



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **LÍNEA 1: INTEGRACIÓN SOCIO INSTITUCIONAL**

**PROPUESTA DE TRABAJO** presentada por la Municipalidad de Ushuaia en el marco del Plan Estratégico Ushuaia (P.E.U.) para ser concretados durante el año 2004:

- **INTRODUCCIÓN**
- **PROYECTO RECUPERACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS BARRIALES**
- **PROYECTO PUESTA EN VALOR DE SENDEROS ANTIGUOS Y CREACIÓN DE CIRCUITOS DE INTERPRETACIÓN**
- **PROYECTO PUESTA EN VALOR DE LOS PLAYONES DEPORTIVOS Y RECREATIVOS**
- **PROYECTO USHUAIA SIEMPRE JOVEN**
- **PROYECTO ORIENTACIÓN Y AYUDA AL TURISTA**

**MARZO DE 2004**



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## Introducción a los Proyectos presentados

Definamos que es un Paradigma para entender ante que nos enfrentamos y así poder comprender la situación de los distintos actores y los objetivos que seguirán estos proyectos.

Un Paradigma es un sistema de reglas, procedimientos, rutinas. Éstas, **establecen límites**, haciendo de patrón, de mapa. Es así como ellas nos dicen como tener éxito al resolver las situaciones (conflictos-problemas) que se presentan dentro de dichos límites (en el día a día por ejemplo). Es por ello que los paradigmas afectan e influyen en nuestro análisis y juicios de la realidad y por lo tanto en la toma de decisiones. ¿Por qué? : porque filtran la percepción, influyen sobre ella de tal modo que todo el tiempo observamos el mundo a través de un paradigma.

Es así que generalmente en nuestros problemas, situaciones confusas, experiencias negativas, etc., nuestras soluciones o intentos de las mismas, giran alrededor de una misma órbita y a pesar de creer que apelamos a nuevas alternativas o que realizamos giros en pos de una solución, estos se circunscriben y nos conducen a lo ya conocido, a más de lo mismo a recorrer una elipse orbital que aunque nos parezca diferente siempre produce un giro de 360°, dejándonos indefectiblemente en la misma posición y a lo que es peor, pensar que estamos generando un cambio, creer en él y cegados por nuestros propios puntos ciegos descubrir azorados luego de un costoso proceso que nos acercamos al punto de partida y no a la meta deseada.

Por todo esto es necesario que los proyectos en sus fases de gestación y las primeras etapas de los mismos tengan en cuenta qué tipo de soluciones sin éxito se han intentado con anterioridad para no ofrecer, generar o incorporar las mismas a fin de, primero, no llevar a cabo proyectos que ya han fracasado y segundo y tal vez más importante, que los actores involucrados no sientan que esto que se les ofrece es mas de lo mismo, lo que provocaría tanto la decepción y desmotivación de ellos como también el inevitable proceso de una profecía autocumplida.

Los actores con poder que se encuentran dentro del campo institucional, pueden sin querer hacerlo incurrir en estos errores ya que al estar involucrados en ese contexto pierden perspectiva y les falta la mirada de alguien que observa desde afuera. Es importante que se apropien también de la lógica del nuevo paradigma y contemplen la necesidad de incluir al observador dentro de lo observado para no perder objetividad y aceptar que es necesario poder realizar una disociación o bien incluir o aceptar la mirada del que está fuera del campo. (Cibernética de 2do Orden: de los sistemas observados) Ya que toda afirmación sobre la realidad es fundamentalmente una afirmación sobre el observador y ella existe ,aunque duela, independientemente de él.

Hay que comprender que los ciudadanos no son actores aislados que de golpe forman parte de nuestra realidad. Las instituciones son los cultores de sus virtudes y defectos y negar esto es como la paradoja del Dr. Frankenstein que ama su obra pero aterrado de ella al querer ayudarla la hace padecer aún mas...

Esta nueva concepción de los procesos sociales y de desarrollo local, han sido claramente identificados en el Plan Estratégico Ushuaia, tanto en los objetivos y proyectos priorizados en cada línea como en su propia concepción. En efecto, no existen problemas solamente urbanos, o solamente sociales, o solamente económicos, sino desafíos que requieren considerar a la ciudad como un sistema territorial complejo en el que actúan al mismo tiempo diferentes factores, lógicas y actores.

El PEU permitió visualizar, como objetivos prioritarios:

- Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado.
- Alentar proyectos dirigidos a la promoción social por sobre el asistencialismo.
- Definir políticas que promuevan la inserción laboral de los jóvenes.
- Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el Estado para el cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana (tránsito, ambiente, veredas, patrimonio histórico, etc.).
- Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones, promoviendo la participación de los vecinos.
- Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.

Entendemos que estos objetivos, más que un fin en sí mismo, requieren instaurar nuevos modelos de gestión en la ciudad para lograr y construir “productos” concretos. Es decir, no sólo son importantes las cosas que hacemos, sino la forma en que hacemos las cosas.

En este sentido, se han seleccionado un conjunto de proyectos que, identificando motivaciones concretas (como puede ser mejorar un espacio público barrial), permitan instalar procesos de gestión asociada participativa que coadyuden a modificar nuestros patrones culturales, como una forma de empezar a cumplir los objetivos priorizados en el eje de integración socio-institucional, y avanzar en una verdadera construcción de ciudadanía.



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **RECUPERACIÓN DE ESPACIOS PUBLICOS BARRIALES**

### **Introducción**

En el documento de base del Diagnóstico de P.E.U. se menciona: "la fuerza del imaginario social construido alrededor de esta idea (la isla de la Fantasía) consolidó las percepciones de la ciudad como lugar de tránsito, de la trasgresión de las normas en todos los niveles, del desorden y del descontrol, del Estado paternalista, patrón, proveedor de satisfacción a todo tipo de demandas que diluyen el ejercicio de las responsabilidades individuales y colectivas ante el desarrollo de la ciudad". Pero dice también que en la actualidad se reconoce un punto de inflexión en su desarrollo. Uno de estos indicadores son las distintas agrupaciones de vecinos que a partir de esfuerzos propios generan proyectos y hasta mejoras de algunos de los espacios verdes que son aledaños a sus Barrios.

Otros grupos no están tan organizados o ha claudicado su empuje ante la falta de resultados o el apoyo y asesoramiento necesario por parte de las instituciones Públicas y/o Privadas.

Y en otros sectores las agrupaciones o no existen o se encuentran en crisis con conflictos que las vuelven inoperantes.

Podemos distinguir entonces tres tipos de actores en distintas etapas de desarrollo.

Los primeros apropiándose de una nueva actitud ante la realidad, tal vez sin saberlo iniciando un cambio de Paradigma en la conciencia ciudadana de nuestra Provincia.

Los segundos, a la deriva o al garete, por falta de conducción entre dos orillas, de un lado lo nuevo y el temor al cambio, del otro lo ya vivido que aunque provoque insatisfacciones, es un sinsabor conocido.

Por último los que viven en el viejo paradigma, ya sea por su propia desorganización o por la negativa al cambio.

### **Objetivos**

- Utilizar este plan de Puesta en Valor de los Espacios Públicos Barriales como vehículo de transformación de la conciencia ciudadana en busca de afianzar, concientizar y generar un cambio de la Lógica del pensamiento que opere como disparador de un cambio de la percepción de la realidad para co-construir un giro paradigmático (una metamorfosis) que actúe como ejemplo ante otros sectores y multiplique su efecto.
- Involucrar a los vecinos en la tarea de embellecimiento, mantenimiento y puesta en valor de los espacios públicos.
- Generar un espacio de encuentro para el diseño de los proyectos y el fortalecimiento de los vínculos sociales entre los actores implicados.

- Crear un espacio apto para la utilización de las familias, los niños, jóvenes y tercera edad.
- Intervenir en la problemática social de manera eficaz e inmediata en cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana.
- Incluir a beneficiarios de planes sociales en el mantenimiento de espacios públicos de su propio barrio.
- Involucrar a empresas privadas en el aporte de fondos para la realización del proyecto y su continuidad.
- Ejercer ocupación legítima sobre los espacios del Municipio previniendo su deterioro, usurpación y cuidando sus recursos, como recursos públicos, y en tanto de la ciudad toda.
- Promover los vínculos sociales por sobre el asistencialismo.
- Generar una cualificación de estos espacios en el proceso de embellecimiento, puesta en valor y apropiación colectiva de los sectores de acceso y uso público de la ciudad.

### **Descripción y Líneas de Intervención**

Se seleccionarán entre cuatro (4) y seis (6) espacios verdes públicos ubicados estratégicamente en la ciudad y distribuidos en forma proporcional en la región Oeste, Centro y Este.

El criterio de selección se establecerá por condiciones topográficas de los mismos, nivel de organización de los Barrios que los circundan y disponibilidad de equipamiento comunitario en el sector, eligiendo espacios verdes con los niveles de organización mencionados en la introducción. (organizados - en vías de organización o poco organizados - sin organización o con conflictos en esta). Esta se realizará con la colaboración de la Unidad de Gestión para la Integración Barrial, que estará a cargo de corroborar los datos brindados por la Subsecretaría de Planeamiento. (Existencia del espacio público - Dimensiones - Nivel de Organización Vecinal - Estado del mismo y otros datos que pudieran ser de utilidad para la realización del proyecto)

El Objetivo de esta última selección es poder operar con distintas problemáticas y poder medir los diferentes niveles de éxito.

El Proyecto tendrá las siguientes líneas de intervención:

- Cada Asociación, o agrupación vecinal conformada al efecto, será la principal protagonista de la intervención que se realice sobre el espacio público de su jurisdicción.
- Se promoverá la inserción de alguna empresa privada que ejerza el padrinazgo sobre dicho espacio, aportando algunos de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Se instrumentará la participación en el proyecto del Plan jefes y jefas de Hogar, de manera de vincular eventuales beneficiarios del programa que sean vecinos cercanos de cada espacio público comprendido en el proyecto, en su cuidado y conservación.

- Se promoverá la activa participación de los vecinos tanto en las propuestas como en la ejecución de los proyectos que finalmente se aprueben en cada espacio público involucrado en esta etapa.
- Las Asociaciones Vecinales o agrupaciones ad hoc representantes de cada Espacio Público en conjunto elegirán un jurado compuesto por no menos de cinco (5) y no mas de nueve (9) representantes de O.S.C., Personalidades o Instituciones (en el que estará incluido un representante del Municipio), que serán los encargadas de elegir qué proyecto fue el que se ha ejecutado de la mejor forma y elaborar un ranking de los mismos. El que figure primero será merecedor de un Premio que realizará el Municipio, y que constituirá en alguna obra adicional a realizar en el espacio público ganador que contribuya a su puesta en valor.

Los espacios preseleccionados en conjunto con la Subsecretaría de Planeamiento Municipal, a efectos de proceder sobre este menú a la selección definitiva para la etapa 2004 del proyecto, son según datos catastrales:

### **Zona Oeste**

- J. 17 B° Casas del Sur
- H 50-46 B° Malvinas
- L 9 A B° Latinoamericano y B° Bella Vista
- L 97 B° Belgrano
- L 60 B° Rio Pipo

### **Zona Centro**

- D 59 B° Perón
- D 92 B° Akawaia y B° Kaupén

### **Zona Este**

- E 18 B° Ecológico
- F 85 F84 F 91 B° Cañadón del Parque
- F 47 F 48
- F 28 F 35

### **Estado de Situación**

Muchos de los espacios públicos están descuidados o usurpados.

Muchos no tienen equipamiento y carecen de las dimensiones necesarias para generar lugares de participación y encuentro.

Algunos vecinos se han organizado y han o están ejecutando sistemas de mantenimiento, cuidado y recuperación.

Otros barrios tienen una organización insuficiente o carecen de ella.

La invasión de los espacios públicos genera problemas de convivencia y desalienta la mejora de los lugares y la concreción de acuerdos.

## **Fuentes de Financiamiento**

- **Aporte de sector privado**
- **Contribución de las Asociaciones y agrupaciones vecinales.**
- **Municipalidad de Ushuaia.**
- **Plan Jefes y Jefas de Hogar**
- **Recursos coparticipables provenientes de la Ley Provincial 105**

## **Actores y Gestión**

- Asociaciones, Comisiones y/o Agrupaciones vecinales constituidas ad hoc.
- Empresas Privadas.
- Beneficiarios del Programa Jefes y Jefas de Hogar.
- Organizaciones de la sociedad civil (O.S.C.)
- Entidades convocadas para el jurado
- Municipalidad de Ushuaia:
  - Unidad de Gestión para la Integración Barrial
  - Unidad de Gestión para la Promoción Social.
  - Coordinación de Planeamiento Urbano
  - Dirección de Gestión Ambiental
  - Dirección de Parques y Jardines
  - Subsecretaría de Servicios Públicos

## **Indicadores de Éxito**

- Niveles de acuerdo alcanzados en las situaciones de conflicto.
- Grado de participación de actores privados e instituciones no municipales en la puesta en valor de los espacios públicos comprendidos.
- Desarrollo de proyectos enmarcados en el Programa Jefas y Jefes de Hogar para la puesta en valor, cuidado y conservación de los espacios públicos comprendidos.
- Desarrollo de anteproyectos de programas de inserción laboral genuina de jefes y jefas de hogar respecto a la sostenibilidad de la puesta en valor de los espacios públicos.
- Grado de participación de los actores involucrados en la red de gestión que se conforme.
- Evaluación de la mejora de los espacios públicos involucrados en el proyecto.
- Realización del concurso, entrega del premio y elaboración del Ranking
- Confirmar la continuidad del proyecto para el año 2005

## **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Proyecto "Promoción de la Gestión Asociada" (Línea 1)
- Proyecto "Desarrollo de Políticas de Prevención" "

- Proyecto "Formación para el Trabajo" "
- Proyecto "Foros Territoriales de Participación Barrial" "
- Proyecto "Promoción de Derechos y Responsabilidad Ciudadana". "
- Proyecto "Agenda Anual de Eventos" (Línea 2)
- Proyecto "Plan de Desarrollo y Crecimiento Urbano" (Línea 4)
- Proyecto "Preservación y Recuperación Paisajística Ambiental" "
- Proyecto "Espacios para la Integración Barrial" "
- Proyecto "Coordinación de Políticas Urbanas" "





Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **PUESTA EN VALOR DE SENDEROS ANTIGUOS** **Y CREACIÓN DE CIRCUITOS DE INTERPRETACIÓN**

### **Introducción**

En nuestra ciudad existen una gran cantidad de senderos antiguos a la espera de su recuperación y señalización. Por otro lado la Creación de Senderos de Interpretación es también una necesidad, y ambos emprendimientos constituirán nuevas alternativas y atractivos para la recreación y formación educativa del vecino y del turista de nuestra ciudad.

### **Objetivos**

- Lograr la integración del paisaje Urbano con el Natural, en busca de la recuperación de espacios de uso público para favorecer la Recreación, la Vinculación Social, la Educación y la Cultura.
- Promover la Integración de la montaña con la ciudad y el aprovechamiento del potencial escénico de Ushuaia, mejorando la visión del Canal Beagle y la relación del ciudadano con el mar.
- Propiciar la desconcentración del casco céntrico como gran espacio público recreativo y de reunión, ofreciendo nuevas alternativas al Turista y al vecino para disfrutar de las Riquezas Naturales y Culturales de nuestra Ciudad.
- Potenciar proyectos existentes, generando mecanismos de gestión asociada.
- Reunir a diferentes actores de la Sociedad Civil, el Estado, y el Sector Privado de la Ciudad en un proyecto que a partir de la gestión asociada repercuta como un beneficio directo en la comunidad.
- Promover la defensa de los derechos humanos a través de la creación, diseño e implementación de proyectos sociales que involucren a los habitantes de nuestra ciudad.
- Implementar acciones que involucren a Programas Sociales asistenciales, favorezcan la Inserción Laboral, promuevan la Economía, rescaten el Patrimonio Histórico de la Ciudad, las Riquezas Naturales y Culturales y contemplen Problemáticas Sociales y Familiares.

