

**INFORME FINAL**  
**EXPERTO EN PLANIFICACION REGIONAL URBANA**

GOBIERNO DE RÍO NEGRO  
SECRETARÍA GENERAL  
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL CON EL CONSEJO FEDERAL DE  
INVERSIONES (CFI)

**PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL**  
**MUNICIPIO GENERAL FERNÁNDEZ ORO**  
**PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

**INFORME FINAL**

**Experto en Planificación Regional Urbana**  
**Esp. Arq. María B. Sánchez Arrabal**

**General Fernández Oro, 16 de Junio de 2017**

---

<b>INDICE</b>	
<b>EXTRACTO</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>MOMENTO 1.</b>	<b>6</b>
<b>ELABORACIÓN Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO REGIONAL-URBANO</b>	<b>6</b>
<b>Acción 1.</b> Contribución a la definición de marco conceptual y metodológico desde el enfoque regional-urbano	
<b>Acción 2.</b> Participación en la elaboración del marco problemático	<b>9</b>
<b>ELABORACION FINAL DEL ANALISIS SITUACIONAL</b>	<b>10</b>
<b>Acción 3.</b> Colaboración para la Formulación del pre- diagnóstico	
<b>PARTICIPACIÓN EN TALLERES CON FUNCIONARIOS MUNICIPALES</b>	<b>14</b>
<b>Acción 4.</b> Colaboración para la presentación ante el gabinete de los aspectos del diagnostico vinculados a la planificación urbana.	
<b>Acción 5.</b> Colaboración en la ampliación de información e incorporación de ajustes que surjan del taller de funcionarios/técnicos municipales.	<b>15</b>
<b>MOMENTO 2</b>	<b>16</b>
<b>ELABORACIÓN DE LA FORMULACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>16</b>
<b>Acción 6.</b> Propuesta de Escenarios alternativos desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.	<b>17</b>
<b>PROPUESTA DE EJES DE ACCION</b>	<b>25</b>
<b>Acción 7.</b> Propuestas de Ejes de Acción Municipal en función de la selección de una alternativa estratégica desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.	
<b>Acción 8.</b> Colaboración para la Presentación de los contenidos al gabinete y discusión de escenarios y ejes de acción, vinculados a la planificación urbana.	<b>28</b>
<b>MOMENTO 3</b>	<b>29</b>
<b>ELABORACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS DE GESTIÓN</b>	<b>29</b>
<b>Acción 9.</b> Formulación de propuestas de programas y proyectos que acompañen los ejes de acción e identificación de áreas de oportunidad.	<b>31</b>
<b>Acción 10.</b> Ponderación de Proyectos de Gestión Urbana.	<b>37</b>
<b>PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN</b>	<b>41</b>
<b>Acción 11.</b> Propuesta de instrumentos de gestión urbana para la implementación del Plan, desde los aspectos vinculados a planificación urbana.	

---

---

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA URBANA	42
<b>Acción 12.</b> Revisión y propuesta de actualización de la normativa urbanística vigente, en los aspectos vinculados a la planificación urbana.	
INTEGRACION DE DOCUMENTOS	47
<b>Acción 13.</b> Integración de los informes parciales 1) de diagnóstico y 2) de lineamientos estratégicos y 3) Plan de Gestión, según aspectos de planificación urbana.	
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>48</b>

## EXTRACTO

El presente documento ha sido realizado en el Municipio de Gral. Fernández Oro y sintetiza e integra los objetivos logrados en los tres momentos en los que fue estructurado el trabajo. Esta breve síntesis muestra la totalidad del proceso tendiente al cumplimiento del objetivo general del estudio y expone además la metodología utilizada, los fundamentos, alcances, y objetivos formulados. Dicho objetivo ha consistido en realizar una propuesta de usos, gestión e implementación de Políticas Urbanas en el Municipio, que aborde la integralidad de la problemática urbana. Se ha incorporado una breve contextualización provincial – regional que explique la inserción del municipio y el territorio de influencia.

En este contexto, el presente estudio pretende instalar el pensamiento urbano y la relación territorial, e intenta encontrar los fenómenos más relevantes que hacen al ordenamiento urbano; además de identificar estrategias, líneas de acción e iniciar un proceso de consenso participativo que identifique y genere los caminos a la ciudad deseada.

Para realizar el informe, se adoptó la siguiente estructura:

- Momento 1. De carácter explicativo consistente en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de la situación que se pretende modificar, y cuyo producto final consistió en el *Diagnóstico del Plan* (Producto 1);
- Momento 2. De carácter político/estratégico caracterizado por la definición de la visión y los distintos cursos de acción para obtenerla, cuyo producto final resultó en la *Formulación Estratégica del Plan* (Producto 2);
- Momento 3. De Formulación de un plan de gestión que establece la intervención en la situación que se pretende transformar, cuyo resultado final consiste en un *Plan de Ordenamiento Territorial* (Producto Final). Asimismo, en este último momento del trabajo se definieron un conjunto de nuevos instrumentos de gestión capaces de facilitar la concreción de políticas urbanas.

Otro factor que se ha tenido en cuenta, es trabajar en el marco de una metodología participativa, que no pretenda solo observar y exponer, sino consensuar y transformar desde los actores locales como constructores de la observación e involucrados en la toma de decisiones para gestionar los procesos de reflexión y de acción, enriqueciendo no sólo el resultado final alcanzado, sino la totalidad de la experiencia desarrollada en Gral. Fernández Oro.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe describe las acciones realizadas por el Experto en Planificación Regional Urbana, Esp. Arq. María Beatriz Sánchez A.; dichas acciones tienden a cumplir con los objetivos expuestos en el TDR, pertinentes al Momento 3 del trabajo, cuyo Producto Final es el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de General Fernández Oro de la provincia de Río Negro.

Este momento explicita el desarrollo de las actividades correspondientes a la *“Elaboración de nuevos proyectos de gestión”*, comprendiendo la formulación y elaboración de los programas y proyectos del plan de ordenamiento territorial de General Fernández Oro, entendido como un proceso participativo, dinámico y continuo de planificación.

La tarea principal en esta fase del proceso, es la de configurar y poner en marcha una cartera selectiva de acciones configuradas como programas y proyectos para obtener una primera aproximación a la viabilidad de estas acciones que se hayan priorizado como estratégicas para facilitar su ejecución.

Estas estrategias, representan una idea de carácter conceptual, que comprende y otorga racionalidad al conjunto de Programas y Proyectos, con la intención de resolver problemas previamente identificados y ponderados. Las mismas representaran el camino para alcanzar el objetivo general (visión), que logre el equilibrio urbano - rural y regional y permita definir su futuro en los ámbitos económico, ambiental, urbanístico y social. En esta instancia del trabajo se realiza además, una revisión y propuesta de actualización de la normativa urbanística vigente.

El documento contiene los elementos necesarios para describir el proceso de trabajo, sus herramientas y alcances. Se corresponde con el documento “Plan de Ordenamiento Territorial”, y contempla además instrumentos de gestión para garantizar la equidad, a través del fortalecimiento institucional hacia el control urbanístico, las obligaciones urbanísticas, la gestión del patrimonio urbano y el espacio público.

Este Informe Final, sintetiza los informes parciales 1) de diagnóstico y 2) de lineamientos estratégicos, y detalla en particular las actividades correspondientes al Momento 3 del Plan de Tareas consistente en la elaboración del Plan de Gestión.

## MOMENTO 1

### PRODUCTO 1. ELABORACIÓN Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO REGIONAL-URBANO

#### ACCIÓN 1. Contribución a la definición de marco conceptual y metodológico desde el enfoque regional-urbano

La realización de un diagnóstico socio-territorial resulta un insumo fundamental para cumplir con el objeto final de este trabajo, es decir, analizar y profundizar sobre un sistema de planificación territorial permanente, que apoye al proceso de toma de decisiones del gobierno municipal de Fernández Oro. Para ello, es necesario contar con una visión completa e integral de los principales aspectos sociales y urbanos que sirva y permita sustentar y formalizar una propuesta de desarrollo local-regional para la elaboración de un **Plan de Ordenamiento Territorial, como producto final.**

Por cuestiones de localización, homogeneidad y criterios socio territoriales, se ha buscado comparar la información de la Aglomeración Metropolitana Neuquén Cipolletti, conformada por los municipios de Plottier, Neuquén, Cipolletti, Fernández Oro y Allen, en la **escala regional**, con el Municipio de Gral. Fernández Oro, en la **escala local.**

Es relevante contar con un marco teórico-conceptual del análisis urbano y propuestas metodológicas para efectuar el estudio y reflexión de los fenómenos que rigen la dinámica del desarrollo urbano local; y conocer cómo se estructura el sistema urbano en la región. La elaboración de un diagnóstico de carácter regional urbano en el marco de un proceso de planificación territorial, permitirá producir conocimiento clave sobre la ciudad, fortalecer saberes y trayectorias de gestión local, definir prioridades de inversión de las políticas públicas locales y optimizar recursos, así como intensificar procesos de diálogo intersectorial.

Se profundiza en los aspectos conceptuales del sistema urbano local, incluido en un sistema de ciudades y redes urbanas, abordando preferentemente las variables necesarias para la elaboración tanto de la caracterización del sistema urbano como de su diagnóstico, especialmente desde enfoques espaciales y temporales.

El territorio "local", cuyo alcance va de la ciudad a la región donde actúa e interactúa, refleja las más variadas realidades ambientales, sociales y económicas, con diversos tamaños poblacionales y físicos, con características necesarias de conocer con precisión, para gestionar con consenso un proceso de crecimiento, comprender la

lógica dinámica de la región donde se inserta y contar con elementos concretos para identificar las prioridades para su desarrollo.

Entender a la localidad en el marco de la interacción regional a través de saber cuáles son sus principales centros que atraen población y actividades económico-productivas; cuáles generan migración por falta de trabajo, equipamiento básico o servicios; conocer la funcionalidad de cada centro urbano que compone la región, las variables demográficas y socio-económicas, las infraestructuras y los equipamientos, la característica del transporte, movilidad y comunicación que estructura el sistema urbano; conocer las dinámicas que lo condicionan para identificar las principales ventajas, desventajas, déficit, y desequilibrios territoriales. Ello implicará estudiar y analizar esta unidad de análisis tanto en particular como en la interacción de lo local-regional.

#### *Conceptualización de lo local en el diagnóstico regional urbano*

Es posible estudiar un proceso local como realidad enteramente singular, pero inscribiendo en ella ciertas regularidades estructurales producto del sistema en el cual se inserta. Se reflexiona que la dimensión local adquiere una mayor o menor relevancia según se la ubique en la sociedad contemporánea. En un primer plano, lo local no construye un desafío prioritario, ya que supone que las especificidades deben dejar paso al avance global. En un segundo plano, la dimensión local puede aparecer como un lugar privilegiado de articulación entre la racionalidad instrumental propia de los procesos de desarrollo y las identidades locales necesarias para dinamizar esos procesos (J. Arocena).

La significación de “Lo local” es un concepto relativo a un espacio más amplio. No puede analizarse lo local sin hacer referencia al territorio mayor en el cual se inserta (municipio, provincia, nación, región). Una sociedad local es una expresión singular y única, pero a su vez se inscribe en una realidad estructural, cuya lógica de funcionamiento trasciende las pautas locales y plantea el desafío de mantener una apertura al contexto mayor desde lo particular; es decir, cómo insertarse desde y a partir de la propia especificidad, a través de una actitud de pensar en lo regional actuando en lo local.

En síntesis el desarrollo local se define como un proceso orientado; es el resultado de acciones que inciden en el desarrollo de un territorio determinado. Estas medidas no solo se toman a una escala local (Fernández Oro) sino que existen decisiones tomadas en la escala nacional, provincial, regional de la Aglomeración Metropolitana Neuquén-Cipolletti y sus inter relaciones. La preminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras decisiones que no responden a intereses locales, es lo que define el proceso de desarrollo local.

## *Marco Metodológico*

El trabajo que se presenta analiza y caracteriza a través de dos escalas de análisis la Aglomeración Metropolitana Neuquén-Cipolletti (conformada por los municipios de Plottier, Neuquén, Cipolletti, Fernández Oro y Allen) como **escala regional** y la **escala local** del Municipio de Fernández Oro. Si bien el objeto de estudio es la escala local, es medular para este trabajo el conocimiento de la región que lo identifica y que ha generado un proceso de transformación en el complejo escenario regional.

Los cambios que definen la realidad territorial han permitido identificar un proceso en el que actúan cuestiones globales, nacionales y locales, vinculadas con una economía provincial basada en la explotación intensiva de recursos naturales, en la morfología y dinámica de los mercados, en las distintas orientaciones de las políticas públicas, en la construcción de infraestructura, en el desarrollo de nuevas tecnologías y actualmente en la exploración de los reservorios de hidrocarburos no convencionales. Todo ello modifica el sistema productivo e institucional territorial y las pautas de vida y consumo de las poblaciones locales.

El mayor desafío metodológico que propone el análisis de lo local en Gral. Fernández Oro, es reconocer las múltiples dimensiones involucradas asociadas a la multiescalaridad. Ante la dinámica que generan los flujos de personas, productos e información, resulta imprescindible analizar este territorio y sus configuraciones, a partir de las interacciones intra e inter territoriales. Este proceso se asocia a escalas espaciales y temporales diversas que se entrecruzan para generar no solo productos territoriales heterogéneos sino procesos igualmente diversos.

