

INTRODUCCIÓN

J. Peter Meekison

En noviembre de 2000 se celebró en la Ciudad de México una conferencia bajo el tema “Las Instituciones y los Mecanismos para la Coordinación del Federalismo: Experiencias Internacionales”. Este breve compendio da continuación a esa conferencia y algunas de las ponencias incluidas en el mismo fueron presentadas por primera vez en México. El Foro de Federaciones fue el organismo que coordinó y patrocinó la conferencia.

Los organizadores dividieron la conferencia en tres sesiones. En la primera de ellas se pasó revista a las instituciones y mecanismos formales e informales de relaciones intergubernamentales, haciéndose hincapié especial en los mecanismos para coordinar las actividades de la oficina principal encargada de estas relaciones y las iniciativas intergubernamentales emprendidas por otros ministerios y dependencias públicas. La segunda sesión ahondó en el estudio iniciado en la primera, centrando su atención en la forma de prevenir, encarar y resolver los conflictos entre el gobierno federal, las unidades constituyentes y sus representantes en la legislatura federal. En la sesión final se entabló un debate sobre el plan de acción de México en el área del federalismo y, más concretamente, de las relaciones intergubernamentales. Se solicitó específicamente a los participantes internacionales que asesoran a los oficiales mexicanos sobre el camino a seguir.

En la conferencia participaron dos grupos diferentes. El primero de ellos estaba integrado por representantes de la, por entonces, oficina de transición del presidente electo Vicente Fox. Se les había encomendado la tarea de formular una serie de recomendaciones que presentarían al Presidente Fox para su estudio, acerca de los cambios en la estructura y procesos de relaciones intergubernamentales en México que podrían ser adecuados. El segundo grupo estaba compuesto por personas que presentaron ponencias en la conferencia. Estos ponentes, procedentes de seis federaciones diferentes, eran todos ellos personas no electas con experiencia personal en los desafíos que plantean cotidianamente las relaciones intergubernamentales.

El objetivo de las ponencias y presentaciones era ofrecer a los mexicanos una visión panorámica amplia de las relaciones intergubernamentales y la resolución de conflictos desde distintos puntos de vista. Los modelos de federación que se estudiaron en la conferencia fueron los de Canadá, Australia, Alemania, Estados Unidos, Argentina y Brasil. Se seleccionó esta muestra representativa de sistemas federales a fin de ofrecer a los miembros de la oficina de transición la oportunidad de descubrir por sí mismos los enfoques sumamente diferentes con que se abordan las relaciones intergubernamentales y la amplia gama de estructuras y procesos asociados con las mismas. Los participantes representaban tanto sistemas federales parlamentarios como sistemas presidencialistas. La mayoría de las presentaciones se ofrecieron desde el punto de vista de las relaciones intergubernamentales analizadas desde la perspectiva de instituciones del gobierno nacional, tanto ejecutivas como legislativas. El representante de Australia era el Director General del Gabinete Ministerial de Nueva Gales del Sur, quien habló desde el punto de vista de una unidad constituyente.



Las presentaciones que se realizaron durante la conferencia del 2000 no eran trabajos formales sobre el tema de las relaciones intergubernamentales, ni tampoco pretendían ser extensos tratados académicos sobre la teoría de las relaciones intergubernamentales. Más bien tenían por objeto describir y analizar las distintas estructuras de los mecanismos y procesos existentes para las relaciones intergubernamentales, y presentar al mismo tiempo algunos de los desafíos a los que debieron enfrentarse personalmente los ponentes. De hecho, las presentaciones estaban dirigidas a profesionales en la materia. No obstante, suscitaron un intenso diálogo y debate sobre el tema entre los participantes mexicanos y los ponentes, así como entre los propios ponentes. Algunas partes de las deliberaciones a que dieron lugar permitieron clarificar la información, mientras que otras se concentraron en estructuras particulares o en determinadas áreas problemáticas. El debate generado durante la conferencia fue sumamente animado, razón por la cual sus organizadores decidieron publicar las presentaciones en un compendio que sirviera como obra de referencia sucinta a todos aquellos que trabajan en el campo las relaciones intergubernamentales. Teniendo en cuenta su reciente experiencia con el federalismo y a fin de añadir una perspectiva adicional sobre algunos de los desafíos a los que se enfrenta el gobierno de México en este área, se decidió incorporar en esta obra los capítulos sobre Sudáfrica y Rusia, a pesar de que estos dos países no estuvieron representados en la conferencia original. Los documentos que integran este compendio, a excepción de la introducción, conclusión y los dedicados a Rusia y Sudáfrica, se han dispuesto en el mismo orden en que se presentaron durante la conferencia.