### **Descripción y Líneas de Intervención**

A través de convenios con el Club Andino y otros actores e instituciones sin fines de lucro relacionadas con nuestro patrimonio cultural-natural y con la participación de las áreas de cultura y turismo municipal, se pretende identificar los senderos más apropiados para lograr los objetivos propuestos (entre dos y cuatro senderos como metas para este año),

estableciendo los criterios de intervención sobre los mismos y generando proyectos de gestión asociada público-público y público-privado para su ejecución y mantenimiento.

Se propone además, en el marco de este proyecto, viabilizar la propuesta realizada por la Señora Mónica Alvarado (Proyecto YATANA), articulando con esta reconocida artista plástica local y las áreas de Cultura y Turismo Municipal la creación de un circuito o paseo público de Interpretación en el espacio catastralmente identificado como Sección D Macizo 20 (Parque Aborigen), que durante años fue protegido por la familia Alvarado. Esta propuesta permitirá poner en valor este pequeño pulmón boscoso del centro de nuestra ciudad, preservando su condición de tal y permitiendo recrear espacios de recuperación de nuestro patrimonio cultural aborigen, de encuentro de expresiones artísticas locales y de educación no formal para nuestros niños y jóvenes, generando al mismo tiempo un centro de atracción turística y recreativa.

El proceso de gestión requiere conformar, con los actores involucrados en el proyecto, una red que colabore en forma activa en el desarrollo, búsqueda de aportes económicos y culturales, supervisión, cuidado y evaluación de las metas alcanzadas.

La propuesta contempla generar espacios recreativos y turísticos de acceso público, comprometiendo en su cuidado y conservación al programa Jefes y Jefas de Hogar (intentando incluirlos en el futuro en una posible salida laboral relacionada con este proyecto), al Municipio, y a aquellas Instituciones Públicas o Privadas que fueran comprometidas en el Proyecto.

En el caso del circuito o paseo de Interpretación, se propone un acceso restringido al pago de un canon o entrada que contemple un valor accesible para los habitantes de la Ciudad y de nuestro País y otro para el Turista Internacional, como forma de sostener su mantenimiento y las actividades culturales y artísticas emergentes del proyecto, permitiendo asimismo mejorar año a año su oferta al público. Se propone además ofrecer visitas gratuitas a los niños de los colegios de nuestra ciudad.

Este proyecto en esta etapa de ejecución deberá concluir a mediados de Diciembre, para poder ofrecer sus servicios en la temporada estival.

El responsable del proyecto, actuando en coordinación con la red de gestión formada, deberá asimismo instrumentar un plan de acción que continúe con los Objetivos planteados en este proyecto para el año 2005, temporada estival 2005/2006.

### **Estado de Situación**

El desarrollo Urbano de la ciudad en los últimos 25 años no fue acompañado por políticas que preservaran los espacios que naturalmente los habitantes de nuestra ciudad utilizaban para la recreación, la contemplación, la vinculación social entre otras actividades que ofrecía las características de nuestra ciudad.

Hoy faltan lugares o existen espacios públicos verdes sin aprovechar para dar respuesta a esta necesidad y poner en valor nuestro patrimonio escénico, natural y cultural.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Actores Privados.
- Cámaras e Instituciones incluidas en el Proyecto.
- Plan Jefas y Jefes de Hogar.

- Municipalidad de Ushuaia (áreas que involucran al proyecto).
- Fondos coparticipables provenientes de la Ley Provincial 105.

### **Actores y Gestión**

- Club Andino Ushuaia.
- Cámara de Turismo de Ushuaia.
- Unidad de Gestión para la Promoción Social de la Municipalidad de Ushuaia.
- Municipalidad de Ushuaia
  - Secretaría de Turismo
  - Dirección de Cultura
- Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).
- Beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar.
- Señora Mónica Alvarado.
- Administración de Parques Nacionales.
- Alumnos del Colegio Provincial "Los Andes".

### **Indicadores de Éxito**

- Niveles de acuerdo alcanzados en las situaciones de conflicto.
- Grado de participación de actores privados e instituciones no municipales en la concreción y mantenimiento de los senderos.
- Desarrollo de proyectos enmarcados en el Programa Jefas y Jefes de Hogar para la puesta en valor, cuidado y conservación de los Senderos y Circuito de Interpretación.
- Desarrollo de anteproyectos de programas de inserción laboral genuina de jefes y jefas de hogar respecto a la sostenibilidad de los senderos.
- Grado de participación de los actores involucrados en la red de gestión que se conforme.
- Concreción de al menos dos (2) Senderos y del Circuito de Interpretación.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Proyecto "Promoción de la Gestión Asociada" (Línea 1)
- Proyecto "Formación para el Trabajo" "
- Proyecto "Promoción de Derechos y Responsabilidad ciudadana" "
- Proyecto "Agencia de Desarrollo Turístico" (Línea 2)
- Proyecto "Banco de Iniciativas Turísticas Innovadoras" "
- Proyecto "Hitos y Circuitos y Atractivos Urbanos" (Línea 4)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **PUESTA EN VALOR DE LOS PLAYONES DEPORTIVOS Y RECREATIVOS**

### **Introducción**

Es sabida la demanda de los vecinos y otros sectores sobre el mejoramiento y superior aprovechamiento de los playones deportivos y recreativos.

Consideramos que este es un proyecto “Trirreme”, utilizando este significante como metáfora que nos ayude a comprender y simbolizar las acciones que el mismo llevará a cabo.

Un Trirreme era un barco de guerra, pequeño, utilizado en la antigüedad por romanos y griegos, de gran utilidad y autonomía. Podía desplazarse veloz y efectivamente, gracias a que estaba compuesto por tres hileras superpuestas de remos, lo que hacía que la fuerza de una hilera contribuyera con la siguiente y así sucesivamente retroalimentándose en un orden secuencial. El trabajo en equipo era fundamental y cada integrante era conciente de que el éxito de la misión dependía no solo de su esfuerzo individual sino de la suma del esfuerzo de todos. Cada uno de los lectores de este proyecto podrá sin lugar a dudas multiplicar esta metáfora transformándose la misma en una obra abierta ya que en el momento de leerla se apropiará de ella.

El proyecto de los playones consta de tres etapas con un orden secuencial dependiendo el logro de la siguiente del éxito de la anterior.

### **Objetivo del Proyecto**

Es Objetivo del Proyecto integrar a distintos actores de la esfera social para que estas etapas culminen en la realización de eventos recreativos y/o deportivos que nucléen a niños, jóvenes, vecinos, etc., de distintos barrios de la ciudad. En pos de una sociedad que comprenda y redescubra los valores y el sentido del Juego<sup>1</sup>, el espíritu deportivo, ambos como vehículos para la formación integral de un sujeto, educación para la salud, respeto a las reglas, formación integral, aprender a ganar y a perder, y por sobre todas las cosas sentirse partícipe de la realidad que vive, de la cual puede ser un agente de cambio en la construcción de la misma y no solamente un actor que espera mágicamente la asistencia de las instituciones, sino que pueda co-construir con ellas su presente, su futuro, el de sus hijos y semejantes.

---

<sup>1</sup> *La madurez del hombre es haber recuperado la seriedad que tenía de niño en los juegos.*  
FRIEDRICH NIETZCHE

## **Descripción y Lineamientos de la intervención**

El proyecto se realizará en tres etapas que se definen a continuación:

### **1ra Etapa**

Se llevara a cabo durante los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio.

#### **Objetivos:**

- Convocar a foros de discusión y debate a los vecinos y/o asociaciones vecinales y conformarlas donde no las hubiera, para generar propuestas sobre el uso (actividades recreativas, deportes, u otro emergente como demanda) mantenimiento, equipamiento y/o re-equipamiento y cuidado de los playones deportivos.
- Realizar un relevamiento técnico sobre el estado de los mismos contemplando las condiciones de seguridad e higiene.
- Conformar en estos foros, una comisión que coordine y fiscalice la evolución del proyecto.

### **2da Etapa**

Se llevará a cabo en los meses de Agosto y Septiembre.

#### **Objetivos:**

- Efectivizar junto al coordinador del proyecto, las demandas surgidas en acciones concretas para optimizar el funcionamiento de los Playones y garantizar el cuidado y mantenimiento de los mismos, incorporando a las asociaciones vecinales el aporte de los Beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Familia, del Municipio y de otras Organizaciones que puedan realizar su aporte desde el lugar que les compete.
- Participar junto con los responsables del Área de Deportes de la Municipalidad en el diseño de actividades recreativas y deportivas u otras que puedan ser desarrolladas en los Playones, para niños, adolescentes, adultos y las familias. Estas actividades tendrán una primera fase en el playón de cada Barrio y una segunda de integración entre Playones.
- Convocar a la Asociación de Propietarios de Taxis de Ushuaia para que a través de su sistema de radio y continua rotación por los espacios de la ciudad colaboren en informar a las entidades que correspondan si los playones está siendo víctimas de maltrato o uso inapropiado.

### **3ra Etapa**

Se llevará a cabo en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.

#### Objetivos:

- Concretar las diferentes actividades diseñadas en la etapa anterior, en y entre los Playones, que permitirán afianzar los vínculos de cada Barrio y entre éstos, realizando un cierre general que nuclée a los distintos actores y participantes del proyecto.
- Reunir a la comisión fiscalizadora para evaluar los resultados y concretar las fechas de inicio de las actividades del año próximo en donde se aplicará la experiencia obtenida en este primer año para corregir los errores y mejorar y afianzar los logros obtenidos.

#### **Estado de Situación**

Los playones deportivos/recreativos están sufriendo un creciente deterioro.

Esto sumado a la falta de aprovechamiento y uso de los mismos y a la falta de apropiación (sentido de pertenencia) por parte de los vecinos o barrios, provoca que los mismos se transformen en lugares de enfrentamiento por la ocupación del lugar y en objeto de otros usos que nada tienen que ver con los objetivos que fueron creados.

#### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia
- Aporte de los vecinos.
- Contribuciones de Organizaciones de la sociedad civil, públicas y privadas.
- Plan Jefes y Jefas de Hogar.
- Asociación de Propietarios de Taxis de Ushuaia.

#### **Actores y Gestión**

- Vecinos de los Playones.
- Asociaciones Vecinales.
- Beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar.
- Municipalidad de Ushuaia (áreas vinculadas con el desarrollo del proyecto).
- Organizaciones de la sociedad civil, públicas y privadas.
- Asociación de Propietarios de Taxis de Ushuaia.

#### **Indicadores de Éxito**

- Resolución de las situaciones de conflicto.
- Nivel de compromiso asumido por los diferentes actores
- Nivel de participación de las distintas franjas etáreas
- Nivel de integración barrial.
- Nivel de integración inter-barrial

- Nivel de seguridad y cuidado alcanzado
- Concretar las tres etapas del Proyecto.
- Confirmar la continuidad del proyecto para el año 2005.

#### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Derecho de los niños y adolescentes a la ciudad.
- Foro de participación para la Participación Barrial
- Gestión Territorial de Actividades Deportivas y Culturales.
- Promoción de Derechos y Responsabilidad Ciudadana.
- Desarrollo de Políticas de Prevención.
- Alentar la promoción social por sobre el asistencialismo.
- Promoción de la Gestión Asociada.
- Agenda Anual de Eventos (línea 2)
- Espacios para la Integración Barrial (línea 4)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **USHUAIA SIEMPRE JOVEN**

### **Introducción**

Es sabida la demanda de los jóvenes y otros sectores que se preocupan por ellos, de **satisfacer sus problemáticas** que abarcan un gran abanico de matices que deberemos relevar y jerarquizar.

Consideramos que este es un proyecto "Trirreme", utilizando este significante como metáfora que nos ayude a comprender y simbolizar las acciones que el mismo llevará a cabo.

Un Trirreme era un barco de guerra, pequeño, utilizado en la antigüedad por los romanos y griegos, de gran utilidad y autonomía que podía desplazarse veloz y efectivamente. Debía su éxito a que estaba compuesto por tres hileras superpuestas de remos, de manera tal que la fuerza de una hilera contribuyera a la siguiente y así sucesivamente, retroalimentándose en un orden secuencial. El trabajo en equipo era fundamental y cada integrante era consciente de que el éxito de la misión dependía tanto de su esfuerzo individual como de la suma del esfuerzo de todos. Cada uno de los lectores de este proyecto podrá sin lugar a dudas multiplicar esta metáfora transformándose la misma en una Obra Abierta<sup>2</sup> ya que en el momento de leerla se apropiará de ella dándole su propio sentido.

El proyecto para la Juventud consta de tres etapas con un orden secuencial, dependiendo el logro de la siguiente del éxito de la anterior.

### **Objetivo del Proyecto**

Es Objetivo del Proyecto que los adolescentes y jóvenes de la ciudad, no solo puedan y aprendan a manifestar sus necesidades, sino también que comprendan la importancia que tiene participar en la construcción de sus proyectos, formar parte de ellos, ser y estar involucrados en la generación de cambios, en ellos mismos, en otros jóvenes, en la ciudad en la que habitan y en el futuro que desean tener. Haciéndose conscientes de que la realidad no es algo inmodificable sino por el contrario algo que se construye día a día.

### **Descripción**

El proyecto se realizará en tres etapas que se definen a continuación:

#### **1ra Etapa**

---

<sup>2</sup> Humberto Eco "Obra Abierta".



Se llevará a cabo durante los meses de **Abril, Mayo, Junio y Julio**.

#### **Lineamientos de Intervención:**

- Realizar un relevamiento domiciliario, a través de un formulario preestablecido, para confeccionar una base de datos que permita identificar por distritos (sectores de la ciudad) las diferentes demandas y realidades de los jóvenes.
- Conformar foros de discusión y debate con los jóvenes de diferentes sectores sociales, agrupados por etapa de desarrollo evolutivo, que bajo la coordinación de un equipo técnico y en función de los objetivos del P.E.U, formulen y expongan en forma oral y escrita las distintas problemáticas en las que se encuentran inmersos o las que se sienten expuestos en las áreas social, económica, afectiva y otras que surjan como emergentes producto de estos espacios participativos.
- Que los jóvenes decidan que tipo y cuales organizaciones quisieran invitar para que colaboren en esta etapa y las siguientes.
- Conformar una red de actores que coordine y monitoree la evolución del proyecto.

#### **2da Etapa**

Se llevará a cabo en los meses de **Agosto y Septiembre**.

#### **Lineamientos de Intervención:**

- Diseñar y proponer, con participación de la red de actores participantes del proyecto y a partir de las distintas demandas obtenidas en la etapa anterior, un conjunto de actividades consensuadas, en función de la priorización efectuada y la viabilidad técnica, logística y económica de las distintas propuestas.
- Estas actividades deberán tener en una primera fase no más de tres meses de duración. Si esto no fuera posible deberán garantizar la continuidad del o los proyectos a reiniciarse en febrero de 2005 y su posible proyección durante el año si así lo requiriese el mismo.

#### **3ra Etapa**

Se llevará a cabo en los meses de **Octubre, Noviembre y Diciembre**.

#### **Objetivos:**

- Ejecutar los proyectos seleccionados en la etapa anterior, con la activa participación de los propios jóvenes, como gestores y protagonistas de los mismos.