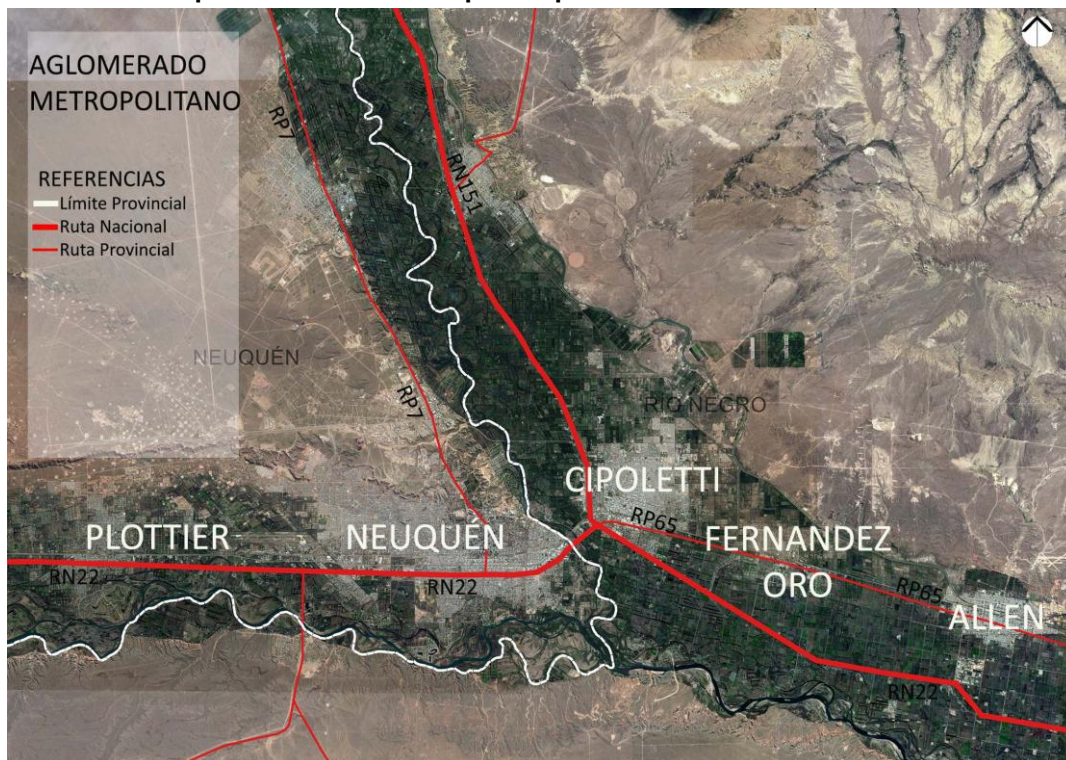
Entre las técnicas y métodos a recurrir para la generación y análisis de información se utilizaron los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Releva la información secundaria existente y de estudios antecedentes para obtener una caracterización general del municipio, identificando sus principales fortalezas y debilidades. En relación a la recopilación de información primaria se ha recurrido a la realización de una consulta de opinión a referentes locales. El objetivo fue sistematizar información cualitativa sobre la situación actual del municipio y su escenario, a través de una consulta de opinión a referentes locales que se destacan por su conocimiento y participación en la vida comunitaria y regional, en instancias de la gestión pública o privada, constituyendo un insumo fundamental para el posterior proceso participativo del Plan.

Se trabajó además con información secundaria: documentos normativos, ordenanzas, censos y estadísticas, cartografía y estudios de antecedentes.



La sistematización y análisis de toda esta información generará: (i) documento gráfico y escrito, (ii) elaboración de un inventario geo referenciado, (iii) delimitación de un marco problemático, (iv) definición de un mapa de actores, (v) síntesis en un pre-diagnóstico, concluyendo en el *Producto Final del Momento 1: Diagnóstico*.

### **Aglomeración Metropolitana Plottier-Neuquén-Cipolletti-Fernández Oro-Allen**



**Figura 1. Aglomeración Metropolitana.** Fuente: Elaboración propia, a partir de Google Earth. 2016.

### **ACCION 2. Participación en la elaboración del marco problemático**

Se participó en la construcción de un pre diagnóstico de la realidad interna y externa, a fin de identificar los macro problemas centrales que afectan al territorio, el cual puede ser subdividido en entorno regional, referido a las tendencias regionales del área de estudio, y entorno específico, referido a la dinámica o circunstancias particulares de los actores relevantes.

En el contexto del diagnóstico el Marco Problemático, opera sobre los procesos y las causas que los determinan y explican. Es una representación esquemática de las potencialidades y restricciones en un espacio territorial y de sus relaciones; Incluye aspectos positivos y negativos y se construye a partir del reconocimiento de algunas problemáticas locales relevantes que fueron identificadas como tales en el análisis del sector y delimitando campos a los que esas problemáticas pertenecen.

Sobre la base de los problemas identificados, se seleccionan los problemas centrales que serán revertidos con la implementación del plan de ordenamiento territorial, utilizando para ello criterios relevantes como gobernabilidad, prioridad política y nivel de incidencia.

Este paso es indispensable porque la selección de los problemas centrales permite un procesamiento mucho más eficaz, además de poder realizar un proceso de aproximaciones sucesivas que supone el análisis de situación, ya que éste sólo se puede efectuar en torno a un problema o núcleo de problemas.

En relación a pensar la ciudad como sociedad local implica, percibirla como un sistema de relaciones entre actores, distinguiéndose en primer término a los actores sociales (individuales o colectivos). La base social está determinada por una específica estructura social. Según C. Matus, un “actor social” puede definirse como una agrupación u organización humana transitoria o estable que tiene capacidad de desarrollar y expresar intereses propios y compartidos, definir y satisfacer necesidades, acumular recursos de distinta índole, e intervenir en una situación determinada produciendo hechos significativos.

En la construcción de las entrevistas, se necesitó conocer y seleccionar a los referentes sociales que participarían; ellos son las unidades reales de acción en la sociedad, tomadores y ejecutores de decisiones que inciden en las realidades locales. Son parte de la base social, están definidos por ella, pero actúan como individuos o colectivos que, además, están sometidos a condicionantes económicas, culturales, étnicas, políticas y territoriales. En la elección de los involucrados, se utilizaron las lógicas que incluyen al Estado y a la Sociedad Civil.

## **ELABORACION FINAL DEL ANALISIS SITUACIONAL**

### **ACCION 3. Colaboración para la formulación del pre- diagnóstico**

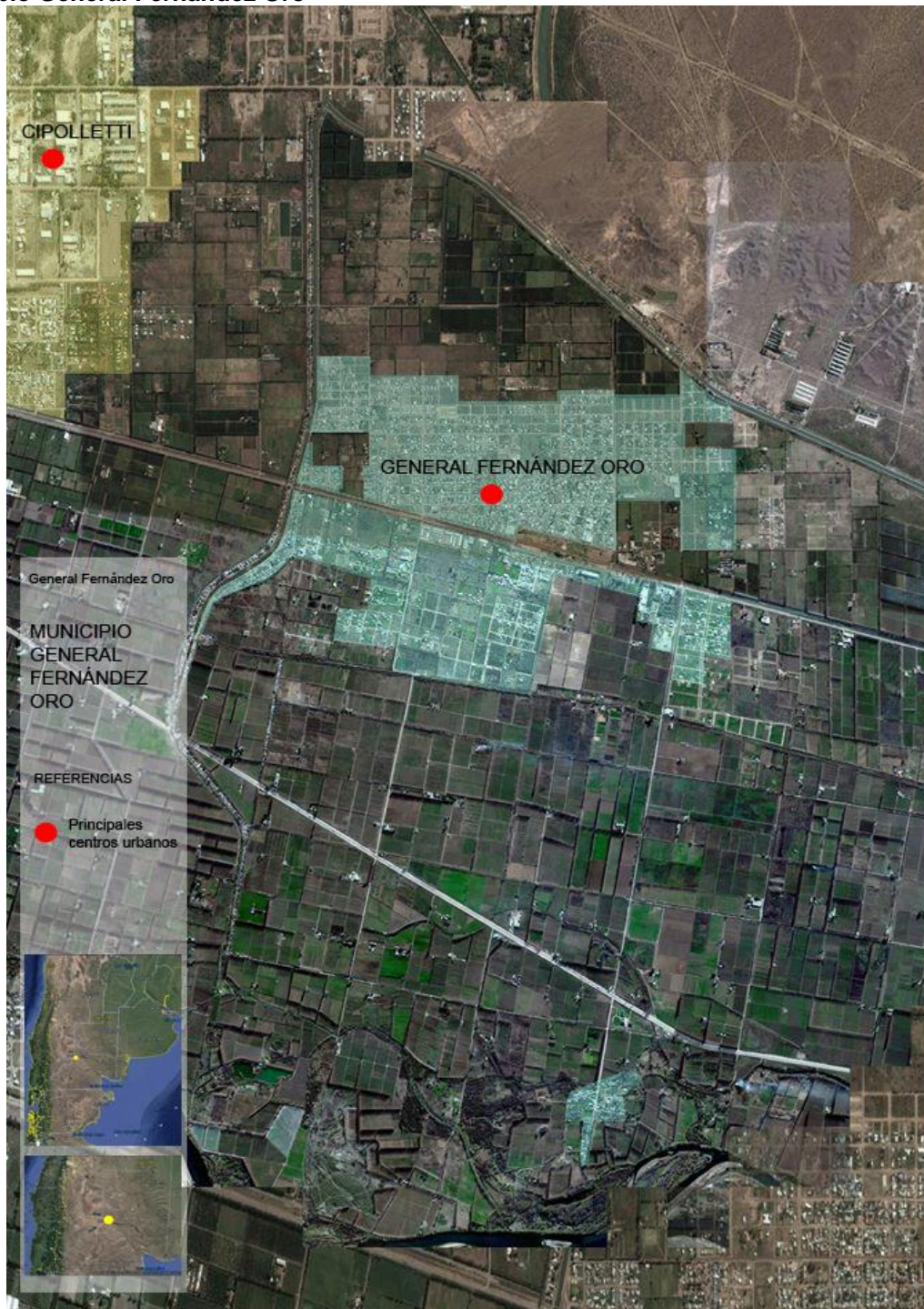
Se elaboró el documento de Análisis Situacional de lo local, en relación al Diagnóstico Regional Urbano, que permite reconocer los principales aspectos sobre el cual se planificará el territorio local y articular la diversidad de intereses sociales, ambientales, económicos e institucionales.

Este documento de situación de Gral. Fernández Oro, se divide para su mejor comprensión en cuatro Fases: Descriptiva; Explicativa; Evaluativa y de Proyección Tendencial. La descripción y su representación cartográfica, más el análisis, dará la síntesis del Modelo Actual.

Identificadas las principales características del sistema productivo, cabe realizar las siguientes preguntas: ¿Cómo éste se relaciona con el crecimiento urbano, la ocupación del territorio urbanizado y no urbanizado de la ciudad?, ¿cuál

es su impacto en la reducción de áreas protegidas?, ¿cómo se está produciendo la pérdida de suelo y cuál es el impacto para la ciudad?, ¿cuál es la relación entre la infraestructura y el desarrollo del territorio provincial?, ¿existe articulación entre los distintos centros de la aglomeración?

### Municipio General Fernández Oro



**Figura 2. Municipio de Gral. Fernández Oro.** Fuente: Elaboración propia, a partir de Google Earth. 2016. Arqs. Elaboración Arqs. Cortizo, Viñuela, Cremaschi.

## 1. Descripción

- *Caracterización en el marco regional del Municipio de Fernández Oro:* Ubicación en la Región del Alto Valle; límites y particularidades que lo definen como parte constitutiva de la región. Características y comparación con las ciudades de Cipolletti y Allen.
- *Caracterización general de Fernández Oro:* límites, ubicación geográfica; antecedentes históricos; conectividad y principales distancias a las rutas que lo integran.
- *Caracterización sociodemográfica:* Población; evolución demográfica; población urbana y rural. Comparación de la Tasa de Crecimiento Anual con otras ciudades y aglomerados.
- *Población por radio censal:* Comparación estadística 2001-2010; Crecimiento intercensal dentro del área urbana. Proceso de conurbación.
- *Caracterización de los aspectos socioeconómicos:* situación del mercado de trabajo; ocupación y desempleo; población económicamente activa (PEA), del aglomerado y su comparación con la localidad. Acceso al empleo.
- *Redes Viales principales de la región:* Descripción de las principales redes nacionales y provinciales que articulan la región y a Fernández Oro.
- *Flujos vehiculares en la localidad:* Descripción de los movimientos entre las ciudades que conforman la aglomeración. Vías de comunicación local.
- *Descripción de las infraestructuras:* Red de energía eléctrica, de gas, de agua y cloacas. Porcentajes de cobertura.
- *Descripción del equipamiento:* Niveles educativos, sanitarios, culturales. Turísticos.
- *Descripción de la dinámica urbana territorial:* Usos del suelo. Urbano y rural. Trama urbana y accesos. Proceso de expansión de la urbanización por la acción inmobiliaria. Precios del suelo.
- *Estructura productiva:* caracterización de los principales medios de producción de la localidad, relación con la economía regional. Descripción de la actividad hidrocarburífera y frutihortícola.
- *Estudio de la Legislación vigente:* Normativas y Ordenanzas tanto en el ámbito nacional como provincial.

## 2. Explicación

- *Transformación Productiva:* Relacionada a la actividad principal frutícola en otras actividades atractoras de capitales transnacionales.
- *Relación entre las actividades hidrocarburífera y frutihortícola:* Tensiones y conflictos entre las dos principales actividades de la región.

- *Reducción constante de la actividad productiva frutícola:* Dependencia de factores proporcionados por la complejidad de su proceso y cadena productiva; falta de atención o promoción del marco regulatorio o legislativo.
- *Monopolización de los mercados:* Mayor predominancia en el rubro alimentario es una de las tendencias globales que se han concentrado en mayor grado en los países con materias primas y sin procesos diversificados de industrialización.
- *Consecuencias ambientales, urbanas y económicas:* Resultado de la actividad hidrocarburífera. Localización de empresas transnacionales y su fusión con otras compañías que se transforman en poderes dominantes y responden a procesos ya iniciados, que permiten paulatinamente un posicionamiento local de fuerte desarrollo y alcance, que involucra a productores y capitales nacionales.
- *Disminución de superficie dedicada a la actividad productiva de frutales:* Con dificultad para revertir el escenario tendencial y claramente en retracción.
- *Incorporación de equipamiento:* Como aspecto tangible, la creación de frigoríficos que agrupen a pequeños productores, con el apoyo y promoción gubernamental fortalece dichas actividades y cambia las relaciones internas y el posicionamiento frente a los mercados externos e internos.
- *Modificaciones en la dinámica urbana y el mercado de suelo de la Región:* Este avance de la urbanización, el proceso de conurbación y el crecimiento sobre áreas productivas sin regulación y un contexto de impulso, ha provocado en los últimos años una cantidad desmesurada de solicitudes recibidas en el municipio para el desarrollo de emprendimientos urbanísticos. Muchos resultan incompatibles con la producción frutihortícola.

### **3. Evaluación**

En el marco del Plan de Ordenamiento Territorial se colaboró en la elaboración, del procesamiento y evaluación de las entrevistas a actores sociales, como informantes calificados del municipio. Como metodología de trabajo se busco relevar las opiniones de personalidades influyentes y con saberes específicos sobre diferentes tópicos de la realidad local de Fernández Oro.

Ello permitió avanzar en el reconocimiento de las principales problemáticas, demandas, debilidades, fortalezas, que posee la realidad específica del lugar; considerando que la ciudad puede verse como una unidad económica, cultural, social y política. Las lógicas de análisis, permitieron abordar y evaluar el conocimiento e influencia en el territorio, y se agruparon de acuerdo a:

- *orientados en función de una lógica política;*
- *orientados por una lógica de obtención de ganancia;*

- *los que se determinan según una la lógica de la necesidad (se desarrolla fuera del mercado y de las políticas públicas).*

#### **4. Proyección Tendencial**

La proyección de cambio para contraponerse al escenario tendencial es la elaboración de un proceso de planificación que se inicia con la elaboración continua de un plan, con programas y proyectos enmarcado en el respeto al medio ambiente, al consenso social y a la sostenibilidad de las generaciones presentes y futuras, en un contexto histórico productivo y potencial regional, tal como lo sostiene la Carta Orgánica y la Ley Ambiental Provincial.

