal. El 100% de los municipios que han presentado sus informes poseen microbasurales en sus ejidos y no llevan adelante ninguna política de separación de residuos en origen.</p> <p>Por cuestiones ideológicas y/o económicas y/o geográficas algunos municipios perciben dificultades en la gestión conjunta de los RSU. En su análisis hacen foco solo en algunos momentos del ciclo de la gestión.</p> <p>Los participantes, en sus diversas intervenciones han expresado que la superposición de diferentes proyectos que atraviesan la temática como la Estrategia Nacional de GIRSU y el progra-</p>

⁴ Cinco municipios están llevando adelante un proyecto de generación de energía a partir de los residuos. En este proceso junto con el INTI han completado un formulario para tener un primer diagnóstico sobre la problemática y este ha sido el documento que han presentado

	<p>ma DAMI generan por un lado la mirada de ya tener las decisiones tomadas respecto a la disposición final de los RSU y por el otro el desgaste de energía de participar de diferentes procesos para abordar la misma temática. También la actividad del nuevo Centro ambiental de la ciudad de Neuquén y su invitación a los municipios de Rio Negro a utilizar sus servicios ha generado posturas contrapuestas al respecto de sus beneficios para la provincia de Rio Negro y los municipios que pretenden la regionalización de la GIRSU. Durante el mes de Septiembre de 2017 se han reunido algunos intendentes con referentes de la SAYDS para abordar la temática.</p>
Tarea 2: Organización de reunión/taller con municipios involucrados y/o participantes en los talleres.	
a) Acordar la logística con el Equipo Promotor	<p>En principio se acordó con el EP que la sede del primer encuentro sea en la ciudad de Cipolletti por lo que se gestionó con el intendente de la ciudad el salón y refrigerios para el encuentro. El taller se realizó en la sede de la Cámara Patagónica de empresas de autotransporte de Cargas – CAPEAC- sito en calle Tres Arroyos N°365 de dicha ciudad.</p>
b) Convocar a los participantes.	<p>El Centro Patagónico, luego de acordar una fecha de taller (30/10/2017) con el EP, elaboró una invitación y un programa de la jornada. El EP envió las mismas a cada uno de los 13 municipios. La Secretaria Dina Migani reforzó la convocatoria de forma telefónica con cada intendente. Asimismo se utilizaron los canales de comunicación generados por la Red de Municipios ProCIGIRSU, grupo de Whatsapp y grupo de Google</p>
c) Diseñar el taller adaptado a la información relevada.	<p>Teniendo en cuenta lo relevado y en especial las dificultades y temores que los actores han manifestado respecto a la viabilidad de la gestión conjunta (ver punto I.1c) Se advierte que el tiempo transcurrido desde el último encuentro (5 meses aproximadamente) y la coyuntura política han tenido un impacto que no favoreció la evolución del proceso de visualizarse en el trabajo conjunto y colaborativo.</p> <p>Atendiendo a ello, se evaluó pertinente de focalizar y profundizar el trabajo con relación al factor de éxito Estrategia, a los fines de fortalecer en los municipios participantes la visión y los valores de la identidad regional y los valores fundantes del trabajo cooperativo.</p> <p>Asimismo se trabajó en el análisis del proceso GIRSU (sus dife-</p>

	rentes etapas) con el objetivo de que los participantes internalicen las diferentes dimensiones y comiencen a visualizar el trabajo conjunto en las mismas. Partiendo desde las coincidencias, visualizando y compartiendo las diferencias existentes en cada municipio con el fin de lograr consensos.
Tarea 3. Reunión/taller con municipios involucrados con el objeto de arribar a acuerdos para la conformación del CIGIRSU: Estatuto consensuado y diseño participativo del Modelo de Gestión del CIGIRSU-AV.	
a) Desarrollo del taller	<p>Se desarrolló el día lunes 30 de octubre de 2017 en el horario de 9 a 18 hs. en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro.⁵</p> <p>Participaron siete municipios, seis de ellos representados por sus intendentes⁶ y equipos técnicos. Se advierte positiva esta participación en tanto el compromiso de las autoridades para con el proceso y la temática. No obstante ello se evaluó la importancia de trabajar con los municipios el empoderamiento de los actores más allá de la presencia física de los intendentes, con el objeto de generar un compromiso institucional que trascienda a las personas y/o cargos. Los participantes advirtieron como una fortaleza la presencia de los intendentes, asimismo se destaca que dicha fortaleza decae con la ausencia de los mismos.</p>
b) Acordar fecha siguiente taller	Se avanzó en este punto, aprovechando la presencia de los participantes, para acordar y convocar para el próximo encuentro de trabajo. El taller se desarrollará el día jueves 16 de noviembre de 2017.
Tarea 4. Preparar la reunión con los municipios que conformaran CIGIRSU	
a) Sistematizar la información relevada en el encuentro anterior	En el Anexo II se encuentra el informe que contiene la memoria de lo trabajado en el taller de fecha 30/10/2017
b) Diseño del taller adaptado a la información relevada	En el transcurso del taller de fecha 30/10/2017 y con posterioridad al mismo algunos participantes manifestaron dudas respecto a las implicancias de ser miembros del consorcio y su estrategia. Por ello, al momento del diseño del taller se tomaron en cuenta

⁵ En el Anexo II se encuentra el informe que contiene la memoria de lo trabajado en el mismo.

⁶ El término intendente incluye en este caso al Sr. Comisionado de Fomento de Valle Azul.

	las dudas expresadas por algunos participantes y se decidió trabajar nuevamente la estrategia y su validación. Para en un segundo momento se abordar la Estructura de Conducción.
c) Acordar logística del encuentro con el equipo promotor	<p>Se acordó con el EP que el segundo encuentro se realizaría también en la ciudad de Cipolletti. Se gestionó con el intendente de la ciudad el salón y refrigerios para el encuentro.</p> <p>El taller se realizó en la sede de la Cámara Patagónica de empresas de autotransporte de Cargas – CAPEAC- sito en calle Tres Arroyos N°365 de dicha ciudad.</p>
d) Convocatoria a todos los municipios al taller. Comprometer participación de decisores y técnicos.	El Centro Patagónico elaboró la convocatoria y el programa del encuentro. El EP envió las invitaciones a los trece municipios involucrados y la secretaria de Ambiente provincial reforzó las mismas por diferentes medios.
Tarea 5. Reunión con actores involucrados en el CIGIRSU-AV	
a) Taller	<p>El encuentro tuvo lugar el día jueves 16 de noviembre de 2017 en el horario de 9 a 18 hs. en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro. En el Anexo III se encuentra el informe que contiene la memoria de lo allí trabajado.</p> <p>Asistieron seis municipios, de los cuales uno fue representado por su intendente y la presidente del concejo municipal. Los restantes fueron representados por los técnicos de diferentes áreas.</p>
Tarea 6. Redacción de informe: Estatuto con el Modelo de Gestión del Consorcio Intermunicipal	
a) Informe	Luego del taller de fecha 16/11/2017 se elaboró el informe respectivo. En el mismo se anexó el borrador de Estatuto trabajado en el encuentro y los aportes efectuados por el Centro Patagónico. Esta información se circuló con la consigna de consultar con los equipos legales de cada municipio y hacer aportes a la redacción del mismo.

Módulo II - Diseño del Plan de gestión de los residuos sólidos urbanos

Tarea II.1 Organización de reunión/taller con integrantes del CIGIRSU-AV⁷.

Tarea II.2 Reunión/taller con integrantes del CIGIRSU-AV para el diseño del Plan de Gestión de RSU de forma participativa.

Tarea II.3 Reunión/taller con integrantes del CIGIRSU-AV para el diseño del Plan de Gestión de RSU de forma participativa.

Tarea II.4 Sistematización y redacción del Documento Final del Plan integral de Residuos Sólidos Urbanos a ejecutar por el CIGIRSU.

Plan de tareas tabla N° 2

Tabla avance en Plan de Tareas: Módulo II Diseño del plan de gestión de RSU.	
Tarea 1: Organización del encuentro taller con integrantes del CIGIRSU-AV	
Actividad	Descripción
a) Reserva del Salón	Los participantes acordaron que el último taller se fuera realizado en la ciudad de Allen los días 4 y 5 de diciembre de 2017. Los representantes de dicho municipio se encargaron de gestionar el espacio de acuerdo a los requerimientos del Centro Patagónico.
b) Convocatoria a los participantes	El Centro Patagónico elaboró la convocatoria y programa del encuentro. El EP cursó las invitaciones a los trece municipios y al Ministerio de Ambiente de la Nación. La secretaria de Ambiente, Ingeniera Dina Migani reforzó las invitaciones con los intendentes y los funcionarios nacionales del área. Se hizo hincapié en que el día 5 de diciembre de 2017 se firmaría el Acta acuerdo para la conformación del CIGIRSU-AV.
c) Diseño pedagógico del taller y matriz de planificación.	<p>El Centro Patagónico diseño el taller atendiendo a dos objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">a) Avanzar con la planificación estratégica y operativa del Consorcio Intermunicipal.b) Revisión del borrador de Estatuto de conformación del Consorcio intermunicipal. <p>Con el desarrollo de ambos objetivos se atendieron inquietudes y</p>

⁷ Se entiende por integrantes tanto a los referentes de los municipios involucrados y actores que surjan del modelo de gestión como a otros actores que hayan sido identificados durante el transcurso de la ejecución del presente proyecto.

	dudas, expresadas por los referentes de municipios al momento de realizar aportes al borrador del estatuto. Las mismas implicaban revisar temas ya trabajado en encuentros anteriores.
Tarea II.2 y II.3: Encuentro para elaborar el diseño del plan de gestión de RSU de forma participativa	
Actividad	Descripción
a) Taller	<p>El último encuentro se realizó en el Salón de Eventos El Fogón y se desarrolló por dos días: 4 y 5 de diciembre de 2017 de 9 a 18hs. En el Anexo IV se encuentra el informe que contiene la memoria de lo trabajado en el último encuentro.</p> <p>En dicho encuentro 9 municipios suscribieron el acta compromiso de conformación del Consorcio intermunicipal. En la misma también se comprometen a conformar una comisión integrada por asesores jurídicos para dar formato de técnica jurídica al estatuto elaborado y consensuado participativamente durante este proceso.</p> <p>Durante el primer día asistieron seis municipios, de los cuales uno fue representado por su Intendente y otro por la presidente del Concejo Municipal. Los restantes fueron representados por los técnicos de diferentes áreas. El segundo día asistieron 10 municipios y estuvieron presentes sus intendentes.</p>
Tarea II.4 Sistematización y redacción del Documento Final del Plan integral de Residuos Sólidos Urbanos a ejecutar por el CIGIRSU.	
Actividad	Descripción
a) Informe	El Centro Patagónico redactó y circulo el informe que rene lo trabajado en los encuentro de los días 4 y 5 de diciembre de 2017.

Balance de la asistencia técnica

El primer paso en este trabajo fue monitorear los avances del plan de acción de la Red de Municipios pro CIGIRSU-AV elaborado en mayo de 2017. El EP envió en tiempo y forma la información necesaria para que los municipios hagan sus aportes sobre los tres aspectos más importantes para avanzar con la conformación del CIGIRSU-AV: (I) Diagnóstico de la situación de los RSU en cada municipio; (II) Aportes sobre el Estatuto de conformación del CIGIRSU-AV y (III) Aportes sobre la ley provincial de GIRSU. Tres municipios enviaron su diagnóstico de situación en el período mayo-agosto 2017. A partir del 1 de septiembre de 2017 el Centro Patagónico comenzó a tomar contacto con los distintos municipios de la red. Desde ese momento, otros municipios sumaron sus diagnósticos. En estos primeros contactos con los municipios se percibió que pocos habían seguido trabajando en la temática. Algunos de ellos habían llevado la propuesta a sus Concejos Deliberantes y los mismos no consideraron necesario avanzar con el proceso. Otros, comenzaron a partir de allí a movilizarse nuevamente. Ya en este momento del proceso quedó en evidencia uno de los desafíos más importantes que tienen los municipios, en su mayoría

de economía rural: La multiplicidad de funciones en pocos empleados, que no les permite responder a requerimientos adicionales, sobre todo en un tema que les preocupa, que saben que necesitan resolver, que ven en la cooperación la opción óptima de abordaje, pero que no es su prioridad. Con excepción de Cipolletti, ninguno de los municipios tenía hasta ese momento un área específica o persona asignada a la temática de ambiente. Al respecto, uno de los efectos positivos no esperados de todo el proceso consistió en que cada ciudad fue viendo la necesidad de tener personal dedicado exclusivamente al área. En algunos casos se crearon dependencias y en otros se designaron personas con esa función. Esto les permitirá en el corto plazo interactuar activamente en el consorcio CIGIRSU, con un mandato claro.

Algunos intendentes se reunieron en diversas oportunidades planteando al EP la diversidad de “obstáculos” que veían para la conformación del CIGIRSU: necesidad urgente de atender la problemática RSU, largas distancias entre algunos de los municipios y los posibles centros de disposición final, diferentes volúmenes de RSU, etc.

El Centro Patagónico percibió que la multiplicidad de realidades de cada municipio requeriría de este nuevo organismo una estructura flexible y superadora para la resolución de las problemáticas comunes.

Para atender esta situación, se diseñó el primer encuentro con el objeto de elaborar una estrategia común para el consorcio, tarea ambiciosa, ya que exige que los actores desarrollen una **perspectiva común**. Dentro de un sistema de cooperación la orientación estratégica del sistema debe ser compatible con las de las organizaciones involucradas. Este patrón en la corriente de decisiones sólo puede emerger cuando los actores están dispuestos a negociar entre ellos uno o varios objetivos. Esta disposición tiene consecuencias, ya que repercute en las estrategias de las organizaciones participantes, en este caso los municipios.

En este primer encuentro se trabajaron diversos temas con el propósito de consensuar una estrategia común. Participaron del mismo seis intendentes por lo que se pudo percibir un clima animado de trabajo entre los técnicos que manifestaron sentirse respaldados por quien finalmente toma las decisiones. El intendente de la ciudad de Cipolletti aclaró su voluntad de participar en el consorcio más allá de que la situación de su municipio podría resolverse con el centro de disposición final de la ciudad de Neuquén. El intendente de la ciudad de Campo Grande propuso que el nuevo organismo tenga un objeto más amplio que sólo GIRSU así podría aprovecharse la estructura para otros temas de abordaje regional. Durante el debate sobre la estrategia del consorcio Se acordó que el sistema será solidario, equitativo y se ajustará a las necesidades de cada municipio. El mismo se encarga de analizar y proponer las distintas opciones que se adecuen a cada necesidad sin que esto implique una imposición para los municipios.

Durante el segundo encuentro cuyo objetivo fue validar la estrategia, diseñar la estructura de conducción e iniciar el análisis y redacción del estatuto de conformación del Consorcio, hubo menor presencia de intendentes y de técnicos legales de los municipios.

De todas formas se avanzó en la estructura de conducción y en el proyecto del Estatuto de conformación junto a los técnicos y funcionarios presentes.

En el ámbito de los sistemas de cooperación las decisiones se adoptan básicamente en el proceso de negociación entre los socios de la cooperación. En este contexto no existe la posibilidad de recurrir al principio de jerarquía. La estructura de conducción debe poner a disposición espacios sociales para los procesos de negociación.⁸

Con este contexto teórico los participantes definieron como órgano de conducción del consorcio un directorio conformado por los Intendentes de los Municipios miembros o sus representantes legales sin la participación del Estado Provincial en el mismo. La conducción operativa se delegó en un Gerente Coordinador. Se acordó que en los inicios no sería posible sostener económicamente una *superestructura* (SIC). El ofrecimiento por parte de la provincia de Río Negro de solventar los costos del gerente coordinador y espacio físico para el funcionamiento del consorcio, ejerció una influencia positiva en los municipios para ver materializado el funcionamiento del mismo.

Luego de este encuentro algunos referentes municipales manifestaron al equipo promotor la necesidad de dejar plasmado fehacientemente que el objeto del consorcio sería amplio, o sea más allá de la GIRSU. Esta posibilidad se presentó en el último encuentro, en el cual se manifestaron posturas contrapuestas. Por un lado quienes temían que un objeto muy amplio desvirtuara el objeto principal de este proyecto y por el otro quienes estaban a favor de aprovechar la estructura del consorcio para otros desafíos regionales. Más adelante y con la presencia de los intendentes se acordó que el objeto se extienda a cualquier otra problemática **ambiental** que necesite un abordaje regional. Durante este espacio de análisis del proyecto del estatuto y con la presencia de varios intendentes se generaron debates clave para la construcción de consensos. Entre ellos uno de los principales fue que forma legal se le daría al consorcio. Los técnicos de los municipios así como los de la secretaría de ambiente se encargarían de gestionar la información para circular cuales serían las opciones posibles.

Otro punto relevante en el proceso se dio al trabajar la planificación. Se acordaron cinco objetivos estratégicos (2018-2023) y se establecieron hitos. Este trabajo puso de relieve que los tiempos necesarios para ver materializados ciertos objetivos son extensos. Desde la elaboración del proyecto aplicable, la búsqueda de financiamiento, licitaciones de obra, ejecución, puesta en funcionamiento, etc, son acciones que pueden llevar años. También pudieron identificar que la conformación formal/legal del consorcio llevará su tiempo ya que en algunos municipios debe ser aprobado por el Concejo Deliberante. Por esta razón se decidió continuar trabajando como Red de Municipios hasta tanto esto suceda.