El objetivo de la conferencia era concentrar la atención de todos los participantes en el análisis de algunas de las cuestiones prácticas que suscitan las relaciones intergubernamentales en las federaciones individuales. Los participantes mexicanos inauguraron la conferencia planteando dos preguntas generales al resto de los participantes. La primera de ellas era: “¿Cómo funcionan las relaciones intergubernamentales en los seis sistemas federales representados en la conferencia?”. La segunda pregunta fue: “Basándose en sus experiencias individuales, ¿qué consejo darían a México en cuanto a la forma en que debe abordar la organización y procesos de las relaciones intergubernamentales?”

Una vez planteadas las preguntas, las presentaciones y el diálogo que siguieron se centraron en las siguientes áreas temáticas. ¿Qué estructuras de relaciones intergubernamentales existen en otras federaciones? ¿Cómo y por qué fueron creadas? ¿Qué hacen? ¿Cómo están organizadas? ¿Cuál es su objetivo? ¿A quién deben rendir cuentas? ¿Cuáles son algunos de los problemas o desafíos a los que se enfrentan los distintos sistemas federales en el ámbito de las relaciones intergubernamentales? ¿Cómo se solucionan los conflictos intergubernamentales? ¿Qué diferencias hay entre la teoría y la práctica? ¿Cuáles son algunos de los temas más comunes o recurrentes en el ámbito de las relaciones intergubernamentales? ¿De qué forma se coordinan las relaciones intergubernamentales a nivel nacional? ¿Cuáles son algunas de las fuerzas dinámicas políticas asociadas con las relaciones intergubernamentales? ¿De qué forma adquieren conocimientos los funcionarios y cómo se les capacita? ¿De qué forma se garantiza la autonomía de los gobiernos estatales y locales? Como era lógico esperar, la lista de preguntas planteadas era extensa y el tiempo disponible para responder a las mismas demasiado breve.

Un hecho, sin embargo, que se hizo patente rápidamente durante el debate fue que las relaciones intergubernamentales son una característica común en todas las federaciones. Esta realidad no debería sorprender a quienes hayan estudiado el fenómeno del federalismo. El aspecto que nos

interesa, sin embargo, son las similitudes y diferencias entre las distintas alternativas con que se aborda el tema. Por ejemplo, se hicieron continuas referencias a las distintas disposiciones constitucionales tales como la división de poderes o la forma en que se estructura la legislatura federal. Asimismo se hicieron referencias al importante papel desempeñado por los tribunales con respecto a la interpretación de la constitución y la solución de conflictos. Se prestó atención también a cuestiones relacionadas con el federalismo fiscal, tales como la equiparación y la participación en los ingresos fiscales. Se habló también del papel de los gobiernos locales. Otro aspecto que destacó marcadamente en el debate fue la importancia del poder ejecutivo en el proceso y prácticas de las relaciones intergubernamentales.

Las diferencias se hicieron patentes al analizar las organizaciones que cada federación ha establecido para hacerse cargo de las relaciones intergubernamentales. El papel predominante de las Conferencias de Primeros Ministros en Canadá y Australia constituye un ejemplo. Si bien en Alemania existe un equivalente a este tipo de conferencias, sus actividades deben ser estudiadas en el contexto del papel central desempeñado por el Bundesrat en el sistema federal alemán. En los casos de Estados Unidos, Brasil y Argentina, resultó sumamente evidente la importancia que tiene el Presidente en las relaciones intergubernamentales. Aun pudiendo hacerse la misma observación para los Primeros Ministros de Canadá y Australia, el centro de atención de los Presidentes parecía situarse más a menudo en sus Congresos que en los estados.

Durante la conferencia, mi función consistió en presentar algunas ideas sobre la solución de conflictos desde el punto de vista canadiense, que es la cuestión que abordaré en la segunda parte de esta introducción.