### **PARTICIPACIÓN EN TALLERES CON FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

#### **ACCIÓN 4. Presentación ante el gabinete de los aspectos del diagnóstico vinculados a la planificación urbana.**

El objetivo del proceso de diagnóstico territorial es reforzar el diálogo y la confianza entre los diversos actores y las instituciones. Para orientar de forma concertada los cambios sociales, culturales y políticos, y mejorar la articulación de las intervenciones entre los diferentes niveles de decisión (Estado, Sociedad Civil y Organizaciones), se consideran las instituciones descentralizadas (locales o municipales) como el nivel de referencia por excelencia.

En este marco, la participación es un componente básico que se basa en:

- Procurar la máxima participación ciudadana -actores públicos y privados- del Estado, de las instituciones, de las empresas y de todos los ciudadanos.
- Lograr que la participación sea representativa y que garantice la legitimación social del trabajo que se aborda y de las decisiones tomadas.
- Obtener de la participación, el compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.

Para la organización del debate en las distintas Mesas de Trabajo, **se colaboró en el armado de material necesario, para contribuir con los actores involucrados y se aportó material de avance sobre los ítems desarrollados;** contienen los principales aspectos del diagnóstico vinculados a la planificación urbana. Este pre diagnóstico regional local aportará a la definición de un diagnóstico final consensuado. El contenido de los mismos es: (i) Marco Conceptual; (ii) Caracterización de la ciudad en la región; (iii) colaboración para la elaboración del inventario urbano geo referenciado. Asimismo como parte de esta actividad se

colaboró con los insumos correspondientes a la caracterización de la región, el árbol de problemas y el marco problemático correspondiente a la misma.

### **ACCION 5. Ampliación de información e incorporación de ajustes que surjan del taller de funcionarios/técnicos municipales.**

Realizada la presentación ante el gabinete, por el Coordinador del Proyecto del Plan de Ordenamiento Territorial, se colaboró en los ajustes necesarios sobre los resultados obtenidos en la Mesa de Trabajo. La ampliación de información, incorporación y corrección persigue el propósito de contribuir a la solución de los problemas detectados en el desarrollo del trabajo. Se considero oportuno reflexionar sobre la metodología planteada y exponer sintéticamente las definiciones conceptuales y las proposiciones directamente implicadas en la comprensión del estudio de caso. Frente al análisis del diagnostico presentado se efectuarán algunas reflexiones centradas en los límites y potencialidades del proceso en marcha y las orientaciones futuras del mismo para materializar las estrategias más adecuadas de políticas de desarrollo local.

## MOMENTO 2

### ELABORACIÓN DE LA FORMULACIÓN ESTRATEGICA

Se plantea como objetivo de trabajo en este segundo producto construir un documento síntesis, que represente el *Momento de Elaboración de la Formulación Estratégica*. A partir de la realización del proceso diagnóstico de análisis de la situación y de la identificación del marco problemático centrado tanto en lo provincial como en lo regional y local, se aborda en este momento la instancia de formulación.

Procesada la situación actual, por un lado a través de debates, encuentros y mesas de trabajo realizadas con la comunidad y la participación activa de la gestión municipal; y por otro lado, con el trabajo integrado del equipo asesor, se ha facilitado la articulación de la información técnica y el dialogo, que ha permitido definir el marco problemático, desde una visión analítica del territorio.

La visión<sup>1</sup> a construir se fundamentó a partir de las características tendenciales en relación a lo deseable (ideal) y lo posible (real).

El Plan de Ordenamiento de Gral. Fernández Oro, se constituye como una serie articulada de estrategias de desarrollo urbano y gestión, que definen un proyecto ideal y real de transformación del territorio<sup>2</sup>. Ello exige una adecuada planificación territorial, que incluye un conjunto complejo de variables como es la gestión de los grandes temas de escala regional y el ordenamiento del suelo en términos de accesibilidad y movilidad, provisión de infraestructura, construcción de vivienda, desarrollo de usos productivos y de servicios y preservación del patrimonio urbano y ambiental. El futuro de la ciudad y la región parte de conocer las tendencias de organización territorial que hace posible elaborar nuevos planteamientos urbanos y visiones de futuro que orienten y canalicen esas tendencias.

Este informe, se ajusta metodológicamente a la profundización de las acciones necesarias propuestas en la realización del diagnóstico del contexto interno y externo, local y regional a fin de identificar macro problemas centrales que afectan a este territorio. El entorno fue subdividido en: entorno general (regional), referido a las

---

<sup>1</sup> *La imagen a construir y consolidar es la de una ciudad en su región; moderna, articulada en lo administrativo, social, espacial y productivo, con canales claros de participación que potencien el crecimiento económico con equidad y sustentabilidad ambiental. Tener un conocimiento preciso de la realidad ambiental, social y económica del territorio y de su comunidad.* F. Tauber. 2010. La Planificación Estratégica Participativa. Para el desarrollo urbano y regional.

<sup>2</sup> *El territorio no es un hecho meramente físico sino también temporal. Este espacio-tiempo está cargado con la historia misma de quienes lo habitan, expresada en múltiples intereses. Aquí es donde se produce un nuevo mapa, el de las relaciones sociales, quizás más difícil de establecer por su intangibilidad o quizá por su permanente movimiento.* Arq. José María Zingoni et al, propuesta metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón. 2003.



tendencias globales del sector y, entorno específico (local), referido a la dinámica o circunstancias particulares de Fernández Oro, que es la tarea asumida por este experto.

Se detallan las acciones correspondientes al *Plan de Tareas*, que permitirá describir el proceso realizado:

- i. *Elaboración de la Formulación Estratégica*, que incluye Propuesta de Escenarios alternativos desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.
- ii. *Propuestas de Ejes de Acción*, que incluye:
  - Propuestas de Ejes de Acción Municipal en función de la selección de una alternativa estratégica desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.
  - Presentación de los contenidos al gabinete y discusión de escenarios y ejes de acción, vinculados a la planificación urbana.

## **ACCIÓN 6. Propuesta de Escenarios alternativos desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.**

La Prospectiva Territorial es un enfoque o una forma de ver la planificación del desarrollo territorial desde una visión de futuro, pensando cómo puede ser y cómo queremos que sea nuestro territorio. Se visualiza el modelo territorial futuro o ideal en un horizonte a largo plazo y plantea escenarios o situaciones que pueden presentarse, dependiendo del grado de intervención planificada y ordenada. *La prospectiva es programar el futuro actuando en el presente.*

Los escenarios<sup>3</sup> son las diferentes dimensiones espacio- temporales en las cuales se desarrollan las relaciones sociales, económicas, productivas, políticas del Municipio, que tienen presente la injerencia en los atributos o características propias del Municipio de Gral. Fernández Oro.

En el trabajo que se presenta se han desarrollado los siguientes escenarios:

- Escenario Actual: Es el espacio y tiempo actual, definido por el diagnóstico realizado sobre el territorio.
- Escenario Tendencial: que muestra cuál va a ser el comportamiento de cada variable sin el control de la planificación y ordenamiento territorial.

---

<sup>3</sup> Un escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual a la situación futura. Gabiña, 1999.

- Escenario Ideal: es el que se quisiera obtener luego de la implementación del plan de ordenamiento del territorio.
- Escenario Real: es el que corresponden a diversas posibilidades de desarrollo territorial de acuerdo con los diversos intereses sectoriales, gremiales o de los diferentes actores sociales.

A partir de estas consideraciones el Coordinador del Estudio, junto al Equipo Asesor definieron los escenarios a desarrollar en relación a las *dimensiones productivas - urbanas - legales*. Las mismas fueron abordadas en dos escalas de trabajo:

1. Escenarios Tendenciales de RVM, Neuquén- Cipolletti y Fernández Oro.
2. Escenarios Ideales de RVM, Neuquén- Cipolletti y Fernández Oro.

La escala local, que comprende el Municipio de Gral. Fernández Oro, fue desarrollada por la experta que presenta este Informe final.

## 1. Escenario Tendencial

En este sentido implica la prefiguración del territorio en función de una estrategia que tiene al estado local como orientador y a la comunidad como principal "constructor" de la ciudad. Se intenta identificar los mecanismos y actores determinantes de la evolución del contexto de estudio en el periodo de análisis. El *análisis de tendencias* requiere de un modelo explicativo del fenómeno, que permita a partir de la revisión y procesamiento de los datos disponibles pronosticar la evolución. Se expresa en este apartado una síntesis tendencial que se refiere a un modelo territorial que plantea escenarios o situaciones que se exponen a través de tres Módulos relacionados entre sí: Productivo; Urbano; Legal.

### ***Módulo I: Productivo***

El *crecimiento urbano sobre suelos productivos* expresa una realidad económica compleja, que no solo es posible resolver con la regulación del crecimiento. La tendencia de un proceso de progresiva subdivisión, guarda directa relación con el desarrollo económico local-regional. La contraposición entre lo rural y lo urbano se asienta no solo en la alta rentabilidad que se obtiene de lo urbano, sino en los cambios productivos que minimizan la rentabilidad del parcelamiento rural de menor escala.

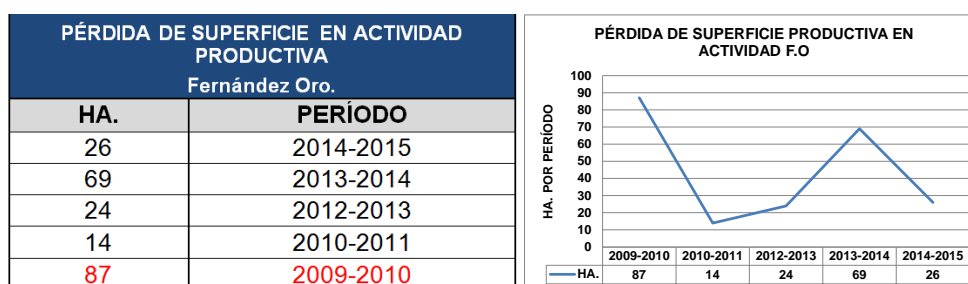
Ante ello se plantea la necesidad de *identificar tendencias y modificaciones* derivados de los cambios demográficos que se manifiestan en forma descontrolada siendo cada vez más intensos y expresando más incompatibilidades.

Las principales tendencias identificadas fueron:

-Competitividad entre las actividades frutihortícola y petrolíferas; el incremento poblacional continuará relacionándose por la cercanía al lugar de trabajo y por la jerarquía urbana en relación a su contigüidad a la ciudad de Cipolletti.

-Los cambios de zonificaciones de usos de suelo continuarían amenazando la diversidad económica de los diferentes rubros productivos y en especial a la actividad frutihortícola.

-Es dable de señalar la disminución de la superficie del uso de suelo dedicado a la actividad productiva de frutales.



-No cesaría la tensión por el uso del espacio rural, por incidencia de las actividades no agropecuarias en áreas rurales; aumento del precio de la tierra lo que conllevará a los pequeños productores a obtener más rentabilidad de sus tierras en el mercado inmobiliario.

-Expansión de la frontera hidrocarburífera sobre las tierras sistematizadas para la agricultura; el territorio productivo continuará su fragmentación, dando lugar a prácticas incompatibles con las agropecuarias, con la consecuente pérdida de suelo productivo, de productores y de puestos de trabajo.

-La ausencia de una instancia normativa, llevará a complejizar en el tiempo las variables de carácter productivo como superficies por grupo de cultivos, tamaño de explotaciones, parcelación; y de carácter socioeconómico, como evolución demográfica, distribución sectorial de la población,

-Mayor diversificación productiva y ausencia de lineamientos integrales para el desarrollo social, urbano y económico, el crecimiento poblacional y la falta de desarrollo de infraestructuras que generarán en el tiempo, condiciones no propicias para el desarrollo sustentable e incidirán en la calidad de vida de la comunidad.

-La estructura territorial se considera que presentará desequilibrios notorios en la dinámica productiva por los niveles de conectividad, de flujos de transportes, por la ausencia o falta de terminación de obras viales. Esta problemática será una limitante del buen desarrollo demográfico.

-Se evidencia la persistencia de una fuerte presión a la baja de los precios internacionales en la actividad petrolera local que afecta al aumento de los costos de perforación y terminación, complicando tanto a la producción local como regional por la demanda por los puestos de trabajo. Proceso de la monopolización de los mercados por ausencia de estrategias para que se originen cambios en la producción.

-Los suelos de buena aptitud agrícola se están perdiendo producto del creciente aumento demográfico y la consiguiente necesidad habitacional, generando una intensa presión inmobiliaria que derivaría en la pérdida irreparable de un recurso limitado como lo es el suelo agrícola.

-El cambio de usos del suelo en el municipio, está expuesto en forma marcada y creciente; los desarrollos inmobiliarios y la expansión de la actividad hidrocarburífera tiende a avanzar aceleradamente sobre las zonas productivas reemplazando tierras agrícolas y acarreado problemáticas ambientales como el vertido de los residuos (RSU), aguas residuales e hidrocarburos y otros desechos a los sistemas de riego, con el riesgo de contaminación de suelos, cursos hídricos y amenazas para la salud humana. Consecuencias medioambientales negativas, creciente discontinuidad y fragmentación del territorio.

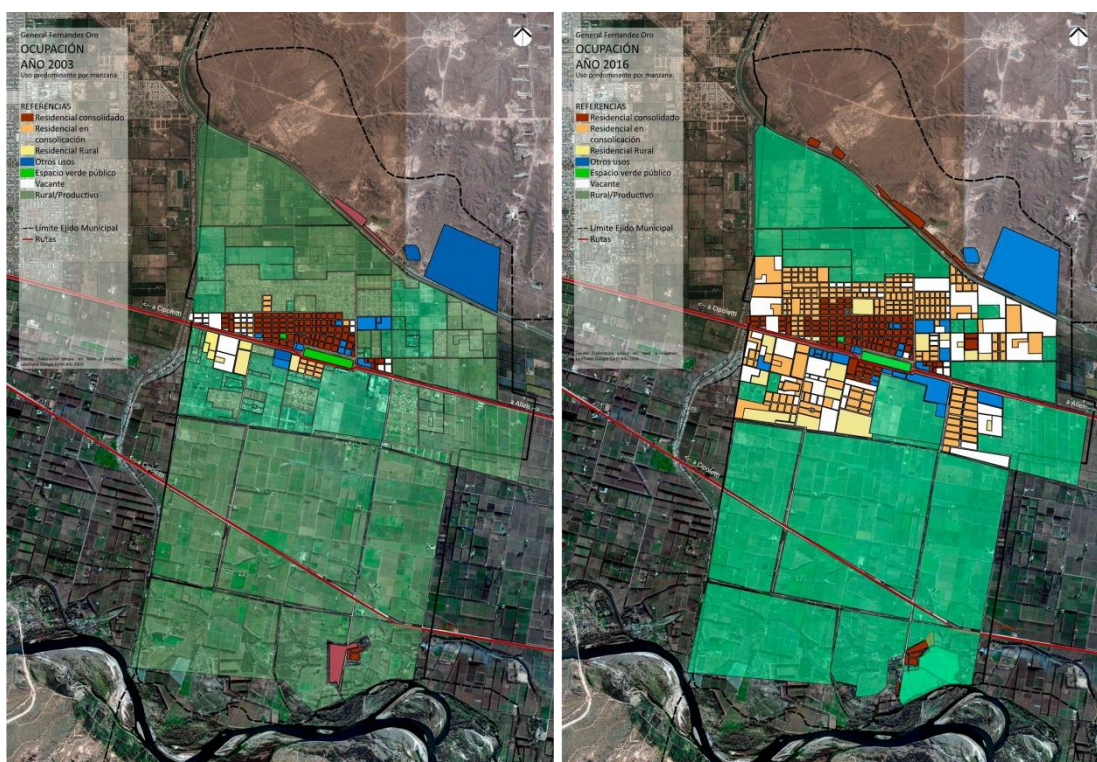
### ***Módulo I: Urbano***

Lo urbano en el apartado Regional, permitió identificar que el fenómeno de Vaca Muerta sería la causante de un crecimiento demográfico que excede lo premeditado de acuerdo al Censo INDEC 2010; y que por la continuidad de la inadecuación de los procesos territoriales, la fragmentación social y urbana conducirían en detrimento de la calidad de vida de los habitantes.