⁸ Capacity Works

La planificación operativa realizada también permitió visualizar el camino a recorrer, las necesidades de recursos y el tiempo que esto demandará. Así como, la importancia de contar con una persona con dedicación exclusiva a este proceso.

Este último encuentro contó con la presencia de 10 intendentes, 8 de los cuales suscribieron el acta acuerdo de conformación del consorcio intermunicipal. De este modo afianzaron y respaldaron el compromiso de avanzar en la estrategia de regionalización de la GIRSU a través del Consorcio Intermunicipal, Este acto resulta simbólico como cierre de un proceso, que marca el inicio de otra etapa. No podemos soslayar aquí que la voluntad política es una variable que también influye en este tipo de proceso.

Desde el Centro Patagónico se invitó a darle continuidad al proyecto 'con los municipios que pueden visualizar hoy la necesidad del trabajo conjunto para la gestión de los residuos sólidos urbanos. Al establecer los objetivos del proyecto se pudo apreciar que todos los grupos coinciden en cuales debieran ser los objetivos del proyecto, éste ya es un paso importante. El siguiente paso es la puesta en práctica. *Las acciones acordadas por el sistema de cooperación constituyen impulsos en el ámbito de desarrollo dentro de la sociedad, mediante los cuales se espera lograr los cambios previstos. Para conseguirlo, los actores involucrados deben apropiarse de estos impulsos y utilizar los resultados de las medidas ejecutadas. Las propuestas para instaurar una innovación determinada sólo son importantes si los socios de cooperación ven en ellas una utilidad potencial y las ensayan. Si la experiencia de una propuesta se valora positivamente, la innovación tendrá aceptación y con ello contribuirá al logro de los objetivos.*⁹

El Centro Patagónico evalúa positivo el proceso realizado puesto que ha tomado un fuerte impulso y los municipios se han apropiado del proceso y de la temática GIRSU. Asimismo se identifica el desafío de darle continuidad, ya que de no ser así, este impulso resultante de la sinergia del trabajo colaborativo, ira mermando con el transcurso del tiempo.

⁹ Capacity Works

Recuerdos del proceso



Bibliografía

Gestión de la Cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity Works. GIZ GmbH. Springer Gabler.

Técnicas participativas para la educación popular I y II. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Alforja.

Espacio Abierto. Harrison Owen.

Metodología SMART para definir objetivos. George T. Doran.

Management Estratégico. Ing. Ricardo Quintana. UNRN.

Anexo I

Matriz de monitoreo del plan de acción Red de
municipios ProCIGIRSU-AV

Plan de Acción Red de Municipios Pro CIGIRSU - Alto Valle					Allen	Campo Grande	Cervantes	Cinco Saltos	Cipolletti	Ctra Alm Cordero	Chichinales	Fernandez Oro	Ing. Huergo	Gral. Godoy	Mainque	Valle Azul	Villa Regina
Acción	Actividades	Responsable	Fecha	Avances al 30/10													
1. Programa piloto "Punto Limpio" Regional	A. Comunicar programa a los municipios	SAyDS		Programa Piloto de compostaje comunitario	x	x		x	x			x	x		x	x	x
	B. Seleccionar un barrio por Municipio	SAyDS - Municipio		Contacto con Campo Grande para poder avanzar en una propuesta								x					
	C. Tareas de sensibilización con el barrio	SAyDS -Municipio		Talleres con Loteo Social I								x					
	D. Talleres de compostaje	INTI-SAyDS -Municipio		Nos hemos contactado con el INTI e INTA													
	E. Centro de acopio en cada municipio																
	f. Integrar a Valle Azul al programa			poner fecha													
2. Proyecto Legislación provincial GIRSU	A. Socializar con los municipios el proyecto de borrador GIRSU	SAyDS	31 de MAYO		x	x		x	x			x	x		x	x	x
	B. Los municipios hacen aportes al proyecto	municipios	15 de julio					x									
	C. Se socializa con municipios el proyecto con aportes	SAyDS	1 de agosto														
	D. Municipios hacen devoluciones		7 de agosto														
	E. Se presenta a la legislatura provincial el proyecto consensuado	SAyDS	15 de agosto														

Plan de Acción Red de Municipios Pro CIGIRSU - Alto Valle					Allen	Campo Grande	Cervantes	Cinco Saltos	Cipolletti	Ctra Alm . Cordero	Chichinales	Fernandez Oro	Ing. Huergo	Gral. Godoy	Mainque	Valle Azul	Villa Regina
Acción	Actividades	Responsable	Fecha	Avances al 30/10													
3. Diagnóstico de la problemática GIRSU	A. Solicitud de información a los municipios	SAyDS Mileva	1ra semana junio		x	x		x	x			x	x		x	x	x
	B. Relevamiento recicladores			Se realizaron contactos y visitas a distintas empresas: Dangen - Crisalis - Papelera Cipolletti - RBA Ambiental - Sanovo Greenpack													
	C. Relevamiento de Buenos prácticas																
	D. Municipio entrega información para diagnósticos	municipios	1ra semana de julio		x	x	x	x	x		x		x	x		x	x
	E. Documento de diagnostico	Equipo promotor	Agosto														
4. Comunicación Interna	Organizar grupo de WA	SEE	7 de junio	Se incorporó a referentes de la MAVE	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x
	Grupo de correo electrónico	SAyDS-Marcela			x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x
5. Comunicación externa	Darle difusión - comunicar a la ciudadanía las acciones conjuntas	municipios + equipo promotor	continua														

Plan de Acción Red de Municipios Pro CIGIRSU - Alto Valle					Allen	Campo Grande	Cervantes	Cinco Saltos	Cipolletti	Ctra Alm . Cordero	Chichinales	Fernandez Oro	Ing. Huergo	Gral. Godoy	Mainque	Valle Azul	Villa Regina
Acción	Actividades	Responsable	Fecha	Avances al 30/10													
6. Estatuto CIGIRSU	municipios releva dificultades formales para ser parte del consorcio	municipios	30 de junio														
	municipios presentan proyecto de regionalización de GIRSU a sus concejos deliberantes	municipios			x	x		x	x			x					
	municipios informan los resultados de las acciones al EP	municipios	30 de julio														
	EP realiza borrador de un posible estatuto para el CIGIRSU	equipo promotor (legales)	continuo														
Plataforma Provincial para conectar acopio/reciclaje		SAyDS															
Programa de Educación Ambiental	Identificar docentes inscriptos en el Alto Valle	municipio+SAyDS+Lorena Valle		Se está desarrollando un manual de actividades para las escuelas. Se llevará adelante en el ciclo lectivo 2018.													
	Coordinar con las escuelas las actividades	municipios + SAyDS (Lorena)															
Sensibilización con Municipios	Encuentro con municipio para compartir formas de revalorización energética a partir de RSU	SEE (Fernando)	fin de julio	Solo se conversó sobre el proyecto con los municipios del Alto Valle Este							x		x	x		x	x
Plan integral RSU	Sensibilización Penal Roca	SAyDS (Lorena)		Dos talleres													
	Consultar intendente x Penal Cipolletti	Oscar y Lorena (SAyDS)															

Anexo II

Informe Taller Estrategia de regionalización GIRSU
Alto valle Río Negro

Cipolletti, 30 de octubre 2017

Introducción

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable, con el objeto de profundizar en la implementación y puesta en marcha de la regionalización de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos -GIRSU-, se ha propuesto avanzar en el fortalecimiento de todos los actores involucrados para llegar a consolidar un Plan estratégico participativo.

Los involucrados en un sistema de cooperación aceptan a menudo soluciones negociadas cuando toman decisiones estratégicas. En general, estas decisiones no satisfacen plenamente todos los intereses de las partes. *Por eso, el proceso de construcción de una estrategia común conduce a los involucrados de cada municipio a que se pongan de acuerdo en puntos importantes y estén dispuestos a actuar en común.* A veces, se logra este acuerdo porque se comparten los valores esenciales y supuestos sobre el contexto común. Pero, en general, los intereses de los actores siguen siendo tan dispares como al principio. El debate estratégico permite que se formen puntos de interés común y que puedan tratarse conjuntamente. Esto significa que los representantes de todos los municipios tuvieron que superar algunos obstáculos en sus municipios respectivos.

En un sistema de cooperación, la orientación estratégica del sistema debe ser compatible con las instituciones involucradas. Para que surja este patrón en la corriente de decisiones es necesario que los diferentes actores estén dispuestos a negociar entre ellos uno o varios objetivos. Esta disposición tiene consecuencias, ya que –al definir la orientación estratégica de la cooperación– ésta repercute en las estrategias de las instituciones involucradas. La estrategia invita a reflexionar sobre la justificación de las acciones conjuntas, y pone a disposición una plataforma para que los actores involucrados constaten sus diferencias libres de emociones, y se pregunten qué futuro común parece posible.

La Estrategia de regionalización prevé la conformación de un consorcio integrado por los Municipios del Alto Valle Rionegrino. El mismo permitiría, pensar en forma conjunta la construcción de soluciones regionales estratégicas que contemplen las realidades, expectativas y posibilidades de cada municipio, para la disposición final y aprovechamiento del potencial económico que ostentan los residuos sólidos urbanos, en el marco de la gestión integral y ambientalmente sustentable de los mismos.

Para ello se han previsto cuatro momentos de trabajo:

- El desarrollo del equipo promotor de la iniciativa, taller realizado en la ciudad de Cipolletti el día 5 de mayo del corriente año.
- El desarrollo de las capacidades en todos los actores involucrados, con el objetivo de que se apropien del proceso y puedan diseñar y ejecutar una estrategia exitosa de cooperación alrededor de la gestión de los RSU, taller realizado durante los días 22 y 23 de mayo del corriente año.
- La conformación del consorcio intermunicipal, y

- El diseño del plan de gestión integral de residuos sólidos urbanos desde ese marco institucional.

El presente informe reúne las memorias de lo trabajado en la jornada de 30 de octubre de 2017, en el encuentro/taller realizado para delinear la estrategia de regionalización de la gestión de los residuos sólidos urbanos de los municipios del Alto Valle del Río Negro.

La invitación se cursó desde el equipo promotor a trece de los municipios del Alto Valle y organizaciones que se encuentran acompañando otros programas sobre la misma temática. De los trece municipios invitados asistieron siete, de los cuales seis fueron representados por sus intendentes y comisionado de fomento en el caso de Valle Azul. El intendente de Cinco Saltos se disculpó por no poder asistir, estuvieron presentes dos personas de su equipo técnico. No tuvieron presencia los municipios de Contraalmirante Cordero, Chichinales, General Godoy, Ingeniero Huergo, Mainque y Villa Regina.

La jornada se desarrolló en las instalaciones del salón de eventos de la Cámara Patagónica de autotransporte de cargas sito en la calle tres arroyos 365 de la ciudad de Cipolletti.

Desarrollo del taller

Participantes

Institución	Nombre
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro	Ing. Dina Migani
	Mileva Klein
	Lorena Catereniuc
	Marcela Hernández
	Antonio Puerta
	Ana Karina Caverzan
Secretaría de Energía Eléctrica	Fernando Rey Saravia
Municipalidad de Allen	Int. Sabina Costa
	Liliana Martín
	Oscar Martínez
	Sergio Voglino
Municipalidad de Campo Grande	Int. Pedro Dantas
	Daniel Hernández
	Salvador Duran
Municipalidad de Cervantes	Int. Claudia Montanaro
	Sabrina Pelegrina
Municipalidad de Cinco Saltos	Roxana Marchant
	Vanessa López
Municipalidad de Cipolletti	Int. Aníbal Tortoriello
	Carlos Colavita

	Lidia Fernández
	Juan Aninao
Municipalidad de Fernández Oro	Int. Mariano Lavin
	Javier Arroyo
Comisión de Fomento Valle Azul	Com. Heber Trinchero
	Ma. Esther Mamani
Consejo Federal de Inversiones Río Negro (CFI)	Laura Perilli
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI Villa Regina)	Anahí Randazzo
Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI)	Horacio Pierucci

Facilitó el Encuentro la Dra. Patricia Ramírez – Fischer. Cofacilitó la Ab. Orieta Lillo Arenas, por Fundación Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública.

Objetivos

El encuentro tuvo como objetivo principal la Conformación del Consorcio Intermunicipal para la Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos.

Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:


- Actualizarnos sobre el proceso.
- Analizar el contexto.
- Consensuar una estrategia

Presentaciones

El taller fue inaugurado por la Sra. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Río Negro, Ing. Dina Migani y luego el Intendente de la ciudad de Cipolletti, como municipio anfitrión de esta jornada, compartió unas palabras de bienvenida. Luego la facilitadora invitó al grupo de participantes a presentarse través de una dinámica de movimiento.



Programa

Hora	Actividad
9:00	Inauguración – presentaciones
	Introducción. Revisión del camino recorrido.
10:30	
10:50	Análisis del entorno
13.00	Almuerzo
14.00	Desarrollo de opciones estratégicas
	Selección y consenso sobre una opción
16:30	
16.45	Acuerdos Finales
	Evaluación

Actualización del contexto en el que se desarrolla el proceso.

Luego de las presentaciones algunos participantes expusieron sobre el contexto regional en el cual se está desarrollando este proyecto:

Laura Perilli, referente de la provincia de Río Negro del Consejo Federal de Inversiones, expresa su parecer respecto a lo positivo que resulta que los municipios de Río Negro ya estén trabajando en forma conjunta en regionalizar ciertas temáticas. El programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI), en su agenda de Planificación Metropolitana, ha avanzado en el trabajo conjunto de 12 municipios de las provincias de Neuquén y Río Negro. Es un avance importante para Río Negro que ya esté dando pasos para pensarse metropolitanamente. Luego Dina Migani, secretaria de ambiente y desarrollo sustentable informa que durante su encuentro con el Ministro de ambiente de la Nación, Sergio Bergman, se reiteró el apoyo de la Nación a este tipo de proyectos, tanto técnico como financiero. Antonio Puerta, técnico de la secretaria de ambiente provincial, cuenta los avances del programa VERSU, valorización energética a partir de los residuos sólidos urbanos. Son 5 los municipios involucrados, todos del alto valle este (MAVE). Junto con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial ya han realizado los diagnósticos de las problemáticas y están avanzando con el pedido de financiamiento para llevar adelante la prueba piloto. Aníbal Tortoriello, intendente de la ciudad de Cipolletti, informa como sería el acuerdo con la ciudad de Neuquén, quien ya presentó el contrato de servicios, para realizar la disposición final de los residuos de los municipios rionegrinos que así lo

requieran. Según su parecer, ante la necesidad de atender el problema ésta sería la solución más rápida y eficiente. Cipolletti está dispuesto a compartir costos con municipios vecinos.

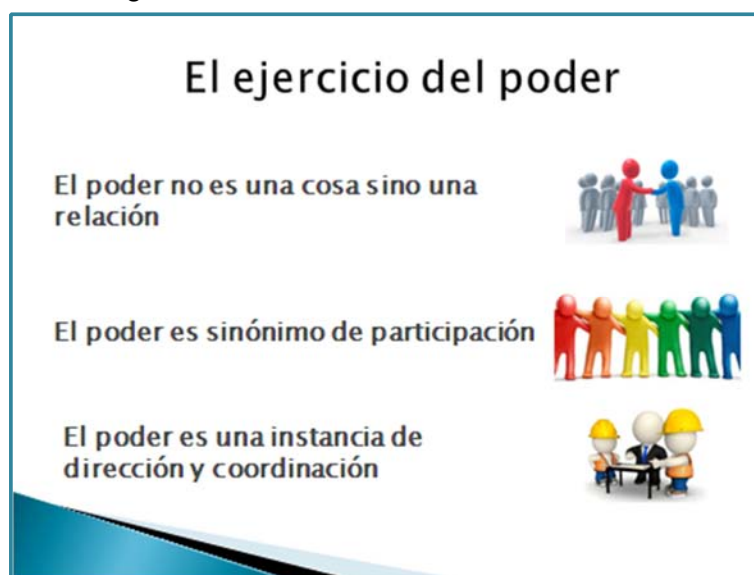
Recordando el taller anterior.