- Realizar un cierre general con los distintos actores y participantes del proyecto.
- Conformar una red de jóvenes e instituciones participantes a efectos de evaluar los resultados y concretar las fechas de inicio de las actividades del año próximo, aplicando la experiencia obtenida en este primer año para corregir los errores, mejorar y afianzar los logros obtenidos.

### **Estado de Situación**

Tanto los adolescentes como los jóvenes de nuestra ciudad representan un desafío considerable para la comunidad de Ushuaia debido no sólo a que cuantitativamente representan más del 30% de nuestra población sino, y principalmente a la falta de compromiso por parte de las autoridades y de la sociedad toda de formular políticas continuas referidas a su problemática.

Tierra del Fuego tiene una pirámide poblacional diferenciada del resto de las provincias, donde la franja etárea que representa la juventud, es la más considerable; se considera, según nuestra pirámide, una provincia JOVEN, aún más si consideramos jóvenes a todos aquellos comprendidos entre los 14 y los 25 años de edad, la cantidad antes mencionada sería ampliamente superada.

Si bien la realidad del joven en general es descripta por ciertos parámetros comunes, se debe considerar que la juventud de nuestra ciudad tiene características especiales y distintivas que surgen de la misma composición social de Ushuaia y de su misma idiosincrasia: jóvenes que sus lazos familiares de tercer grado ascendente generalmente están a la distancia (en otra provincia o país), con gran cantidad de casos de familias ensambladas, con la escasa oferta de estudio a nivel superior y de trabajo, y principalmente con una dificultad de ocupación de su tiempo libre e insuficiente propuesta de actividades y de espacios físicos donde desarrollar las mismas.

Durante el desarrollo del Diagnóstico del Plan Estratégico, se manifestó en innumerables oportunidades esta necesidad de contar con un estudio más acabado sobre la realidad de la juventud en Ushuaia ( desde los mismos jóvenes, en talleres realizados con ellos) y conocer en profundidad sus necesidades y problemas, sus expectativas y fundamentalmente su desarrollo social para luego planificar, desarrollar una política y ejecutarla en función de los resultados obtenidos. Si bien se cuenta con ciertos datos aislados, se desconoce información documentada sobre todos estos aspectos.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Programa Jefes y Jefas de Hogar.
- Contribuciones de Organizaciones Públicas y Privadas.
- Autogestión.

### **Actores y Gestión**

- Jóvenes entre 14 y 25 años de la ciudad de Ushuaia ( Más del 30 % de la población)
- Municipalidad de Ushuaia (áreas vinculadas al desarrollo del proyecto).
- Organizaciones de la sociedad civil (O.S.C.), públicas y privadas.

### **Indicadores de Éxito**

- Resolución de las situaciones de conflicto.
- Nivel de compromiso asumido por los diferentes actores y de participación de las distintas franjas etáreas en cada uno de los distritos y etapas del proyecto.
- Nivel de cumplimiento de las metas que se planteen en las distintas actividades a realizar durante la tercera etapa del Proyecto.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Desarrollo de Políticas de Prevención.
- Promoción de la Gestión Asociada.
- Promoción de Derechos y Responsabilidad Ciudadana.
- Derecho de los Niños y Adolescentes a la Ciudad.
- Agenda Anual de Eventos ( línea2 )



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **ORIENTACIÓN Y AYUDA AL TURISTA**

### **Introducción**

De la etapa de formulación del Plan Estratégico Ushuaia 2013 se desprende de la Línea Estratégica N° 2 - Estímulo del Desarrollo Económico Social -, y de la elección de los Escenarios y Objetivos, que nuestra comunidad es consciente del Potencial Turístico que posee y que es necesario generar y consolidar este perfil a través de políticas que incluyan a distintas Organizaciones del orden estatal, privado y vecinal que favorezcan la integración y la gestión asociada de proyectos.

Cuando un turista llega a Ushuaia, no llega a cualquier lugar, llega al "Fin del Mundo" a la ciudad mas Austral del Planeta. Esto por sí solo tiene un peso simbólico muy fuerte que no hay que descuidar.

¿Por qué?, porque todo lo que tiene de positivo como "Marca" puede volverse en contra si ese turista, se siente realmente en el Fin del Mundo, desorientado, sin asistencia, provocando en él sensaciones que no vamos a describir pero podemos imaginar.

Cualquiera se ha sentido desorientado en algún lugar en viaje de turismo y las sensaciones son realmente muy incómodas y hasta angustiantes.

Sabemos también que un Turista que ha vivido una experiencia agradable no solo se transforma en un nuevo potencial cliente, sino que es además el mejor medio de difusión que existe. Lo contrario también puede suceder y se transforma automáticamente en la otra cara de la moneda, una simple distancia nos pone en puntos contrapuestos, insalvables.

Es por ello que el siguiente proyecto de Asistencia al Turista, es un intento de articular a distintos actores en una actividad que es de aparente simpleza pero que generará un impacto en el servicio a nuestros visitantes provocando un efecto dominó y por lo tanto multiplicador sobre el resto de los agentes involucrados en la actividad turística y en la difusión de la misma.

### **Objetivos del Proyecto**

- La conformación de equipos de orientación que operen en los centros de alta concentración y recepción del turismo para orientar e informar al visitante sobre las dudas que este pueda transmitir y proporcionar además de información necesaria para que se desenvuelva dentro de la ciudad con cierta facilidad teniendo acceso a los centros especializados en su atención, a servicios de emergencias, a agencias de turismo y viajes, a visitas gratuitas ofrecidas por los centros culturales de la ciudad, a lugares históricos (patrimonio de nuestra ciudad)etc. Puede también consistir en la simple ayuda de cruzar una calle o avenida hasta de ser necesario, uno de los integrantes de esta célula acompañar al destino por el turista requerido si la información suministrada o la dificultades idiomáticas así lo requirieran.

- Lograr la integración de distintos actores en un proyecto asociado que afiance el trabajo en conjunto y esté directamente ligado al desarrollo de la economía local, a la inserción laboral de los jóvenes, a mejorar la calidad del servicio Turístico, a proteger y potenciar el producto y la "Marca" **Ushuaia**, a promover la capacitación de los distintos actores involucrados en el Proyecto y a articular el sistema educativo con el perfil económico de la Ciudad.
- Comprometer a distintos sectores involucrados en las acciones directas con el Turismo en un proyecto que impacte directamente en su beneficio y por lo tanto en la comunidad toda.
- Alentar la promoción social por sobre el asistencialismo

### **Descripción y Lineamientos de la intervención**

Los equipos de orientación estarán conformadas por tres (3) ó cuatro (4) personas de las cuales una de ellas tendrá la función de coordinarla y ser el referente directo ante el coordinador del Proyecto. Se sugiere que éste coordinador del equipo sea un alumno avanzado del eje curricular Orientación al Turismo del Colegio Provincial Los Andes, institución con la que ya hubo un primer acercamiento y que se mostró interesada en el Proyecto.

El resto de los integrantes de la misma serán jefes y jefas de familia que posean un perfil acorde con el servicio a prestar, para lo cual se realizará una selección previa.

En una primera instancia se invitará a los actores comprendidos en el proyecto para definir de manera conjunta el tipo de capacitación, asistencia (folletería, lugares de intervención, etc), inicio del Proyecto, proyección del mismo (como generar que este continúe el próximo año y los siguientes), formación de un comité de seguimiento y evaluación de los resultados. Todo ello coordinado por el responsable designado para llevar a cabo la ejecución de este plan.

Luego de definidos estos puntos se llevará a cabo la capacitación de los equipos de orientación.

Finalmente se pondrán en funcionamiento bajo la coordinación del responsable del Proyecto Orientación y Asistencia al Turismo.

### **Estado de Situación**

No existe en el momento un plan que involucre los objetivos de este proyecto.

Es evidente la creciente y desbordante afluencia de turistas de todas partes del mundo y que acceden a nuestra ciudad a través de diferentes medios.

La ciudad parece por momentos desbordada cuando desembarcan en ella miles de turistas simultáneamente. Esto sin una orientación y asistencia adecuada se transforma en un perjuicio directo de nuestros recursos y en una imagen negativa para aquél visitante que quiere y no puede o no sabe como acceder a diferentes servicios.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Cámara de Turismo de Ushuaia.
- Cámara Hotelera y Gastronómica de Ushuaia.

- Cámara de Comercio de Ushuaia.
- Plan jefes y Jefas de Hogar
- Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia

### **Actores y Gestión**

- Alumnos del Colegio Provincial Los Andes.
- Beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar.
- Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia.
- Asociación Guías de Turismo de Ushuaia.
- Cámara de Turismo de Ushuaia.
- Cámara Hotelera y Gastronómica de Ushuaia.
- Cámara de Comercio de Ushuaia.

### **Indicadores de Éxito**

- Nivel de resolución de las problemáticas propias en la discusión de la implementación.
- Nivel de capacitación de los equipos de orientación
- Nivel repercusión en el turista (encuestas en los comercios, hoteles y hospedajes).
- Informe del comité de seguimiento y evaluación.
- Continuidad del proyecto en el año 2005
- Porcentaje de inserción laboral de los integrantes de las células operativas en servicios destinados al Turismo.

### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Proyecto "Promoción de la Gestión Asociada" (Línea 1)
- "Programa de Complementación Educativo Productivo" "
- Proyecto "Emprendimientos Sociales Productivos" "
- Proyecto "Derecho de los niños y Adolescentes a la Ciudad" "
- Proyecto "Promoción de Derechos y Responsabilidades Ciudadana" (Línea 1)
- Proyecto "Centro de Iniciativas Productivas" (Línea 2)
- Proyecto "Sistema Local de Calidad Turística y Ambiental" "
- Proyecto "Jerarquización Área Central y Casco Histórico" (Línea 4)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **LÍNEA 2: ESTÍMULO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

**PROPUESTA DE TRABAJO** presentada por la Municipalidad de Ushuaia en el marco del Plan Estratégico Ushuaia (P.E.U.) para ser concretados durante el año 2004:

- **PROYECTO SISTEMA LOCAL DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA Y AMBIENTAL**
- **PROYECTO USHUAIA Y EL MERCADO ANTÁRTICO**
- **PROYECTO PREPARACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE EMBELLECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN URBANA DE LA CIUDAD DE USHUAIA**
- **PROYECTO CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS Y/O TURÍSTICAS**

**MARZO DE 2004**



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **SISTEMA LOCAL DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA Y AMBIENTAL**

### **Introducción**

El turismo es, sin duda, una de las actividades económicas de mayor proyección y capacidad distributiva de recursos para la ciudad de Ushuaia. De hecho, la propia visión de Ushuaia acordada en forma participativa desde el Plan Estratégico durante la etapa de diagnóstico la situaba como una ciudad de preponderante perfil turístico y de servicios. La salida de la convertibilidad y el crecimiento sostenido de la actividad desde entonces no hacen más que confirmar esta hipótesis de trabajo. Uno de los desafíos que hoy enfrentamos como comunidad local y producto turístico es poner en marcha nuestra capacidad para diversificar la oferta de bienes y servicios al turista, pero en un marco que asegure su sostenibilidad económica y ambiental y promueva estándares de calidad de dichos servicios que resulten compatibles con sus precios de mercado, los costos internacionales comparados y el perfil de los turistas que nos visitan. El presente proyecto apunta a generar, en cooperación con las propias cámaras empresariales, los estándares mínimos de calidad para las distintas ramas de actividad relacionadas con la atención al turista.

### **Objetivos del Proyecto**

- Formular normas que establezcan umbrales de calidad de productos y servicios ofrecidos en el mercado turístico local y permitan elevar la distinción de la marca Ushuaia.
- Promover la ampliación cualitativa y cuantitativa de productos y servicios.
- Proponer mecanismos de incentivo y promoción de la gestión de calidad por parte de las empresas que participan en el mercado local.
- Dotar a las empresas comerciales, productoras de bienes y/o servicios comprendidas en el proyecto de un sistema de gestión y mejora de la calidad de sus prestaciones, que les permita crear ventajas competitivas adecuadas a los nuevos retos que el mercado les plantea.
- Ofrecer a los destinatarios de los distintos bienes y servicios turísticos una mayor calidad y confiabilidad general en las prestaciones y servicios que les ofrece la ciudad, asegurando los procesos de mejora continua de los mismos.
- Posicionar la imagen de marca de Ushuaia como destino de calidad, diferenciada de otros destinos en el mercado.
- Observar que las transformaciones que se sucedan impacten en el menor grado posible en el ámbito de nuestro entorno natural.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**



El proyecto se desarrollará con la activa participación de las distintas cámaras empresariales de los sectores económicos vinculados al turismo, y promoviendo al mismo tiempo el accionar concurrente de la áreas de turismo de la Municipalidad de Ushuaia y del Gobierno de la Provincia.

Se pretende, en una primera instancia, identificar y definir las distintas ramas de actividad económica vinculadas al turismo, relevando su grado de organización y mecanismos de cooperación, ubicación y cantidad de empresas con participación en el mercado local dentro de cada rubro.

En una segunda instancia, y actuando en cooperación con los organismos y sectores involucrados, se intentará acordar estándares de calidad mínimos para cada una de estos rubros de actividad, y desarrollar sistemas de autogestión de calidad para cada una de las empresas que adopten estos estándares.

Finalmente se prevé instrumentar, para la próxima temporada, el Programa de Asistencia al Turista creado por Ordenanza Municipal N° 2257 con las empresas que hayan adherido al mismo, e identificar acciones complementarias potenciales que permitan incentivar la adopción por parte de las distintas empresas del sector, de este sistema de gestión de calidad, relacionado con la paulatina implantación y promoción de una Marca de Calidad Turística “Ushuaia” y de las empresas que la ostentan en campañas de publicidad, publicaciones, representación en ferias, notas de prensa etc.

### **Estado de Situación**

En el año 2000 se sancionó la Ordenanza Municipal N° 2257, que establecía el Programa de Asistencia al Turista. Dicha norma prevé que el Departamento Ejecutivo Municipal, actuando en conjunto con las Cámaras empresariales del sector, desarrollen estándares mínimos de calidad para cada rubro de actividad en forma previa a la propia puesta en marcha del programa. Este objetivo no se ha logrado hasta la fecha, por lo que no existen normas vigentes que permitan sistematizar procesos de gestión de calidad, ni, en consecuencia, generar mecanismos de promoción para las empresas que los adopten.

- Falta de signos de distinción, que destaque la marca Ushuaia de otros centros turísticos.
- Falta de diversidad y en muchos casos calidad en la Oferta de productos y servicios turísticos.
- Falta de incentivo y promoción, tanto para la gestión de calidad de los emprendimientos existentes como para la diversificación y ampliación de las producciones locales (comerciales, productivas y/o de servicios) asociadas al turismo.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia
- Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro vinculadas al turismo.
- Participación de Empresas Privadas del sector.
- Ministerio de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia.
- Secretaría de Turismo de la Nación.