El crecimiento ha sido construido por el equipo asesor en base a los datos proporcionados por el EPRE (Ente Provincial Regulador de la Energía), quien registra la información que le brinda la empresa EdERSA (Empresa de Energía de Río Negro S.A).

Ello permitió proyectar el crecimiento demográfico de Gral. Fernández Oro, estimando que dicha proyección contempla la incidencia del fenómeno Vaca Muerta, para los años 2020, 2025 y 2030, siendo éste último, el año utilizado como corte para realizar el presente escenario de la tendencia.

**Evolución demográfica por crecimiento intercensal. Años 2003 y 2016.**



**Figura 3. Evolución demográfica.** Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo 1991-2001-2010 INDEC. Arq. Javier Viñuela. Arq. Ma. Elisa Cremaschi.

Asimismo y en relación a la tendencia poblacional, se analizaron las demandas de equipamientos producidas por el crecimiento demográfico, la mayor complejidad en la conectividad y en las cargas de las vías de comunicación, el aumento en los desplazamientos de población y el trazado que no respondería a la dinámica de crecimiento. Se suma una saturación de flujos que complicará las alternativas de vinculaciones interregionales.

Esta tendencia indica la continuidad de las dificultades para ser efectivas las legislaciones que regulan los usos de suelo y las normas que delimitan áreas, destinadas al ordenamiento, la planificación y la legislación urbana; las mismas deberían promover la búsqueda de una organización territorial que reduzca los desequilibrios espaciales y sociales mencionados.

En lo referente a normativa legal en la regulación del suelo, las consecuencias derivarán en una marcada diferencia del mercado de suelos entre el casco urbano y el rural, generando un considerable aumento de la población y extensión de la expansión del centro de la localidad con loteos hacia la periferia; ello incidirá en la continua reducción del área productiva.

El área presentaría escenarios de riesgo por la alteración de los usos e indicadores de suelo, derivados del negocio de la construcción y de la especulación inmobiliaria; por la insostenibilidad en relación a las infraestructuras, equipamientos y conectividad, imprecisión de superficies y límites territoriales.

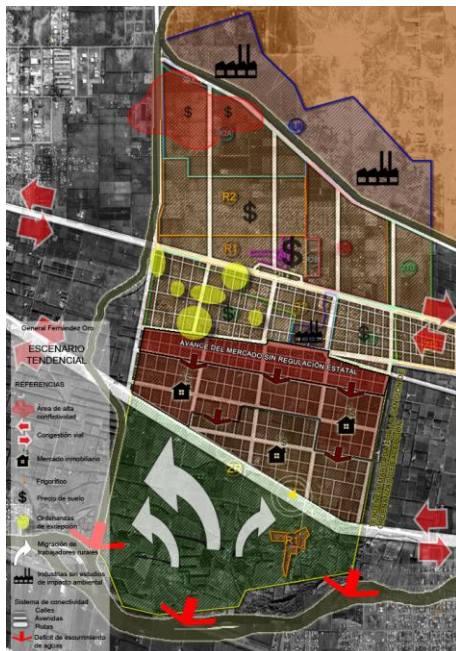
### **Módulo III: Legal**

La dimensión legal considerada en el escenario tendencial a partir del incremento de normativas de carácter parcial con sanciones de ordenanzas fragmentadas, fue desarrollada por la experta Arq. Priscila Primerano, con la colaboración de los Arqs. María B. Sánchez Arrabal, Javier Viñuela y Elisa Cremaschi.

En relación al estudio de la legislación vigente, la Carta Orgánica de Fernández Oro avala los cambios de zonificación con un mínimo de dos años de diferencia entre una sanción y otra; al igual que la mayoría de los códigos urbanos. Por este motivo y en el contexto de crecimiento acelerado, las lógicas del mercado y la ausencia de un plan integral urbano-ambiental, se opta por legislar por excepciones.

A través de todas las ordenanzas que se han venido sancionando por excepción se puede evidenciar una competencia entre actividades productivas rurales, y asentamientos humanos urbanos de baja densidad, que sumados al uso del suelo, a las lógicas del mercado, se le agrega el soporte que demanda la localización del crecimiento demográfico-económico de las explotaciones hidrocarburíferas regionales.

Este avance de la urbanización, el proceso de conurbación y el crecimiento sobre áreas productivas sin regulación y un contexto de impulso, ha provocado en los últimos años una cantidad desmesurada de solicitudes recibidas en el municipio para el desarrollo de emprendimientos urbanísticos. En muchos casos resultan incompatibles con la producción frutihortícola.



Como **síntesis del escenario tendencial en la escala local**, se construyó un plano exploratorio, que parte de tendencias pasadas y presentes y conducen a un futuro de anticipación.

## 2. Escenario Ideal

El propósito que se planteó fue desarrollar el escenario ideal en pos de modificar las problemáticas identificadas en el escenario tendencial, las corrija y construya un panorama ideal para el territorio y sus habitantes. Un escenario no es

una realidad futura, sino un medio de representarla de forma que permita visualizar mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

Un escenario ideal, que revierta el escenario tendencial en los aspectos negativos y, mantenga la dirección en aquellas acciones que se consideran de buen desempeño, que las fortalezca e implemente estrategias vinculadas a cambios significativos en las normativas, propuestas de acciones y gestiones consideradas sostenibles.

Los escenarios se ajustaron ante todo a una reflexión previa y explícita sobre las variables clave y sus tendencias; se consideró significativo distinguir una fase exploratoria de identificación de los retos de futuro y una fase normativa de definición de las opciones estratégicas posibles frente a los desafíos.

Para la construcción del escenario ideal también se trabajó en tres Módulos relacionados entre sí: Productivo; Urbano; Legal.

### ***Modulo I: Productivo***

Todas las acciones orientadas a la producción estarán acompañadas y articuladas con la modificación de la normativa urbanística y las obras públicas; zonificar las áreas de compatibilidad de uso para la actividad hidrocarburífera conjuntamente con la provincia; delimitar, readecuar en algunos casos y mantener en otros la asignación zonificada para el uso del suelo, exigir el respeto a las normas sancionadas, y promover la diversificación productiva y equilibrada.

En un escenario ideal se buscará el trabajo articulado y se implementará con la participación de todas las oficinas municipales y organismos de aplicación provincial; se cumplirán y se monitorearán las leyes del digesto provincial; se implementarán mecanismos para censar, relevar y registrar las empresas mediante la construcción de un registro municipal de los productores localizados en Gral. Fernández Oro.

Regular el procedimiento de evaluación de impacto ambiental como instancia necesaria para la conservación del ambiente en todo el territorio de la provincia, a los fines de resguardar los recursos naturales dentro de un esquema de desarrollo sustentable, en el marco de las normas de orden público; aplicación de la Ley Provincial N° 3266/99 de Evaluación de Impacto Ambiental, que forma parte del Código de Planeamiento Urbano de Fernández Oro.

### ***Módulo II: Urbano***

En este marco, y en congruencia con lo elaborado en el escenario tendencial, se abordó desde el aspecto urbano el exponencial crecimiento tendencial

identificado, y se proyectan soluciones y estrategias tentativas relacionadas al ordenamiento territorial, para el desarrollo sostenible del municipio.

Se exponen los aspectos urbanos del territorio ideal, para el desarrollo del crecimiento demográfico desarrollado y se prevé un ordenamiento técnico legal que contenga el desborde horizontal de la progresión urbana. La pérdida de suelo rural es un fenómeno que atenta contra la sustentabilidad y calidad de vida del municipio, por lo que corresponde encarar estrategias que organicen los usos de suelo e impidan que dicho fenómeno continúe siendo una amenaza.

El municipio se proyecta como gestor y administrador que estimula un abordaje integral de los procesos territoriales, desde una visión sistémica sobre la estructuración de la ciudad de Fernández Oro y su territorio y una mirada dialéctica sobre los procesos y los actores que impulsan y explican su transformación en el tiempo.

Abordar el sistema urbano desde un enfoque estratégico y una visión del desarrollo sostenible; el modelo que se propone se fundamenta como un proceso que articula lo social, lo económico, lo ambiental y lo institucional, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población.

Desde el punto de vista urbano, el escenario ideal estaría conformado por medidas que apunten al desarrollo sostenible del municipio como se expresó en el párrafo anterior, y para lograr que los desarrollos no ocasionen un daño al ambiente, sería necesario realizar estudios de impacto ambiental como requisito de aprobación. Asimismo la implementación de estudios y proyectos de escurrimientos de aguas superficiales, y la articulación entre los planes que respondan a los emprendimientos ejecutados y los que se encuentran pendientes. Se suma a contar con la realización de estudios geológicos exploratorios que contemplen el análisis de suelo de cada localización a desarrollar.

### ***Módulo III: Legal***

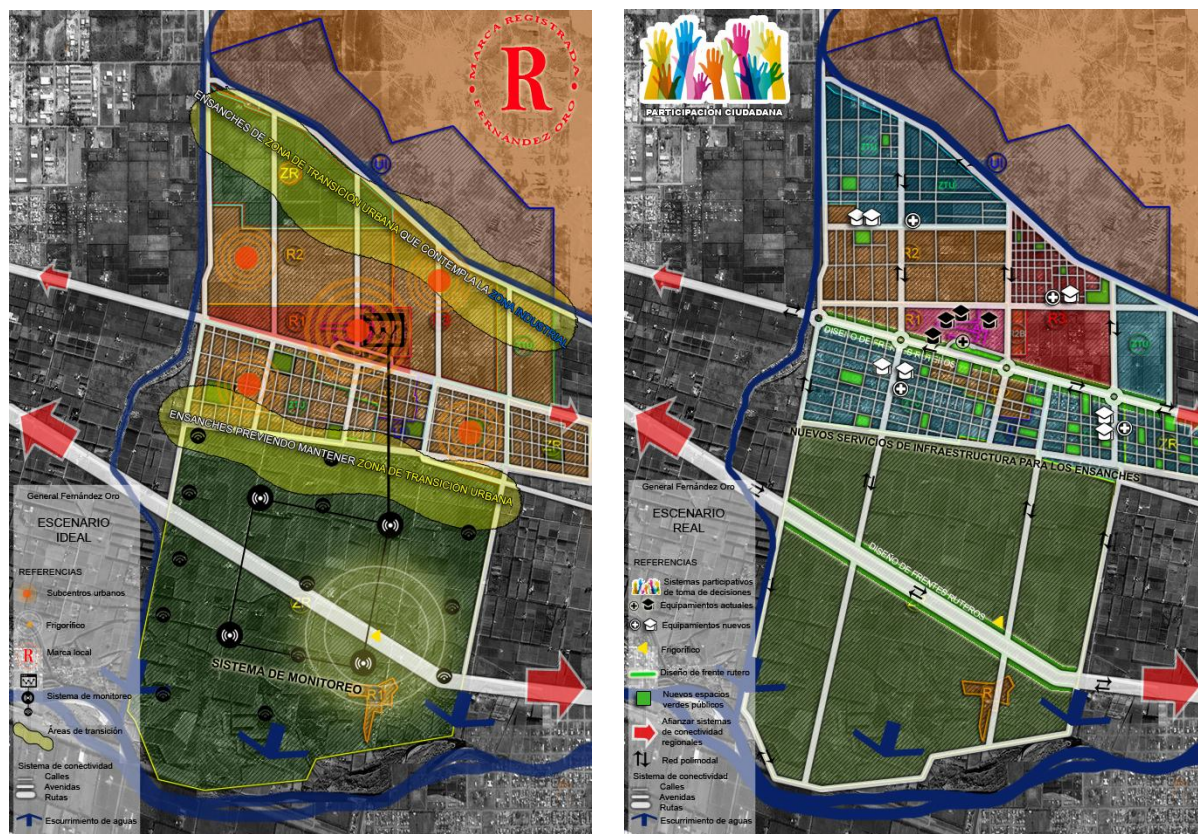
El escenario ideal, orientado a la sostenibilidad normativa- legal, es adherente sistémicamente al resto de las dimensiones; y tiene su especificidad en las acciones propias que le ofrece el marco regulatorio y el compendio de leyes en sus niveles de jerarquía: Leyes Nacionales, Leyes Provinciales y Ordenanzas Municipales.

Como síntesis en la escala local, se construyó un plano exploratorio, que parte de la premisa que el escenario ideal constituye un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas. El método de escenarios puede ayudar a elegir, situando el máximo de posibilidades a su lado, la mejor estrategia futura.



Posteriormente a la elaboración del material que conformó los escenarios tendencial e ideal, se procedió a la definición del Escenario Real con la participación de todo el equipo de trabajo. Se presenta la imagen resultante.

**Municipio de Gral. Fernández Oro. Escenario ideal. Escenario Real.**



**Figura 5. Escenario ideal y real.** Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo 1991-2001-2010 INDEC. Arq. Javier Viñuela. Arq. Ma. Elisa Cremaschi.

**PROPUESTA DE EJES DE ACCION**

**ACCIÓN 7. Propuestas de Ejes de Acción Municipal en función de la selección de una alternativa estratégica desde los aspectos vinculados a la planificación urbana.**

Los ejes de acción constituyen los temas clave de la ciudad y del territorio que permiten pasar de la situación actual a la situación deseada, garantizando alcanzar el objetivo central del Plan. Implican el camino a recorrer, a partir de la evaluación y selección de alternativas, en un proceso de concertación de intereses a veces divergentes, pero muchas otras concurrentes; se basan y fundamentan en objetivos específicos en los que existe un acuerdo para trabajar en la determinación de acciones concretas sobre el proceso de implementación del Plan.