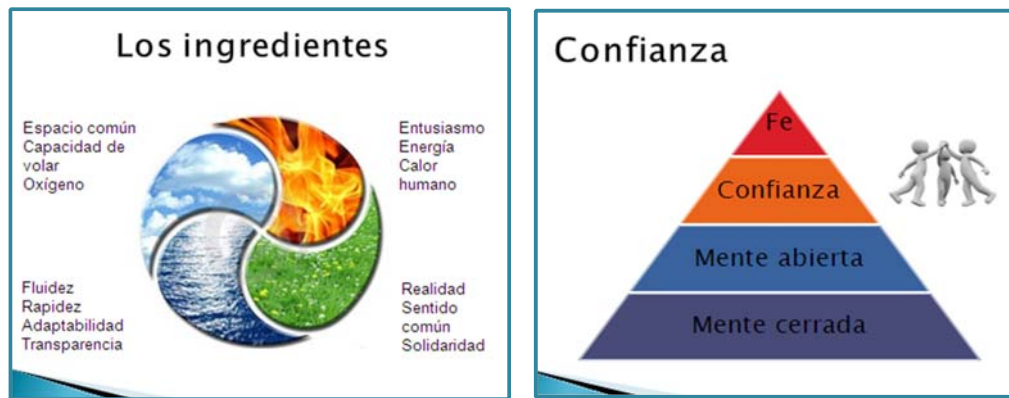
La facilitadora retoma los puntos esenciales del taller de articulación y lo trabajado en el encuentro anterior:

En relación con la expresión “trabajo en equipo”, el concepto de cooperación ha ganado en la actualidad una importancia exagerada y con ella también un valor ideológico: Solamente con la represión continua de conflictos podrá transmitirse la impresión de una cooperación constante, lo que no es un comportamiento saludable. La realidad debería ser más bien que la cooperación y unidad de criterios continuos son una ilusión. Con el comportamiento cooperativo se ilumina un aspecto y se descuidan otros que son fundamentales. Cohesión y distancia, solidaridad dentro del grupo y rivalidad entre subgrupos, cooperación y competencia. Cada uno de estos conceptos debe ser contemplado como complemento del otro, sin olvidar que competencia y rivalidad tienen también sus potencialidades positivas.

El comportamiento de un grupo, está en una constante tensión entre el reconocimiento personal y el reconocimiento de lo que hacen los otros, entre la maximización del logro propio y del colectivo.

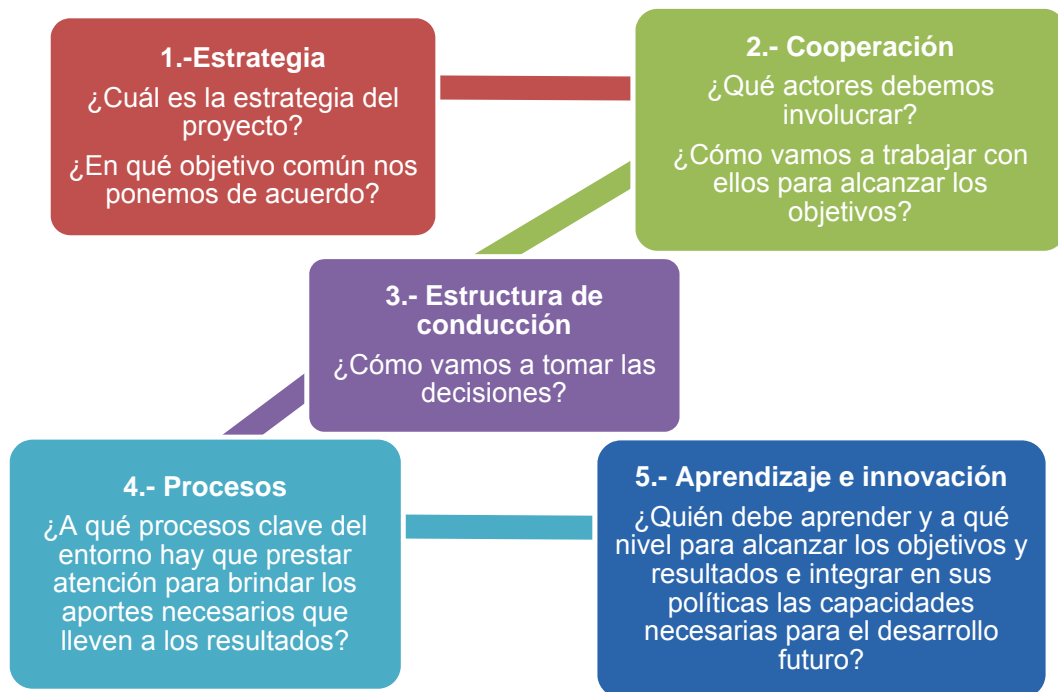
La facilitadora insistió en que todas estas expectativas y comportamientos no son ni buenos ni malos. Es importante reconocerlos y trabajar sobre ellos, para que todas las acciones del grupo estén enfocadas en el objetivo superior que los convoca, en este caso, el abordaje conjunto de la gestión de los RSU.





Modelo cinco factores de éxito para el diseño del proceso

La facilitadora introduce un modelo para el diseño de proyectos que contempla 5 factores de éxito



Partes involucradas



Perfil de los involucrados

Importan:



- Formación profesional o experiencia en la temática
- Compromiso personal
- Capacidad de incidencia en las decisiones

Experiencia de articulación



Para reflexionar



- Cada miembro se integra con diferentes niveles de capacidad y recursos.
- Paralelamente deben crearse las condiciones propicias para convertir al espacio en equitativo

Plan de acción



Espacio caótico



Clarificación de roles



Visión compartida



Para profundizar en estos temas se encuentran a su disposición el informe del mencionado taller y el Manual de articulación intersectorial.

Monitoreo de Plan de Acción Red de municipios ProCIGIRSU-AV

Nota: Ver tabla de monitoreo en anexo I del presente informe

Los participantes revisan las acciones que se propusieron en el encuentro anterior como red de municipios y se comprometen a avanzar con dos acciones, consideradas más importantes, para el momento del proceso de construcción del Consorcio:

1. Acercamiento al diagnóstico de los municipios
2. Revisión formal/legal del Estatuto firmado con anterioridad a este proceso.

Luego de este monitoreo la facilitadora invita a los participantes a pensar:

¿Qué hicimos bien?

Conformar estos talleres, este es el camino que tenemos que recorrer, avanzar con el programa piloto. La posibilidad que estén los intendentes es muy positivo.

¿Qué no pudimos hacer?

Comunicar lo que estamos haciendo. Estamos acostumbrados a comunicar los resultados, los procesos se ven como pérdida de tiempo. Al ser tan chicos necesitábamos gente para esta tarea. Nos falta equipo técnico para trabajar en esto. Deberíamos poder hacer pequeñas acciones. No leímos nada. Las pequeñas acciones son más fáciles de comunicar.

¿Qué aprendimos?

Que sea lo que podamos hacer. He aprendido a integrarme. Río Negro ya trabaja en conjunto el tema de la basura (transformación metropolitana). Posibilidad de conformar un consorcio que tenga un marco más amplio para poder trabajar otros temas en conjunto.

¿Por qué queremos hacerlo?

Porque antes no nos funcionó, lo hacemos juntos porque en el tema de la basura es importante la economía de escala. También esto es una condición para financiar, solo a proyectos asociativos.

Factor de éxito: Estrategia:

La facilitadora presenta el proceso y sus pasos:

**Procesos y Tendencias. Análisis del Entorno.**

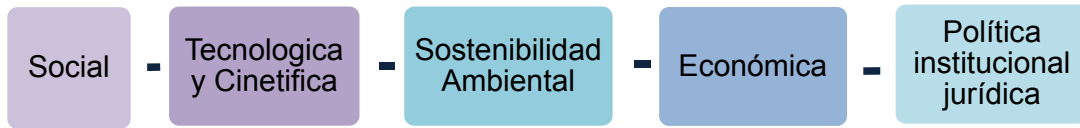
La facilitadora explica que cualquier proyecto está enmarcado en un contexto. El asunto que se quiere abordar focaliza la atención para el desarrollo de la estrategia en determinados aspectos del sector. Sin embargo, para definir la orientación estratégica y el camino hacia el cambio de un proyecto, es necesario asegurarse una y otra vez de su encuadre apropiado dentro del entorno global. El entorno de un proyecto puede definirse como un gran campo de fuerzas interactuantes, que influyen en él o que determinan las circunstancias en que se desarrolla. Un encuadre adecuado implica percibir las fuerzas relevantes en el sentido de tendencias y/o patrones de los distintos sistemas sociales funcionales y los considera explícitamente para formular la orientación estratégica del proyecto.

En el análisis debe centrarse en el entorno más amplio, entendido como el contexto provincial y nacional, o tendencias globales. Este entorno más amplio actúa sobre el proyecto, pero éste apenas puede influenciarlo.

Se propone para este análisis un trabajo en grupo. Divididos en cinco subgrupos, se trabajan cinco diferentes temas:

El contexto social de un programa se puede observar de modo estructurado mediante cinco perspectivas:

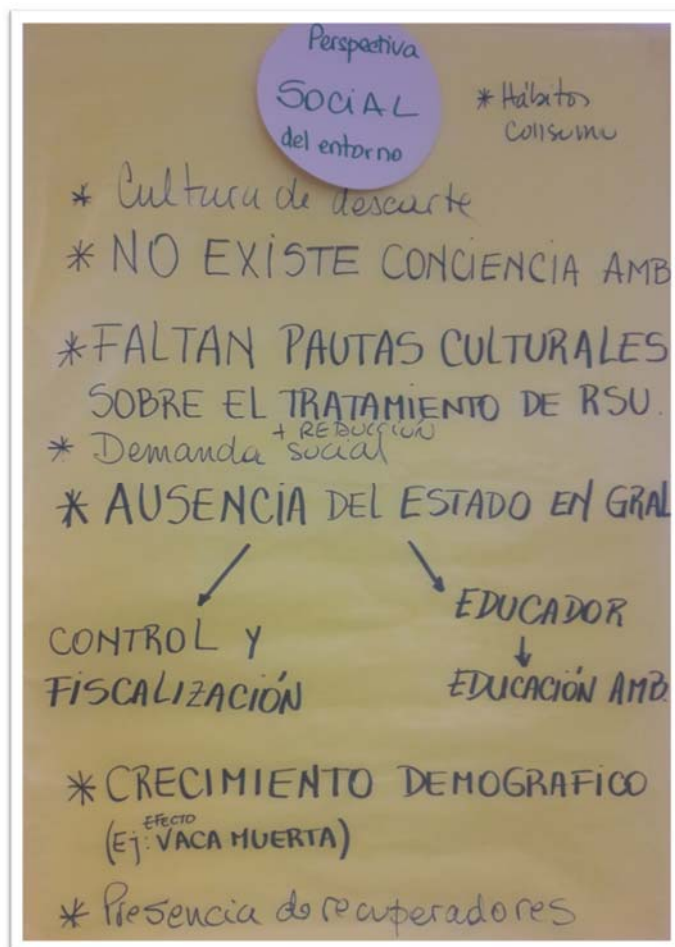
Perspectivas, análisis del entorno



Perspectiva Social

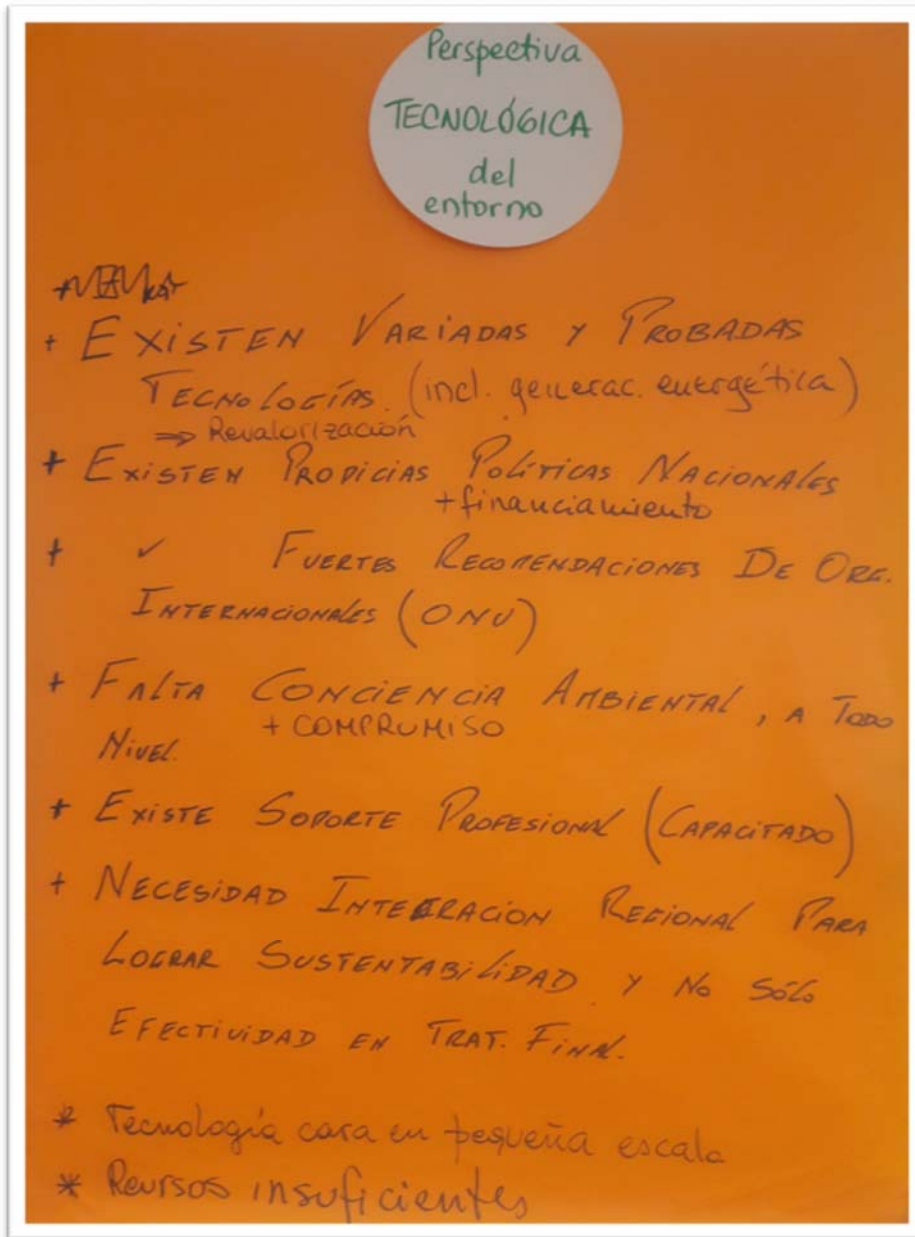
El componente social del entorno general describe las características del contexto social en el que se inscribe un proyecto o programa o bien una organización; comprende factores tales como demografía, actitudes culturales, valores, estilo de vida, esperanza de vida, analfabetismo, etc.

El desafío clave identificado por este grupo es trabajar en la educación y conciencia ambiental así como de los hábitos de consumo.



Perspectiva tecnológica y Científica

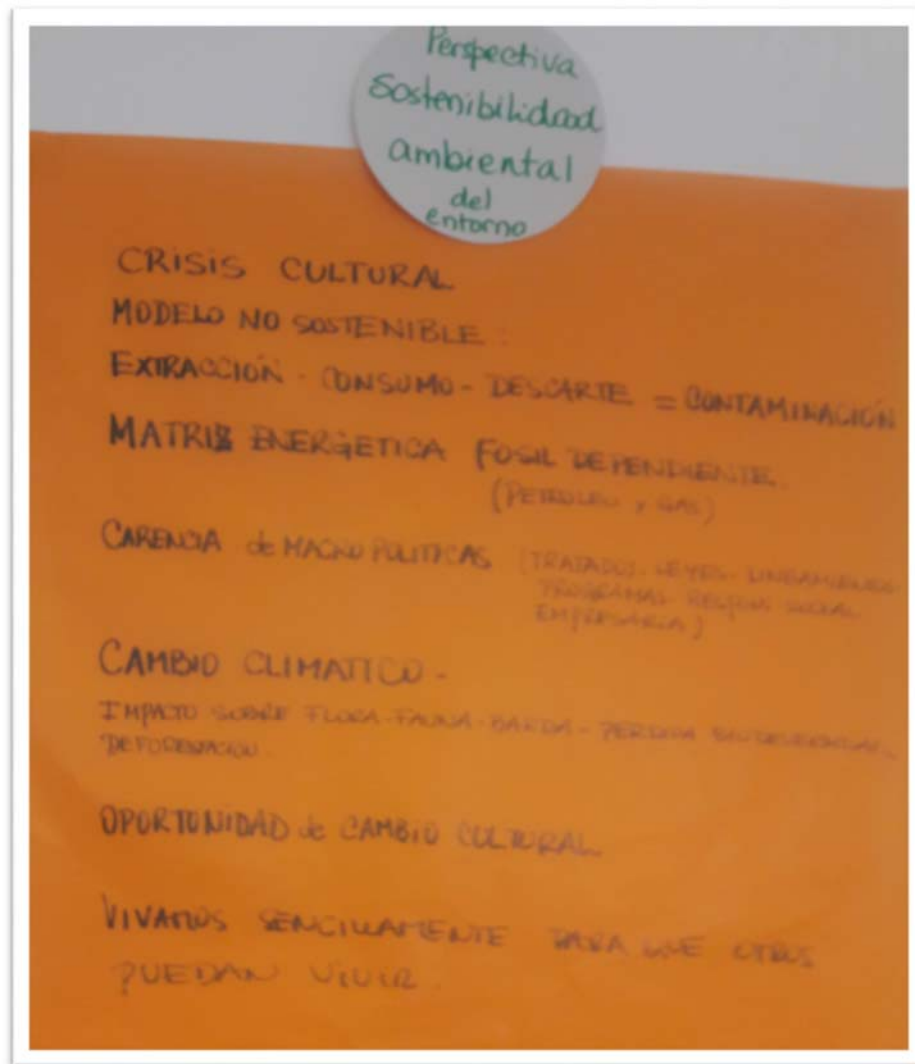
El componente tecnológico del entorno general se compone, como su nombre indica, de los factores de la ciencia y la tecnología; comprende los efectos de los cambios tecnológicos en el sentido más amplio.