En Canadá, el debate y análisis de las relaciones intergubernamentales suelen limitarse a las relaciones entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales (federal-provincial), y entre los distintos gobiernos provinciales (interprovinciales). Las dimensiones federal-municipal y provincial-municipal no generan, en su mayoría, el mismo nivel de análisis en el estudio del federalismo canadiense que las perspectivas federal-provincial o interprovincial. Las provincias canadienses han desalentado vivamente las relaciones a nivel federal-municipal, a las que no haré referencia en esta introducción. Ahora bien, cabe señalar que en otras federaciones los gobiernos locales gozan de un reconocimiento y peso mucho mayor en la esfera general de las relaciones intergubernamentales.

Si bien las relaciones intergubernamentales son una realidad incontestable en las federaciones, la naturaleza de las mismas varía considerablemente. Así, mientras ciertas relaciones pueden describirse como armoniosas, otras son más bien tirantes e incluso las hay ciertamente antagonistas. Aun cuando el término “federalismo cooperativo” evoque una imagen de tranquilidad y armonía, la realidad de las relaciones intergubernamentales puede ser muy diferente. Cuando la relación funciona, se asume que debe ser así o bien se convierte simplemente en un elemento más del conjunto en general. Si embargo, cuando surgen conflictos, las relaciones intergubernamentales despiertan una gran atención pública y, aunque al final lleguen a resolverse las diferencias, por lo general el público las recuerda y hace referencia a ellas, en ocasiones durante muchos años.

¿Cuáles son algunas de las fuentes más corrientes de conflictos intergubernamentales? He identificado diez áreas que, a mi parecer, han originado la gran mayoría de los conflictos intergubernamentales dentro del sistema federal canadiense. Estas incluyen:



1. conflictos sobre jurisdicción constitucional;
2. conflictos sobre participación en los ingresos fiscales o la cuestión del desequilibrio fiscal vertical;
3. conflictos originados por el desequilibrio fiscal horizontal;
4. conflictos sobre el ejercicio del poder federal de efectuar los gastos;
5. conflictos sobre políticas de desarrollo regional y la cuestión de cuáles son las provincias que más se benefician de los gastos federales;
6. conflictos sobre el control de los recursos naturales;
7. conflictos originados por diferencias culturales, lingüísticas o religiosas;
8. conflictos entre partidos políticos con ideologías antagonistas;
9. choque de personalidades;
10. la falta de consultas intergubernamentales y la consecuente acción unilateral por cualquier orden de gobierno.

Evidentemente, existen otras categorías, pero las diez enumeradas anteriormente identifican las principales causas de los conflictos intergubernamentales surgidos dentro del sistema federal canadiense. Si bien la dimensión federal-provincial es obvia, estas diez fuentes de conflictos también se aplican a las relaciones interprovinciales. Podemos citar como ejemplo reciente el desacuerdo, en aumento y que cuenta con una creciente atención pública, entre las provincias que reciben del gobierno federal pagos de equiparación fiscal y las que no los reciben. Tal como lo demuestran los trabajos presentados en este compendio, otras federaciones han sido también testigo de conflictos en estas mismas áreas. Como cabe esperar, las diferencias relativas a cuestiones fiscales en sus diferentes manifestaciones son las que predominan y se repiten más.

Los conflictos a nivel federal-provincial pueden ser bilaterales, regionales o multilaterales. Asimismo, la intensidad, complejidad e importancia de las diferencias, así como el nivel de apoyo u oposición provincial con respecto a una posición particular, pueden variar. Por ejemplo, durante la controversia sobre la canadianización de la Constitución en 1980-81, dos provincias apoyaron el enfoque adoptado por el gobierno federal, mientras que las ocho restantes se opusieron. En 1990, cuando el gobierno federal fijó el límite al Régimen de Asistencia Pública de Canadá, las provincias de Ontario, Colombia Británica y Alberta se sintieron agraviadas. Los conflictos entre Quebec y el gobierno federal respecto a la capacidad de Quebec para establecer el Régimen de Pensiones de Quebec así como sobre las transferencias del gobierno federal a las universidades son ejemplos también.

La naturaleza del conflicto sugiere a menudo cuál sería su posible solución. Entre las soluciones figuran la prevención, las negociaciones intergubernamentales, la adopción de medidas legislativas, el recurso a los tribunales o la introducción de enmiendas en la Constitución.