En este marco, se definen los lineamientos necesarios para alcanzar los objetivos específicos, que deben expresar las situaciones deseadas, articuladas en función del objetivo general. Es así que los lineamientos integrados de manera sistémica, que se desprenden del Árbol Problemático, buscan dar respuestas a los dos problemas construidos como principales:

- i. Tensión entre el avance de la frontera hidrocarburífera y la actividad frutihortícola;
- ii Ausencia de un plan integral y sistémico de gestión urbana que regule el crecimiento.

Estas construcciones de problemas complejos, intentan ser revertidas en la formulación de la propuesta, con la definición de posibles estrategias que transformadas en acciones específicas y articuladas por dimensiones, son abarcables desde la escala urbana y la gestión municipal. Se convierten así, en los *lineamientos generales*, desde donde se comienza a trazar la propuesta estratégica:

- Búsqueda de consensos y la delimitación de actividades productivas;
- Planificación estratégica integral y sistémica que gestione y conduzca el crecimiento urbano.

Estos lineamientos deben reunir ciertas condiciones básicas para garantizar su implementación; dar respuesta a problemas resolubles y no imposibles; ser operativos y no una simple abstracción, de forma que se pueda traducir en acciones y asignaciones específicas; estar expresados en términos concretos con el fin de fijar unidades de medida para evaluar su ejecución y descubrir sus desviaciones; determinar la capacidad para captar todos los recursos necesarios para su implantación, ya sean internos o externos a la comunidad; estar coordinados y ser compatible con otras estrategias.

Los mismos se encuentran en un marco de consenso participativo desde el cual se vislumbra un ciudad emergente, en crecimiento y con potencialidades de desarrollo; receptora y abierta. Un municipio que fortalece los vínculos sociales y comunitarios en contacto con la producción, la tierra y la naturaleza. *Fernández Oro busca proyectarse a la región, protegiendo su esencia y convivencia.*

De lo expresado en los párrafos anteriores, surgen cinco ejes -en primera instancia- que definen las estrategias generales, que se formulan de manera abierta y responden a cada dimensión abordada:

- *Categorización de nuevas áreas y sectores;*
- *Estructuración del sistema de movimientos;*
- *Gestión ambiental;*
- *Conformación del sistema de espacios públicos-verdes;*
- *Previsión de servicios y equipamientos.*

Una estrategia local, se entiende como un conjunto estructurado y coherente de proposiciones, destinado a acordar, coordinar e impulsar acciones públicas y privadas que se consideran indispensables para el desarrollo de la región, entendiéndose como:

-Propuesta que favorece la coordinación de iniciativas y proyectos de los diferentes actores sociales para lograr una visión de futuro compartida y alcanzar objetivos que les son comunes.

-Instrumento de gestión que permite proyectar aquellas iniciativas relevantes, valorizando las contribuciones y aportes de los actores involucrados.

-Instrumento técnico que posibilita una visión de conjunto y a largo plazo, y permite organizar y coordinar eficientemente los recursos disponibles.

-Instrumento de articulación que facilita los acuerdos al interior del gobierno municipal.

En una segunda instancia de síntesis se abordaron los ejes estratégicos de acción municipal, especialmente en aquellos vinculados a la planificación regional urbana local. Cabe señalar que los Ejes Estratégicos, son las líneas directrices que conducen a la Visión u Objetivo General del Plan. La Visión Expresa el objetivo más amplio al que se aspira alcanzar con la formulación del Plan y representa la imagen global del futuro de la ciudad. Es el resultado (estructural y funcional, en todas las dimensiones del sistema) que se aspira a lograr una vez que se ejecute y concrete el plan que se diseñará en base a ese objetivo. Constituye la base sobre la que se construyen los siguientes pasos del Plan.

La definición de *estrategia*<sup>4</sup>, hace referencia al modo de aprovechar las características favorables del entorno, superando las dificultades coyunturales o estructurales del actual escenario, a fin de alcanzar el posible. Son los caminos a transitar para alcanzar los objetivos particulares específicos o combinaciones de ellos. Las *Líneas o Ejes Estratégicos* son el marco que permite formular y elaborar los programas y los proyectos. Los diferentes ejes estratégicos abordados están sustentados en los conceptos de: Integralidad; Territorialidad; Equidad y Participación comunitaria. Estos ejes están incluidos en una gestión participativa y fortalecida y, en políticas de acción integrales.

La *participación* implica un compromiso de apertura del conocimiento y de la aceptación. Una correcta participación implica avanzar en tres estados de apertura: (i) brindar toda la información disponible e indispensable para la toma de decisiones; (ii) crear las condiciones necesarias para expresar las opiniones de todos los sectores; (iii) aceptar el consenso con la vocación de lograr acuerdos, incluso cuando éstos impliquen ceder ciertos beneficios o ganancias.

Se ha participado en la construcción de estas estrategias con el conjunto del Equipo Asesor, para ser abordadas en el Momento 3, de este Informe.

---

<sup>4</sup> Una estrategia urbana se basa, en primer lugar, en una visión hacia el futuro y define el marco técnico, legislativo, financiero y social dentro del cual se desarrollarán acciones concretas. Así mismo, una estrategia aporta argumentos para la gestión y sitúa en muchos casos a la ciudad en un contexto más amplio (territorial y político), además de ser extrapolable a otros lugares. Actualmente muchas ciudades están buscando estrategias para desarrollar su entorno de una manera más sostenible, lo cual equivale, en su sentido más amplio, a duradero en el tiempo y con recursos propios para evolucionar. Estrategias urbanas para una ciudad más sostenible. B. Sauer. En Universidad E. de Valencia.

## **ACCIÓN 8. Colaboración para la Presentación de los contenidos al gabinete y discusión de escenarios y ejes de acción, vinculados a la planificación urbana.**

Esta actividad se desarrolló en febrero de 2017 en la ciudad de Gral. Fernández Oro, con la coordinación del Arq. Julio Caviglioni. Se aportaron los documentos correspondientes de todo el equipo de trabajo. La colaboración en el armado de insumos para dicha presentación, tendrá como objetivo consensuar con funcionarios y actores sociales, los escenarios descriptos y la visión, como base fundamental de la instancia de la formulación estratégica, de este momento 2. En particular se aportó material en relación a la planificación regional urbana referente a lo local.

## **MOMENTO 3**

### **ELABORACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS DE GESTIÓN**

Este momento explicita el desarrollo de las actividades correspondientes a la formulación y elaboración de los Programas y Proyectos del Plan de Ordenamiento Territorial de General Fernández Oro, entendido como un proceso participativo, dinámico y continuo de planificación.

La tarea principal en esta fase del proceso, es la de configurar y poner en marcha una cartera selectiva de acciones configuradas como programas y proyectos para obtener una primera aproximación a la viabilidad de estas acciones que se hayan priorizado como estratégicas para facilitar su ejecución.

Una Línea Estratégica es una idea de carácter conceptual, que comprende y otorga racionalidad a un conjunto de Programas y Proyectos, con la intención de resolver problemas previamente identificados y ponderados.

En medida que las estrategias representan los caminos para alcanzar el objetivo general (visión), los programas y proyectos de actuación pueden ser definidos para concretar esas estrategias. Cabe aclarar que se entiende como Programa al conjunto de Proyectos que permiten llevar adelante determinados aspectos de las Líneas Estratégicas, y al Proyecto como el conjunto de acciones e inversiones que posibilitan la materialización y/o concreción de los objetivos formulados para cada Programa.

Asimismo, en esta instancia del trabajo se realiza una revisión y propuesta de actualización de la normativa urbanística vigente, en los aspectos vinculados a la gestión urbana.

## **EJES DE ACCION**

### **EJE 1. CATEGORIZACIÓN DE NUEVAS AREAS Y SECTORES**

#### **Estrategias**

- Delimitar Áreas
- Zonificar según Usos del suelo
- Establecer nuevos indicadores para las diferentes zonas ( FOS, FOT, DENS, CUF)
- Proyectar Planes Particularizados
- Propiciar sistemas participativos para la toma de decisiones

### **EJE 2. ESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE MOVIMIENTOS**

#### **Estrategias**

- Configurar Avenida-Parque Lineal en traza de Ruta 65
- Establecer una red polimodal de circulación interna

- Crear vías de accesibilidad hacia el sur con el Rio y hacia el norte con el lago
- Conformar anillos de circulación-crecimiento-zonificación
- Afianzar sistemas de conectividad con Neuquén – Alto Valle (puentes, tren, ruta 22, etc.).

### **EJE 3. CONFORMACION DEL SISTEMA DE ESPACIOS PUBLICOS-VERDES**

#### **Estrategias**

- Revalorizar los espacios públicos existentes (a través del diseño de las veredas y su vinculación con el nuevo parque lineal)
- Crear nuevos espacios verdes-públicos (en los distintos ensanches de la mancha urbana)
- Implementar plan de forestación urbana
- Diseñar paisajísticamente los frentes ruterros, de forma acorde con la flora local.

### **EJE 4. PREVISION DE SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS**

#### **Estrategias**

- Establecer espacios disponibles para ubicar equipamientos (educación, salud, cultura, etc.) en las nuevas áreas.
- Prever los de servicios de infraestructura en función de los indicadores establecidos para las nuevas áreas.

### **EJE 5. GESTION AMBIENTAL**

#### **Estrategias**

- Determinar la superficie absorbente por parcela
- Establecer tratamiento de disposición de excretas para vivienda colectiva
- Estipular las condiciones de aislamiento térmico en viviendas colectivas
- Coordinar un sistema de Gestión de Residuos Sólidos Urbanos
- Identificar y delimitar áreas protegidas (ej. áreas de riesgo natural, áreas de valor ecológico, áreas de calidad productiva).

La identificación de estos Ejes Estratégicos, que conducen a la visión, han sido expresados en: valores (equidad), estilo de gestión (fortalecida y participativa), políticas de acción (integrales) y áreas de intervención (territoriales).

En este marco, se colaboró en la construcción de la visión, junto al resto del equipo de trabajo. Cabe destacar que la definición de la Visión lograda debe ser compartida por los distintos actores del proceso, a modo de valores y expectativas, y es una instancia de fundamental importancia para poder conducir las siguientes actividades a partir de establecer una meta a futuro.

## **ACCIÓN 9. Formulación de propuestas de programas y proyectos que acompañen los ejes de acción e identificación de áreas de oportunidad.**

Se trabajó en la Formulación de Propuestas vinculadas con la planificación regional urbana (En lo Local) de programas y proyectos en el marco de la *Elaboración del Plan de Gestión Municipal*.

Previo a profundizar en los programas y proyectos seleccionados para esta etapa, se presenta la estructura general del Plan, con la totalidad de los programas y proyectos que lo comprenden.

### **1. PROGRAMA: ORDENAMIENTO URBANO**

- .1. Proyecto: Nuevo Código de Ordenamiento Urbano Territorial
- .2. Proyecto: Canales Participativos para la Toma de Decisiones.

### **▪ PROGRAMA: PLANES PARTICULARIZADOS**

- 2.1. Proyecto: Parque Industrial.
- 2.2. Proyecto: Zona Especial de Interés Social.

### **3. PROGRAMA: SISTEMA DE MOVIMIENTOS LOCAL**

- 3.1. Proyecto: Avenida-Parque Lineal en Traza de Ruta 65.
- 3.2. Proyecto: Red Multimodal de Circulación Interna.
- 3.3. Proyecto: Anillos de Circulación-Crecimiento-Zonificación.

### **4. PROGRAMA: SISTEMA DE MOVIMIENTOS REGIONAL**

- 4.1. Proyecto: Gestión de Sistemas de Conectividad con Neuquén – Alto Valle.
- 4.2. Proyecto: Vías de vinculación hacia el sur con el río y hacia el norte con el Lago Pellegrini.

### **5. PROGRAMA: ESPACIOS PÚBLICOS EXISTENTES**

- 5.1. Proyecto: Tratamiento del Entorno de los Espacios Verdes.
- 5.2. Proyecto: Plan de Mantenimiento Comunal de Parques y Plazas.
- 5.3. Proyecto: Plan de incorporación de Mobiliario Urbano.

### **6. PROGRAMA NUEVOS ESPACIOS VERDES-PÚBLICOS**

- 6.1. Proyecto: Plan de Forestación Urbana.
- 6.2. Proyecto: Plan de Diseño Paisajístico de Corredores y Vías Urbanas e Interurbanas.
- 6.3. Proyecto: Preservación del Frente Ribereño.

### **7. PROGRAMA: NUEVA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTOS EN AREAS DE CRECIMIENTO URBANO**

7.1. Proyecto: Determinación de la localización de nuevo equipamiento urbano en áreas de crecimiento.

7.2. Proyecto: Identificación de Áreas de Completamiento de Servicios de Infraestructura en Zonas de Crecimiento Urbano.

El abordaje de este momento, se centro especialmente en aquellos programas más directamente vinculados con la problemática de la planificación y ordenamiento urbano. Esta presentación expone:

- Programa 1: Ordenamiento Urbano (Proyecto 1.2).
- Programa: 2: Planes Particularizados (Proyecto 2.1);
- Programa 3: Sistema de Movimiento Local (Proyecto 3.1, 3.2, 3.3).
- Programa 4: Sistema de Movimiento Regional (Proyecto 4.1, 4.2).
- Programa 7: Nueva infraestructura y equipamientos en áreas de crecimiento urbano (Proyecto 7.1, 7.2).

El contexto de impulso regional y las nuevas dinámicas territoriales, que se manifiestan en el avance de la urbanización, en el proceso de conurbación y en el crecimiento sobre áreas productivas sin regulación, demandan la necesidad de planificación y consideración del ordenamiento urbano. En base a lo expresado se fundamenta el **Programa 1: Ordenamiento Urbano**.

El desarrollo y el progreso de la ciudad suponen la interacción de las zonas urbanas y rurales, y evalúa que el municipio de Gral. Fernández Oro se encuentra en el centro de la región productiva del Alto Valle de Río Negro, con limitadas superficies de tierra bajo riego, únicas en el Norte Patagónico y cuyo destino natural a preservar es la producción fruti-hortícola.

Se observa una búsqueda por la equidad urbanística, el respeto por el medio ambiente, la salud de la economía, la transparencia de los gobiernos y, la consideración de las generaciones venideras que mediante normas y leyes protegen el bien común de la comunidad; las poblaciones más vulnerables, y el derecho a la ciudad, evitando el carácter individual o de aplicación de normas por excepciones desintegradas de un sistema de relaciones complejo.

Asimismo, el ordenamiento urbano considera las proyecciones territoriales que mediante estrategias orientan con normativas generales y particulares en materia de uso del suelo, subdivisión de la tierra, densidad de ocupación y tejido urbano, espacio público, estructura vial, parámetros de protección y puesta en valor del medio ambiente natural para el desarrollo urbano y territorial.