Se concluyó que la tecnología es variada y efectiva. Es cara pero si la abordamos de forma regional es más accesible la posibilidad de generar valor a partir de los residuos sólidos urbanos.

Perspectiva de Sostenibilidad Ambiental

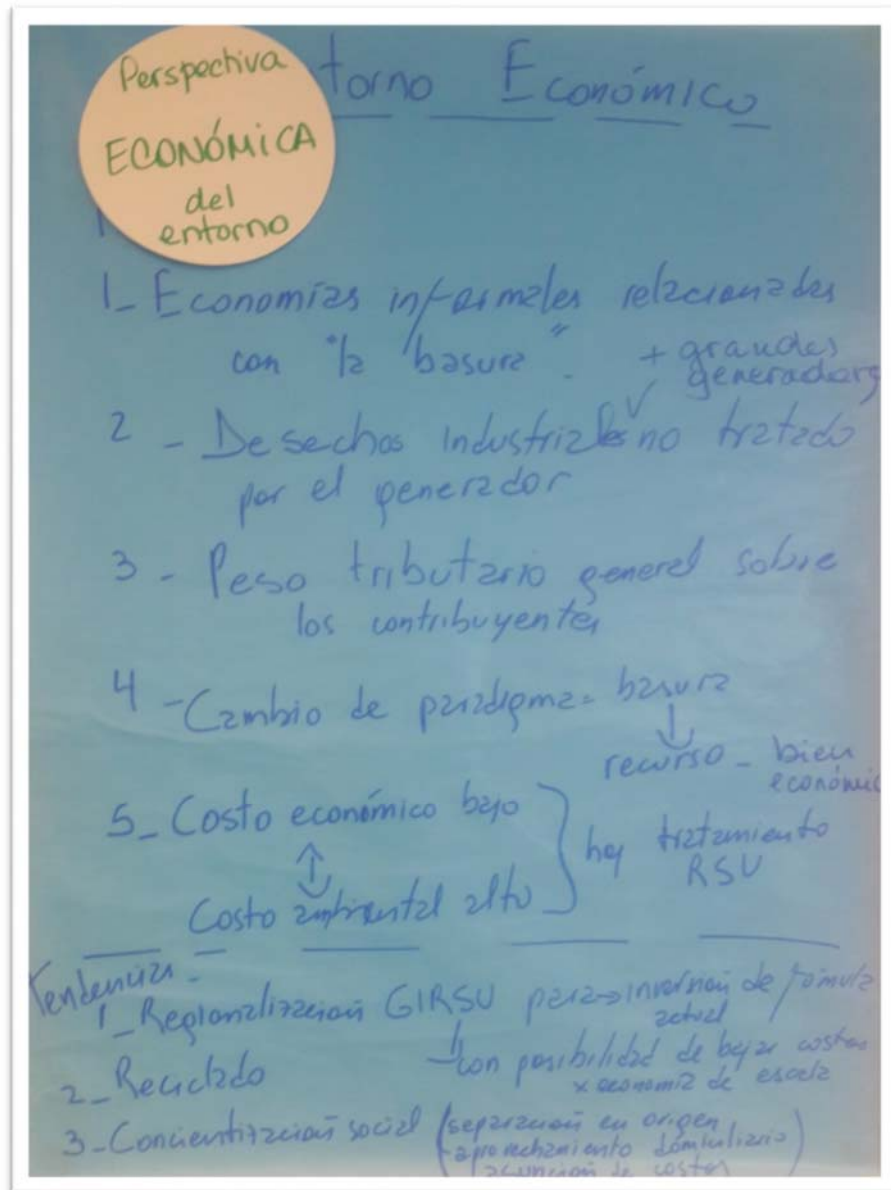
El componente de sostenibilidad ambiental del entorno general abarca la dimensión física y biológica; en este ámbito se estudian los efectos climáticos, cuestiones de sostenibilidad, reciclaje, contaminación, etc.



También aquí se destacó la necesidad de trabajar sobre la educación y la conciencia ambiental.

Perspectiva Económica

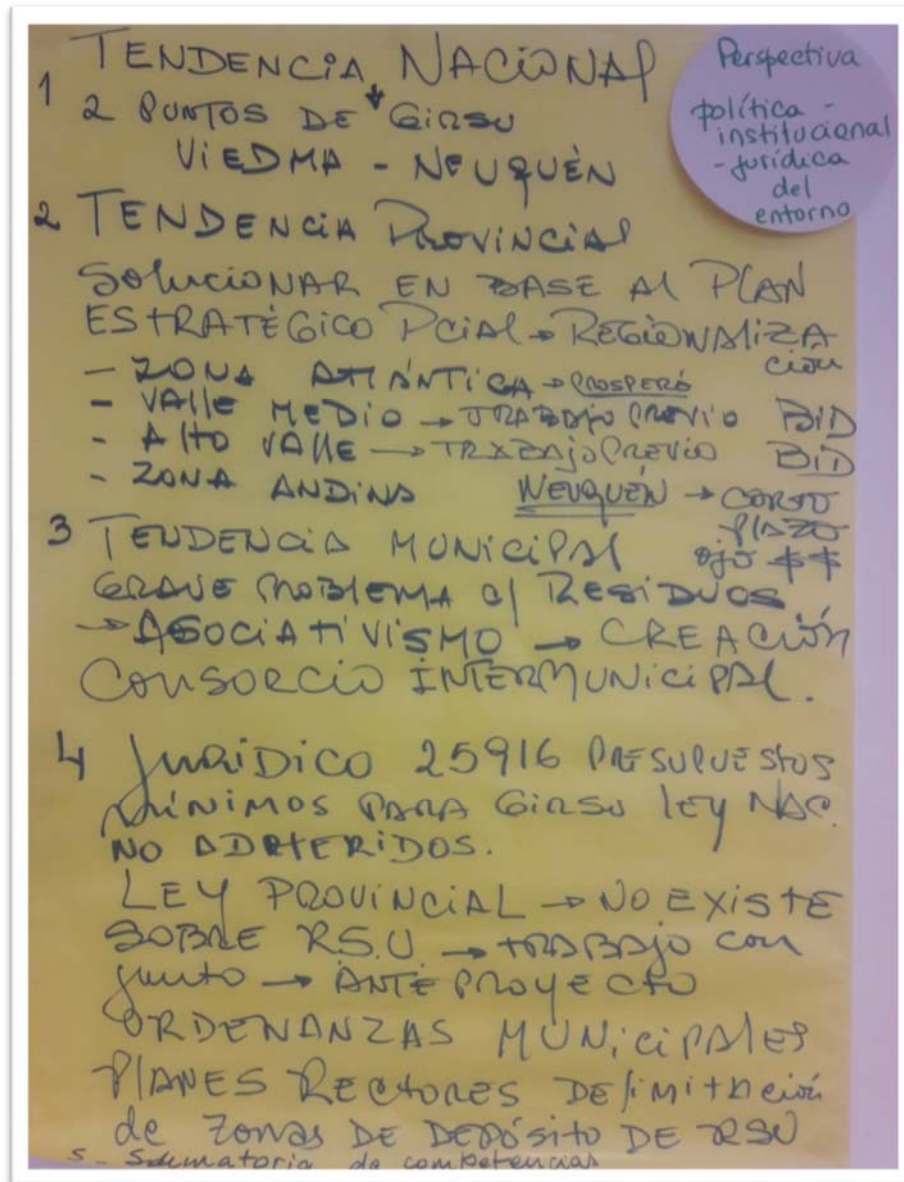
El componente económico del entorno general aborda la distribución y utilización de los recursos dentro de la sociedad pertinente para un proyecto o programa o para una organización; comprende, además, factores tales como balanza comercial, tasa de desempleo, cotización, precios de las materias primas, tasas de interés e inflación, etc.



Se identificó un cambio de paradigma: Residuo con valor económico

Perspectiva Política-Institucional-Jurídica

El componente político del entorno general designa la actitud básica de la población y el Gobierno en relación a un proyecto o programa o a una organización; entre los factores pueden figurar: los grupos de interés, las autoridades reguladoras, la estabilidad política, el desarrollo de normas jurídicas, etc.



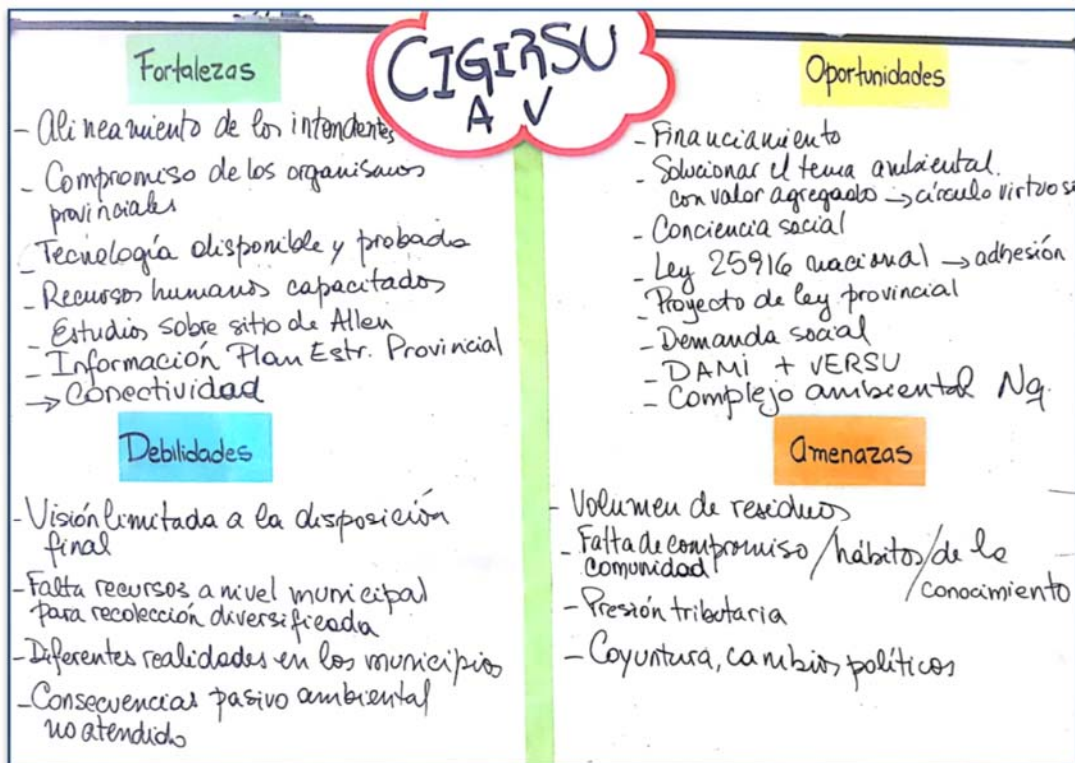
El desafío identificado aquí es generar los marcos legales adecuados: adhesión a la ley nacional de gestión de residuos sólidos urbanos, legislación provincial y armonización de ordenanzas municipales.

Desafíos Clave: FODA

Se invita a los participantes a un plenario para poner en común lo trabajado en el Análisis del entorno y a su vez realizar un análisis de los retos relevantes que se plantean en el desarrollo en el que el programa pretende apoyar un cambio.

Para ellos se utilizó la herramienta FODA, se explican los cuatro cuadrantes:

- Análisis de las fortalezas y de las energías de cambio que puede aprovechar el proyecto.
- Análisis de las debilidades que deben ser superadas con ayuda del proyecto.
- Identificación de las oportunidades existentes en el entorno, que se pueden aprovechar para el proceso de cambio.
- Identificación de los riesgos (amenazas) que suponen un obstáculo para las necesidades de cambio.



Dinámica El Muro

Con el objeto de visualizar la importancia de una acción conjunta y planificada se invita a los participantes a dividirse en dos grupos iguales; uno va a formar el muro; por esto, se selecciona a los compañeros más grandes y fuertes para que integren este grupo; se les pide que se tomen de los brazos, formando el muro. Estos compañeros sí pueden hablar entre ellos, y se les dice que si nadie logra romper el muro, entre ellos se repartirá el regalo que está a sus espaldas. No pueden soltarse los brazos, sólo pueden avanzar tres pasos para adelante o hacia atrás, (se marca su campo de movimiento). Al otro grupo se le dice que el que logre pasar el muro se gana el premio, que no pueden hablar, ni pasar por los extremos del muro.



Luego de la dinámica los participantes compartieron sus sentimientos: *“El muro somos nosotros mismos, nuestras debilidades, el trabajo conjunto, ¿Cómo lo vamos a hacer juntos?, nosotros mismos con estrategias, somos los mismos juntarnos y plantear las estrategias, acabamos de perder nuestra fortaleza: los intendentes se fueron, los que están comunican lo trabajado al resto del equipo, darle periodicidad.”* (SIC)

Se reflexiona sobre la relación entre intereses particulares con el interés colectivo; cómo esto puede o no bloquear el conseguir un objetivo o superar un problema. Ver la importancia de la planificación y la acción organizada. Aplicarlo a la vida del grupo. El muro significa un desafío y el premio significa los objetivos a conseguir.

Dinámica de creatividad

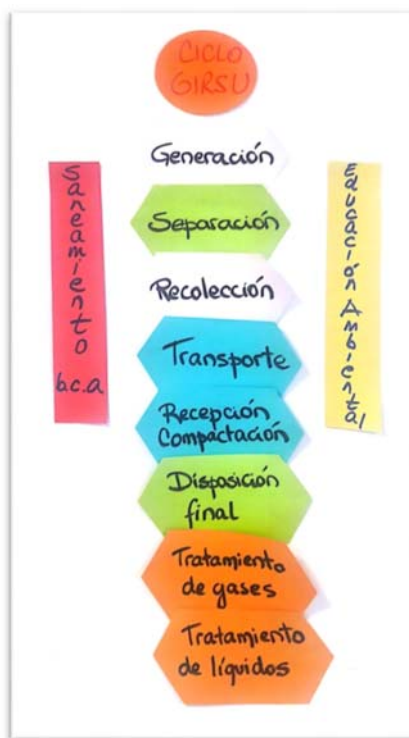
Con el objetivo de estimular la creatividad para estar preparados para el trabajo siguiente se le pidió al grupo que se divida en cinco subgrupos con la consigna de crear algo útil para la humanidad con dos trozos de plastilina.



Estrategia. Concepción de opciones.

El desarrollo de una estrategia comprende la identificación de varias opciones estratégicas, a fin de poder elegir el camino hacia el cambio más prometedor para el proyecto, con miras al logro de resultados. Considerar las opciones posibles según la lógica del ámbito de desarrollo dentro de la sociedad requiere dejar de lado las soluciones estándar predefinidas y estar dispuestos a mirar más allá del propio horizonte. Se trata de reunir todas las opciones que parezcan factibles de acuerdo con las constataciones del análisis de la situación actual. Esta forma de proceder sirve para ampliar el horizonte creativo del programa y para evitar dos riesgos: (1) el trabajo con conceptos no adaptados a la realidad, aun si éstos responden al modelo técnicamente más avanzado (fenómeno de la “fórmula genérica”); (2) el trabajo con distintas opciones al mismo tiempo, que impide reconocer un perfil claro del programa y se contrapone a la necesaria focalización de los recursos (fenómeno del “cuanto más, mejor”).

Se hizo una puesta en común del ciclo de gestión de los residuos para internalizar las diferentes dimensiones que la misma trae aparejada:



A partir de este desarrollo se formaron cinco grupos creativos, para trabajar en la creación de estrategias. Luego de la puesta en común se acordó volver a realizar el trabajo en cinco ejes.