La prevención de los conflictos representa probablemente la mejor alternativa. Desgraciadamente, es una estrategia que se ignora muy a menudo. Por ejemplo, si los gobiernos aceptan el hecho de que la acción unilateral en el ámbito de las relaciones intergubernamentales, como por ejemplo el ejercicio del poder federal de realizar gastos, probablemente suscite una reacción adversa, la solución evidente es evitar el enfrentamiento avisando con antelación de la acción y, en la medida de lo posible, disponiendo la realización de algún tipo de consulta previa. La mayoría de los gobiernos, al igual que las personas, reaccionan de forma negativa a las sorpresas desagra-

dables, sobre todo si las sorpresas han sido parte de un presupuesto tras un velo de secretismo presupuestario.

Otra forma de evitar los conflictos es abstenerse de proferir insultos y ofender a los demás pública e innecesariamente. Resulta difícil superar las diferencias o encontrar puntos en común si las personas ni siquiera se hablan entre ellas. En otras palabras, prevenir un conflicto consiste en anticipar y comprender su origen, y tomar las medidas necesarias, siempre que sea posible, para evitar que éste llegue a producirse.

Otra forma de prevenir los conflictos, o por lo menos minimizarlos, consiste en celebrar reuniones regulares entre los ministros y funcionarios a fin de debatir cuestiones de interés mutuo. Probablemente mejor ejemplo en Canadá son las reuniones de Ministros de Finanzas y sus vice-ministros. Esta interacción ha sido continua desde 1941 y ha dado lugar a lo que Steven Dupré denomina como “vínculos de confianza” entre todos los participantes en el proceso. Esto no significa que las cuestiones negociadas en ese marco hayan estado exentas de conflictos, nada más lejos de la realidad; lo que significa que todos los intervinientes en ese proceso lo abordan desde una perspectiva de conocimiento y confianza mutuos. Ese foro les brinda una oportunidad continua para intercambiar puntos de vista y buscar soluciones viables. En las reuniones se intercambia una gran cantidad de información aquellos que participan en los procesos viven y se enfrentan a problemas comunes, ya se trate de la inflación, la política fiscal o la reducción del déficit. Las relaciones personales establecidas han sido un elemento importante para lograr superar muchas de las desavenencias surgidas mismas que podrían derivar en problemas más graves.

Los acuerdos intergubernamentales concluidos en fecha reciente pueden considerarse asimismo como una forma de prevención de conflictos. El ejemplo más obvio lo constituye el Acuerdo de Comercio Interno de 1995, que incluye un artículo sobre solución de conflictos. Un segundo ejemplo es el Acuerdo Marco sobre la Unión Social de 1999, el cual también incluía un artículo sobre prevención y solución de conflictos. Todavía no se ha establecido un proceso específico pero siguen realizándose esfuerzos para formular un mecanismo como parte del proceso de revisión del Acuerdo. Lo que debe entenderse es que el objeto de ambos acuerdos (los obstáculos interprovinciales al comercio y el ejercicio del poder federal de efectuar gastos) han sido cuestiones polémicas durante años que han afectado tanto a las relaciones entre las provincias como a las relaciones entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales. Los acuerdos representan una solución negociada con la intención de disminuir, incluso eliminar, dichos conflictos. En caso de que surjan diferencias, el acuerdo prevé sus propios procesos de solución de conflictos. La experiencia en Canadá es sumamente reciente, por lo que todavía es prematuro afirmar con certeza si será o no exitosa. No obstante, se espera que este tipo de acuerdo intergubernamental permita reducir considerablemente el número de conflictos intergubernamentales.

Es inevitable que surjan conflictos. Algunos son claramente accidentales. En otros casos resulta evidente desde el principio que la parte que lo originó es plenamente consciente de las repercusiones intergubernamentales de sus acciones. Este tipo de conflictos son a menudo fruto de la acción unilateral, una observación inoportuna o una iniciativa política imprevista.

¿Cómo solucionan los gobiernos en Canadá los conflictos graves cuando se producen? No existe un guión específico que puedan seguir. Sin embargo, aun cuando cada conflicto es diferente, existen algunos puntos comunes entre ellos, siendo el más importante la necesidad de preservar el diálogo y las negociaciones intergubernamentales. En el ámbito federal-provincial, la primera pre-

gunta que debe plantearse es en qué medida se ven afectadas todas las provincias y, si se determinara que efectivamente algunas provincias se ven perjudicadas, hasta qué punto les preocupa el asunto en cuestión.