Estos conceptos llevan a plantear la planificación participativa como herramienta de ordenamiento territorial que colabora en la reglamentación sobre los



temas de ordenamiento urbano, la redefinición de las zonificaciones, como así también la revisión de los indicadores urbanísticos para el área urbana y el área productiva.

El **Proyecto 1.2 de “Canales Participativos para la Toma de Decisiones”**, tiene como fin garantizar que todos los miembros de la sociedad tengan una posibilidad real e igual de participar en las decisiones colectivas; es decir el propósito de crear mecanismos que aseguren la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y la resolución de los problemas que afectan el bien común. El objetivo de los mecanismos de participación ciudadana es brindar garantías y beneficios para que puedan incidir en cambios en el ámbito local. Los mecanismos de participación ciudadana contribuyen a transparentar la gestión y a construir consensos estableciendo, mediante el debate público, acuerdos sobre la agenda pública local.

En relación al **“Programa 2. de Planes Particularizados”**, se fundamenta que la complejidad en el territorio del municipio de General Fernández Oro amerita abordar algunos temas en forma particular y específica, entre los cuales se encuentran la informalidad urbana y la reactivación del área industrial, a partir de la implementación de un conjunto de políticas integrales. De este modo resulta necesario plantear planes particularizados que formulen un conjunto de acciones públicas, organizadas en las dos áreas de actuación específicas, que permiten abordar las problemáticas detectadas a partir de lineamientos que consideran varios aspectos, entre ellos los ambientales, urbanos, de accesibilidad y conectividad, legales y de gestión, además de la configuración de redes entre actores que posibiliten la conformación de espacios de participación.

Por su parte el **“Proyecto 2.1 de Parque Industrial”**, tiene el propósito de fomentar un modelo para el desarrollo, funcionamiento e implementación del Parque Industrial y la zona de uso industrial en Gral. Fernández Oro que permita determinar el alcance, el reordenamiento y relocalización de establecimientos ya existentes, que deberían reubicarse tanto sea por razones de oportunidad, optimización, o sustentabilidad ambiental. El fin del mismo es reconocer el área de Uso Industrial, para contribuir al incremento de alternativas para la determinación de usos en las distintas zonas industriales y especiales de desarrollo económico y buen uso de suelo industrial actual y futuro.

En relación al **Programa 3 de Sistema de Movimiento Local**, se fundamenta en observar que en la actualidad se asiste a importantes modificaciones en los modos de movilidad de personas, de bienes y servicios, producto de los cambios en las motivaciones de la población y de múltiples factores relacionales entre usos del suelo y actividades; modificaciones que, a su vez, inducen cambios en la organización territorial y conducen a repensar esa noción a partir de la percepción de una nueva estructuración de los desplazamientos tanto a nivel

individual como colectivo. Se considera a la movilidad como el factor impulsor del crecimiento urbano, donde el transporte constituye un estructurador de la organización de las actividades que se realizan en el territorio, como así también un factor clave en la configuración morfológica de la ciudad. Para ello, se considera necesario abordar al sistema de transporte como un conjunto de variados componentes, recíprocamente interrelacionados, que determina la producción y el consumo del servicio. Es por eso, que junto a los tres clásicos componentes de un sistema de transporte: el usuario, la infraestructura y los medios (vehículos), debe hoy considerarse el ámbito de referencia físico, económico y social donde se desarrolla el sistema.

Este programa comprende tres proyectos. El primero de ellos, **“Proyecto Avenida-Parque Lineal en Traza de Ruta 65”**. El concepto de parque lineal va más allá de ser un simple espacio verde, lo cual implica que éstos deben concebirse como espacios que cumplan con una funcionalidad ecológica, urbanística y social, de manera integral. Estos espacios públicos son por excelencia las herramientas de democratización de la vida urbana, por lo tanto se espera que el presente proyecto logre generar un lugar de encuentro, participación e intercambio entre los ciudadanos de la localidad de Fernández Oro, capitalizando la diversidad del entorno tanto físico como social. La expansión urbana que ha caracterizado al municipio en los últimos años ha privilegiado la expansión de infraestructura urbana que atiende al vehículo automotor. Sin embargo, este crecimiento no se ha acompañado del desarrollo del componente de infraestructura verde, redundando en la escasez y deterioro de los espacios públicos verdes y/o de lugares de recreación con integración.

Por ello el fin del proyecto es brindar al ciudadano de Fernández Oro un espacio verde público de calidad, que permita la revalorización del área central de la ciudad, con el propósito de mejorar el paisaje urbano y la calidad ambiental del municipio, capitalizar otras áreas verdes del sector (Parque Urbano) incorporándolas en un sistema y promover el desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas para la comunidad.

El **“Proyecto Red Multimodal de Circulación Interna”**, tiene como fin construir una red integrada de transporte urbano multimodal en Fernández Oro mediante la creación de nodos de intercambio, que contribuyan a la complementariedad entre diferentes modos de transporte, con el propósito de mejorar la movilidad interna de personas y mercancías, tendiente a un funcionamiento más eficiente y sustentable de la ciudad en su conjunto. Este proyecto beneficiaría a la población local y regional, como así también a la circulación de mercancías por la construcción de una red integrada de transporte urbano multimodal, permitiendo agilizar y hacer más eficiente la movilidad a través

de un nuevo esquema institucional, un nuevo sistema operativo y construcción de la infraestructura requerida a través de nodos de intercambio, que favorecen la complementariedad entre el tren y camión, el tren y el automóvil; la bicicleta y el peatón.

El tercer proyecto de este Programa: **“Anillos de Circulación-Crecimiento-Zonificación”**, tiene como fin ordenar el crecimiento urbano y el sistema de movimientos local a partir de su estructuración en tres anillos de circulación, planteados en función de la nueva propuesta de zonificación de usos del suelo. El propósito del mismo es optimizar la accesibilidad y conectividad a nivel local a través de una planificación de circunvalaciones que distribuyan el tránsito de una forma más equilibrada; promoviendo una jerarquización vial a partir de la creación de anillos de circulación que contribuye a una mejor integración territorial, entre las nuevas áreas de crecimiento urbano y aquellas que se encuentran actualmente consolidadas.

En relación al **“Programa 4 Sistema de Movimientos Regional”**, se explicita que la movilidad urbana y el transporte constituyen un problema clave por su incidencia directa en la economía regional y en la calidad de vida de sus habitantes. En la actualidad, la situación del transporte de pasajeros y de mercaderías plantea la necesidad de proyectos de transporte regional que apunten a mejorar la accesibilidad y conectividad entre las localidades, como así también que contribuyan a la descongestión de las principales rutas de la región mediante la realización de obras de infraestructuras vial y complementariedad con otros modos, especialmente con el ferrocarril. Este programa intenta asegurar mayores niveles de accesibilidad y conectividad de la población de Fernández Oro con el resto de los municipios de la Región del Alto Valle, integrando los distintos modos de transporte, y contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los habitantes. En este sentido, se considera que la mejora en las condiciones de accesibilidad y conectividad de la población contribuye a un desarrollo sostenible para los diferentes usos y actividades (residenciales, de actividades económicas y de ocio) que se desarrollan a escala regional-local.

En este programa, se propone el **“Proyecto Gestión de Sistemas de Conectividad con Neuquén - Alto Valle”**, que intenta articular entre los distintos niveles jurisdiccionales (local, provincial y nacional) las principales demandas y acciones en materia de movilidad tendiente a favorecer una mayor integración de la Región del Alto Valle y Neuquén, con el propósito de contribuir a una gestión de la movilidad regional más eficiente a partir de una mayor articulación entre los distintos actores públicos y privados intervinientes en la temática, favoreciendo el desarrollo socioeconómico de la región. En este sentido el Municipio de Fernández Oro mejora el sistema de conectividad regional (puentes, Tren del Valle, Ruta N°22, entre otras obras) a partir de una gestión más eficiente, participativa, y transparente, basada en

la articulación público-privada y en la cooperación-asociación entre los municipios y la provincia, cobrando mayor protagonismo en la economía regional.

En segunda instancia el **“Proyecto Vías de Vinculación hacia el Sur con el Río y hacia el Norte con el Lago Pellegrini”**, relacionado a la red de transporte que facilita la circulación de personas, bienes y mercaderías en la región. Fernández Oro se estructura básicamente sobre el eje de la Ruta Provincial 65 y la Ruta Nacional 22. Sin embargo, en sentido perpendicular a dichas rutas, las vías de accesibilidad interna y externa, que permitirían conectar las áreas con potencial urbanístico, productivo y turístico, resultan insuficientes. En este marco, el proceso de expansión urbana registrado en los últimos años en Fernández Oro, la mejora de la infraestructura vial, como así también de los servicios de transporte, resulta necesaria para optimizar los niveles de conectividad y accesibilidad al interior de la localidad y entre las distintas localidades que conforman la región como así también para favorecer el desarrollo de la actividad económica. Estas mejoras de infraestructura contribuirán a que la localidad se transforme en una posible atractora de población, al disminuir los tiempos de traslado.

El **“Programa 7 Nueva Infraestructura y Equipamientos en Áreas de Crecimiento Urbano”**, considera de importancia garantizar a la población una ciudad social y económicamente inclusiva y, para ello, el acceso a equipamientos urbanos e infraestructura y servicios básicos en condiciones técnicamente óptimas y económicamente asequibles, favoreciendo así el desenvolvimiento apropiado de actividades sociales y económicas, y la integración a la vida urbana. Para ello, resulta necesario implementar desde el Estado local las medidas para mejorar la calidad de vida y las oportunidades de sus habitantes, asegurando un reparto equitativo de los servicios públicos en todo su territorio. En este marco, los desequilibrios actuales del desarrollo urbano plantean la necesidad de ordenar la expansión de la ciudad a través de planificar la localización en el territorio -y en particular en las nuevas áreas de crecimiento- del equipamiento urbano, mejorando la cobertura de los equipamientos educativos, de salud, culturales y sociales, como así también de los servicios básicos de infraestructura.

Este Programa propone los siguientes proyectos: **“Determinación de la Localización de Nuevo Equipamiento Urbano en Áreas de Crecimiento”**, que brinde a los habitantes de Fernández Oro un acceso igualitario a los equipamientos urbanos, determinando su localización de forma equilibrada y homogénea en el territorio, frente al fuerte crecimiento poblacional, y permita dar respuesta a los desequilibrios actuales del desarrollo urbano, caracterizado por una expansión desordenada de la ciudad; planificar la localización en el territorio del equipamiento urbano, mejorando la cobertura de infraestructura educativa, de salud, cultural y social, en función de la identificación de las nuevas áreas de crecimiento.

El segundo **“Proyecto Identificación de Áreas de Completamiento de Servicios de Infraestructura en Zonas de Crecimiento Urbano”**, intenta contribuir

a una mayor igualdad de oportunidades de los habitantes locales a través de la dotación y/o completamiento de los servicios básicos, concibiendo a estos servicios como elementos fundamentales para mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población; logrando un plan de amplia cobertura de los servicios de agua potable y desagües cloacales en la localidad de Fernández Oro, a partir de una adecuada planificación de la localización de los mismos, que contribuya a satisfacer las necesidades de la población.

Cabe aclarar que se trabajó y colaboró en la formulación de otros proyectos vinculados a las diferentes Estrategias del Plan, que incluye entre otros los temas propios de la Gestión Ambiental, tales como *Sistema de Gestión de Residuos Sólidos Urbanos; Tratamiento de Disposición de Excretas para Vivienda Colectiva; Condiciones de Aislamiento Térmico en Viviendas Colectivas*. Asimismo se aportó material para los proyectos que conforman el Programa de Espacios Públicos Existentes y el Programa de Nuevos Espacios Verdes entre otros.

En esta etapa de formulación de propuestas de programas y proyectos que acompañan los ejes de acción e identificación de áreas de oportunidad, se contó con la colaboración de los Arqs. María Elisa Cremaschi, Javier Viñuela y Mariana Birche. La formulación de algunos programas se trabajó conjuntamente con la Arq. Priscila Primerano, Asesora en este trabajo.

## **ACCIÓN 10. Ponderación de Proyectos de Gestión Urbana**

En primer lugar se estableció un método que permitiese una priorización del conjunto de proyectos desde la perspectiva de la planificación regional en los aspectos urbanos. Por ello en relación a la formulación de los distintos programas y proyectos del Plan, cabe señalar que se han clasificado y priorizado en función de las principales problemáticas y de las mayores necesidades de la población local, ordenados de acuerdo a su impacto basado en criterios claves, donde se asignan puntajes, sobre distintas dimensiones:

- Impacto y Factibilidad (desde el punto de vista técnico), y
- Oportunidad (desde el punto de vista político).

Para la formulación de aquellos proyectos que fueron priorizados se utilizó como herramienta la Matriz de Marco Lógico, con el propósito de brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Esta metodología es útil para la planificación participativa y para la revisión de programas y proyectos, involucrando a los equipos de trabajo así como a posibles beneficiarios y otras partes interesadas. Es particularmente útil para la planificación de las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos

del proyecto, además de permitir a futuro usarse como base para otras técnicas de planificación, monitoreo y evaluación.

- Se trabajo con todo el equipo, los proyectos a presentar en una matriz que contiene la siguiente información:
  - resumen de los objetivos y las actividades;
  - indicadores (resultados específicos a alcanzar), medios de verificación y supuestos.

También se describe la situación actual (línea de base) para a partir de ello señalar: los plazos, los recursos físicos y humanos necesarios, más origen de su financiamiento; los responsables; los actores vinculados y comprometidos con la gestión del proyecto.

A modo ilustrativo, se presenta una imagen de uno de los proyectos del Programa Gestión Ambiental desarrollado de acuerdo a la herramienta Matriz del Marco Lógico.