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia
- Cámaras empresariales propias de actividades comerciales, productoras de bienes y/o servicios que se comercializan en el mercado turístico local.
- Fundaciones o Asociaciones sin fines de lucro vinculadas al turismo.
- Ministerio de Turismo de la Provincia.
- Universidad Nacional de la Patagonia, San Juan Bosco

### **Indicadores de Éxito**

- Cantidad de ramas de actividad involucradas en el proyecto, respecto a la totalidad del universo detectado.
- Grado de avance en la definición de los estándares mínimos de calidad y del sistema de autogestión de calidad correspondientes a cada una.
- Nivel de participación de las Cámaras empresariales propias del sector durante toda a etapa de desarrollo del proyecto.
- Cantidad de empresas propias de cada rama que manifiesten su voluntad de adoptar el sistema de gestión de calidad respecto a la totalidad del universo detectado.
- Grado de avance en la identificación de acciones públicas y privadas de promoción y fomento para las empresas que adopten el sistema de gestión de calidad.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Proyecto “Sistema Local de Calidad Turística y Ambiental” (Línea 2)
- Objetivo: “Promoción del trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado” (Línea 1)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **USHUAIA Y EL MERCADO ANTÁRTICO**

### **Introducción**

El presente proyecto surge de la necesidad de lograr un impacto local significativo producto del impulso de las actividades y servicios locales que se generen para satisfacer la demanda nacional e internacional de la actividad antártica, respondiendo a la capacidad de la ciudad para posicionarse como puerta de entrada a la misma.

### **Objetivos del Proyecto**

- Dimensionar y desagregar la demanda de bienes y servicios emergente de la actividad antártica nacional e internacional en la zona de influencia de la Península Antártica.
- Incentivar el desarrollo de actividades económicas vinculadas a la Antártida, diversificando la base económica y productiva de la ciudad.
- Identificar y consolidar encadenamientos productivos locales relacionados a la posible satisfacción local de la demanda de la actividad antártica en bienes y servicios.
- Difundir las potencialidades de la provisión de bienes y servicios al mercado antártico en el proceso de consolidación del desarrollo económico local.
- Difundir y socializar a los distintos actores económicos, sociales e institucionales de la ciudad la información económica cuali-cuantitativa sobre la temática producida o relevada durante la ejecución del proyecto.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

El proyecto apunta a dimensionar, mediante relevamientos económicos y estadísticos, la demanda de bienes y servicios relacionados con la actividad antártica pública y privada, nacional e internacional en la zona de influencia de la Península Antártica, y vincularla con emprendimientos y encadenamientos productivos locales que pudieran satisfacerla parcialmente en los distintos rubros de aplicación. Su ejecución, para la etapa correspondiente al año 2004, incluye:

- Elaborar bases de datos de operadores económicos y logísticos que permitan cuantificar la demanda de bienes y servicios.
- Formular el registro local de emprendimientos productivos, comerciales o de servicios relacionados.
- Releva la red de flujos de servicios y productos locales que, como encadenamiento productivo, pudieran vincularse a la demanda detectada.

### **Estado de Situación**

A pesar de la existencia de antecedentes significativos de gestión en materia de consolidar a Ushuaia como puerta de entrada a la Antártida y de los debates y proyectos legislativos registrados en los últimos años, desde tiempo se observa la ausencia de una política provincial de desarrollo de la Tierra del Fuego en su proyección y vocación antártica. Por otra parte, y salvo honrosas excepciones, nos encontramos frente a una falta de conocimiento y conciencia de la comunidad y los propios actores económicos respecto a la potencialidad de la Antártida como polo de desarrollo económico genuino para la ciudad de Ushuaia.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia
- Gobierno de la Provincia
- Consejo Federal de Inversiones
- Programas Nacionales vinculados al desarrollo de las economías regionales.

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia
- Ministerio de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia.
- Organismos nacionales competentes en materia antártica.
- Cámaras empresariales de sectores industriales, comerciales y de servicios potencialmente relacionados con la demanda antártica.
- Empresas locales

### **Indicadores de Éxito**

- Elaboración, incluyendo mecanismos de actualización periódica, de bases de datos respecto a los operadores económicos y logísticos con actividad en la zona de influencia de la Península Antártica y de la demanda aproximada anual en bienes y servicios, desagregada por tipo de insumo y actividad.
- Elaboración, incluyendo mecanismos de actualización periódica, del registro local de emprendimientos productivos, comerciales o de servicios potencialmente relacionados en dicha demanda.
- Elaboración del diagrama de flujo de servicios y productos locales que, eslabonados en un encadenamiento productivo, pudieran vincularse a la demanda detectada.
- Grado de participación de las cámaras y actores privados de la ciudad durante la ejecución del proyecto y socialización de la información relevada y sus potencialidades respecto al desarrollo económico local.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Proyecto “Sistema Logístico Antártico” (Línea 2)
- Proyecto “Descentralización operativa de Organismos Antárticos” (Línea 2)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **PREPARACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE EMBELLECIMIENTO Y** **CONSOLIDACIÓN URBANA DE LA CIUDAD DE USHUAIA**

### **Introducción**

La Ordenanza N° 2243 crea el PROGRAMA DE EMBELLECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN URBANA como un programa amplio, general, planificado y convergente hacia el mejoramiento permanente de la imagen de la ciudad, afianzando su perfil turístico y elevando la calidad de vida de los vecinos de Ushuaia (Art. 1°).

### **Descripción**

Por medio de este Programa se pretende atender una vieja demanda de los vecinos referido a acciones asociadas con el municipio para la construcción y reconstrucción de veredas y cercos; recuperación y embellecimiento de espacios verdes, sendas peatonales, escaleras y otros espacios públicos, de interés turístico y/o paisajístico; pintura y mejoramiento de frentes o fachadas de edificios públicos y privados; y toda obra de saneamiento, recuperación y/o embellecimiento que pudiera contribuir al cumplimiento del objetivo planteado (Art. 6°).

Básicamente con este programa, se ofrece al vecino una herramienta de financiamiento para la realización de obras relacionadas con el embellecimiento. Hoy un vecino no dispone de \$ 1.000,00 para la realización de su vereda, pero sí estaría dispuesto a pagar una cuota de \$ 30,00 mensuales.

La fuente de financiamiento primaria del Programa, es el cobro de un tributo denominado plusvalía por infraestructura urbana, a los vecinos beneficiados por la realización de obras que aumentaron el valor de sus propiedades. Entre estas obras podemos mencionar: la pavimentación de Alem, Magallanes, Gdor. Paz, Fuegia Basquet y otras arterias. Se trata de establecer en la ciudad, el principio de equidad con respecto a otros barrios que sí pagaron o están pagando el pavimento.

### **Estado de Situación**

La Ordenanza Municipal N° 2243 fue sancionada en la Sesión Ordinaria de fecha 15/11/2000 y promulgada por Decreto Municipal N° 1433/2000 de fecha 23/11/2000.

Esta Ordenanza fue reglamentada mediante Decreto Municipal N° 1109/2001 de fecha 18/10/2001.

En la actualidad, la Coordinación del Programa se encuentra realizando las siguientes actividades preparatorias para la primera reunión con la Unidad de Gestión del Programa:

- Confección de los padrones de los contribuyentes alcanzados por el tributo único y excepcional denominado Plusvalía por Infraestructura Urbana (Art. 12° de la Ordenanza).

- Estimación del monto inicial del Fondo de Afectación Específica (Art. 8° de la Ordenanza) que se puede obtener por aplicación del punto anterior.
- Recopilación de las principales inquietudes y de los diferentes intereses de los vecinos, en la realización de obras en el marco del Programa.

### **Objetivos del Proyecto**

En la faz inicial:

- Preparación de la mayor cantidad de antecedentes y documentaciones para brindar el mayor respaldo posible a la Unidad de Gestión del Programa en la toma de las decisiones iniciales. Marzo de 2004.

En la faz ejecutiva:

- Cobro del tributo denominado Plusvalía por Infraestructura Urbana.
- Detección de otras obras que pueden incluirse en los alcances del Tributo de Plusvalía por Infraestructura Urbana.
- Difusión de los alcances del Programa en los distintos barrios de la ciudad.
- Propiciar la participación responsable de los vecinos y los distintos actores de la ciudad.
- Realización de las obras que surjan del interés de los integrantes de la Unidad de Gestión, de algún área de la Municipalidad, de los vecinos y/o adherentes voluntarios.
- Recuperación por el sistema de Contribución por Mejoras de las obras realizadas.

### **Lineamientos de la intervención**

La Unidad de Gestión del Programa deberá en su primera reunión:

- Orientar, proponer, ordenar y definir las futuras acciones a realizar y los sectores de la ciudad en donde se implementará el Programa.
- Aprobar los montos y la financiación correspondientes al tributo denominado Plusvalía por Infraestructura Urbana.
- Definir el tipo de obra y los sectores donde se realizarán las primeras acciones del Programa.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Aportes desde el Presupuesto Municipal.
- Tributo Plusvalía por Infraestructura Urbana. (Se estima superior a 1,5 millones de pesos)
- Recupero de las obras por Contribución por Mejoras.
- Aportes de los vecinos por el sistema de Ahorro Previo.
- Aportes Voluntarios

### **Actores y Gestión**

La Unidad de Gestión que tiene a su cargo las decisiones para la conducción del Programa está integrada por: (Art. 2º y 3º de la Ordenanza)

- Un Concejal de cada bloque político con representación en el Concejo Deliberante.
- Obras y Servicios Públicos.
- Turismo.
- Desarrollo Social.
- Planeamiento.

La Gestión Gerencial del Programa estará a cargo de un Coordinador que vinculará las áreas técnicas del Municipio, los vecinos y la Unidad de Gestión.

### **Indicadores de Éxito**

Hasta el 31/12/2004:

- Liquidación del Tributo denominado Plusvalía por Infraestructura Urbana.
- Cobro del 10 % del monto liquidado.
- Difusión de los alcances del Programa.
- Grado de participación de los vecinos y las Asociaciones Barriales.
- Realización de obras de embellecimiento y consolidación.
- Liquidación y cobro de las contribuciones por mejoras de las obras realizadas.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Objetivo “Mejorar la imagen de la ciudad atendiendo a las particularidades de los distintos sectores que la conforman mediante un proceso de concertación público privado.” (Línea 4).
- Objetivo “Generar ámbitos de concertación en sectores con problemáticas comunes para la gestión asociada de acciones y proyectos. (Línea 4).
- Objetivo “Promover soluciones constructivas y de equipamiento urbano que se adapten al medio natural y que contribuyan a la restauración paisajística y ambiental.” (Línea 4)





Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **CENTRO DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS Y/O TURISTICAS**

### **Introducción**

El presente proyecto constituye un primer paso para la puesta en marcha de una Agencia de Desarrollo Local, que vincule al sector público nacional, provincial y municipal y los centros de formación superior e investigación científica que operan en la ciudad con la actividad privada y la gestión de nuevos emprendimientos productivos, en el marco de los lineamientos y directrices del Plan Estratégico Ushuaia. Supone la puesta en marcha del “Centro de iniciativas productivas” y el “Banco de iniciativas turísticas innovadoras”, anteproyectos oportunamente presentados y priorizados por el PEU.

### **Objetivos del Proyecto**

- Incrementar la capacidad del estado como promotor del desarrollo económico local, facilitando el acceso a la información económica y articulando a los actores públicos con el tejido empresarial.
- Promover la incorporación del valor agregado a la producción local.
- Generar mecanismos de articulación entre las áreas competentes del Gobierno de la Provincia, la Municipalidad de Ushuaia, y los agentes financieros que operen en la ciudad para la concertación de líneas prioritarias de intervención (ramas de actividad a promover o desalentar, según su naturaleza y ubicación).
- Promover el fortalecimiento de los encadenamientos productivos de la actividad económica local.
- Generar y difundir estudios económicos locales que pudieran contribuir al desarrollo y mejoramiento de la trama productiva privada local.
- Ordenar y adecuar, por líneas prioritarias de intervención y conforme los acuerdos alcanzados con las otras instituciones involucradas, el nivel de respuesta de las áreas municipales relacionadas a la administración de las tierras fiscales, fiscalización y control de la construcción y de la actividad económica (habilitaciones comerciales), respecto a los proyectos o ramas de actividad que intenten promoverse o desalentarse en los distintos sectores de la ciudad y la provincia.

### **Descripción y Líneas de Intervención.**

El proyecto intentará conformar, en esta primera instancia, un ámbito de encuentro sistemático y permanente (Centro de Iniciativas productivas y/o Turísticas) entre el Gobierno Provincial, la Municipalidad de Ushuaia, el Consejo Federal de Inversiones y los Bancos y agentes financieros que operan en la ciudad, generando mecanismos de cooperación respecto a la promoción y regulación de nuevos emprendimientos económicos, en el marco de los lineamientos y directrices del Plan Estratégico Ushuaia.

En segunda instancia, crear un registro público, de utilización y actualización compartida por las distintas instituciones integrantes de esta red, de proyectos para nuevos emprendimientos productivos y/o iniciativas turísticas que sean presentadas a cualquiera de las partes, en atención a las competencias propias de cada organismo en la administración de los recursos físicos, humanos, logísticos, técnicos y financieros involucrados.

La puesta en marcha de este Centro de Iniciativas y la sustanciación de un registro compartido de emprendimientos proyectados, permitirá promover el desarrollo de nuevas capacidades, articular los distintos intereses y facilitar el acceso a recursos críticos. (información, financiamiento, asistencia técnica, capacitación, tecnología etc.), sumando esfuerzos y recursos para la promoción del desarrollo económico de la ciudad y el análisis de las distintas alternativas y planes de inversión.

En una tercera instancia, se propone que este centro no sólo reciba proyectos espontáneamente presentados por actores económicos locales o externos, sino que se constituya en un centro de concertación de prioridades de inversión y gestión por ramas de actividad, oportunidades de mercado y lineamientos de planificación emergentes del Plan Estratégico Ushuaia y de procesos de planificación propios de otras jurisdicciones y sectores de la provincia.

Finalmente, y en forma previa a constituir en sí mismo una agencia de desarrollo local, que articule a todos estos actores y se convierta en una verdadera “incubadora de empresas”, se espera que el centro pueda gestionar ante otros organismos o efectuar por sí (mediante la acción individual o el concurso de dos o más de sus miembros), estudios económicos y análisis sectoriales de factibilidad que contribuyan a definir las potencialidades y líneas específicas de acción para la promoción del desarrollo económico local.

En lo que hace específicamente al accionar municipal, el proyecto permitirá adecuar y compatibilizar los niveles de respuesta de las áreas municipales competentes en la administración y control de recursos físicos (Dirección de Suelo Urbano, Planeamiento y obras privadas), la gestión tributaria (Dirección de Rentas), y la regulación y control de las actividades económicas (Dirección de Habilitaciones Comerciales), a las prioridades y estrategias de promoción del desarrollo económico local concertadas con las otras instituciones, organismos y sectores involucrados.

### **Estado de Situación**

- Modelo económico con alta dependencia de recursos del Estado que ofrece resistencia al cambio hacia una economía de autosuficiencia.
- Desarticulación entre las empresas y los distintos actores del sector público, tanto dentro de una misma jurisdicción como entre niveles diferentes de gobierno (nacional, provincial y municipal).
- Falta de planificación y gestión de estrategias conjuntas dentro de los sectores empresarios y comerciales.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.

- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego.
- Programas Nacionales de aplicación en la ciudad para el desarrollo económico local.
- Consejo Federal de Inversiones.
- Cámaras del sector productivo.
- Bancos y Agentes Financieros que operan en la ciudad.
- Empresas privadas.

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego.
- Consejo Federal de Inversiones.
- Cámaras del sector productivo.
- Bancos y Agentes Financieros que operan en la ciudad.
- Empresas privadas.