Ejes estratégicos

1. Educación Ambiental
2. Transporte
3. Disposición final
4. Revalorización
5. Generales

Estrategias				
Educación Ambiental	Transporte	Disposición Final	Revalorización	Generales
Desde la educación formal	Utilización de la vía férrea como transporte común Destinos: - Neuquén -Guerrico (Allen)	Distintas opciones de lugar para la disposición final	Aprovechamiento integral de los residuos a fin disminuir volumen	Costos operativos prorrateados
Manual unificado en la región para GIRSU	Utilización del tren para residuos recuperables (papel, cartón, plásticos=Plottier)	Libertad de decisión	Revalorización RSU para fracción orgánica establecer un aprovechamiento específico: -Compost -Biodigestor -Relleno sanitario	Administración centralizada en el consorcio
Incorporar en la currícula de la educación formal la temática de los residuos	Análisis de la viabilidad del transporte en conjunto de los residuos recuperados por el consorcio	Red de Alternativas: -VERSU Alto valle este -Relleno sanitario Neuquén - Relleno sanitario Allen -Relleno sanitario Choele Choel	Subregionalizar la entrega de residuos recuperados	Consorcio de municipios con contratación quinquenal de la empresa privada que haga toda la gestión (proponga costos y autofinanciamiento)
Educadores no formales	Costos de transporte compartidos por tonelada	Aprovechamiento integral de los residuos a fin de disminuir volumen	Separación en origen	Otras competencias de bien común (compras comunes, etc)
Capacitación docente regional virtual en GIRSU para aplicar en el aula. - Capacitación escuela (programa regional) - Campaña regional de educación ambiental por medio de comunicación masivos	Transporte conjunto subsidiado por Nación		Acondicionamiento	CONSORCIO: Directorio - Unidad ejecutora – Planificación - Control
	Transporte conjunto pago proporcional a los kgs/TN y no por km recorrido		Tecnologías en valorización energética: VERSU BIODIGESTORES	
Campaña de concientización con criterio e información unificada (folletos, spots, gráfica, presentaciones visuales)	Transporte conjunto por tren		Registro de recuperadores y recicladores	
	Tercerizar la logística de transporte a fin de prorratear costo desde playas de transferencia al complejo ambiental.		Fomentar la conformación de cooperativas y asociaciones	
Folletería, Colores, Publicidad estandarizada	Compensación del costo de transporte según la distancia a través del valor de la disposición final		Revalorización planificada centralizada	10
			Equipo técnico regional con poder de decisión	

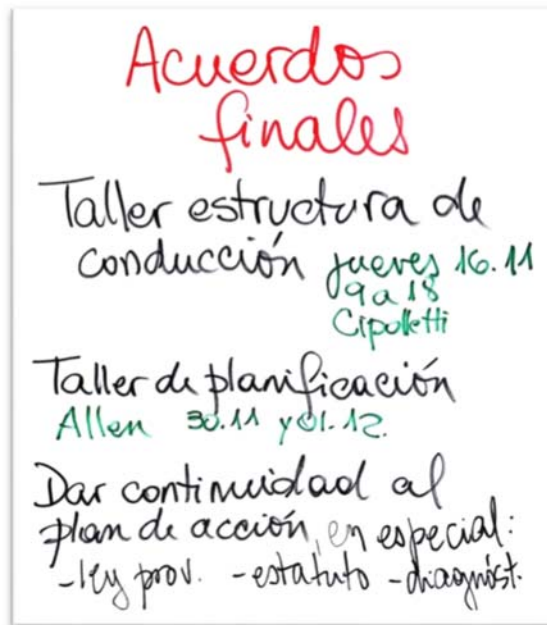
¹⁰ Fuente: elaborado por los participantes.

Estrategias delineadas

Implementar y administrar un sistema de cooperación intermunicipal que permita articular la gestión de los residuos sólidos urbanos de cada municipio basado en los tres ejes de la sustentabilidad: ambiental, económica y social.

- Promover la transformación de patrones culturales desde la perspectiva ambiental
- Proponer diferentes opciones de movilidad de los RSU
- Gestionar el transporte y disposición final de los RSU atendiendo las particularidades de los distintos municipios
- Gestionar la revalorización de los RSU

Acuerdos finales

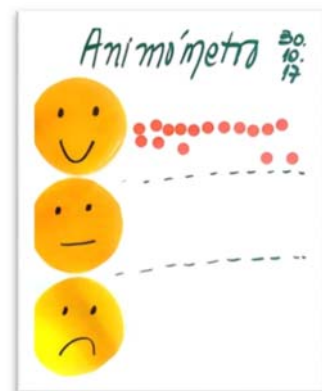


Respecto al último punto Mileva Klein, referente de la SAYDS se compromete a compartir la experiencia de la provincia de Neuquén adhiriendo a la ley nacional luego de una reunión que mantendrá con sus pares de la vecina provincia.

Evaluación de las jornadas

Animómetro

Las devoluciones de los participantes fueron positivas y manifestaron su interés en participar en las próximas jornadas.



Algunas de las reflexiones finales

Sobre el taller: “realmente estaba muy enojada, luego de una reunión con intendentes porque no había respuestas, no había interés, ahora veo renovadas mis esperanzas en que lo vamos a lograr. La tarea de ustedes hace que esto suceda” “frena la ansiedad, si nos salteamos un paso vamos a hacer macanas” “tener paciencia” “cada reunión de estas nos aporta mayor grado de conciencia, nos da más herramientas” “hay mucho por resolver” “la función pública está dando sus primeros pasos” “levantamos la alfombra, me parece muy importante eso...” “la mejor manera de avanzar es hacer acuerdos...” “A mi me interesa solucionar la problemática regional” “Invita a dar una mirada a la realidad de otros municipios...” “Son muy importantes las líneas de acción que se lograron” “No vi partidismos, sentí que todos trabajamos juntos y espero que podamos seguir trabajando juntos” “Me sorprendió que los lineamientos no estaban muy alejados unos de otros”

Reflexión final

"Toda organización que participa en una cooperación tiene unas metas y premisas de decisión propias, que marcan el quehacer diario de su actividad. Con frecuencia, éstas se diferencian de las metas y premisas que tienen los demás socios de la cooperación. El reto que plantea esta situación es llegar a ponerse de acuerdo en un objetivo que pueda ser respaldado por todo el sistema de cooperación. Para ello es necesario que los socios de cooperación sean conscientes de la dependencia recíproca que existe entre ellos. Esta dependencia surge inevitablemente cuando se intenta obtener en común un beneficio que no sería posible actuando en solitario. Las organizaciones renuncian a parte de su autonomía para perseguir el objetivo común dentro del sistema de cooperación."

Capacity Works - Gestion de la cooperación en la práctica

Redacción de informe: Centro Patagónico, Abg. Orieta Lillo Arenas

Imágenes: Orieta Lillo A. y Marcela Hernández (SAyDS)

Anexo III

Informe Taller Estrategia y Estructura de Conducción

CIGIRSU Alto Valle Río Negro

Cipolletti, 16 de noviembre 2017

Introducción

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable, con el objeto de acompañar el proceso de los municipios del alto valle del Río Negro para la regionalización de la gestión integral de residuos sólidos urbanos, ha previsto junto al Centro Patagónico, cuatro momentos de trabajo:

- El desarrollo del equipo promotor de la iniciativa, taller realizado en la ciudad de Cipolletti el día 5 de mayo del corriente año.
- El desarrollo de las capacidades en todos los actores involucrados, con el objetivo de que se apropien del proceso y puedan diseñar y ejecutar una estrategia exitosa de cooperación alrededor de la gestión de los RSU, taller realizado durante los días 22 y 23 de mayo del corriente año.
- La conformación del consorcio intermunicipal, y
- El diseño del plan de gestión integral de residuos sólidos urbanos desde ese marco institucional.

El presente informe reúne las memorias de lo trabajado en la jornada de 16 de noviembre de 2017, en el encuentro/taller realizado para validar la estrategia de regionalización de la gestión de los residuos sólidos urbanos de los municipios del Alto Valle del Río Negro y su estructura de conducción.

La invitación se cursó desde el equipo promotor¹¹ a trece de los municipios del Alto Valle y organizaciones que se encuentran acompañando otros programas sobre la misma temática. Asistieron seis municipios, de los cuales uno fue representado por su intendente y la presidente del concejo municipal. Los restantes fueron representados por los técnicos de diferentes áreas. El encuentro se llevó a cabo en el salón de eventos de la Cámara Patagónica de autotransporte de cargas sito en la calle tres arroyos 365 de la ciudad de Cipolletti.

Desarrollo del taller

Participantes

Institución	Nombre
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro	Ing. Dina Migani
	Mileva Klein
	Lorena Catereniuc
	Marcela Hernández
	Antonio Puerta
	Ana Karina Caverzan
Secretaría de Energía Eléctrica	Fernando Rey Saravia
	Ma. del Carmen
Municipalidad de Allen	Sergio Voglino
Municipalidad de Campo Grande	Daniel Hernández
	Salvador Duran
Municipalidad de Cinco Saltos	Vanesa López
Municipalidad de Cipolletti	Lidia Fernández
	Juan Aninao
Municipalidad de Chichinales	Int. José F. Rivas
	Cjal. Claudia Duelle
Municipalidad de Fernández Oro	Int. Mariano Lavin
	Javier Arroyo
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI Villa Regina)	Anahí Randazzo

Facilitó el Encuentro la Dra. Patricia Ramírez – Fischer. Cofacilitó la Ab. Orieta Lillo Arenas, por Fundación Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública.

Objetivos

El proceso tiene como objetivo principal la Conformación del Consorcio Intermunicipal para la Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos.

Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos con su respectivo programa:

<u>Taller de estructura</u> <u>Objetivos</u>	<u>Taller de estructura</u> <u>Programa</u>
✓ Validar la estrategia	9:00 Introducción
✓ Desarrollar una estructura de conducción apropiada para el GRSU	9:30 Validación de estrategia
✓ Avanzar en la redacción del estatuto	10:30 ☕
	10:45 Estructura de conducción
	13:00 ☺
	13:45 Estructura de conducción Primeros pasos ESTATUTO
	16:30 ☺
	16:45 Acuerdos finales
	18:00 Evaluación

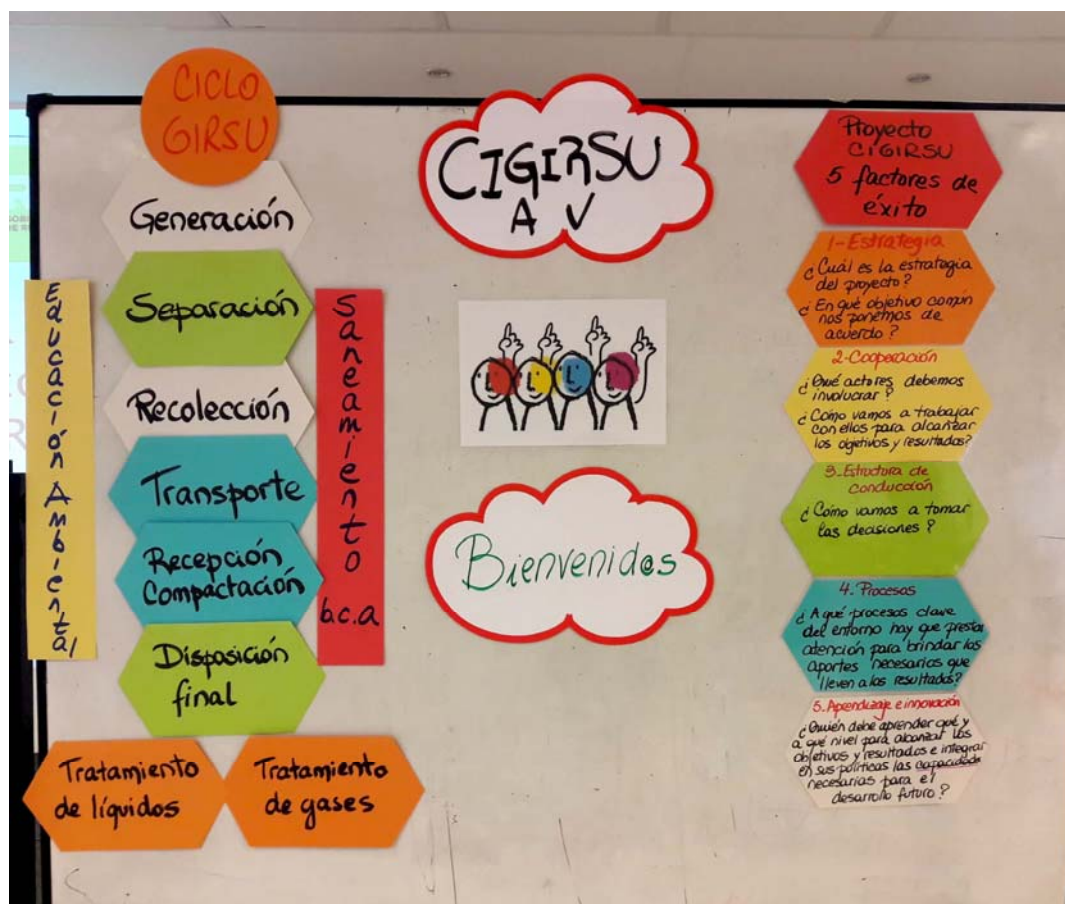
Presentaciones

El taller fue inaugurado por la Sra. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Río Negro, Ing. Dina Migani y luego la facilitadora invitó al grupo de participantes a presentarse través de una dinámica de movimiento.



Introducción al encuentro:

La facilitadora presenta los 5 factores de éxito de un sistema de cooperación, los temas abordados y el que nos convoca hoy:



Monitoreo de Avances:

La secretaria de Ambiente, Ing. Dina Migani, pone en conocimiento del grupo que se concretó una reunión con Nahuel Gómez, referente del Programa de Municipios Sustentables dependiente del Ministerio de Medio Ambiente de la Nación. Se encontraba en la región invitado por el Senador Pichetto a realizar una vista a la ciudad de Villa Regina para analizar su situación ambiental. Se reafirma que el acuerdo dentro del Concejo Federal de Medio Ambiente, es que este tipo de visitas se realicen en compañía de la autoridad provincial, quien cuenta con la información desde una perspectiva regional. También se comenta que toda la información diagnostica de los municipios ya había sido enviada a Nación. Se propone que la Red de municipios Pro CIGIRSU envíe una nota al área mencionada poniendo en conocimiento los avances que lleva adelante este proceso. Se propone también que se invite al próximo encuentro de la red a funcionarios nacionales para que se pongan en contacto con el trabajo que se está llevando adelante.

La referente del INTI agrega que desde esta organización se ha hecho un gran esfuerzo para que Villa Regina esté presente en estos encuentros. Se hacen acuerdos para fortalecer la relación con las distintas áreas del ministerio de medio ambiente nacional y con los distintos municipios¹².

Respecto al monitoreo del Plan de Acción, la facilitadora informa que en los últimos 15 días dos municipios más entregaron sus informes diagnósticos: Cervantes y Fernández Oro. Restan presentar sus informes los municipios de Chichinales, Contraalmirante Cordero y Cipolletti; este último lo enviará el lunes.

En cuanto al proyecto VERSU, Fernando explica que éste copia un modelo novedoso que se ha hecho en San Juan, con una estructura pequeña y económica. Tiene versatilidad en sus procesos. En enero finaliza la 1ra. Etapa de este proyecto piloto y tendremos más información de parte del INTI. Tiene dos aspectos importantes: tratamiento de RSU y de biomasa.

En el 2018 el ministerio de ambiente de nación lanzará una línea de valorización de RSU. Tienen pensado plantearlo en formato público-privado. El financiamiento vendría de parte de empresas que también deberían remediar los basurales a cielo abierto.

En el plan RENOVAR¹³ tenemos disponibles cupos para la provincia. La próxima convocatoria es en marzo 2018 y ahí tenemos un nicho importante. La secretaría de energía eléctrica manejaría la cartera de inversores.

Factor de éxito: Estrategia

La facilitadora presenta la estrategia diseñada en el taller anterior para su validación. Aquí se presenta ya corregida:

Estrategia CIGIRSU

Implementar y administrar un sistema de cooperación intermunicipal que permita articular la gestión de los residuos sólidos urbanos de cada municipio basado en los tres ejes de la sustentabilidad: ambiental, económica y social.

- ▶ Promover la transformación de patrones culturales desde la perspectiva ambiental
- ▶ Proponer diferentes opciones de movilidad de los RSU
- ▶ Gestionar el transporte, disposición transitoria y disposición final de los RSU atendiendo las particularidades de los distintos municipios
- ▶ Gestionar la revalorización de los RSU

¹² Ver Acuerdos finales.

¹³ RenovAr es un programa lanzado por el gobierno nacional que apunta a la generación de energías renovables para sumarmas a la oferta eléctrica del país.

La estrategia se somete a revisión de su redacción. Se plantea el haber advertido diferentes visiones sobre el transporte y la disposición final, para lo que se invita al grupo a pensar en diferentes opciones y valorarlas según criterios. La facilitadora presenta la matriz de análisis en la pizarra.

Se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Ven otra opción más?
- ¿Qué otros criterios debemos aplicar para valorar las opciones estratégicas?
- ¿Qué **ventajas** e **inconvenientes** tienen las distintas opciones?
- ¿Qué **resultados** y qué **riesgos** esperamos de cada una de las opciones?
- ¿Qué opción parece ser óptima para esta etapa?

Los participantes en plenario opinan sobre las diferentes opciones y criterios, en orden establecido por la facilitadora. Se acuerda asignar colores del semáforo a cada opción y criterio de análisis. El resultado fue el siguiente:

Opciones Estratégicas	Compatibilidad con las políticas públicas provincial y nacional	Disposición al cambio de los Actores relevantes	Sostenibilidad Ambiental	Sostenibilidad de los resultados en el sistema de cooperación permanente	Asignación de los Recursos necesarios	Viabilidad Económica
Opción 1 Distintas opciones de transporte y disposición final	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Opción 2 Un solo sistema de transporte + 1 solo sitio de disp. final	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
Opción 3 Cada municipio decide su propio transp. y sitio de D.F.	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo

Se consensuó que la opción 1 es viable de acuerdo a los criterios utilizados: es compatible con las políticas públicas provinciales y nacionales, existe disposición al cambio de los actores relevantes para aplicarla, es sostenible ambientalmente, los resultados

serían sostenibles en el sistema de cooperación permanente, es posible bajo este esquema la asignación de los recursos necesarios y es viable económicamente.

Factor Estructura de Conducción

La facilitadora presenta y explica los niveles de conducción y los pasos para diseñar la estructura.