Por ejemplo, en el otoño de 1980, después de que el gobierno federal comunicara su intención de seguir adelante, de forma unilateral, con la canadianización de la Constitución, las provincias convocaron una reunión especial de los primeros ministros provinciales. La reunión puso claramente de manifiesto la falta de acuerdo por parte de las provincias para ofrecer una respuesta unánime. Así, algunas provincias se opusieron a la acción del gobierno federal, mientras que otras se mostraron inseguras y otras la apoyaron. El punto clave a considerar es que las provincias tomaron en cuenta la posibilidad de dar una respuesta provincial unificada. La Conferencia Anual de Primeros Ministros provinciales constituye una importante institución para abordar y debatir los problemas provinciales.

Al final, las ocho provincias que se oponían a la acción del gobierno federal, acordaron una estrategia de dos partes. La primera de ellas era elaborar una propuesta alternativa a la del gobierno federal. La segunda fue desafiar la acción federal en los tribunales. La decisión de 1981 de la Corte Suprema de Canadá abrió las puertas a la negociación de una solución en una Conferencia de Primeros Ministros en noviembre de 1981. El acuerdo final incluyó parte del plan alternativo de las provincias. El resultado final fue la *Ley Constitucional de 1982*, que, entre otros, incluía la Carta Canadiense de los Derechos y Libertades y una fórmula de enmienda.

El Programa Nacional de Energía (NEP) de 1980 constituye un segundo ejemplo en el que las negociaciones intergubernamentales resultaron esenciales para resolver una grave controversia, en este caso, un conflicto bilateral entre el gobierno de Canadá y el gobierno de Alberta. Si bien el NEP también resultó perjudicial para la provincia de Saskatchewan, los principales protagonistas fueron Canadá y Alberta. El Gobierno de Canadá anunció el NPE tras una serie de reuniones no fructíferas sobre la renovación del acuerdo entre Canadá y Alberta relativo a la fijación de los precios de la energía. Alberta respondió a la iniciativa federal adoptando una serie de decisiones políticas que incluían reducir la producción de petróleo crudo, interrumpir la explotación de las arenas bituminosas e iniciar ante los tribunales un proceso para impugnar la constitucionalidad del impuesto federal de exportación para el gas natural propuesto por el gobierno central. El objetivo político subyacente que perseguía la provincia con su respuesta era obligar al gobierno federal a volver a la mesa de negociaciones. Al final, se restablecieron las negociaciones y se alcanzó un acuerdo energético en el otoño de 1981, aproximadamente 10 meses después de que el NPE fuera anunciado.

Existen varias similitudes evidentes entre los dos conflictos descritos anteriormente. Ambos se produjeron después de que las negociaciones entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales resultaran infructuosas o fracasaran. Ambos fueron originados por una acción unilateral del gobierno federal. Ambos provocaron una respuesta política provincial. El conflicto sobre la canadianización de la Constitución dio lugar a una intensa serie de reuniones entre los gobiernos de las provincias, seguida de una reunión entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales. Ambos incluyeron casos de remisión a los tribunales provinciales de apelación y, al final, una decisión de la Corte Suprema de Canadá. Ambos culminaron con el restablecimiento de las negociaciones entre el gobierno federal y los gobiernos provinciales, y la negociación de un acuerdo. Por último, ambos conflictos, si bien fueron resueltos, han dejado su impronta en las relaciones intergubernamentales a nivel federal-provincial.

Mi participación como testigo y parte de las negociaciones de los dos ejemplos que he ofrecido me ha permitido formarme una clara opinión sobre cuáles son las mejores alternativas a adoptar en caso de conflicto. Incluso en los casos de conflictos graves, opino que la negociación de un acuerdo entre las partes es la solución preferible y, si mi experiencia debiera servir de guía, la más probable. ¿Qué hace falta para alcanzar este objetivo? En primer lugar, es primordial que las dos partes del conflicto mantengan abiertas sus líneas de comunicación. En segundo lugar, puede resultar necesario que los funcionarios realicen un amplio trabajo de preparación e identifiquen todas las cuestiones que deben abordarse, la terminología utilizada, los datos que se precisan, las hipótesis formuladas y los principales puntos de discordia, esto es, que se encarguen de lo que podría denominarse “despejar la maleza”. Esta estrategia resultó sumamente eficaz en las negociaciones sobre energía cuando conjuntamente ambas partes realizaron un análisis detallado y estudiaron las consecuencias de las distintas hipótesis en las que se basaban las dos posiciones diferentes. En tercer lugar, debe realizarse un esfuerzo para evitar que se alberguen expectativas irreales en cuanto a los resultados probables y abstenerse de hacer predicciones sombrías. Por último, las partes enfrentadas en el conflicto deben determinar cuándo y sobre qué aspectos están dispuestos a transigir, y buscar soluciones nuevas e innovadoras. Asimismo, las partes deben ser conscientes del hecho de que la aceptación misma de restablecer las negociaciones pone de manifiesto su voluntad para llegar a algún tipo de acuerdo y supone una aceptación tácita de que solucionar el conflicto es la mejor alternativa para ambas.