### **Indicadores de Éxito**

- Conformación del Centro de Iniciativas Productivas y Servicios Turísticos Innovadores, y niveles de participación de las distintas instituciones involucradas.
- Apertura y actualización permanente del Registro Público de Anteproyectos de Inversión, y grado de utilización y apropiación del mismo por parte de cada una de las instituciones del Centro.
- Cantidad de anteproyectos registrados.
- Determinación (y grado de desagregación) de ramas de actividad a promover o desalentar en función del perfil económico de la ciudad, los procesos de planificación estratégica en gestión y sus posibles áreas de instalación.
- Niveles de respuesta institucional del municipio, a través de las áreas técnicas competentes, respecto a la promoción, desaliento, seguimiento y control de proyectos encuadrados en actividades económicas que hubieran sido evaluadas por el centro.
- Estudios o investigaciones económicas relevadas, gestionadas o ejecutadas por el Centro (a través de cualquiera de sus miembros en forma individual o del concurso de dos o más de ellos) relacionados con la promoción del desarrollo económico local.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Proyecto “Agencia de Desarrollo Turístico” (Línea 2)
- Proyecto “Banco de Iniciativas Turísticas Innovadoras” (Línea 2)
- Objetivo “Promoción del trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado” (Línea 1)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

### **LÍNEA 3: MODERNIZACIÓN DEL ESTADO MUNICIPAL**

**PROPUESTA DE TRABAJO** presentada por la Municipalidad de Ushuaia en el marco del Plan Estratégico Ushuaia (P.E.U.) para ser concretados durante el 2004:

- **PROGRAMA CAPACITACIÓN**
- **PROGRAMA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**
- **PROGRAMA REFORMA TRIBUTARIA**
- **PROYECTO CALIDAD EN LA GESTIÓN: PRUEBA PILOTO PARA LA REDEFINICIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL EN EL MATADERO MUNICIPAL.**
- **PROYECTO IMPLEMENTACION DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

**MARZO DE 2004**



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROGRAMA CAPACITACIÓN**

### **Introducción**

El desarrollo de personal es una de las consecuencias de la actividad que se realiza en una determinada organización, respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, habilidades y conductas de su personal.

El objeto de toda acción de capacitación laboral es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su desempeño. Todo puesto tiene intrínseco, respecto de quien lo ocupe, un *debe saber hacer*, sin embargo, el hombre *sabe*. Determinar las necesidades de capacitación entre el deber saber y el saber efectivo nos permite definir un plan de acción. La inversión con visión de futuro de una organización incluye tener un inventario del potencial de sus hombres y poder realizar un planeamiento de carrera.

Toda acción de capacitación habilita al trabajador para prestar un mejor servicio a la comunidad. *Los efectos de la capacitación en el trabajo son el enriquecimiento de la población, ya que los conocimientos adquiridos, el mejoramiento de las destrezas, conductas o actitudes, preparan al hombre en forma integral para la vida.*

### **Objetivos**

- Promover la profesionalización del agente municipal.
- Promover el carácter gerencial de la gestión, optimizando la asignación de los recursos humanos y materiales.
- Sistematizar el registro de la capacitación realizada desde el Municipio, a fin de capitalizar lo actuado, asegurando la continuidad de las líneas de acción previstas.
- Sistematizar la información en relación al recurso humano disponible y su potencial, como herramienta fundamental para la toma de decisiones fundadas.
- Optimizar la utilización del SIAGEF como herramienta de gestión y socialización de la información institucional dentro del municipio.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

“Para servir a la población hay que saber de ella, conocer sus puntos de vista y tomarlos en consideración.” (1)

El “Plan Estratégico Ushuaia”, como mecanismo permanente, dinámico y orientador de las políticas de desarrollo, ha sabido identificar, a través del consenso, que la preocupación actual en relación al funcionamiento del Estado ya no se explica por la urgencia de recortar sus gastos, sino por el afán por mejorar el uso de los recursos públicos y por elevar la calidad de la acción del mismo.

La reflexión actual asume a la modernización del Estado como un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos. El foco está, por un lado, en la satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios, la promoción del escrutinio público y la transparencia. Por otra parte, se revela como necesario la incorporación de técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia y eficiencia al funcionamiento de las instituciones públicas.

Los conceptos que acompañan el proceso de modernización del Estado son los de flexibilidad (de las instituciones y de la relación entre el Estado y sus empleados), y el de innovación permanente en los procesos de toma de decisiones y en las formas de producción de los servicios públicos. Por lo tanto, son condiciones imprescindibles: la formación de los directivos públicos privilegiando en ellos sus capacidades gerenciales y de liderazgo, y mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El presente Programa se encuentra íntimamente relacionado con el Programa “Carrera Administrativa”, dado que el desarrollo de los RRHH supone la existencia de un sistema administrativo que lo contenga (políticas, programas, prácticas y procedimientos). Se propone el establecimiento de un sistema de puntaje y certificación analítica por las capacitaciones realizadas, como importante herramienta motivacional.

Tradicionalmente la capacitación se basaba en los métodos para enseñar, hoy se entiende que la atención debe centrarse en los que deben aprender, es decir planificar las acciones en función de los participantes. Por ello, antes de programar una acción específica de capacitación es aconsejable tener una mínima definición del estilo cognoscitivo del participante. Para detectar las necesidades de capacitación es necesario reflexionar estratégicamente sobre la organización de que se trate: conocer sus necesidades estructurales, la naturaleza de su función principal, su estilo de conducción, las normas que la rigen, la conformación de sus grupos humanos.

Por otro lado, para que la capacitación goce de carácter institucional, es decir, que pueda ser reconocida como propia, sostenida y necesaria para el cumplimiento de la misión institucional es necesario que, desde sus mismas bases, se conciba como un proceso participativo y se desarrolle como una instancia de aprendizaje colectivo.

El presente proyecto plantea, para la etapa en ejecución correspondiente al año en curso, realizar en primera instancia un diagnóstico por área de las necesidades de capacitación y la situación de sus recursos humanos a través de tareas de relevamiento en cada área y entrevistas a informantes claves. En una segunda instancia, implementar un proceso de ponderación de las demandas relevadas, en función de las restricciones técnico-financieras y el impacto esperado en los servicios que el municipio presta a la comunidad, a efectos de determinar las acciones inmediatas de capacitación requeridas. Finalmente, organizar y llevar adelante las actividades de capacitación priorizadas por el proyecto para esta etapa.

## **Estado de situación**

Realizada la consulta a diversos informantes claves, y desde la propia experiencia como agente municipal, se arribó a la definición de los siguientes postulados:

- La capacitación de los agentes municipales se revela como herramienta imprescindible para arribar a las situaciones planteadas como deseables en el marco de formulación del Plan Estratégico Ushuaia.
- Inexistencia de un Plan Integral de Capacitación Municipal, que sistematice lo actuado y defina los lineamientos a futuro
- Necesidad de dotar a los agentes municipales de los conocimientos mínimos con que debieran contar por su condición de tales.
- Necesidades manifiestas desde diferentes áreas del municipio, solicitando capacitación sobre temas específicos.
- Disímil nivel de educación formal en los agentes, por lo que deberían definirse estrategias tendientes a obtener un “piso mínimo” deseable.
- Escasa o nula presencia del rubro *capacitación* en los presupuestos elevados por las diferentes Secretarías del Municipio

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia
- Organismos externos especializados ( I.N.A.P., otros)
- Instituciones de capacitación y formación con sede en la ciudad.

### **Indicadores de Éxito**

- Capacitaciones realizadas (y en un segundo paso el monitoreo de su aplicación real en el ámbito laboral)
- Apropiación del SIAGEF como herramienta para la organización de la información referida al personal y establecimiento de bases de datos accesorias (en el caso de que fuera necesario)
- Introducción, a nivel directivo, de los conceptos básicos implicados en “Conducción Gerencial” (entre otros: liderazgo, trabajo en equipo, negociación y administración de conflictos, técnicas de creatividad).

### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Programa de Reforma Gerencial del Sector Público: Capacitación directiva gerencial y Calidad de Gestión. (línea 3)
- Objetivo: Impulsar e incentivar la capacitación permanente del empleado municipal. (Línea 3).

(1) *La Modernización del Estado y la Gerencia Pública – Carolina Tohá/Ricardo Solari*



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina

## MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

### **PROGRAMA** **COMINICACION INSTITUCIONAL**

#### **Introducción**

Como resultado de sendos talleres y jornadas de trabajo en el marco del **Plan Estratégico Ushuaia**, y gracias a la amplia participación de actores sociales, pudieron definirse los ejes temáticos sobre los cuales se desarrollará la ciudad en los próximos años.

Entre los objetivos priorizados, surgió la necesidad impostergable de diseñar una política clara que apunte a la **modernización del estado municipal**, entendiendo como tal el poder “impulsar una gestión municipal hacia un modelo eficiente, participativo y flexible que priorice calidad en la prestación de servicios a la comunidad”. De allí se desprende este programa de fortalecimiento de las relaciones institucionales .

A medida que un Municipio crece en extensión y poder debe asumir nuevas responsabilidades, por lo tanto, resulta más apremiante la necesidad de establecer comunicaciones adecuadas entre los ciudadanos y las autoridades políticas.

Hoy en día, para el ciudadano común, las Instituciones son estructuras complejas, remotas e inaccesibles por lo que tiende a reaccionar con apatía y confusión en relación a las mismas, no logrando entender cómo funcionan.

Por otro lado, si como Institución no existe el compromiso de facilitar el acceso a la información, de mantener informado a cada uno de los ciudadanos sobre los trabajos realizados, de garantizar el apoyo real frente a acciones cotidianas en los distintos segmentos de la comunidad, de lograr y mantener una comunicación bidireccional con la prensa, estaremos contribuyendo al debilitamiento de las instituciones y sus dirigentes.

#### **Objetivos del Proyecto**

- Incorporar prácticas e instrumentos de gestión que hagan a la mejora continua de la imagen y gestión del Municipio
- Brindar información capaz de ser captada y recibida por toda la comunidad de forma directa y veraz.
- Construir y mantener un espíritu informativo, basado en la continuidad de información y libre acceso a los canales de comunicación.
- Fortalecer el posicionamiento del Municipio como Institución ante los diferentes públicos: interno, externo, comunidad en general, instituciones, etc.

#### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

Toda Institución, cualquiera que sea su objetivo, es fundada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad. Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la Institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está



moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar con el fin de mantenerse allí en un espacio de **posicionamiento**, interactuando con la comunidad.

La imagen institucional es el resultado del contacto, directo o indirecto que se tiene con ella, en la proporción que ingresa en nuestro campo de intereses y especialmente en nuestra acción frenándola o favoreciéndola. Se forma entonces, en la medida que la Institución influye (o no) sobre cada individuo a través de **cualquier elemento proveniente de la misma**: un empleado de mesa de entradas, quien recibe un llamado, el servicio mismo, la persistencia de la presencia de la Institución en el panorama cotidiano de la comunidad, en el tipo de publicidad que realiza, la calidad de servicios que presta, etc.

**Para estar presentes en la comunidad hay que tener imagen.** Sólo hay una forma de lograr que el Municipio tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que el Municipio reconoce en si mismo como esenciales.

Por este motivo, en forma conjunta con los responsables de los proyectos vinculados con capacitación y carrera administrativa, se pretende materializar una línea de acciones que fortalezcan las relaciones con el personal, conscientes del rol irremplazable que ocupan como generadores de imagen del Municipio.

Por otro lado, en el nivel directivo y ejecutivo se implementará un sistema de eficientización en las comunicaciones que tendrá como objetivo lograr un verdadero intercambio de información sobre lo actuado por cada área pretendiendo articular trabajos, eficientizar el uso de los recursos tanto económicos como humanos, maximizando así los resultados.

Por último, frente a la comunidad se apuntará a una efectiva, permanente y lógica presencia del Municipio en los quehaceres cotidianos y especiales del desarrollo humano y cultural de la ciudad. Se pretende integrar al Municipio como Institución con la sociedad. Este programa dista en mucho de ser una auditoria de las Relaciones Públicas sino oficiar de apoyo para todas las acciones emanadas de diferentes áreas del Municipio que tengan ingerencia en la conformación de la imagen municipal. Se propone realizar un trabajo de investigación a nivel interno y externo sobre el posicionamiento del Municipio en la comunidad, definiendo y priorizando acciones de comunicación institucional para cada público y servicio municipal en particular, en función de los recursos humanos, técnicos, logísticos y económicos disponibles para su ejecución. En tal sentido, se preve, para esta etapa de ejecución:

- Implementar mecanismos de comunicación interna, avanzando en la creación de un Sistema Integrado de Información Municipal que a futuro vincule el Sistema Integral de Administración y Gestión Económica y Financiera (SIAGEF), Sistema de Información Catastral y la información alfanumérica y geográfica existente en otras áreas municipales.
- Implementar reglas básicas para la atención al público en un marco de calidad, instalando buzones de sugerencias y libros de reclamos.
- Promover reuniones periódicas entre directores, por Secretarías y de varias Secretarías, bajo la consigna de cambiar el viejo paradigma burocrático, de compartimientos estancos, a procesos gerenciales horizontales de gestión por “problema”, generando unicidad de criterios entre diferentes áreas para el

intercambio de información respecto a la solución de problemáticas de la ciudad.

- Confeccionar un anuario municipal.

### **Estado de Situación**

En la actualidad el Municipio está inmerso en infinidad de proyectos y tareas que apuntan a elevar la calidad de vida de cada ciudadano. El Municipio está en permanente movimiento, invierte recursos económicos y humanos para trabajar en pos del desarrollo de la comunidad.

*Pero si el trabajo es inconexo entre áreas, si no existe intercambio de información, ni comunicación entre niveles , o escasa participación del nivel directivo en las decisiones para que a su vez oficien luego de voceros a los niveles inferiores, y escasa o poca identificación o compromiso del personal para con el Municipio, podrían generar una imagen de desorganización y desconocimiento preocupante que repercute no sólo en la calidad de los servicios que se prestan sino en todo lo que se comunica puertas afuera.*

*El SIAGEF es una muestra tangible de ello. No sólo es mirado con recelo por gran parte del personal sino que se lo considera, salvo contadas excepciones, como un impedimento para trabajar cuando en realidad ya debería conocerse entre otros beneficios, el SIAGEF en un instrumento de trabajo ágil que garantiza la transparencia no solo de la gestión sino del trabajo individual de cada agente. La puesta en funcionamiento de este sistema tampoco se divulgó en la comunidad desperdiciando una vez más la difusión de uno de los tantos logros que en forma callada, eficiente y prolíja ha logrado esta gestión.*

Muchas veces, dado el carácter rutinario o cotidiano de la prestación de determinados servicios, éstos son considerados como obvios en muchos casos y deja de difundírselos como debería ser. (Por ejemplo frente a los trabajos de pavimentación de diversas calles de la ciudad, pensando en el beneficio que a corto plazo tendrán los vecinos, se supone innecesario informar sobre los inconvenientes que pueden presentarse en forma transitoria generando reclamos que se podrían haber evitado). Esta situación podría ser revertida, informando en tiempo y forma a los involucrados, resaltando los aspectos positivos que las tareas implementadas reportarán a los mismos. **La información reduce la incertidumbre.**

Se aspira a que el Municipio funcione como sistema, entendiendo como tal la suma de partes que no sólo cumpla con sus misiones sino que facilite, agilice y garantice la prestación de los servicios encomendados. En la actualidad existen prácticas de la comunicación que son detrimentales para el funcionamiento eficaz de la organización y que necesitan acciones correctivas.

En síntesis, ¿cómo se puede proyectar una imagen si no se tiene una identidad institucional ? **estableciendo canales de comunicación de doble vía.**

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia
- Comunidad en general: Instituciones, ONG'S, etc

### **Indicadores de Éxito**

- Mejoramiento de los mecanismos de recolección y sistematización de información producida y/o relevada por el municipio.
- Cambio de la OP en relación a la imagen hacia el Municipio, medida a través de relevamientos muestrales de opinión.
- Reingeniería de trámites e intercambio de información entre áreas para un problema o servicio público municipal específico, como prueba piloto para este año.

### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Programa de Reforma Gerencial del Sector Público: Calidad de gestión y sistema de información municipal
- Objetivo: Mejorar los sistemas de registro, sistematización y difusión de la información de la ciudad.
- Objetivo: incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción y conformidad del vecino.



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROGRAMA** **REFORMA TRIBUTARIA**

### **Introducción**

La evidente escasez de recursos y la multiplicidad de objetivos a satisfacer por los gobiernos locales, exige una administración pública eficiente y eficaz y la modernización de sus sistemas fiscales de modo tal que se favorezca el control ciudadano de la asignación de los recursos y, particularmente, una mayor racionalidad y representatividad de las decisiones.

La reforma fiscal debe ser entendida como un objetivo propio de los Municipios porque hace a la sustentabilidad misma de la gestión municipal en el largo plazo, ya que constituye un medio para cumplir otros objetivos, más aún a partir de la extensión de las obligaciones y de los nuevos desafíos que deben enfrentar, (recursos humanos motivados salarialmente, garantizar la normal provisión de insumos, evitar costos financieros innecesarios, etc.).

Dado los recursos de que se dispone es necesario conservar el equilibrio presupuestario, y que se da especial importancia al objetivo de no incrementar irracionalmente la presión fiscal sobre los minoritarios contribuyentes cumplidores.

La reforma fiscal es parte de la reforma integral del modelo de gestión municipal, el cual se orienta hacia la satisfacción de los objetivos sociales, con el objeto de una responsabilidad social por el uso y la asignación de los recursos de la sociedad, es decir en el marco de una cultura de mayor rendición de cuentas a los ciudadanos.

A partir de ello se obtienen los recursos genuinos para proveer servicios y cumplir los objetivos sociales con niveles crecientes de calidad que, a su vez, legitiman la acción estatal y activan la voluntad de pago de los ciudadanos.

Un nuevo modelo de gestión trasciende lo meramente organizacional (distribución de responsabilidades y tareas, organigrama, etc), inversión en equipamiento informático, mas bien apunta a las formas mismas de concebir y ejecutar las acciones públicas concretas, mayor interacción con la sociedad, capacidad de innovación, flexibilidad operativa, compromiso de los agentes municipales, capacidad de resolución de imprevistos, etc.

El contribuyente que se enfrenta al pago de múltiples obligaciones con recursos limitados, selecciona o prioriza aquellas que va a satisfacer según su propia escala de valores, costos de oportunidad por no pago, penalidades, etc. El objetivo básico es lograr que el contribuyente incorpore o incluya en su agenda el pago de las obligaciones municipales, con un merecido reconocimiento de los beneficios positivos que obtiene de la gestión municipal, pero también el costo negativo que implica el incumplimiento o la evasión.

Se está apuntando a cambios culturales e institucionales, tomando como base misma los compromisos y las responsabilidades individuales y sociales en donde los insumos principales son: apoyo político, construcción de credibilidad, inversión en infraestructura

de información, gestión orientada por resultados e impactos, buena comunicación social, y sobre todo la institucionalización de un esquema creíble de premios y castigos.

### **Objetivos del Proyecto**

Enraizar socialmente un régimen creíble de incentivos, de premios y castigos que orienten las conductas hacia objetivos sociales deseados, a saber:

- Simplificar régimen fiscal (menos tributos y mejor cobrados), facilitar la gestión de los contribuyentes y reducir costos (desburocratización).
- Unificar de una cuenta única de todas las obligaciones que recaigan sobre un mismo contribuyente, facilitando su identificación y fiscalización.
- Clasificar y segmentar a los contribuyentes, adecuando la base imponible de cada tributo y los criterios de territorialización y asignación sectorial, a los fines de adecuar la carga tributaria, introducir principios de equidad fiscal y mejorar su fiscalización.
- Simplificar de procedimientos en la determinación de las obligaciones.
- Adecuar las estructuras orgánicas funcionales, guiadas por una visión de proceso productivo que supere la excesiva departamentalización de las áreas tributarias, y desarrollar un área centralizada de sistemas de información que facilite el recupero y registro de datos vinculados con la administración fiscal.
- Extender los lugares y facilitar los medios de pago (débito automático, ampliación de horarios. etc).-
- Mejorar y ampliar los espacios de atención al público en general, favoreciendo con ello un mejoramiento de la imagen del municipio.
- Fortalecer las áreas que entienden en materia legal y técnico-tributaria y asociarlas a un criterio de socialización de la información.
- Modernizar tecnológica en sentido amplio, formación de equipos de trabajo profesionalizados debidamente capacitados y comprometidos con permanencia.

### **Descripción y Lineamientos de intervención**

El proyecto apunta a formular un plan abarcativo, de todos los procesos que hacen a la gestión tributaria, estableciendo objetivos específicos en el tiempo, tanto en el proceso de elaboración de un nuevo régimen tributario municipal que permita ordenar la tributación, incorporando criterios de equidad fiscal (ordenanza fiscal y tarifaria), como en la reingeniería de trámites administrativos, para simplificar y eficientizar la gestión de cobro, mejorando la calidad de atención al contribuyente (ordenar padrones, simplificar procedimientos, eliminar errores, reorganizar la demanda de reclamos y respuestas en general, etc).

La administración tributaria municipal es antes que nada un problema político – institucional, de gestión y de organización. En tal sentido los principios de transparencia y de igualdad de tratamiento frente a una misma situación fiscal, que deben guiar toda acción o medida tributaria no son menos importantes que la estabilidad o permanencia de las mismas en el tiempo. Es por ello que resulta conveniente erradicar las prácticas de

corto plazo, como por ej. moratorias o perdones fiscales con quita de deuda o la improvisación de solución a la medida de alguien. En términos generales, el proyecto contiene los siguientes lineamientos de intervención:

- Clasificar tareas, discriminando entre aquellas que son programables y rutinarias, desarrollar instrumentos de medición de los resultados para evaluar lo realizado y establecer incentivos remunerativos asociados a la mejor recaudación, siempre sobre la base del cumplimiento de metas parciales que impliquen superar diversas restricciones detectadas, por ejemplo: insuficiencia de información y ordenadas según el diagnóstico realizado.
- Establecer adecuados canales de comunicación internos y con los contribuyentes, tendiendo a mejorar la atención en general (adecuación de espacios físicos, cuidado de la imagen, mas ventanillas de pago, etc.).
- Adecuar los sistemas de información, que deben reflejar en tiempo real la situación de nuestros contribuyentes, a efectos de posibilitar la adopción de medidas adecuadas contra la evasión y el incumplimiento en fecha, en atención al necesario sostenimiento de condiciones de equidad fiscal. Resulta clave que el contribuyente evidencie que el Municipio tiene conocimiento de las deudas que se acumulan, poseer capacidad de seguimiento de las cuentas y que está dispuesto a actuar en consecuencia, existiendo real riesgo de sanción punitiva.
- Revisar los regímenes y las políticas de exenciones, los cuales, en todo caso, deben asociarse con algún criterio de reciprocidad. También resulta fundamental el desarrollo de instrumentos de evaluación para la consideración de los casos de incumplimiento por razones de indigencia.
- Simplificar el excesivo menú de tasas, contribuciones y derechos municipales, que se amplía con la idea de que se pueden gravar mas actividades y hechos a los fines de asegurar un elevado nivel de recursos propios. Se debería trabajar en una estructura de tributos simplificada y bien focalizada, facilitando su administración, cobro y fiscalización, y coadyudando a la mayor legitimidad de las obligaciones que se imponen.
- Establecer mecanismos de actualización permanente de información, reformulando procesos integrales y la propia estructura organizacional, a efectos de tener una visión integradora del circuito o proceso de producción de información y desarrollar estrategias activas que se apoyen fundamentalmente en la fiscalización y el seguimiento permanente de los contribuyentes. La unificación de las obligaciones que recaigan sobre un mismo contribuyente facilita no sólo su fiscalización, sino la segmentación de los padrones en base a toda la información disponible.
- Georeferenciar, en los distintos distritos de la ciudad, la base tributaria de los impuestos y tasas retributivas de servicios, a efectos de generar mecanismos integrales de equidad fiscal (actuando tanto sobre la base imponible individual, como sobre segmentación y zonificación de la ciudad para la determinación de coeficientes) y permitir el desarrollo, en forma complementaria con el proceso gradual de implementación del presupuesto participativo, de programas especiales de recaudación tributaria por distrito de afectación específica a

proyectos allí localizados, y que hayan sido priorizados por los propios vecinos del sector.

### **Estado de Situación**

Del diagnóstico realizado en la Dirección General de Rentas, se han detectado los siguientes problemas principales:

- El marco normativo carece de un texto único actualizado de las normas. El régimen sancionatorio de los contribuyentes y terceros incumplidores, no cuenta con legislación adecuada.
- La estructura actual no responde a las necesidades y objetivos del Organismo.
- No se cuenta con la totalidad de los manuales de procedimientos administrativos, guías para el contribuyente, etc. necesarios para una administración tributaria eficiente.
- El personal perteneciente al área no cuenta con la capacitación correspondiente.
- Con relación al Impuesto Inmobiliario, el sistema de información deficiente y desactualizado, debido a cuestiones internas de comunicación con las distintas áreas de competencia, siendo éstas: Catastro Municipal, Catastro Provincial y el Instituto Provincial de la Vivienda.
- El padrón catastral no se encuentra unificado y difiere la información que existe entre las áreas de competencia.
- Con relación al Impuesto al Automotor, la normativa no contempla la valuación real de los vehículos, por lo que el área de Rentas ha estado trabajando desde hace dos años en conjunto con el Concejo Deliberante sin resultados a la fecha.
- La normativa que tiene que ver con la denuncia de ventas no es la adecuada a efectos de poder percibir por parte de la Municipalidad, el tributo correspondiente.

Se deja constancia que la información relacionada al estado de situación, fue brindada por la Sra. Directora de Rentas.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia

### **Indicadores de Éxito**

- Formulación, acordada con las distintas áreas involucradas del municipio y a partir de los criterios y lineamientos de intervención establecidos en el presente, de un nuevo régimen tributario municipal, para su elevación al Concejo Deliberante.
- Efectiva implementación de reingeniería de procesos administrativos y de producción institucional en el área de rentas, a partir de los criterios y lineamientos de intervención establecidos en el presente.

- Mejoramiento en el nivel de calidad de prestación de servicios al contribuyente respecto a la gestión de cobro de los tributos municipales, medida como percepción a través de encuestas de opinión.

#### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Programa de gestión económico-financiera: Mejora de la administración económica y financiera, rediseño de la política tributaria. (Línea 3)
- Objetivo: Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal. (Línea 3)
- Objetivo: Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción y conformidad del vecino.- (Línea 3)





Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **CALIDAD EN LA GESTION** **PRUEBA PILOTO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL MATADERO MUNICIPAL**

### **Introducción**

Muchas veces, nuestro sistema de presupuestos conduce a los funcionarios públicos a gastar dinero y no a preocuparse por recaudarlos. La gran mayoría está entrenada para gastar, pero muy poca gente está formada en lo que respecta la generación de dinero desde el Estado y, a su vez cuando es posible, evitar los sectores deficitarios de su actividad. Muy pocos piensan que el Estado puede producir rentablemente, incluso algunos sostienen que esa no es función de la Administración Pública. La mayoría de los países de los que calificamos como desarrollados, han comenzado a cambiar sus políticas públicas y han conseguido, cambiando su manera de pensar, en incrementar sus fondos para invertirlos en nuevas competencias, en mejorar la calidad de los servicios que prestan, a incorporar normas de calidad, a elevar la capacitación de sus empleados y a considerar, por sobre todas las cosas, a los ciudadanos como clientes a quienes se los debe satisfacer permanentemente.

La fórmula de la relación estado-privado es ganar-ganar. La mayor rentabilidad del sector privado, cuando interviene el Estado en forma directa, no debe ser ganar a costa de que el Estado pierda, sino contener el crecimiento de la Administración Pública para fortalecer su actividad y propiciar su crecimiento.

Lo expresado no debe interpretarse como que la mayoría de los servicios públicos deben venderse en busca de beneficios económicos, pero sí, que aquellas prestaciones que benefician económicamente a determinado grupo de individuos no deben ser subvencionadas por el resto de los contribuyentes.

### **Objetivos del Proyecto**

Mejorar y ampliar las actividades del Matadero Municipal tendiendo a alcanzar las certificaciones de calidad a nivel internacional, diversificar las actividades y brindar servicios cualificados como parte del proceso de comercialización de carne destinada al consumo humano.

#### **Metas**

1. Lograr la habilitación del SENASA.
2. Parquizar el terreno lindante a los edificios.
3. Adecuación edilicia.
4. Adquisición de equipamiento.
5. Ampliar, por lo menos, en un     % la producción.
6. Optimizar las medidas de higiene y seguridad laboral.

7. Incorporar el faenamiento de otras especies.

### **Metas asociadas**

1. Capacitar a todo el personal
2. Preservar el ambiente en lo que compete a la actividad
3. Obtener la Certificación de Calidad de todos los procesos

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

La Carta Orgánica al respecto expresa:

“El gobierno municipal y la administración pública local actúa de acuerdo a los principios de (...) descentralización, subsidiaridad, desburocratización, eficacia y eficiencia. (...)” (Artículo 41).

“La Municipalidad promueve el desarrollo humano y comunitario, a través de políticas que estimulen la productividad de la economía local (...)”. (Artículo 89).

“El Municipio promueve con la participación de la Comunidad, las actividades industriales, comerciales, agropecuarias, turísticas, de abastecimiento y servicios para el mercado local, nacional e internacional. (...)”. (Artículo 90).

Por otro lado, es dable tener presente que la Carta Orgánica establece que “todas las áreas de gestión municipal adoptan procesos de Certificación de Calidad (...)”. (Artículo 165).

Este Proyecto busca desarrollar un servicio clave para la ciudad y favorecer la generación de recursos económicos e incrementar y cualificar puestos de trabajo a través de la modernización del Matadero Municipal.

Dicha Área es propicia para ser modernizada ya que es un servicio descentralizado del Municipio, cuenta con un equipo de trabajadores que realizan trabajos claramente específicos y una actividad lucrativa que no es prestada por las empresas privadas, siendo el Estado el que ha realizado esta actividad desde siempre.

Desde luego que el objetivo no es ganar dinero desde el Estado, sí ahorrarlo cada vez que sea posible. Se busca invertir, para ahorrar. Las inversiones en el Estado pueden generar grandes beneficios.

Con el fin de desarrollar una política de modernización del Estado Municipal es necesario contar con datos precisos en, por ejemplo, cuánto le cuesta al Estado prestar algunos servicios, tanto los costes directos como los indirectos, por caso, el control administrativo, la inversión de capital, el margen de beneficios de los empleados, etcétera.

No podemos pensar en una inversión sino podemos medir cuales son nuestros costes. Evidentemente no es inteligente, como dato de la realidad, seguir financiando algunas actividades a costa de endeudarnos innecesariamente o de dejar de realizar acciones fundamentales.

Asimismo es muy cierto que es necesario impulsar políticas públicas acordes con las demandas de la población y, en tal sentido, es oportuno también priorizar los asuntos que contribuyan al autosostenimiento de, por lo menos, algunos aspectos del accionar municipal.