Paso 1: Identificar posibles participantes en la estructura de conducción. Se presentan como orientación los afiches de los mapas de actores del taller de articulación en una galería y se invita al grupo a mirarla. Se divide al grupo en 3 equipos de trabajo. Se entrega a los participantes una ficha con la descripción de los niveles¹⁴.

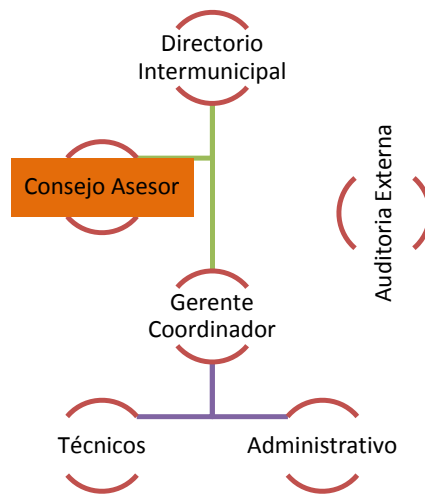


Paso 2: Diseñar organigrama. Cada grupo piensa qué actores involucrar en la estructura respetando los niveles y arma un organigrama.

Al finalizar cada equipo presenta su propuesta y sobre esa base en plenaria se transformó en un organigrama consensuado:

¹⁴ Ver Anexo 1

Estructura de conducción CIGIRSU-AV



Se plantea que no es necesario que sea una superestructura ya que sería un costo muy grande para los municipios. De todas maneras ven inviable que funcione sin estructura técnica. Expresan que para estos primeros pasos no es necesario crear una estructura tan grande y si generar caminos para la auto sustentabilidad.

Paso 3: Identificar objetivos, actividades, formas de participación, roles y funciones de cada parte del organigrama.

Esto lo hacen agrupándose según partes del organigrama elegido. Escriben en tarjetas cada una de las ideas.

Conducción Político-Normativa: Directorio Intermunicipal

Objetivos:

- 1 Consensuar los lineamientos de gestión integral de los RSU;
- 2 Abordar otras temáticas comunes a la región con soluciones intermunicipales;
- 3 Estableciendo normas de funcionamiento donde los valores comunes: Equidad-Solidaridad-Cooperación; sean promovidos entre todos los municipios del consorcio.

Actividades:

- Aprobar la planificación
- Controlar la ejecución
- Aprobar un reglamento de funcionamiento
- Aprobar un presupuesto
- Dictar resoluciones;
- Articular con el nivel ejecutivo para llevar adelante los objetivos
- Incorporar personal

Formas de participación:

- Intendentes o quien este designe en su representación
- Se reunirá una vez por mes. Con posibilidad de extraordinaria.
- Presidente rotativo anualmente. No renovable.
- Reuniones por lo menos 4 anuales.

Conducción Estratégica: Consejo Asesor**Objetivos:**

Aportar conocimientos, experiencia, necesidades que deben ser tenidos en cuenta

Actividades:

Asesoramiento no vinculante.

Informa y comunica fundamentos de opinión hacia nivel directorio y coordinador

Solicita informes

Formas de participación:

- El directorio decide quienes lo integran a partir de una propuesta del gerente coordinador. Podrán ser: universidades, Ciencia y Tecnología, SAYDS, SEE, ONGs con personería jurídica que trabajen la temática ambiental, empresas separadoras y/o recicladoras de residuos, Salud, recuperadores informales, consorcio de riego, técnicos municipales, INTI.
- Su trabajo será ad honorem
- Asistencia periódica
- Reuniones mensuales del consejo asesor lideradas por el director

Conducción Operativa: Gerente coordinador**Objetivos**

Planificar acciones para llevar adelántelos lineamientos definidos por el directorio.
Elaborar un plan estratégico.

Actividades

Articulación con el directorio y consejo asesor

Elaborar planes de acción y sus presupuestos

Seguimiento

Evaluación de avances

Formas de participación

Consultas al consejo asesor

Informar al directorio avances y dificultades

Información y comunicación hacia la comunidad

Roles

- Director: Coordinador
- Técnicos: Logística – Procesos – Educación
- Administrativo: RRHH y contable

Responsabilidades

- **Director** Coordinación de eventos, reuniones y planificar en conjunto con los técnicos los planes de acción. Comunicar. Diseñar un plan de gestión de recursos. Hacer propuestas.
- **Técnicos:** Elaborar proyectos y ejecución de los mismos. Elaborar informes periódicos.
- **Administrativo:** Elaborar contratos, balances, liquidación de haberes.

Primeros pasos en la redacción del Estatuto.

La facilitadora anuncia que los resultados del trabajo del taller serán integrados en la redacción del estatuto borrador. Presenta una propuesta de estructura de estatuto. Los participantes avanzan en la toma de decisiones sobre cada una de las partes del estatuto:

Consortio

Se acuerda que la forma legal para la cooperación entre municipios será la de “CONSORCIO”

Sede

La SAYDS ofrece una oficina que está desocupada. La misma está ubicada en Teniente Ibáñez 355, 1er. Piso de la ciudad de Cipolletti.

Órgano de Fiscalización

Se propone consultar al Consejo Provincial de Ciencias Económicas de la provincia de Río Negro si estaría dispuesto a asumir ese rol.

Asignación Presupuestaria

Se decide que los intendentes a través del directorio del Consorcio asignaran la partida presupuestaria correspondiente.

La SAYDS propone absorber, por el plazo de dos años, los costos de un gerente coordinador más los insumos de oficina necesarios para su trabajo.

Resolución de Conflictos

Se acuerda agregar un apartado para definir la metodología de la resolución de los conflictos que puedan generarse al interior del consorcio.

Ingreso al consorcio

Se agregara una cláusula para el procedimiento de ingreso al consorcio de nuevos municipios.

Se debate sobre si es necesario dejar explicito el compromiso y las obligaciones con el consorcio y la definición de plazos mínimos para su permanencia en el mismo.

Visita Garrahan

La SAYDS había propuesto convocar a los referentes del hospital Garrahan en la zona. Los **mismos** compartieron el trabajo que hacen en la zona y el impacto que tiene en la zona dicha intervención. Se manifestó la posibilidad de trabajar en equipo con los municipios presentes. Cada municipio contó cómo se está llevando adelante en su municipio la articulación con las acciones de dicha institución y se conversó como potenciarlas.

También dejaron la invitación para sumarse a la acción que llevara adelante la organización no gubernamental ¡Vamos A Hacerlo, Argentina!. Este es un movimiento cívico que trabaja para eliminar basurales ilegales por medio de jornadas de capacitación y limpieza masiva, concientizando a la población sobre la adecuada gestión de los residuos sólidos. Cada organización que decide adherirse elige en que sector llevará adelante la actividad.

<u>Acuerdos Finales</u>	
1.	Próximo taller 4 y 5 de diciembre de 9 a 18hs en la ciudad de Allen. Resp. Municipio de Allén
2.	Invitación al próximo encuentro al Ministerio de Medio Ambiente de la Nación y al CFI. Responsable: SAYDS
3.	Informe del taller: jueves 23/11. Resp. Centro Patagónico
4.	Nota y envío de información sobre el presente proceso a Nahuel Gómez + Daniel Asef + Lehman. Resp. SAYDS.
5.	Incorporar nuevos integrantes a los grupos de WA y google drive. Resp.

	Fernando
6.	Contactos personales con los municipios que no asistieron: Mainque, Villa Regina, Contraalmirante Cordero, Gral. Godoy, Cervantes. Resp. Dina Migani
7.	Devolver comentarios al Borrador de Estatuto hasta el 29 de noviembre. Responsables: TODOS.

Evaluación de las jornadas

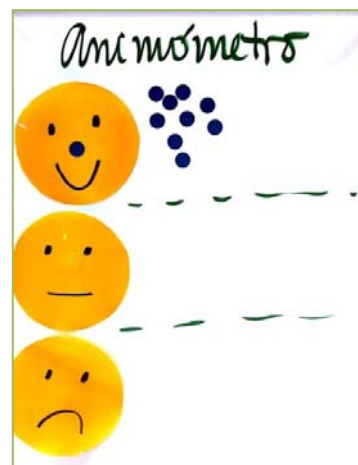
Animómetro

Las devoluciones de los participantes fueron positivas.

Algunas de las reflexiones finales:

Sobre el proceso:

“de a poco van habiendo nuevos avances pero estamos entrando en los momentos más difíciles, donde hay definiciones políticas” “reforzar la información a los que no estuvieron” “y a los que estuvieron también” “coincido, la decisión final es de los intendentes y vamos a transmitirles esta fuerza” “un punto flojo en el proceso anterior fue que los intendentes no sabían nada del proceso” “Lo que quedó claro es que es un proceso, con sus tiempos, positivo en ese sentido” “estoy contento por la continuidad...” “Tener el compromiso (de la SAYDS) de un espacio físico y un sueldo para el coordinador es un aliciente”



Sobre la metodología:

“Recuerdo que cuando empezamos a trabajar con ustedes¹⁵, yo lo que vi con ustedes es que congregábamos más gente y estuvieron hasta los intendentes” “no mido en cantidad, lo mido en términos de producción”.-

Redacción del informe: Orieta Lillo Arenas – Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública.

Imágenes: Marcela Hernández (SAYDS) y Orieta Lillo Arenas (CEPA)

¹⁵ Refiriéndose al Centro Patagónico y la metodología propuesta para el trabajo.

Anexo IV

Informe Taller Planificación GIRSU

Alto valle Río Negro

Allen, 4 y 5 de diciembre 2017

Introducción

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, con el objeto de profundizar en la implementación y puesta en marcha de la regionalización de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos -GIRSU-, se ha propuesto avanzar en el fortalecimiento de los actores involucrados para llegar a consolidar un Plan estratégico participativo.

La Estrategia de regionalización prevé la conformación de un consorcio integrado por los Municipios del Alto Valle Rionegrino. El mismo permitiría, pensar en forma conjunta la construcción de soluciones regionales estratégicas que contemplen las realidades, expectativas y posibilidades de cada municipio, para la disposición final y aprovechamiento del potencial económico que ostentan los residuos sólidos urbanos, en el marco de la gestión integral y ambientalmente sustentable de los mismos.

El presente informe reúne las memorias de lo trabajado en las jornadas de los días 4 y 5 de diciembre de 2017, en el encuentro/taller realizado para consensuar la planificación estratégica de la regionalización.

La invitación se cursó desde el equipo promotor a trece de los municipios del Alto Valle e instituciones que se encuentran acompañando otros programas sobre la misma temática. De los trece municipios invitados asistieron diez. No tuvieron representación en esta oportunidad los municipios de Contraalmirante Cordero, General Godoy y Mainque.

La jornada se desarrolló en las instalaciones del salón El Fogón del Sindicato de Camioneros sito en la Isla 16 de la ciudad de Allen.

Desarrollo del taller

Participantes

Institución	Nombre
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro	Ing. Dina Migani
	Mileva Klein
	Lorena Catereniuc
	Marcela Hernández
	Antonio Puerta
	Ana Karina Caverzan
Secretaría de Energía Eléctrica	Fernando Rey Saravia
Municipalidad de Allen	Int. Sabina Costa
	Liliana Martín
	Oscar Martínez
	Sergio Voglino

	Benjamín Marín
Municipalidad de Campo Grande	Int. Pedro Dantas
	Daniel Hernández
	Salvador Duran
Municipalidad de Cervantes	Int. Claudia Montanaro
Municipalidad de Cinco Saltos	Int. Germán Epul
	Vanesa López
Municipalidad de Cipolletti	Int. Aníbal Tortoriello
	Oscar Bossero
	Lidia Fernández
	Juan Aninao
Municipalidad de Chichinales	Claudia Duellé
	Laura Sánchez
	Selva Abreu
Municipalidad de Fernández Oro	Int. Mariano Lavin
	Javier Arroyo
Municipalidad de Ing. Huergo	Int. Miguel Martínez
	Cintia Paponi
Municipalidad de Villa Regina	José Rayó
	Marcelo Mercante
Comisión de Fomento Valle Azul	Com. Heber Trincheri
	Ma. Esther Mamani
Consejo Federal de (CFI)	Héctor Valiente
Ministerio de Ambiente de la Nación	Alfredo Gimenez
Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI Villa Regina)	Anahí Randazzo

Facilitó el Encuentro la Ab. Orieta Lillo Arenas, cofacilitó la Ab. Ayelén Cáceres, por Fundación Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública.

Objetivos

El encuentro tuvo como objetivo principal la Conformación del Consorcio Intermunicipal para la Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos.

Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Trabajar en la definición de misión, visión y valores del consorcio intermunicipal.
- Avanzar con la planificación de estratégica por un periodo de 5 años (2018-2023)
- Acordar documento base para la conformación del consorcio intermunicipal
- Firma del acta compromiso de conformación del Consorcio Intermunicipal

Bienvenida y presentaciones

Las jornadas de talleres fueron inauguradas por la Sra. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la provincia de Río Negro Ing. Dina Migani y la Sra. Intendente de la ciudad de Allen, Dra. Sabina Costa como municipio anfitrión de estas jornadas, compartió unas palabras de bienvenida.

Luego de una ronda de presentación de los participantes la facilitadora invitó al grupo a realizar un ejercicio de gimnasia cerebral, con el objeto de estimular el funcionamiento de ambos hemisferios del cerebro cuyo objetivo es activar los sentidos y facilitar la integración y asimilación de nuevos conocimientos.



Programas

4 de diciembre de 2017	
Hora	Actividad
8.30	Acreditaciones
9.00	Inauguración – presentaciones
	Introducción. Revisión del camino recorrido.
10:30	
10:50	Planificación parte I Misión, Visión, valores
13.30	Almuerzo
14.00	Planificación parte II
	Objetivos estratégicos y operativos
	Hitos en la planificación
16:30	
16.45	Planificación Operativa parte I
	Acuerdos Finales
	Evaluación

5 de diciembre de 2017	
Hora	Actividad
8.30	Acreditación
9:00	Inauguración – presentaciones
	Introducción. Revisión del camino recorrido.
	Planificación operativa parte II
	Presentación de Ministerio de Ambiente de la Nación
11:00	
11.15	Bienvenida a Intendentes, introducción proceso
	Revisión y consenso de borrador de estatuto de consorcio intermunicipal
13.00	Almuerzo
14.00	Firma de acta Conformación del Consorcio Intermunicipal
15.30	Cierre del proceso
	Evaluación del proceso

Recorrido por el proceso

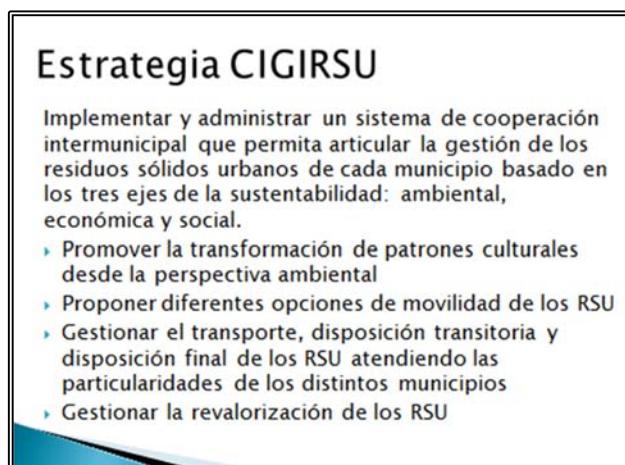
La facilitadora realizó un repaso por los diferentes puntos centrales del proceso participativo que los actores de Red de Municipios pro CIGIRSU-AV en conjunto con la SAyDS, la SEE y el CFI fueron recorriendo con el objetivo de implementar participativamente la estrategia de regionalización del GIRSU en el Alto Valle Rionegrino.



Este proceso fue guiado considerando el modelo de los cinco factores de éxito para el diseño del proceso¹⁶



Se repasó para quienes se integraban al proceso y con el objeto de tenerlo presente para continuar trabajando los resultados de los talleres de estrategia y de estructura de conducción



¹⁶ Modelo desarrollado por la oficina Alemana para la cooperación internacional GIZ, sistematizado en la metodología Capacity Word.