<b>1. PROGRAMA: PLANES PARTICULARIZADOS</b>			
<b>Proyecto 1.2: Parque Industrial</b>			
<b>FECHA ESTIMADA DE INICIO DEL PROYECTO: 2017</b>			
<b>FECHA ESTIMADA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: 2019</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN DEL PROYECTO:</b> Gestionar el reconocimiento del área de Uso Industrial en el Municipio de Gral. Fernández Oro, para contribuir al incremento de alternativas para la determinación de usos en las distintas zonas industriales y especiales de desarrollo económico y buen uso de suelo industrial actual y futuro.	Se verificará si se ha logrado el objetivo a partir de: -Aumento de nuevas alternativas del parque industrial y el área de uso industrial. -Áreas potenciales de localización al finalizar el proyecto. -Análisis de modelos tentativos para funcionamiento. - Propuesta de política pública para la Zona Industrial a nivel provincial y local. -Parámetros de funcionamiento.	-Registros propios del Proyecto. -Censo de parques industriales. -Documento de Política pública para el parque y zona industrial que contenga el régimen de promoción de inversiones y la normativa específica.	Continuidad en la gestión y disponibilidad de recursos. Recursos entregados a tiempo. Predisposición de los industriales para optimizar el uso del suelo industrial.
<b>PROPOSITO DEL PROYECTO:</b> Fomentar un modelo para el Desarrollo, Funcionamiento e Implementación del Parque Industrial y la zona de uso industrial en Gral. Fernández Oro.	Un modelo de desarrollo para el funcionamiento e implementación.	Documentación referente a los relevamientos y al modelo de desarrollo elaborado.	Continuidad en la gestión. Recursos entregados a tiempo.
<b>PRODUCTOS DEL PROYECTO:</b> Un Parque Industrial reconocido e incorporado al Registro CREAR de la Provincia de Río Negro.			Continuidad en la gestión. Condiciones económicas y financieras favorables.
<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO:</b> -Convocar a los sectores industriales y actores del Gobierno Provincial y Local. -Gestionar políticas, metas, lineamientos, para lo cual se requiere de estudios y evaluaciones previas.	<b>PRESUPUESTO</b> Personal idóneo para el relevamiento, documentación y Plan de Trabajo provisto por la Municipalidad para la implementación.	<b>DOCUMENTOS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO</b> Definir el modelo de gestión y plan de ejecución del Proyecto, que permita recurrir a fuentes de financiamiento	Disponibilidad de fondos para la asignación presupuestaria. Condiciones económicas y financieras favorables.

**Cuadro 1. Desarrollo del Proyecto Parque Industrial, según herramienta del Marco Lógico.**

Fuente: Elaboración Propia

- En relación a los proyectos no priorizados, se realizó una caracterización que incluyera solamente: el fin, el propósito, los resultados esperados y las actividades que comprende su explicación. A modo ilustrativo, se presenta un ejemplo de uno de los proyectos del Programa Nuevos Espacios Verdes Públicos desarrollado sintéticamente, antes descripta.

Programa N°5

Proyecto Preservación del Frente Ribereño

**PY 3**

### Fin

Recuperar y preservar, paisajística y ambientalmente, la costa del Río Negro, ofreciendo óptimas condiciones que permitan su apropiación por parte de la comunidad del municipio, para usos principalmente recreativos.

### Propósito

Otorgar al municipio la conformación de una zona de usos recreativos, a partir de la recuperación paisajística del frente ribereño, brindando los beneficios de un entorno de gran calidad ambiental y aprovechamiento de sus recursos naturales, generando, además de las mejoras cualitativas sociales y ambientales, beneficios económicos cuantificables para el municipio, que exceden los costos de ejecución.

### Producto

Transformación del frente ribereño del Municipio de Fernández Oro, en una secuencia de espacios verdes integrados al río, y abiertos al público para la realización de distintas actividades recreativas y deportivas.

### Acciones

- Adaptar la infraestructura vial existente (completar pavimentación, señalización, luminaria, etc.) de modo de conformar los accesos necesarios para una circulación fluida.
- Readequar el recorrido del transporte público, facilitando el acceso público al nuevo frente costero proyectado.
- Poner en marcha la licitación pública o privada del proyecto ejecutivo que materialice las obras necesarias para la readequación del frente ribereño del Municipio Gral. Fernández Oro.
- Gestionar políticas regionales con municipios vecinos, para el saneamiento y el cuidado ambiental del ecosistema que rodea al Río Negro.
- Evaluar la efectividad del proyecto y la infraestructura de servicios, para realizar diagnósticos que permitan implementar mejoras en su funcionamiento.
- Fomentar la concientización ambiental a partir de herramientas de educación cívica para los vecinos del municipio, promoviendo el cuidado y la preservación de los recursos naturales locales y regionales.

**Cuadro 2. Desarrollo del Proyecto Preservación del frente Ribereño.** Fuente: Elaboración Propia



## PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

### ACCION 11. Propuesta de instrumentos de gestión urbana para la implementación del Plan, desde los aspectos vinculados a planificación urbana.

*Para el análisis de instrumentos de gestión urbana, se tiene en cuenta que la situación que presentan las ciudades en Latinoamérica requiere pasar de un urbanismo regulador a un urbanismo gestor de políticas activas a través de la puesta en marcha articulada de programas, proyectos, normas, modos de gestión y formas de participación. La política urbana no se agota en la gestión de un único instrumento, en un documento aislado, ni en una única pieza normativa o código reglamentario. Desde esta mirada, y tomando la experiencia de diferentes ciudades, se presenta una síntesis de distintos instrumentos de actuación que viabilicen una política urbana transformadora y que están orientados al fortalecimiento del rol del estado municipal, la sostenibilidad ambiental y la reducción de la exclusión socio – territorial. Texto extraído de Instrumentos de Gestión Urbana. Fortalecimiento del rol del municipio y desarrollo con equidad. E. Reese. 2012.*

En este punto se trabajó en la definición de un conjunto de **nuevos instrumentos de gestión del suelo** orientados a alcanzar por parte del gobierno local una mayor capacidad de intervención en los modos de producción de la ciudad real. Cabe aclarar, que como esta tarea fue realizada por todo el equipo Asesor y los Colaboradores, se presentan sintéticamente los siguientes instrumentos de gestión:

**1. Banco de Tierras Municipal:** Es un instrumento urbanístico que administra los bienes inmuebles actuales de propiedad municipal, que pueden ser de origen público o privado, más aquellos que se reciban o se adquieran con objeto de constituir una reserva de tierras. Incorpora, a través de distintos mecanismos, suelo al patrimonio municipal, posibilitando la disponibilidad de terrenos fiscales para la implementación de estrategias municipales de desarrollo urbano, económico y social. Así, el municipio cuenta con recursos genuinos para satisfacer las demandas que surjan del propio crecimiento y desarrollo de la ciudad. Esta reserva de tierras puede estar destinada a la construcción de viviendas, a espacios públicos de uso comunitario, espacios verdes, uso educativo, social, cultural y deportivo, y espacios destinados a utilidad pública en general.

**2. Recuperación de Plusvalías Urbanas:** La plusvalía urbana puede definirse como el incremento del valor de la tierra que experimentan los terrenos a lo largo del proceso de urbanización (CEUR, 2009). Según el Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) las fuentes o hechos generadores de plusvalías pueden resumirse en las siguientes: a) Inversiones en infraestructura que realiza el Estado en áreas públicas. b) Decisiones regulatorias del Estado sobre el uso del suelo, tanto en materia de zonificación como de aprovechamiento del suelo en edificación, que

aumentan la “productividad” de las inversiones privadas que se realizan en los predios. c) Inversiones realizadas por actores privados en áreas privadas aledañas al lote y/o en el propio lote, las que (junto con las acciones públicas) redundan en una rejerarquización de la zona.

El desarrollo completo de cada uno de estos instrumentos de gestión del suelo se presenta en el Informe Final, como parte del Producto 3 - Plan de Ordenamiento Territorial de General Fernández Oro.

Además de lo expuesto, se profundizó en los **instrumentos de participación ciudadana**, entendiendo a la planificación participativa como un proceso dialéctico, multifacético y plural que implica momentos que no necesariamente tienen una lógica cronológica, que refieren a la toma de decisiones públicas o colectivizadas, y suponen un escenario continuo de decisiones; dicho proceso de Planificación Participativa se ve transversalizado por la participación como condición sine qua non. La gestión urbana participativa requiere que los gobiernos municipales compartan de alguna manera el poder, a la vez que deben reforzar su rol de cuidado de los bienes comunes.

Como parte de esta actividad, se reconocen como ámbitos de participación a los *Órganos Promotores Locales*; las *Juntas Promotoras*; las *Asambleas Generales*; las *Mesas de Concertación*. Otros espacios de participación, lo constituyen los *Órganos de Gestión*, entendidos como los espacios responsables del proceso de implementación del plan, encargados de poner en marcha el conjunto de programas y proyectos que lo integran, y de garantizar la sustentabilidad del proceso. Asimismo, del análisis de distintos Códigos Urbanos se reconoce a las *Unidades de Gestión Territorial* como otros espacios de participación social. Estas unidades están constituidas por los beneficiarios directos del proyecto urbanístico a desarrollar, y por los actores institucionales y sociales directamente involucrados.

## **PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA URBANA**

### **ACCION 12. Revisión y propuesta de actualización de la normativa urbanística vigente, en los aspectos vinculados a la planificación urbana.**

Esta tarea fue realizada por los Asesores que conforman el Programa de Desarrollo Regional: Plan de Ordenamiento Territorial. Aspectos Urbanos. El material cartográfico contó con la colaboración de los Arqs. Daniela Cortizo; Javier Viñuela y Elisa Cremaschi.

La misma estuvo centrada en el análisis de la normativa actualmente vigente en el Municipio de Gral. Fernández Oro - Ordenanza N°546/16-, y a partir de allí en una nueva propuesta de zonificación. Fig. 6.

La lectura del Código Urbano puso de manifiesto la necesidad de introducir algunos ajustes y actualizaciones destinados a orientar el crecimiento urbano hacia una forma más compacta y sustentable, es decir, hacia un modelo urbano que contemple las dinámicas futuras de la localidad. El análisis crítico de la actual normativa urbana se sustenta conceptualmente en los criterios que plantean la necesidad de conciliar urbanización y sostenibilidad en la planificación urbana, a través de un modelo de ciudad más compacta e integrada. Este modelo de ciudad se caracteriza por una continuidad formal, multifuncional, heterogénea y diversa en toda su extensión, y garantiza una mayor complejidad y cohesión social, así como un mayor ahorro de suelo, de energía, de recursos naturales y de tiempo. La proximidad de funciones, actividades y servicios debe incluir la presencia del verde urbano que, por encima de su valor estético, tiene funciones urbanísticas básicas. La ciudad concentrada es la que presenta más oportunidades para ser lugar de la variedad, la diferencia y la diversidad, tanto en sí misma como en referencia a otras

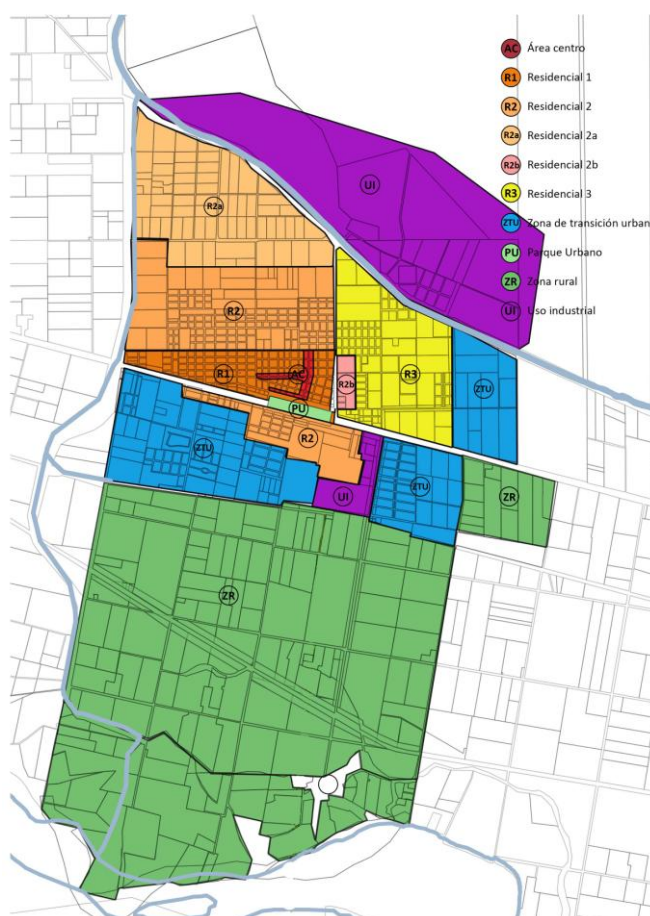


Figura 6. Ordenanza N° 546/16 Fuente: Elaboración Arqs. Cortizo, Viñuela, Cremaschi.

En la ciudad compacta, la mayor integración tanto física como socio-espacial, se traduce en una mejor convivencia entre los diferentes grupos sociales, pudiéndose abordar mejor los problemas de integración. La compacidad urbana favorece además una mayor diversidad, debido a la mayor proximidad resultante de la concentración en el espacio unidades de características diferentes. Asimismo, este modelo urbano contribuye a disminuir el consumo de energía, suelo y materiales, resultando más competitivo que el de la ciudad difusa, al basarse en un aumento de la diversidad y una mayor eficacia en el empleo de los recursos.

A partir de los criterios antes expuestos, el análisis de cada zonificación presente en la mencionada normativa, pone de manifiesto la ausencia de algunos indicadores urbanos -tales como densidad máxima permitida, unidades funcionales, retiros, retiros de fondo- necesarios para ordenar el uso y la ocupación del territorio, como así también la necesidad de incorporar otras zonificaciones que den cuenta de la complejidad del territorio abordado y contribuyan a una visión de futuro más sostenible desde el punto de vista ambiental, urbano y normativo.

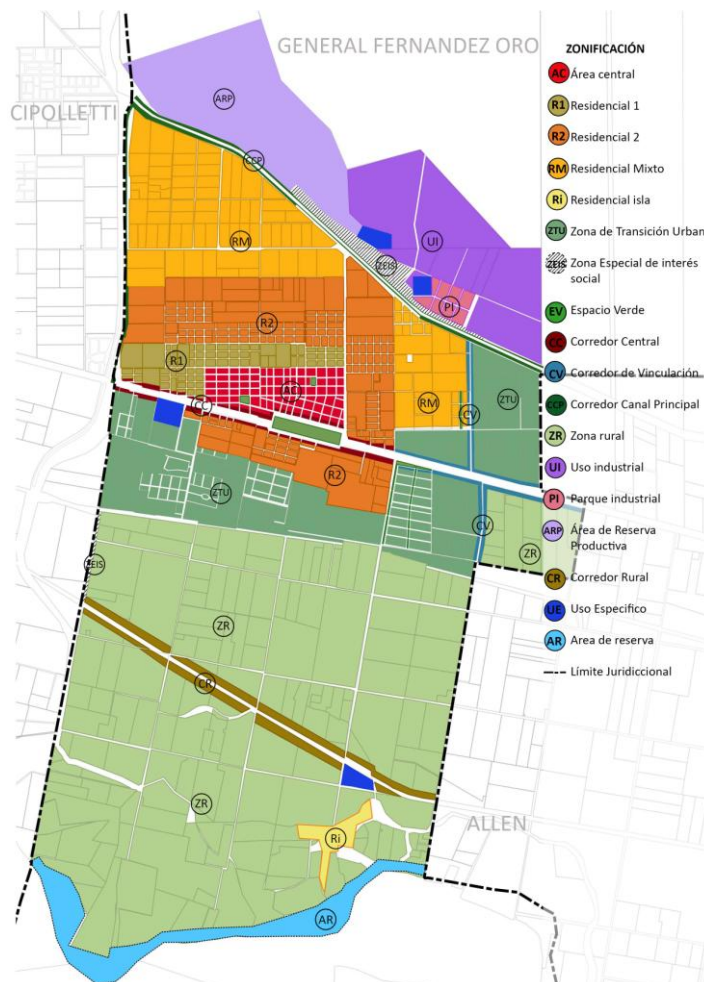
El reconocimiento de las debilidades mencionadas en la ordenanza urbana actualmente vigente plantea la necesidad de abordar una adecuación normativa, que contemple una rezonificación y readecuación de sus indicadores. Propuesta de rezonificación que se enmarca y deriva de la consideración de los problemas locales del municipio de Fernández Oro, reconocidos oportunamente en el árbol de problemas. Los mismos se relacionan de manera directa con los problemas que afectan la región, y pueden considerarse efectos de aquellos. Entre los principales problemas que se han reconocido a nivel de la localidad se identifican la tensión entre el avance de la frontera hidrocarburífera y la actividad frutihortícola, y la carencia de un plan integral y sistémico de gestión urbana que regule el crecimiento.