Por lo expuesto es conveniente analizar cuáles son las áreas municipales que presentan mayores necesidades y posibilidades para la implementación de políticas de

modernización. Para dicha tarea, por ejemplo, será menester establecer algunos parámetros de medición como, por caso, cuánta pérdida económica le genera al Estado municipal este tipo de actividad; cual es la erogación que se ha venido desembolsando en los últimos años, etcétera. Por otro lado, es dable tener en cuenta la inversión inicial en la construcción y adecuación del edificio, el coste de mantenimiento, equipamiento, herramientas y personal, etcétera. En otras palabras, determinar cuánto le significa al Estado prestar el servicio y si el mismo reúne las condiciones óptimas de calidad.

En síntesis, para la modernización del Matadero Municipal es necesario, por lo menos, tener varias cuestiones principales:

1. lo edilicio
2. lo económico
3. el equipamiento
4. el personal que se desempeña en esta área
5. los procedimientos

En lo que respecta a esta etapa del proyecto, se plantean como lineamientos de intervención:

- Solicitar al SENASA un Informe a los efectos de contar con el detalle de toso los aspectos a tener en cuenta con fin de poder adecuar al Matadero Municipal a los requerimientos necesarios para poder exportar.
- Definir el Proyecto funcional y edilicio necesario para la correspondiente adecuación.
- Iniciar el proceso de adquisición del equipamiento que corresponda a la adecuación.
- Iniciar la capacitación del personal.
- Parquizar el predio.
- Reglamentar los procedimientos operativos para la faena de conejos.'

### **Estado de Situación**

El Matadero Municipal es el único servicio de faenamiento de su tipo en Ushuaia y se realiza para las especies bovina, ovina, porcina y próximamente conejos.

Pero, es dable destacar que, no se cuenta con los correspondientes Certificados de Calidad, aunque es importante señalar que en todos los procesos se realizan los pertinentes controles sanitarios mediante la inspección veterinaria ante muerte de los animales destinados a la faena, la inspección veterinaria a las carnes y menudencias previo a la entrega para la distribución para el consumo.

En la actualidad, parte de la carne que se consume en Ushuaia proviene de fuera de la Provincia, que llega fraccionada y enfriada.

Con respecto a la faz edilicia, el edificio del Matadero Municipal necesita de ser readaptado para poder ser habilitado para el SENASA, a fin de que la producción pueda ser exportada. Esta modificación tendrá un fuerte impacto en la comunidad empresaria, ya que en el 2003 gran parte del ganado ovino fue exportado en pie a Punta Arenas, desde donde fue procesado y a su vez exportado con un alto valor agregado y el sello de Hecho

en Chile, perdiéndose una importante oportunidad de generar puestos de trabajos en el ámbito local.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Tasas específicas.
- Programas de asistencia financiera para la reforma y modernización de los servicios públicos.

### **Actores y Gestión**

- Áreas técnicas competentes de la Municipalidad de Ushuaia.
- Agentes municipales que prestan servicios en el matadero.
- Actores económicos privados usuarios de los servicios del matadero municipal
- SENASA
- Subsecretaría de Recursos Naturales de la Provincia

### **Indicadores de Éxito**

A través de la ejecución del Proyecto y el mejoramiento de las condiciones de trabajo se lograrán niveles de calidad en todo los procesos e incrementos en la generación de ingresos económicos de cada uno de los que intervengan en las distintas etapas de producción y apoyo a la misma, dado que se habrá establecido un sistema acorde en tal sentido con la participación activa de los directamente involucrados.

- a) Calidad del producto: Los productos y subproductos de la faena procesados en el Matadero Municipal que se liberen al consumo, contarán con el valor agregado de las garantías de haber sido procesados en un establecimiento dotado de las máximas normas higiénico - sanitarias, mediante procesos de faena estandarizados por la Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), Procedimientos Operativos Estandarizados (POE), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) y el empleo de recursos tecnológicos acordes al estatus de la habilitación del establecimiento y en el marco de las normas ISO. El producto será entregar reses vacunas y porcinas, carcasas ovinas y piezas de conejo faenadas con todas las garantías sanitarias, subproductos de la faena, tales como menudencias vacunas, ovinas y porcinas, seleccionadas, higienizadas e inspeccionadas listas para el consumo humano, despojos de faena aprovechables con otros usos como, por ejemplo, órganos y víceras de conejos, cueros y pieles, etc. Todo ello, junto al carácter de Establecimiento Habilitado para la comercialización al resto del país y a la exportación, principalmente, a la Comunidad Económica Europea constituirán los parámetros de la calidad de los productos.
- b) Generación y cualificación de puestos de trabajo: La adecuación del edificio y del resto de la infraestructura, la incorporación del equipamiento necesario y suficiente y su posterior mantenimiento, la capacitación acorde a los nuevos procesos, las remuneraciones al personal directamente relacionada a la actividad realizada, entre

otras como por ejemplo, la inspección veterinaria ante y pos morten de los animales y los productos de la faena, la manipulación de los productos en la aplicación de los sistemas de conservación (refrigeración), la aplicación de los procesos estandarizados BPF, POE y POES y el incremento de los actos administrativos relacionados a la nueva actividad del matadero, generarán una demanda de mano de obra y cualificarán los actuales puestos de trabajo.

- c) Presupuestarias: los ingresos económicos que se generen se invertirán en el mantenimiento y mejoramiento del Servicio, permitiendo que los fondos generales del Municipio sean destinados en otros ámbitos.

#### **Otros Proyectos del P.E.U con los que está vinculado**

- Programa de Reforma Gerencial del Sector Público: Calidad de Gestión (Línea 3)
- Objetivo: Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal. (Línea 3)
- Objetivo: Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción y conformidad del vecino.- (Línea 3)
- Objetivo: Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad. (Línea 3)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## PROYECTO PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

### **Introducción**

Uno de los objetivos priorizados de la Línea de Modernización del Estado Municipal en el Plan Estratégico Ushuaia, es generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.

Sin duda, una de las herramientas más eficaces en este sentido es la implementación del presupuesto participativo, instituto previsto en nuestra Carta Orgánica Municipal, y que constituye un sistema que funciona desde hace un tiempo en algunos lugares del país y del extranjero, siendo el icono la ciudad de Puerto Alegre-Brasil.

### **Objetivos**

- Hacer partícipes a la comunidad en la confección del Presupuesto Municipal, estableciendo prioridades sobre la asignación de los recursos que el municipio proyecte, como forma de generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.
- Realizar el seguimiento y control, por parte de los vecinos, del cumplimiento de lo presupuestado.
- Aumentar la recaudación, a través de la toma de conciencia del vecino sobre el destino de sus contribuciones.
- Afianzar a Ushuaia como uno de los municipios líderes en Democracia Participativa del País.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

El Proyecto comprende a toda la ciudad (desde el año 2005), aunque en una primera etapa (año 2004 y 2005) se va a circunscribir al Barrio Mirador de los Andes, como prueba piloto.

Este proceso conlleva distintos lineamientos de intervención:

- Capacitación de los agentes municipales y de los propios actores de la sociedad civil;
- Campaña de sensibilización y difusión institucional sobre los alcances y características de la propuesta;
- Conformación, mediante ordenanza, del Consejo Municipal de Presupuesto Participativo, integrando en el mismo a la Junta Promotora del Plan Estratégico Ushuaia
- División en Distritos de la ciudad (se intentarán conformar entre tres y cinco distritos que contengan, cada uno, la diversidad cultural, social, económica,

ambiental y urbanística propias de la ciudad, y que puedan dividirse utilizando límites naturales).

- Elaboración del esquema metodológico para la implementación del presupuesto participativo, tanto en la prueba piloto del año 2004 como para toda la ciudad a partir del año 2005.

En una primera etapa (hasta mayo/2004) se propondrán al Concejo Deliberante, para realizar un trabajo conjunto entre ambos departamentos municipales, los Proyectos de Ordenanzas que implementan el P.P. y la división en Distritos de la ciudad, las que una vez aprobadas serán reglamentadas, conforme las siguientes propuestas de principios de procedimiento:

a) Reuniones Distritales. (Marzo y Abril)

Estas serán reuniones con los vecinos, realizadas por distrito, a efectos de relevar sus opiniones e inquietudes, sometiendo a su consideración un menú inicial de sugerencias de actividades o proyectos que el municipio pueda desarrollar en dicho sector, y que respondan a las líneas estratégicas y objetivos del PEU. Durante el transcurso de estas reuniones debería desarrollarse, por distrito, la elección de los dos consejeros que lo representen en el Consejo Municipal de Presupuesto Participativo.

b) Reuniones de factibilidad del CMPP (mayo-junio)

El Consejo Municipal de Presupuesto Participativo se conformaría con la Junta Promotora del Plan Estratégico y dos vecinos representantes por cada distrito en que se divida la ciudad. Se reuniría a efectos de, en primera instancia, verificar la inclusión de las actividades o proyectos propuestos para cada distrito como resultado de la etapa anterior que reúnan factibilidad técnica, jurídica, logística y económica para su eventual ejecución por parte del municipio y su correspondencia con los objetivos y lineamientos generales del Plan Estratégico Ushuaia.

c) Realización de Consultas populares (junio-julio)

La propuesta prevé la realización por distrito de consultas populares para la asignación de prioridades a las acciones o proyectos emergentes de la etapa anterior.

d) Elaboración del Presupuesto para su presentación ante el Concejo Deliberante (agosto-septiembre).

Una vez finalizadas las consultas populares, el Consejo de Presupuesto Participativo se reuniría para verificar el orden de prioridades resultante para cada distrito, elevando su dictamen al Departamento Ejecutivo Municipal para la elaboración del proyecto de Ordenanza de Presupuesto. El proyecto debe contener los distintos proyectos y actividades priorizados, respetando su orden e incluyendo la mayor cantidad de proyectos y acciones posibles para ese ejercicio presupuestario en función de las posibilidades económico financieras del municipio.

En una segunda etapa (hasta agosto del 2004), se llevarán adelante reuniones de capacitación y sensibilización con docentes y alumnos del Colegio Provincial Los Andes, con el que se plantea trabajar en conjunto mediante un convenio de cooperación, y con vecinos del barrio Mirador de los Andes, para la ejecución de la prueba piloto prevista

para su incorporación en el proyecto de presupuesto que se presentará al Concejo Deliberante al 30 de septiembre. El diseño de la prueba piloto intentará reproducir, a escala de barrio, los lineamientos de intervención sugeridos para la aplicación del presupuesto participativo, bajo el supuesto de considerar al barrio Mirador de los Andes como uno de los distritos de la ciudad.

### **Estado de Situación**

La C.O.M. nos manifiesta en su cláusula séptima: “El presupuesto Participativo es un proceso dinámico y creciente. Para esto el Concejo Deliberante dicta por ordenanza el mecanismo y procedimiento de participación de la Comunidad, el que debe establecer **prioridades sobre la asignación de recursos** sobre las distintas áreas y dependencias que el municipio hubiera proyectado con anterioridad.

El municipio deberá iniciar un proceso de concientización, capacitación y **entrenamiento comunal** y de las estructuras técnicas del municipio, con el objetivo de contribuir a la formación vecinal en la participación de las definiciones y los controles presupuestarios.”

El Municipio debe comenzar de ahora en mas, a andar este complejo camino, que deberá ser un proceso dinámico y persistente, un “ida y vuelta” con los vecinos, que trascenderá a esta gestión.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia

### **Actores y Gestión**

- Ejecutivo Municipal
- Concejo Deliberante
- Junta Promotora del Plan Estratégico
- Vecinos de los distintos distritos de la ciudad
- Colegio Provincial “Los Andes”

### **Indicadores de Éxito**

- Cantidad de jornadas y cursos de capacitación y sensibilización, tanto a agentes municipales como a vecinos de la ciudad.
- Grado de participación de los vecinos del Barrio Mirador de Los Andes en la prueba piloto del año 2004.
- Inclusión de acciones y proyectos priorizados por los vecinos en el proyecto de ordenanza de presupuesto a elevar al Concejo Deliberante a septiembre de 2004.
- Sanción de las Ordenanzas Municipales relativas al Presupuesto Participativo y a la división de la ciudad en distritos.



Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado

- Objetivo: Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado. (Línea 1)
- Objetivo: Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el Estado para el cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana (línea 1)
- Objetivo: Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones, promoviendo la participación de los vecinos. (Línea 1)
- Objetivo: Mejorar la asignación de recursos para la atención eficaz de los problemas sociales urgentes. (Línea 1).
- Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad. ( Línea 3)
- **Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.(línea 3)**
- **Generar ámbitos de concertación en sectores con problemáticas comunes para la gestión asociada de acciones de proyectos. (Línea 3).**



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **LÍNEA 4: ORDENAMIENTO URBANO AMBIENTAL**

**PROPUESTA DE TRABAJO** presentada por la Municipalidad de Ushuaia en el marco del Plan Estratégico Ushuaia (P.E.U.) para ser concretados durante el año 2004:

- **PROYECTO FRENTE MARÍTIMO**
- **PROYECTO EJE CENTRAL – CALLE SAN MARTÍN**
- **PROYECTO BVC - Bo. Brown / Vialidad / Colombo**
- **PROYECTO ANDORRA**
- **PROYECTO CARTA DINÁMICA AMBIENTAL**
- **PROYECTO REGULARIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS**

**MARZO DE 2004**



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **EL FRENTE MARÍTIMO**

### **Introducción**

Ushuaia es una ciudad que durante muchos años, y salvo honrosas excepciones, ha vivido de espaldas al mar. Tal situación, y la necesidad de revertir esta tendencia (generando intervenciones públicas y privadas que respondan a una concepción integral y contribuyan a jerarquizar nuestra condición de ciudad costera), ha sido ampliamente considerada en el PEU y da origen al presente proyecto, que intenta sistematizar y ordenar estas intervenciones.

### **Objetivos del Proyecto**

- Establecer la jerarquización del corredor longitudinal sobre el mar, revalorizando su vinculación con el paisaje natural.
- Continuar con el acondicionamiento del sector ya realizado en algunos tramos, para permitir la afluencia de público.
- Diseñar, realizando las reservas de espacios urbanos al efecto cuando sea posible e identificando los nudos de conflicto, un paseo público longitudinal que se extienda por toda la costa de la ciudad sobre el mar, generando una nueva fachada, reforzando de este modo su carácter de “espacio de expansión de uso público y recreativo”.
- Fijar criterios arquitectónicos y urbanísticos para la edificación pública y privada en los distintos tramos comprendidos en el proyecto.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

Este proyecto se propone para todo el borde de la ciudad sobre el mar, desde la desembocadura del río Olivia hasta la desembocadura del río Pipo. No obstante ello, debe considerarse su extensión –como área de proyecto– hacia Playa Larga (al este) y hacia Bahía Lapataia, al oeste. En la extensión total de la costa se reconocen una serie de sub proyectos que son los siguientes:

- Tramo río Olivia – arroyo Grande
- Costa del Parque Industrial
- Muelle de combustibles - Base Naval Ushuaia – zona portuaria
- Costa central y Bahía Encerrada
- Desembocadura del arroyo Esperanza y barrio La Misión (sector bajo)
- Bahía Golondrina
- tramo Bahía Golondrina – desembocadura del río Pipo

El desarrollo lineal del frente marítimo reconoce las diferentes situaciones en toda su extensión: la costa central, Bahía Encerrada, Bahía Golondrina, entre otras, que se corresponderán con las áreas de sub-proyectos específicos para este particular sector de la ciudad: el frente marítimo, la fachada de Ushuaia sobre el mar. En uno de estos tramos –la costa central– se ha ejecutado parcialmente el proyecto de duplicación de la traza de Avenida Maipú, habilitando, de esta manera ese sector como un nuevo paseo público de la ciudad.