En los dos ejemplos expuestos anteriormente, parte de la estrategia provincial general era remitir a los tribunales ciertas cuestiones para que se pronunciaran al respecto. Existe un elemento de riesgo asociado con la decisión de recurrir a los tribunales para resolver conflictos a nivel federal-provincial, simplemente ya que es posible que los tribunales no ofrezcan la respuesta deseada a las preguntas planteadas. Es evidente, sin embargo, que los tribunales tienen un papel importante y continuo que desempeñar en la resolución de los conflictos intergubernamentales.

En algunas situaciones, las negociaciones intergubernamentales pueden no ser el enfoque acertado o simplemente no ser un método eficaz para solucionar los conflictos. Ejemplos evidentes de ello serían las situaciones en las que resulta esencial clarificar la jurisdicción legislativa o la ley constitucional. En tales circunstancias, los tribunales han recibido o han asumido la responsabilidad de resolver la cuestión. Constituyen ejemplos de ello el caso de remisión sobre la canadienización de la Constitución y el caso de remisión sobre el derecho de Quebec para separarse de Canadá. Otros ejemplos son los casos de remisión sobre el control de los derechos mineros a lo largo de las costas. Tal como indican varios autores, en otras federaciones los tribunales desempeñan un papel similar. En algunas situaciones, la necesidad de recurrir a una decisión judicial resulta evidente o inevitable. Lo que no está tan claro son los casos en que recurrir a los tribunales supone en realidad aceptar o reconocer que la diplomacia intergubernamental ha fracasado.

Por último, no puede ignorarse la alternativa de enmendar la Constitución o la legislación como medio para solucionar o prevenir los conflictos. Por ejemplo, en 1996, poco después de la celebración del referéndum de Quebec de 1995, el parlamento federal aprobó la *Ley de veto regional* que otorgó a Quebec, y las provincias de Ontario, Colombia Británica y Alberta, el derecho de veto sobre algunas enmiendas constitucionales. Otro ejemplo fue el proceso de revisión quinquenal de la *Ley canadiense de evaluación ambiental*. En 1999, se invitó a las provincias a realizar comentarios y sugerir enmiendas a la ley como parte de su proceso de revisión. Al término de los



debates entablados entre el ministro federal y los ministros provinciales del medio ambiente, el Gobierno de Canadá aceptó algunas de las sugerencias provinciales y rechazó otras. La enmienda constitucional es el método más difícil para solucionar los conflictos y en Canadá no ha sido una alternativa especialmente eficaz. Ahora bien, el artículo 92A, que formó parte de la *Ley Constitucional de 1982*, constituye una excepción a esta observación general. La enmienda constitucional, que aborda la cuestión de la jurisdicción provincial sobre los recursos naturales, anuló dos decisiones de la Suprema Corte de Canadá que habían perjudicado a las provincias.

La solución de conflictos es un aspecto importante en todos los sistemas federales, tal como se indica en muchos de los trabajos presentados en este compendio. Si bien siempre existe la posibilidad de recurrir a los tribunales para que ayuden a resolver las diferencias en esta área, debe tenerse siempre presente la posibilidad de adoptar alternativas para su prevención. Por otra parte, el empleo de técnicas de mediación y resolución alternativa de conflictos para superar algunas diferencias brinda a las relaciones intergubernamentales nuevas alternativas prometedoras. Tampoco debe pasarse por alto la importancia de celebrar con frecuencia reuniones intergubernamentales continuas. En definitiva, la eficacia de las relaciones intergubernamentales depende de la solidez de las relaciones personales, y la confianza y respeto mutuos entre las personas.