Planificación Estratégica Consorcio Intermunicipal Alto Valle Río Negro

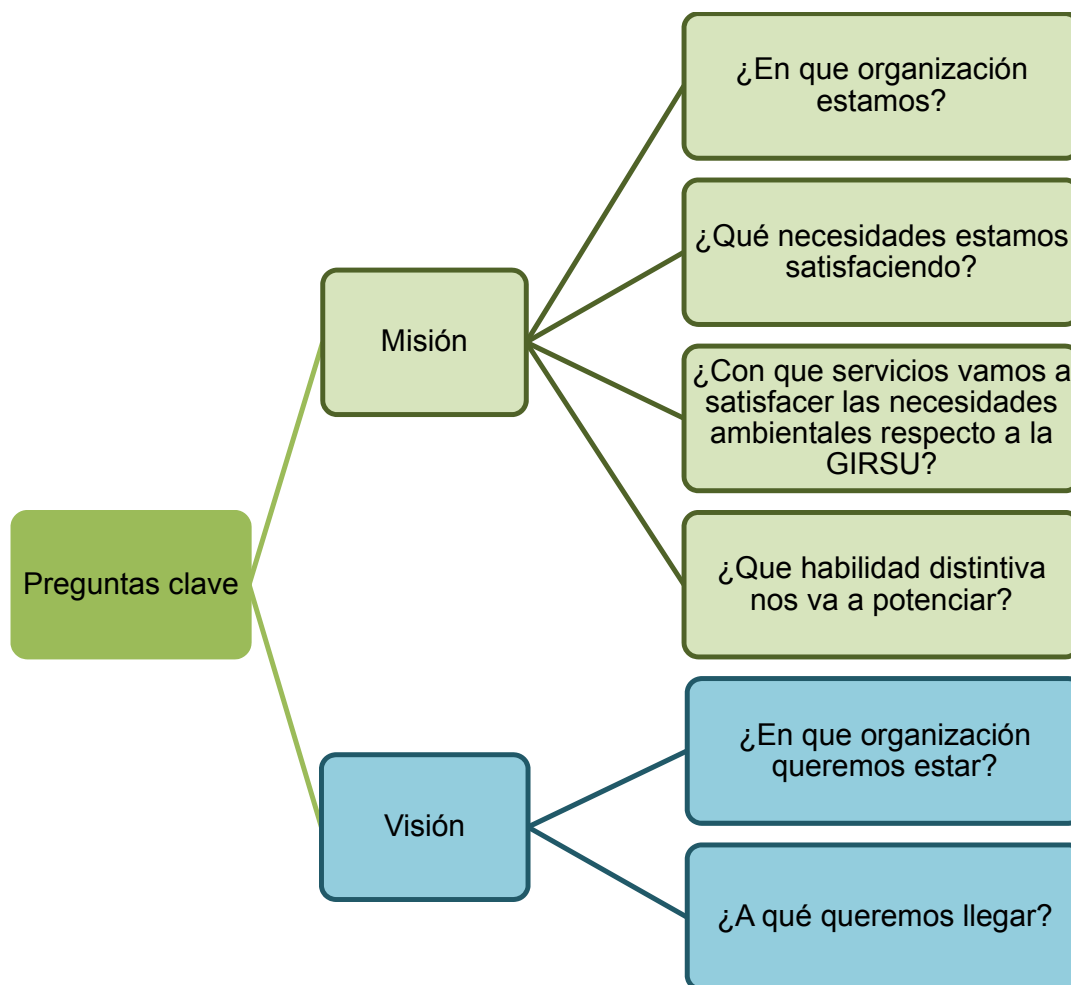
Misión, Visión, valores

Con el objeto que los participantes tengan una mirada a largo plazo de la estrategia consensuada se propone avanzar con la planificación estratégica del Consorcio Intermunicipal, para ello se trabajó en la construcción de la misión, la visión y los valores. Esta práctica fue guiada con los siguientes conceptos:



Se organizó a los participantes en cuatro subgrupos con la consigna de construir en cada subgrupo la Misión y la Visión del consorcio. Luego unieron en dos subgrupos y partiendo de la base de lo que cada grupo había trabajado, elaboraron nuevamente la misión y la visión, Una vez en plenaria cada subgrupo presentó su propuesta y se elaboró conjuntamente la Misión y la Visión del Consorcio Intermunicipal.¹⁷

La discusión grupal fue guiada con las siguientes preguntas clave.



Los *valores* se trabajaron en plenaria recuperando lo trabajado hasta el momento en los distintos encuentros

Al trabajar estas consignas los participantes analizaron la posibilidad de ampliar el alcance del Consorcio intermunicipal con el objeto de aprovechar la estructura a crear para abordar otras temáticas regionales. En líneas generales los participantes

¹⁷ Se seleccionó esta dinámica para estimular y poner en práctica el trabajo participativo, el proceso de discusión y la construcción de consenso, como modalidad para la toma de decisiones.

acuerdan mantener como misión principal del consorcio la implementación de GIRSU y ampliar el objetivo a otras temáticas. Al presentar sus argumentaciones los participantes plantearon el desafío de ampliar la cooperación conjunta a otra temáticas, buscando de este modo la resolución a necesidades comunes del Alto Valle. No obstante ello algunos participantes advierten que una misión muy amplia puede afectar la concreción de la misma, “es importante hacer foco para evitar distraernos y no podamos concretar una cosa”, “el temor sería poner un techo a la misión o que la misma sea tan amplia que no la podamos concretar”¹⁸ Otros participantes plantean el desafío de generar con el consorcio una “herramienta flexible y simple que no limite la acción”

Los participantes resolvieron ampliar la misión a cuestiones comunes de índole ambiental. Especificando que la misión principal es la gestión integral de residuos sólidos urbanos

A continuación presentamos la misión, visión y valores construidos por los participantes



¹⁸ Hacen referencia al antecedente de *La Confluencia* “..tenía objetivos tan amplios que no se pudieron llevar a cabo ninguno. Esta experiencia nos generó la sensación que la cooperación no es era el camino...”

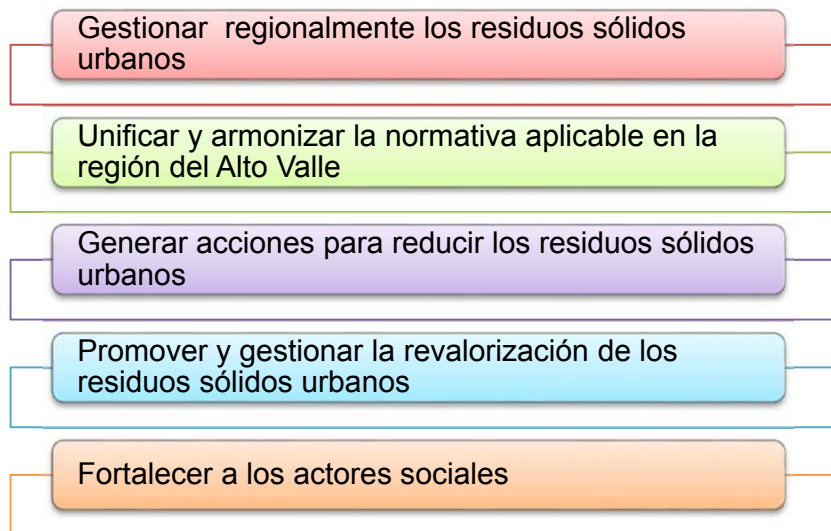
.Objetivos Estratégicos

La facilitadora invitó a los participantes a reorganizarse en cuatro subgrupos, con el objeto de identificar 4 objetivos estratégicos para llevar a cabo por el consorcio en los primeros 5 años Teniendo a la vista la estrategia, misión, visión, y valores del consorcio.

Se comparte con los participantes que el marco teórico que desde el centro patagónico invitamos a considerar: *Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos expresan metas, ciertos logros o resultados que se esperan cumplir en un período determinado de tiempo.* Asimismo se indica que Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Los objetivos son importantes porque

- Permiten alinear los objetivos organizacionales con los sectoriales e individuales
- Definen exactamente que nos proponemos lograr en el período determinado
- Generan un ámbito de comunicación que consolida y acrecienta la participación y compromiso
- Generan un desafío y promueven la motivación
- Es una instancia clave en la Gestión.¹⁹

Los participantes identificaron los siguientes como objetivos estratégicos del Consorcio Intermunicipal para los primeros 5 años (2018-2023)



¹⁹Management Estratégico. Módulo I – Comp. Ricardo Quintana – UNRN Sede Andina

Hitos del Consorcio

Se presentó a los participantes un camino con cinco marcas, cada una de ellas representa un año, se indicó que deberán pensar el futuro del consorcio y como lo construirán entre todos. Para ello se los invitó a pensar cuáles serán los hitos que marcaran el trabajo que deberá realizar el consorcio para concretar la estrategia, la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Se recomendó identificar un hito por año, considerando especialmente el tiempo real que requiera concretar cada uno de ellos.



Hitos Consorcio Intermunicipal Alto Valle		
Año	Mes	Descripción
2018	marzo	Nombramiento de gerente coordinador.*
	junio	Promover la adhesión a la Ley Nacional de presupuestos mínimos GIRSU.*
	septiembre	Consorcio Intermunicipal con personería jurídica + 1° reunión de Directorio**
2019	abril	Planificación estratégica aprobada y en ejecución.
	diciembre	Proyecto ejecutivo para el transporte y la disposición final aprobado.
2020	diciembre	Obra de playas de transferencia ejecutada (Opción disposición centro Neuquén).
2021	diciembre	Obra ejecutada VERSU.
2022	diciembre	Obra ejecutada (opción Centro Allen).

* En el marco del debate surge la propuesta de iniciar el trabajo del consorcio en el marco de la red de municipios con contratos específicos.

**Durante este trabajo se planteó que la conformación formal del consorcio se hará efectiva dependiendo de la modalidad de aprobación en cada uno de los municipios. El instrumento debe atender a las particularidades de cada municipio.

El Centro Patagónico identificó que el ejercicio contribuyó a la toma de conciencia de los plazos que implican proyectos transformadores como el presente. Si bien en un primer momento el resultado del ejercicio fue percibido por los participantes como desalentador en tanto los tiempos cronológicos²⁰ en los que se visualizaran los resultados, luego de reflexionar sobre los mismos se advirtió que han podido internalizar con mayor seguridad los plazos que requerirá el trabajo. Con reflexiones tales como “2019 es un año electoral”, “esta es una política de estado, no de gobierno” se refirieron a factores externos que pueden influir en los tiempos cronológicos para concretar las tareas que den lugar a la materialización de los hitos identificados.

Matriz de Planificación

A fin de que los participantes se apropien del proceso de planificación, se realizó el ejercicio Los naipes de la planificación. El ejercicio consiste en armar una matriz de planificación con naipes. Para ello los participantes se organizaron en cuatro subgrupos y armado cada grupo su matriz de planificación, en plenario se analizó una matriz y los distintos grupos fueron aportando como y porque organizaron la matriz de distintas maneras.

Planificación operativa Consorcio Intermunicipal

Se propone trabajar en la planificación de los objetivos operativos y la matriz de planificación, para ello se introdujo a los participantes a reflexionar sobre la importancia de planificación operativa. A continuación el marco teórico que sustenta el ejercicio propuesto.

El plan de operaciones identifica, para un plazo de tiempo específico, los objetivos operativos y las decisiones necesarias, las responsabilidades y los hitos en el proceso de implementación de una estrategia, es decir: quién hace qué y cuándo.

La elaboración de un plan de operaciones es una tarea de gestión que comporta decisiones elementales sobre los procesos de prestación de servicios que aporta el proyecto. La planificación operativa significa diseñar y planificar estos procesos, es decir, traducir los recursos en operaciones, medidas y prestaciones eficientes.

²⁰ Señalamos tiempos cronológicos para referirnos a los tiempos reloj, frente a los tiempos Cairo, que son aquellos guiados por el objetivo, la meta. que pueden coincidir o no. A fin de prevenir los sentimientos de ansiedad y frustraciones, en especial en la concreción de proyectos de cooperación, la recomendación es encontrar un equilibrio entre ambos tiempos. Definiendo los tiempos cronos atendiendo el tiempo Cairo.

La planificación operativa constituye una oportunidad, pero también un desafío, ya que debe:

- traducir realmente las **actividades** estratégicas en servicios y actividades;
- manifestar la cooperación de los actores a través de la **forma de proceder** común;
- lograr una decisión acertada, vinculante y basada en la confianza sobre la **asignación de los recursos**;
- crear **sinergias** entre las estrategias de acción de los socios de cooperación.²¹

Partiendo de los objetivos estratégicos, se invitó a los participantes a iniciar el proceso de planificación operativa. Estos son los resultados



:

MATRIZ PROPUESTA								
Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable	Área a articular

²¹Capacity Works. Factor de éxito estructura de conducción, herramienta 24. Pag.202

Matriz planificación operativa								
Objetivo Es-tratégico	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable	Área a articular
Gestionar re-gionalmente los Residuos Sólidos Urbanos (RSU)	Formalizar la conformación del consorcio Intermunicipal	Establecer las normas estatutarias (normativa interna)	Conformación del consorcio en funcionamiento		Aportes de la SAYDS Aporte de la Sec. de Energía. Potencial “Eco-tasa” y VERSU (valorización energética RSU). Gerente Equipos técnicos de municipios y provincia	octubre 2018 Mayo 2019	Intendentes y equipos técnicos. Entes provinciales Gerente	Municipios_ Ejecutivo y Concejos Deliberantes. SAYDS Sec. Energia Técnicos municipales y provinciales
		Definir el organigrama funcional del consorcio (Administrativo, técnico y político)						
		Revisión de la normativa de cada municipio (pedir las autorizaciones correspondientes)						
		Darle al consorcio personería jurídica con la correspondiente inscripción		Inscripciones impositivas Reconocimiento de otros organismos del Estado y privados.				
	Definición del master Plan	Involucrar consultoras (internas/ externas. Públicas/privadas)	Plan de acción para tratamiento de RSU	Presentación de los proyectos ejecutivos		Mayo 2019		Municipios (político y técnico) Gerencia, universidades, otros municipios con experiencia organismos provinciales y nacionales y legislatura
		Buscar financiamiento						
		Realizar estudios de impacto ambiental						

		Evaluación de propuestas y estado de avance	*Experiencia piloto de una gestión de RSU. (mini) infraestructura (maxi) Alcance	*Volumen de recupero *Adhesión / recepción *Recuperación en redes sociales y otros medios	Folletos Spot Audiovisual Cartelería, señalizaciones Contenedores logística recolección Vehículo Prensa dos op		Grupo de trabajo específico (Red intermunicipal)	
			*Programa ejecutivo específico.					
	Unificación de normativa técnica sobre RSU (reglamento de RSU)	Relevamiento de normativa (municipal, provincial y nacional)			Staff técnico organismos nacionales, provinciales y municipales			
		Generar una normativa común con presupuestos (estándares) mínimos	Aprobación y vigencia de la normativa	Publicación de las normas		31/08/2018	Gobiernos municipales, organismos provinciales y legislatura	Municipios, provincia, instituciones y organizaciones intermedias

Matriz planificación operativa								
Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable	Área a articular
Unificar y armonizar la normativa aplicable en la región del Alto Valle	Contar con una normativa Provincial GIRSU consensuada							
	Contar con normativas municipales armonizadas en todos los municipios integrantes del Consorcio.							

Matriz planificación operativa								
Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable	Área a articular
Generar acciones para reducir los RSU	Plan de comunicación	Diseñar campañas de concientización (audiovisual, grafica, spots, talleres)	Campaña diseñada		Recurso humano (diseñador)			
		Ejecutar campañas de concientización	Todos los municipios repliquen la campaña	Alcanzar con la campaña al 80% de los municipios	Materiales para la campaña. Radial, grafica, televisiva internet (redes sociales, web)	1 año		
	Lograr una recolección clasificada de RSU con previa clasificación en origen							
	Minimizar la generación de RSU	Logística de trabajo para lograr una recolección diferenciada						

Matriz planificación operativa																
Objeti-vo Es-tratégi-co	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado			Indicador	Recursos	Tiem-po	Res-pon-sable	Área a articular						
Promo-ver y gestionar la revalo-rización de los residuos sólidos urbanos	Relevar gran-des generado-res	Relevar actores invo-lucrados en la revalori-zación. Clasificación según tipo de residuo y volumen generado	Registro que identifique: <table><tr><td>Generadores recicladores</td><td>Tipo RSU</td><td>Volumen RSU</td></tr></table>			Generadores recicladores	Tipo RSU	Volumen RSU	<table><tr><td>Tonelada de residuos a revalorizar</td></tr><tr><td>Tonelada de residuos</td></tr><tr><td>Energía generada</td></tr></table>	Tonelada de residuos a revalorizar	Tonelada de residuos	Energía generada	Sistema de ges-tión	2 años	Área técnica	Direcciones de ambien-te- servicios públicos, oficina de empleo, comercio
		Generadores recicladores	Tipo RSU	Volumen RSU												
		Tonelada de residuos a revalorizar														
		Tonelada de residuos														
	Energía generada															
	Identificar alternativas de valorización según residuo	*Aumento en la cantidad de residuos a revalorizar. *Disminución de la cantidad de RSU a dis-posición final.				Sitio de acopio y tratamiento (prensa chipea-dora)			SENASA, INTA, DPA, CoCaPrHI, SAYDS CASAFE							
						Cooperativas										
						Transporte										
	Normativa para gran-des generadores								ONG´s, Comunidad en general, Cooperati-vas, Cáma-ra de co-mercio							
	Relevar el po-tencial de RSU (domiciliarios) a revalorizar	Educación y sensibili-zación ambiental							Munici-pios	Educación formal y no formal						
									Con-sorcio							
		Caracterizar RSU do-miciliarios							Centros culturales							
									Desarrollo social							
									Salud							
Separación en origen																
Identificación de alter-nativas de revaloriza-ción									Secretaria de Energía							
	INTI															
	INTA															
Normativa para la se-paración en origen					Organismo de contralor	3 años										

Matriz planificación operativa								
Objetivo Es-tratégico	Objetivo Operativo	Actividades	Resultado Esperado	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable	Área a articular
Fortalecer a los actores sociales (5)	Visibilizar actores (5.1)	Relevamiento de ambos actores (re-cuperadores-recicladores) (5.1.1)	Sistematización de datos	Cantidad de trabajadores formalizados	Una persona (gerente coordinador)	Diciembre 2018	Gerente coordi-nador	Municipios (re-levamiento y marco legal)
		Crear registro provincial de ambos actores (5.1.2)	Recicladores identificados	Registro habilitado			Gerente coordi-nador	Provincia for-malizar registro
	Propiciar condiciones de registro (5.2)	Capacitaciones (provisión de elementos de seguridad)	Mejora de condiciones: Sanitarias Económicas Laboral y social Previsionales y de seguro	Indicadores de salud	Gestión Lugar físico Vehículo Bienes de uso insumos	Diciembre 2019	Gerente coordi-nador	Nación
	Formalizar el trabajo de recuperación (5.3)	Impulsar asociativismo (5.3.1)					Gerente coordi-nador	
		Propiciar metodología de recuperación y reciclo (5.3.2)		Disminución de residuos destinados a relleno sanitario			Gerente coordi-nador	

Instrumento conformación del Consorcio Intermunicipal del Alto Valle

Con el objeto de analizar participativamente el texto del borrador del Instrumento (estatuto) de conformación del consorcio intermunicipal del Alto Valle, se invitó a los participantes a recorrer y analizar el documento, a través de la dinámica de vernisage



.A través de este recorrido, se realizaron diversos aportes que previo a ser consensuados por los presentes, fueron incorporados a un nuevo estatuto borrador.