A partir del reconocimiento de los principales problemas a los que se enfrenta actualmente la Localidad de Gral. Fernández Oro, la propuesta de rezonificación se sustenta en la necesidad de un crecimiento urbano planificado orientado a la búsqueda de un mayor equilibrio entre las necesidades humanas y la preservación del medio natural (desarrollo sustentable), a partir de un mayor aprovechamiento de áreas en vías de expansión -escasamente ocupadas y/o subutilizadas, y de un adecuado funcionamiento de aquellas áreas más consolidadas y con mayor densidad poblacional.

La rezonificación propuesta contempla la incorporación de nuevas áreas a las actualmente existentes: Residencial Mixta, Corredor de vinculación, Corredor central, Corredor Canal Principal, Corredor rural, Espacios Verdes, Parque industrial, Área de reserva, Área de Reserva Productiva, Zona Especial de Interés Social, y Usos

específicos. Por su parte, el área Parque Industrial constituye una nueva zona que se incorpora al interior de la zona denominada Uso Industrial (Figura 5).

La propuesta de rezonificación y readecuación normativa contempla la ampliación del área central, a partir de considerar el fuerte crecimiento demográfico actual y previsto para los próximos años de la localidad de Gral. Fernández Oro. Se espera que este crecimiento demográfico, resultante de la dinámica de la actividad económica regional, traiga aparejado un crecimiento en la cantidad de servicios urbanos y un aumento en la demanda de actividades comerciales, lo cual justificaría esta ampliación del área.

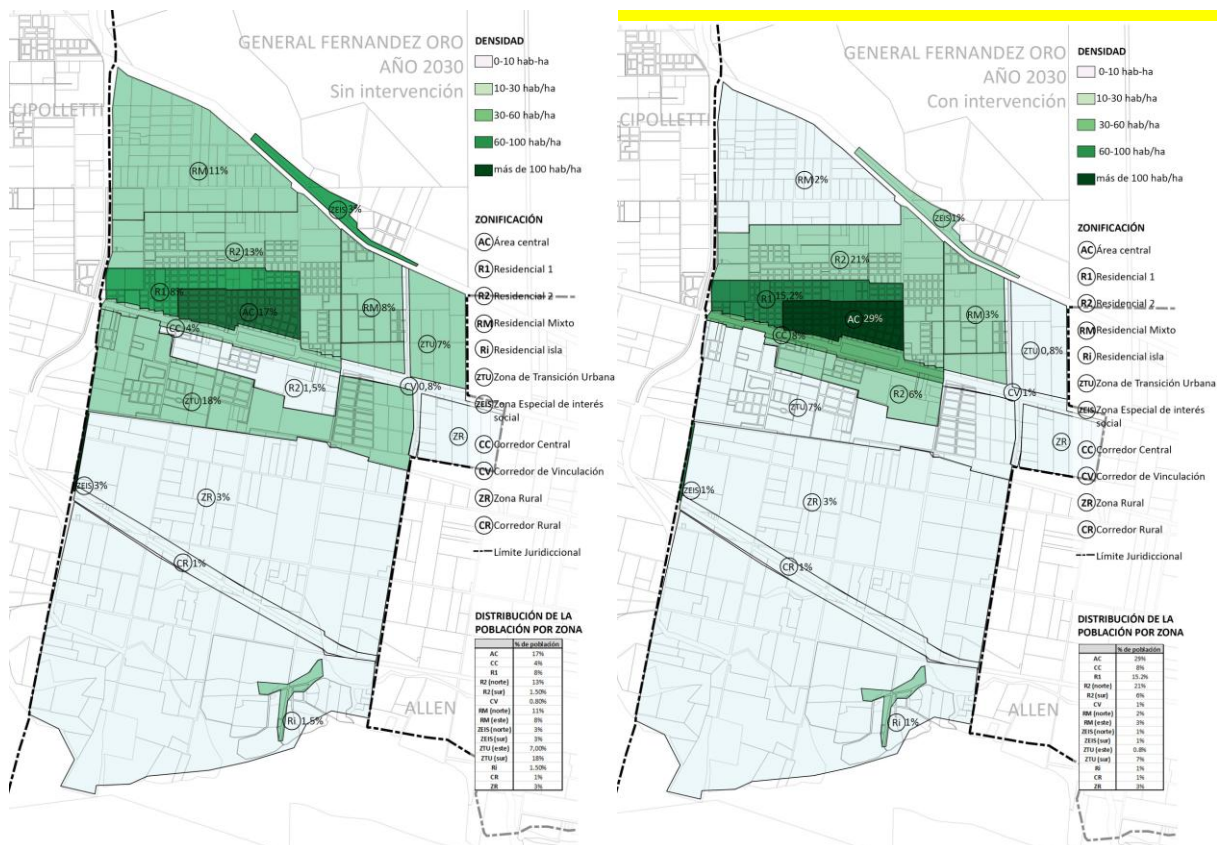


**Figura 7. Propuesta de Rezonificación y Readecuación de la Normativa Urbana** Fuente: Elaboración Arqs. Cortizo, Viñuela, Cremaschi.

Asimismo, el sector residencial 1, destinado al uso residencial exclusivo, reduce levemente su superficie; mientras que el denominado “Barrio Isla” pasa a conformar una zona residencial independiente con indicadores específicos, diferenciándose por sus características de localización y de tejido urbano de la Residencial 1. La zona Residencial 2 -destinada al uso residencial exclusivo-

disminuye su superficie. De este modo, la propuesta de readecuación normativa contempla una única zona como Residencial 2, sin considerar subdivisiones o particularidades al interior de la misma. Por su parte, el área residencial R3, en la nueva propuesta normativa equivale a la zona definida como Residencial Mixto.

Frente a las tendencias de crecimiento demográfico y de expansión urbana previstas para la localidad, surge la necesidad de conservar y/o ampliar las zonas de transición ZTU, entendidas a modo de fuelle como zonas no urbanizadas de transición entre lo urbano y lo rural. En este sentido, la propuesta contempla un incremento en la superficie de la zona de transición urbana (ZTU).



**Figura 8. Distribución de la Densidad Poblacional por Zona en General Fernández Oro al año 2030: Sin Intervención.** Fuente: Elaboración Arqs. Cortizo, Viñuela, Cremaschi.

**Figura 9. Distribución de la Densidad Poblacional por Zona en General Fernández Oro al año 2030: Con Intervención.** Fuente: Elaboración Arqs. Cortizo, Viñuela, Cremaschi.

En relación a la estructura vial jerarquizada de la localidad, se propone reforzar la importancia de los corredores viales en la estructuración de la ciudad y/o sector urbano, a través de la definición y delimitación de diferentes corredores urbanos al interior del municipio. En este sentido, y según las particularidades de cada corredor (RN22, RP65, Acceso Este, Acceso Oeste, etc.), se considera necesario reconocer distintos niveles de densidad edilicia al interior de los frentes

edilicios ubicados a ambos lados de la vía de comunicación, como así también condiciones particulares en el uso de las plantas bajas de las edificaciones, etc.

A las modificaciones mencionadas -incorporación de nuevas zonas y reajuste en las superficies de las mismas-, cabe señalar la necesaria readecuación de los indicadores urbanísticos al interior de cada una de ellas. Para la caracterización de las distintas zonas se han utilizado los siguientes indicadores: superficie total; población; F.O.S. (factor de ocupación del suelo); F.O.T. (factor de ocupación total); densidad neta; cantidad de niveles; superficie mínima de parcela; unidades funcionales máximas; cantidad de parcelas y densidad poblacional neta máxima.

En la nueva propuesta de zonificación se apunta a fortalecer un tejido urbano más compacto y denso en el área central y uno más abierto hacia la periferia, en particular a través de la modificación de los indicadores antes mencionados, entre los que cabe destacar, la superficie mínima de la parcela, los retiros de frente y laterales, y la densidad máxima permitida en cada una de las diferentes zonas. De esto modo, se tiende a buscar un mayor equilibrio entre el espacio edificado y el espacio libre de la totalidad del ejido municipal.

El desarrollo completo de la propuesta de actualización de la normativa urbanística vigente se presenta en el Informe Final, como parte del Producto 3 - Plan de Plan de Ordenamiento Territorial de General Fernández Oro.

## **INTEGRACION DE DOCUMENTOS**

**ACCION 13. Integración de los informes parciales 1) de diagnóstico y 2) de lineamientos estratégicos y 3) Plan de Gestión, según aspectos de planificación urbana.**

Como parte de esta última actividad del trabajo, se procedió a la integración de los informes parciales en un único documento para la posterior elevación del mismo a la Coordinación del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alguacil Gómez, Julio (2011). El reto de otro modelo urbano para una ciudad sostenible: el barrio-ciudad. Revista Digital Carajillo de la Ciudad. Año 3 – Marzo 2011. [http://www.cafedelasciudades.com.ar/carajillo/8\\_art4.htm](http://www.cafedelasciudades.com.ar/carajillo/8_art4.htm)

Centro de Estudios Urbanos y Regionales (2009). Recuperación de Plusvalías Urbanas. Aspectos conceptuales y gamas de instrumentos. Lincoln Institute of Land Policy - Municipalidad de Rosario. Rosario.  
<http://www.bibliotecacpa.org.ar/greenstone/collect/libagr/index/assoc/HASH0f99.d/r/doc.pdf>

COPADE. Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (2015). “Lineamientos para un plan logístico provincial”, Gobierno de la Provincia de Neuquén. Neuquén.

DAM-UNLP (2002). Plan Estratégico Regional Tuyu Mar y Campo.

Estudios Estratégicos para el Desarrollo Territorial de la Región Vaca Muerta – Informe Final. Tomo I y II. Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación. Kullock, D. (Coordinador). Noviembre de 2015.

FAO. Gobierno de la Provincia de Neuquén. Informe “Diagnóstico de los principales valles y áreas con potencial agrícola”. Proyecto FAO UTF ARG 017. “Desarrollo Institucional para la Inversión”. Abril, 2015. Provincia del Neuquén.

Gabriel Pérez, G. (2016). Incremento Poblacional y Expansión Urbana en la Conurbación Neuquina. Jornada de Doctorado en Geografía. UNLP.

Gaviño Novillo, J. M. (1999) “Indicadores ambientales y su aplicación”. Cátedra UNESCO para el desarrollo sustentable. FLACAM. Inédito. La Plata. Argentina.

Hollmann, M. A.; Ricotta, N. (2016). Explotación de Vaca Muerta y el Impacto Socio- Económico en la Provincia de Neuquén. Caso de Añelo. Efectos de la Reforma de la Ley Nacional de Hidrocarburos (2014) Ciencias Administrativas Año 4 – N° 7 Enero / Junio 2016. ISSN 2314-3738.

Instituto de Gestión de Ciudades - Consejo Federal de Inversiones. Agenda de Actuación Territorial para la Provincia de Río Negro. Informe Final. Vol. 1. Noviembre, 2013.

Kullock, D.; Pierro, N. et al. (2015). Planificación Estratégica de la Región Vaca Muerta. Proyecto versus incertidumbre a nivel socio-territorial. XXXIV Encuentro Arquisur. XIX Congreso: “Ciudades Vulnerables. Proyecto o incertidumbre”. La Plata.

Morando, Gastón (2010). Recuperación de Plusvalías Urbanas. VI Evento Regional, Ciudad de La Plata.



Pindado Sánchez, F. (2004). La participación ciudadana en el ámbito local. Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior - DAMI. Diagnóstico del Área Metropolitana Neuquén-Cipolletti. Informe Final. Enero 2016. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.

Reca, Ricardo P. (2002). Derecho urbanístico. Volumen II: El Ordenamiento Territorial. Serie de notas universitarias.

Rodil, Diego (2015). "Avance de la frontera hidrocarburífera sobre suelo productivo. Estación Fernández Oro, Alto Valle del Río Negro". VII Jornadas de la Asociación Argentino Uruguaya de Economía Ecológica (ASAUEE). Neuquén.

Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006) La planificación estratégica participativa. Para el desarrollo urbano y regional. Editorial de la Universidad de La Plata -Eduulp-.

Tella, G.; Muñoz, M. (2014). Dinámicas Territoriales en el Alto Valle. Análisis de situación y diseño de estrategias para la gestión. Cámara Argentina de la Construcción. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: FODECO.

Universidad Nacional del Comahue (2014). Plan Estratégico Regional de Desarrollo Sustentable para el Alto Valle y la Confluencia de Río Negro y Neuquén. Neuquén.

### **Páginas Web consultadas**

- [http://revistapetroquimica.com/el-futuro-de-vaca-muerta-rediseno-de-pozos-arena-local-y-el-yacimiento-digital/.](http://revistapetroquimica.com/el-futuro-de-vaca-muerta-rediseno-de-pozos-arena-local-y-el-yacimiento-digital/)
- <http://www.guillermotella.com/articulos/efectos-sobre-vaca-muerta-dinamicas-en-el-alto-valle/>
- [http://www.rionegro.com.ar/energia/cuatro-escenarios-para-vaca-muerta-YQRN\\_7674147](http://www.rionegro.com.ar/energia/cuatro-escenarios-para-vaca-muerta-YQRN_7674147)
- <http://www.rionegro.com.ar/region/presupuesto-2017-el-tren-del-valle-iria-de-chinchinales-a-senillosa-JF1531685>
- [http://www.saludnqn.gob.ar/saladesituacion/sociodemoeco.html;](http://www.saludnqn.gob.ar/saladesituacion/sociodemoeco.html)
- <http://www.telam.com.ar/notas/201702/178842-consideran-que-nuevos-acuerdos-en-vaca-muerta-fomentaran-inversiones.html>
- [www.lmcpolletti.com.ar.](http://www.lmcpolletti.com.ar)
- [www.shaleenargentina.com.ar](http://www.shaleenargentina.com.ar)