Atendiendo a la complejidad de la técnica jurídica, los presentes acordaron, firmar un acta compromiso y constituir una comisión de trabajo integrada por los asesores legales de los distintos municipios para continuar el trabajo de la redacción del instrumento (estatuto) de conformación del Consorcio Intermunicipal del Alto valle. La misma será guiada en todo por lo acordado en el borrador de estatuto que fuera consensuado por los participantes.

Acta Acuerdo

ACTA ACUERDO PARA LA CONFORMACION DEL CONSORCIO INTERMUNICIPAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS ALTO VALLE DE RÍO NEGRO

-CIGIRSU-AV-

Los representantes de los Municipios, la Comisión de Fomento abajo firmantes y la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Pcia. de Río Negro, acuerdan celebrar el presente Acta Convenio Inter Jurisdiccional para la creación de un Consorcio intermunicipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos que tenga como objetivo la gestión regionalizada de los residuos sólidos urbanos, pudiendo abordar cuestiones ambientales de carácter regional a través del trabajo coordinado en el ámbito de sus jurisdicciones territoriales.

Considerando:

Que el cuidado y resguardo del ambiente es una constante preocupación de la ciudadanía que debe ser asumida por las gestiones municipales a fin de darle tratamiento y resolución.

Que la problemática de los residuos sólidos urbanos supera las divisiones políticas del territorio, generando por lo tanto el desafío de respuestas comunes y ambientalmente sustentables, sólo posibles mediante la negociación y la cooperación.

Que los servicios inherentes a la gestión integral en materia de residuos sólidos que se generan, recolectan, transportan y tratan finalmente en el ámbito de las jurisdicciones municipales, son competencia irrenunciables de los Municipios autónomos signatarios de la presente Acta acuerdo en ejercicio de su poder de policía sobre la higiene pública, sin perjuicio de las facultades concurrentes de la Provincia, a tenor de lo dispuesto por el Art. 84 de la Constitución de la Provincia de Río Negro.

Que la cooperación y la coordinación inter jurisdiccional constituyen un mecanismo fundamental para el desarrollo sustentable de la región

Que este desarrollo sólo puede lograrse sobre pilares equilibrados de protección del ambiente y sus recursos, equidad social y progreso económico.

Que la voluntad asociativa de los Municipios con la colaboración de los entes provinciales implica un primer paso hacia la definición de soluciones estratégicas para la gestión integral de los residuos sólidos urbanos y la implementación de acciones en ese sentido, así como en la determinación de políticas y acciones en resguardo del ambiente.

Que una gestión integral en la materia permitirá evitar mayores impactos ambientales mediante un ordenamiento regional para racionalizar la recolección y el transporte, como así también una debida planificación urbana que evite el enterramiento no controlado o las distintas disposiciones a cielo abierto con impacto sobre el agua, suelo, aire y la consecuente proli-

feración de vectores.

Que a los efectos de llevar a cabo la gestión integral del tratamiento de los residuos sólidos urbanos, las partes signatarias consideran necesario y conveniente organizar e integrar un “Consortio Intermunicipal” con éste objeto.

Que se ha acordado como misión principal de éste consorcio la resolución de problemáticas comunes de la gestión de los residuos sólidos urbanos, generando también un espacio de tratamiento de otras cuestiones de índole ambiental que requieran un tratamiento regional.

Que el principio de la sustentabilidad guía nuestra misión, potenciando la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros regionales.

Que la modalidad organizacional propuesta facilitará a los municipios signatarios mayores posibilidades en el control y erradicación de basurales clandestinos o vaciaderos a cielo abierto y por otra parte, la selección y separación de fracciones o corrientes recuperables, como su tratamiento orgánico respectivo, en el marco de una economía de escala, lo cual podrá constituirse en una eventual fuente de recursos que coadyuven a financiar el servicio con beneficio a los erarios públicos municipales afectados a tal gestión.

Que desde la Provincia de Río Negro, tanto la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) como la Secretaría de Energía (SE) se alienta a un desarrollo que proteja al ambiente y se aproveche, a futuro, la fracción orgánica de los RSU para generar energía de origen alternativo.

Que los municipios firmantes aspiran a concretar en el tiempo una organización modelo en el abordaje y la resolución de problemáticas de residuos sólidos urbanos y otras cuestiones de índole ambiental de interés regional.

II. Plan Integral de Tratamiento de Residuos Sólidos Urbanos:

Los Municipios signatarios del presente, se comprometen a constituir el “Consortio de Gestión Intermunicipal de Gestión integral de Residuos Sólidos Urbanos del Alto Valle de Río Negro” (CIGIRSU-AV) como persona de jurisdicción intermunicipal, quien será el encargado de elaborar y gestionar el denominado plan integral. Las pautas básicas estatutarias que se adjuntan como Anexo I de la presente, serán sometidas a consideración de cada Estado municipal que pondrán a disposición los equipos técnicos para la definición del Estatuto definitivo.

III.- Aporte de la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Río Negro.

En la prosecución de los objetivos planteados la SAyDS se compromete para la conformación del “Consortio Intermunicipal” y el desarrollo de las actividades previas, a la puesta a disposición de un espacio físico y a la designación de personal (uno) afectado a estos propósitos.

IV.- Potencial integración de otros Municipios al Consorcio.

Los municipios firmantes acuerdan expresamente que el “Consortio intermunicipal” a conformarse preverá la posibilidad de incorporar nuevos Municipios a su integración, para lo cual deberá existir acuerdo unánime de los integrantes del Consorcio Intermunicipal

En prueba de conformidad, en la ciudad de Allen, a los 05 días del mes de diciembre 2017, se firma la presente Acta Acuerdo recibiendo en este acto un ejemplar, comprometiéndose a recabar las aprobaciones o ratificaciones que sean necesarias para darle eficacia, conforme corresponda según sus respectivas Cartas Orgánicas

.El acta acuerdo fue suscripta por los representantes de los municipios: de Allen, Campo Grande, Cervantes, Chichinales, Comisión de Fomento Valle Azul, Fernández Oro, Ing. Huergo, Villa Regina Mientras que el intendente del municipio de Cipolletti, Sr. Anibal Tortoriello, decidió no firmar el acta, expresando que desde su perspectiva, este consorcio debería también incluir a algunos municipios de la provincia de Neuquén. Se destaca que este aporte no fue traído con anterioridad al proceso por lo que no se pudo hacer un debate profundo sobre esta posibilidad.



Borrador del estatuto

BORRADOR

ESTATUTO DEL CONSORCIO INTERMUNICIPAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS DE LA REGIÓN ALTO VALLE DE LA PROVINCIA DE Río Negro

Art. 1. DENOMINACIÓN. Con la denominación Consorcio Intermunicipal para la gestión integral de los residuos sólidos urbanos del Alto Valle del Río Negro” se constituye un/a (Los intendentes consultaran la Forma legal adecuada con sus asesores legales), que se regirá por las disposiciones del presente Estatuto, por la Ley de Gestión Integral de Residuos Domiciliarios Nro. 25.916 o las que en el futuro la modifiquen o reemplacen, y demás prescripciones legales o reglamentarias en vigencia que le sean aplicables, en todo lo que no sea previsto por el Estatuto.

Art. 2: DOMICILIO. El Consorcio tendrá su domicilio en Teniente Ibáñez 355, 1er. Piso de la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, y su ju-

jurisdicción abarcará las actividades propias de su objetivo, que se desarrollan en el Alto Valle de la provincia de Río Negro.

Art. 3: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS.

La estrategia del Consorcio será:

- Implementar y administrar un sistema de cooperación intermunicipal que permita articular la gestión de los residuos sólidos urbanos de cada municipio basado en los tres ejes de la sustentabilidad: ambiental, económica y social.
- Promover la transformación de patrones culturales desde la perspectiva ambiental
- Proponer diferentes opciones de movilidad de los RSU
- Gestionar el transporte, disposición transitoria y disposición final de los RSU atendiendo las particularidades de los distintos municipios
- Gestionar la revalorización de los RSU
- Generar espacios de tratamiento de otras cuestiones ambientales de impacto regional.

Objetivos:

El Consorcio realizará todos los actos jurídicos necesarios para la consecución de su objeto.

Art. 4: DIRECTORIO.

El Consorcio será administrado por un Directorio de tantos miembros como municipios integrantes del mismo. Estará integrado por los intendentes y/o quien este nombre para su representación. El Directorio es el órgano supremo y tendrá amplias facultades de decisión. Será el encargado de fijar la acción y política general que el Consorcio seguirá en cumplimiento de sus objetivos. El Presidente del Directorio será elegido por sus miembros por mayoría simple de todos los miembros, durará un año y podrá ser reelegido por única vez y ejercerá el cargo en forma rotativa; todos en calidad de “ad honorem”.

Art.5: EL DIRECTORIO TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1.- Cumplir y hacer cumplir el Convenio, los Estatutos y las Resoluciones del Directorio;
- 2.- Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Actividades y de Gastos y Recursos;
- 3.- Nombrar, dirigir y remover al personal administrativo, técnico y obrero del Consorcio, a los integrantes de la Unidad Ejecutora y contratar las obras y servicios necesarios;

- 4.- Cobrar e invertir las sumas que demande su gestión;
- 5.- Aprobar el Reglamento de Contrataciones y de Funcionamiento Administrativo del Consorcio;
- 6.- Aprobar el Presupuesto Anual, Memoria, Balance y Cuenta de inversión.
- 7.- Proponer las modificaciones del Estatuto que considere pertinentes.
- 8.- En caso de tercerizarse las operaciones, fijar las bases para la contratación;
- 9.- Dictar las resoluciones convenientes para el mejor cumplimiento de sus funciones y ejercer todas aquellas actividades que considere necesarias para ello

Art. 6: REUNIONES.

Las reuniones ordinarias del Directorio se celebrarán trimestralmente. Las extraordinarias serán convocadas por disposición de la Presidencia o a solicitud de cualquiera de los miembros del Consorcio. El quórum necesario para realizarlas será de la mitad más uno de los integrantes.

Art. 7: COMISIÓN ASESORA.

El Consorcio será asistido por una Comisión Asesora, no permanente y de carácter honorífico. El Directorio definirá quienes integraran la misma a propuesta del Gerente Coordinador. Podrán/deberán ser convocados:

- 1.- Representantes de cada organismo o sector administrativo nacional, provincial, municipal o interjurisdiccional con funciones relativas a la gestión de RSU en el área de su competencia que el Directorio resuelva convocar.
- 2.- Instituciones académicas y de investigación relacionados a la temática en cuestión;
- 3.- Empresas y/o asociaciones y/o cooperativas separadoras y recicladoras de residuos; recuperadores informales.
- 4.- Organizaciones No Gubernamentales que tengan personería jurídica relacionadas con la temática ambiental, que desarrollen otras actividades concretas dentro de los Municipios que integran el Consorcio.
- 5.- Consorcios de riego.

Los dictámenes no tendrán carácter vinculante para el Directorio.

Art. 8: GERENTE COORDINADOR. PERSONAL DEL CONSORCIO.

El Directorio podrá delegar total o parcialmente sus funciones y la representación del Consorcio para el otorgamiento de actos jurídicos en su representación, en el Gerente Coordinador. Este será nombrado por el di-

rectorio. Podrá asimismo aprobar la contratación de personal dependiente del Consorcio, los cuales quedarán encuadrados bajo el régimen de (Los intendentes consultaran la Forma legal adecuada con sus asesores legales) que pudiere resultar de aplicación a la actividad respectiva.

Art.9: RECURSOS FINANCIEROS.

Los fondos que demande el funcionamiento del consorcio y su Plan de realizaciones se integrarán por: a) Los fondos que aporte cada uno de los Municipios según lo resuelva el directorio bajo parámetros de razonabilidad y equidad b) Los fondos provenientes de las contribuciones, créditos, donaciones o legados de entidades u organismos provinciales, nacionales, internacionales, públicos o privados o de personas individuales, con la previa aceptación del Directorio.

Art.10: EJERCICIO FINANCIERO.

El Ejercicio Financiero del Consorcio se cerrará fecha a establecer en el primer acto de reunión del directorio. En esa reunión se definirá la fecha de presentación de la Memoria y Balance anual como así también la fecha de reunión del Directorio de cada año con el objeto de tratar la Memoria, el Balance General, el Inventario, la Cuenta de Gastos y Recursos y el Informe del Órgano de Fiscalización.

Art.11: ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN.

(Se hará la consulta al Consejo Profesional de Ciencias Informáticas)

Art.12: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

(A trabajar con equipo técnico jurídico)

Art.13: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

(A trabajar con equipo técnico jurídico)

DISPOSICIONES TRANSITORIAS.

Art.14: Se autoriza al Directorio a realizar las modificaciones al Estatuto aprobado, de acuerdo a lo exigido por Personería Jurídica de la Provincia de Río Negro

Evaluación y cierre del proceso

Carta al futuro

A los fines de iniciar el cierre del proceso, la facilitadora invitó a los participantes a redactar una carta a sí mismos y que recibirán en el futuro. A través de la misma recordarán el proceso. Los participantes tuvieron como eje de la redacción las siguientes preguntas.



El Centro Patagónico enviará por correo postal estas cartas a cada uno de los participantes en marzo 2018.

Círculo **mágico**

La facilitadora invitó a los participantes a formar un círculo y tomados de las manos reflexionar sobre la simbología de este ritual. Luego de hacer un relato al respecto, solicitó a los participantes que caminen en un sentido y expresen en voz alta lo que desean dejar tras haber transcurrido este proceso grupal:



Lo que dejamos



Luego la facilitadora invitó a los participantes a girar en sentido contrario para transformar aquello que dejan y compartir que es aquello que se llevan del proceso grupal y pondrán al servicio del círculo de cooperación.

Lo que nos llevamos



Evaluación del proceso

“Más allá del cansancio me parece increíble cómo nos ponen pilas para que podamos seguir trabajando. Estuve bien más allá del contexto el proceso es de total aprendizaje”

“Muy bueno. Es lógico que en la etapa final sea más difícil llegar a acuerdos”

“Destaco el orden y el enfocarnos hacia dónde vamos”

“Muy bueno en el proceso. Poder darnos cuenta que tenemos una vara muy alta con los objetivos y tener la oportunidad de reflexionar y bajar la vara para que sea la adecuada a la realización”

“Me pareció muy productivo”

“Nos ponemos objetivos muy altos y nos ayudan a bajar a la tierra”


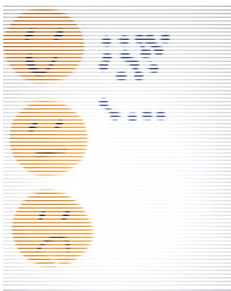
“Fue fuerte ver la recta y lo que está siendo lento o rápido. Aceptar los tiempos”

“La información que llegó nos hizo pensar si valía la pena estar en este espacio.... lo que sucedió luego entre todos nos hizo convencernos que sí es acá, que tenemos el material para mostrar [haciendo referencia a los intendentes] y que vean que pueden avanzar”

“Esta es una construcción. Algo que hicimos entre todos y no es una bajada de nadie y es algo que tenemos que poder transmitir”

“El proceso está muy bueno y afianza la confianza de los municipios para trabajar en conjunto”

Dinámicas de evaluación

Sol y nube	Animometro
	

Redacción del informe Fundación Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública, Ab. Ayelén Cáceres. Imágenes Ayelen Cáceres, Orieta Lillo Arenas y Marcela Hernández SAYDS

Anexo V

Presentaciones visuales de talleres

- 1) Estrategia de regionalización GIRSU Alto valle
Río Negro (30/10/2017)
- 2) Estructura de Conducción (16/11/2017)
- 3) Planificación GIRSU (4 y 5 /12/2017)

Anexo VI

Disco compacto versión digital:

- Informe integrador
- Anexos (informes de talleres)
- Presentaciones visuales
- Fotografías