Mediante el presente proyecto se plantea, en primera instancia, realizar un relevamiento detallado y actualizado de hechos existentes, ocupación e identificación de zonas conflictivas de cada sub proyecto y un análisis de la conexión transversal peatonal y vehicular. En una segunda instancia, y a partir de la información relevada, complementar los proyectos viales (en carpeta y/o ejecución), proponiendo intervenciones complementarias o alternativas para identificar y cualificar una “red” de espacios públicos costeros, vinculados mediante la delimitación y puesta en valor de un “circuito” costero, que permita cumplir con los objetivos propuestos. En la misma línea, se proyecta desarrollar normas urbanísticas específicas para cada uno de los subproyectos comprendidos, que orienten y ordenen el accionar público y privado en el sector.

### **Estado de Situación**

Se encuentran a la fecha en marcha ejecuciones parciales, como el sector de la ampliación de la Av. Maipú, y mejoramiento de algunos paseos, intervenciones que pueden ser mejoradas y complementadas con otras como producto de una visión y desarrollo integral del área.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Gobierno de la Provincia.
- Programas Nacionales y/o Internacionales de apoyo al desarrollo y ordenamiento urbano ambiental.
- Participación del sector Privado.

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Prefectura Naval Argentina.
- Base Naval de la Armada Argentina
- Entes de Servicio
- Gendarmería Nacional – Aduana
- Gobierno Provincial
- Dirección Provincial de Puertos.
- Propietarios y Concesionarios Privados.
- Cámaras empresariales y asociaciones profesionales relacionadas a la actividad turística y al desarrollo urbano.

### **Indicadores de Éxito**

- Incremento de la superficie de equipamientos destinados a actividades recreativas.
- Eliminación gradual de las barreras que impiden la relación de la ciudad con el mar.
- Identificación y reserva de una red de espacios públicos costeros y de su vinculación mediante un circuito integral de costa, y establecimiento de criterios mínimos para su diseño urbano, como parte del proceso de generación de una nueva fachada de la ciudad hacia el mar.

#### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

##### **NOMBRE DEL PROYECTO (1): FRENTE MARITIMO**

Propuesta de Intervención desde el Río Olivia hasta el límite con el Parque Nacional y tener en cuenta la conexión hacia el Este "Playa Larga" y el Oeste "Lapataia, con el objeto de promover la Expansión recreativa de uso "público" y mejorar la fachada de la ciudad, permitiendo para la ciudad y sus habitantes:

- Acceder a la costa, física y visualmente.
- Jerarquizar la circulación longitudinal con calidad paisajística.
- Valorizar la tendencia natural de uso que la población le da al sector.

#### **PROYECTOS QUE INFLUYEN EN EL AREA Y REQUIEREN DEFINICION PREVIA O CONJUNTA:**

- Centro Cívico - Tren
- Av. Maipú – Muelles – Planta Orión
- Actividad Portuaria, Industrial, Turística, Antártica - Parque de la Bahía
- Plan de Transporte (Mercaderías y Personas) y Vial de la Ciudad.



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **EL EJE CENTRAL**

### **Introducción**

La calle San Martín constituye el espacio público de mayor apropiación colectiva por parte de nuestros vecinos, tal como puede apreciarse en cualquier momento del día prácticamente durante todos los días del año. Asimismo, es el espacio de referencia para los turistas que nos visitan, particularmente provenientes del turismo marítimo, y uno de los íconos que definen la imagen urbana de la ciudad.

Por eso resulta de vital importancia su especial planificación y tratamiento, desde un punto urbanístico, cultural y económico, en un marco de gestión que asegure y comprometa la participación de los actores sociales e institucionales involucrados.

### **Objetivos del Proyecto**

- Potenciar el ROL de vínculo de la Av. San Martín, recualificando el espacio público de este sector a efectos de jerarquizarlo como espacio público emblemático de la ciudad y contribuir a fortalecer la imagen urbana de la ciudad.
- Incorporar al uso urbano los extremos (Base Naval-Plaza Piedrabuena), articulando la calle San Martín con sus dos remates.
- Profundizar la función del sector comprendido en el proyecto de la Base Naval como polo recreativo – cultural (edificio de la Base Naval, Presidio, Cine, Sede de la Sociedad de Arquitectos, Hospital Naval).
- Generar un polo participativo social en la zona de Plaza Piedra Buena, profundizando su rol como centro de carácter polifuncional.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

Este proyecto comprende la calle San Martín en toda su extensión y sus remates este (el sector triangular de la Base Naval Ushuaia que se encuentra ubicado entre el chorrillo del Este y la calle Yaganes) y oeste (Parque Centenario, plaza Piedrabuena). El proyecto contempla los siguientes lineamientos de intervención:

- Aspectos Normativos, determinando usos, alturas de fachadas, índices edilicios.
- Mejoramiento y racionalización del equipamiento urbano.
- Mejoramiento del movimiento peatonal y vehicular.
- Disminuir el impacto visual de cartelerías, marquesinas, cableados, etc.

- Realización de intervenciones parciales que se enmarquen en la propuesta integral.
  - Protección y puesta en valor de las construcciones de valor patrimonial
  - Protección y puesta en valor del cementerio viejo.
  - Proyecto de centro / parque cultural que integre todas las construcciones de la base naval.
  - Proyecto del nuevo edificio de la Municipalidad.
  - Parque del Presidio: el sector que encierran calle Yaganes, el Chorrillo del Este y la Av. Maipú. Se proyecta jerarquizar la presencia del edificio del Presidio y los demás existentes, CPAU, Cine, Hospital, etc en un proyecto unitario, que actúe como remate e integración con la Avenida San Martín.
- 
- Av. San Martín: entre Yaganes y Onas. Se proyecta el tratamiento unitario de la Avenida, mobiliario urbano, señalética, tratamiento de calle y veredas, la ejecución de un poliducto y eliminación de instalaciones aéreas y la renovación de las infraestructuras, para el sector específico y como receptora de las áreas superiores.
  - Complejo Piedrabuena: definición de un parque que una el actual Parque Centenario y la Plaza frente a la Casa Beban y que contenga en el remate de Av. San Martín un edificio de volumetría y altura visible.

### **Estado de Situación**

La calle San Martín es el centro comercial de la ciudad donde, además, se ubican los edificios y las oficinas de la administración provincial y municipal y se concentra la oferta del sector gastronómico. Sus remates ubicados en sus extremos este y oeste están insuficientemente tratados como tales; tampoco se encuentran integrados a la calle como partes de un mismo proyecto de este ámbito público, uno de los más importantes de la ciudad. Por otro lado, el espacio público que se define a lo largo de la calle San Martín se caracteriza por su diversidad y por su escasa calidad como ámbito urbano (veredas muy angostas para un sitio de gran concentración de población y sobre las cuales avanzan aleros, toldos y recovas de distintas dimensiones, materiales y diseños de los locales comerciales frentistas; contaminación visual significativa en el tramo más central; edificación muy heterogénea y de escasa calidad arquitectónica y constructiva en la mayoría de los casos).

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Ministerio de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia.
- Comerciantes y frentistas.

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia.

- Consejo de Planeamiento de Ushuaia (COPU).
- Armada Argentina.
- Junta Promotora Plan Estratégico Ushuaia.
- Cámara de Comercio
- Cámara de Turismo
- Concejo Deliberante de Ushuaia.
- Empresas de Servicios.

### **Indicadores de Éxito**

- Recuperación y puesta en valor del centro comercial de la ciudad.
- Eliminación de la contaminación visual por cables, instalaciones, etc
- Incorporación de nuevos espacios públicos, Parque del Presidio y Centro Cívico -Parque Piedrabuena.
- Definición, a escala de anteproyecto en esta etapa, de edificios representativos para la ciudad.

### **Otros Proyectos del Diagnóstico del P.E.U. con los que está vinculado**

#### **Ficha de Proyecto surgida de los Talleres de Trabajo**

**NOMBRE DEL PROYECTO (2):** EJE AREA CENTRAL

**CARÁCTER:** Comercial / Turístico / Histórico / Espacio Social (Plaza)





Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **B.V.C. BROWN / VIALIDAD / COLOMBO**

### **Introducción**

Este proyecto es uno de los ocho proyectos estructurales surgidos del Plan de Desarrollo Urbano, y está relacionado con la Gestión de los Vacíos Urbanos previsto dentro del Eje Ordenamiento Urbano Ambiental del Plan Estratégico Ushuaia. Su resolución sería la definición de una nueva centralidad para la ciudad, debiendo promover un cambio cualitativo potenciando los aspectos positivos de la intervención y revertir los aspectos negativos que mantiene hasta ahora.

### **Objetivos del Proyecto**

- Renovación, completamiento y densificación edilicia con fines habitacionales, de equipamiento urbano, recreación y esparcimiento en el sector comprendido por el barrio Almirante Brown, el predio de la Dirección de Vialidad Nacional sobre la calle Kuanip y las parcelas fiscales provinciales conocidas como "Barrio Colombo".
- Definición de circuitos de circulación peatonal, vehicular, y delimitación de espacios de uso público, a efectos de integrar los predios comprendidos en el proyecto a la trama urbana, cualificando el espacio público de ese sector de la ciudad y disminuyendo el nivel de fragmentación urbana que generan estos vacíos.
- Densificar la superficie a intervenir, optimizando la infraestructura existente.
- Recuperar la zona de la ribera del arroyo, valorizando su carácter escénico y su potencial turístico / recreativo.
- Revalorizar el valor del área consolidada.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

El proyecto comprende tres grandes áreas que se ubican en el corazón del sector oeste, dispuestos a lo largo del arroyo Buena Esperanza y en relación con las calles Karukinka, 12 de Octubre, Kuanip, tres calles estructurales del sector : el barrio Almirante Brown, las instalaciones de la Dirección Nacional de Vialidad y el predio conocido por el nombre de Colombo (o barrio Colombo).

Son los principales lineamientos de intervención del proyecto:

- Tratamiento de los dos bordes del arroyo Buena Esperanza y el trazado, en ellos, de una avenida paseo.
- En los predios del barrio Almirante Brown, renovación y densificación.
- Completamiento y densificación edilicia en el actual predio de la Dirección de Vialidad Nacional, y en parte del predio correspondiente al Barrio Colombo, definiendo en ambos casos, ámbitos para el desarrollo de actividades colectivas.
- Renovación y completamiento de la infraestructura.
- Concreción de otros proyectos menores (mejoramiento vial, alumbrado, tratamiento de veredas y equipamiento urbano del sector).
- Generar concursos de ideas y proyectos generales y particulares.
- Generación de lotes para su venta y construcción de viviendas.

### **Estado de Situación**

Las tres áreas presentan distintas situaciones urbanas: el barrio Almirante Brown es un conjunto habitacional de muy baja densidad (viviendas individuales de una planta apareadas) que cuenta con superficies de reducidas dimensiones destinadas a parque. El predio de Vialidad Nacional es una gran área cercada y ocupada por unos pocos galpones de reducidas dimensiones, mientras que el sitio del Colombo cuenta en su interior con galpones que presentan un elevado grado de deterioro edilicio y un número considerable de viviendas precarias que se ubican aleatoriamente en el terreno.

La particular ubicación de estas tres áreas en el sector oeste, su disposición sobre los dos bordes del arroyo Esperanza y sobre tres calles estructurales (una de ellas, Kuanip, un subcentro comercial) plantea la necesidad de presentar un proyecto integral para todo el conjunto y preparar subproyectos específicos para cada una de las áreas, atendiendo a la diversidad de situaciones (dominiales, de uso, de ocupación, de condición edilicia, etc.) que contiene cada una de ellas.

### **Fuentes de Financiamiento**

- IPV (construcción de viviendas colectivas).
- Municipalidad de Ushuaia.
- Empresas de Servicios: DPOSS / DPE / Camuzzi / TEL / TV / otras.
- Operadores Privados.

### **Actores y Gestión**

- Armada Nacional / ENA / .
- Municipalidad de Ushuaia.
- Gobierno de la Provincia.
- Instituto Provincial de Vivienda
- Empresas de Servicios
- Actores Privados

### **Indicadores de Éxito**

- Recuperación de sectores degradados de la zona oeste de la ciudad.
- Mejoramiento de un amplio sub-centro comercial de la ciudad.
- Incorporación de nuevos espacios para la recreación y el esparcimiento.
- Generación de proyectos urbanos que permitan incrementar la oferta habitacional de la ciudad

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

#### **Ficha de Proyecto surgida de los Talleres de Trabajo**

**NOMBRE DEL PROYECTO:** (6): BVC / BROWN – VIALIDAD - COLOMBO

**CARÁCTER:** (Rol que se le otorga al proyecto en la estructura urbana)

**OBJETIVO:** Propender a la densificación enumerada en los OBJETIVOS, con fines habitacionales, de equipamiento urbano, recreación y esparcimiento



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

## **PROYECTO** **VERTIENTE SUDOCcidental DEL VALLE DE ANDORRA**

### **Introducción**

La Vertiente Sudoccidental del Valle de Andorra integra los Proyectos Estructurales necesarios para la transformación de la ciudad. Son los proyectos a partir de los cuales comienzan a materializarse, a tomar cuerpo, las directrices de ordenación territorial.

Estos proyectos, de acuerdo con los elementos de la ciudad que involucran en sus propuestas y de acuerdo con sus dimensiones, su disposición en la planta urbana y, fundamentalmente, con su capacidad de generar sinergias sobre el tejido urbano, se clasifican en proyectos estructurales y proyectos locales. Esta clasificación no es sólo descriptiva –el carácter de los proyectos– sino también operativa ya que, de acuerdo con su carácter, se van a seleccionar los instrumentos de ordenación de escala intermedia a los cuales se remiten para precisar y definir todos los aspectos de la propuesta de transformación.

Los proyectos estructurales son aquellos que se desarrollan sobre elementos claves que forman parte de la estructura urbana, es decir elementos que integran el soporte básico sobre el cual se dispone y se organiza el tejido urbano. Son elementos que tuvieron –y tienen– la particularidad de incidir en el proceso de construcción de la ciudad, ya sea alentando, promoviendo, obstaculizando o demorando las diversas acciones de urbanización. En ese sentido, la definición de un proyecto para esos elementos tiene como finalidad potenciar su capacidad de promover un cambio cualitativo en la ciudad en general y en el sector donde se encuentra en particular. Es decir, la definición de un proyecto sobre uno o varios elementos de la estructura urbana tiene el propósito de optimizar sus aspectos positivos para la urbanización / transformación de la ciudad o de revertir la condición de aspecto negativo que ha mantenido hasta el presente, convirtiendo a esos elementos en piezas claves de un cambio cualitativo –positivo– de la ciudad.

De acuerdo con ello el Plan Urbano identifica ocho proyectos estructurales que tienen que ver con la recuperación de los sitios emblemáticos de la ciudad, la renovación de sus áreas interiores, la expansión de la urbanización y las mejoras en las condiciones de accesibilidad y conectividad internas. Uno de ellos es la Vertiente Sudoccidental del Valle de Andorra.

## **Objetivos del Proyecto**

- Recuperar espacios de carácter recreativo para el uso público.
- Destinar una parte al desarrollo de emprendimientos productivos.
- Destinar una zona de amortiguamiento entre la zona productiva y el parque.
- Vincular la Costa con la montaña a través del Arroyo.
- Definir a Andorra como puerta de entrada alternativa al Parque Nacional.
- Definir Andorra como área de expansión recreativa de la ciudad.

## **Lineamientos de la intervención**

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

El proyecto comprende el sector que se ubica al oeste del arroyo Grande y arriba de la Avenida Héroes de Malvinas, a lo largo del camino que también sirve de acceso alternativo al Parque Nacional de Lapataia.

Son sus principales lineamientos de intervención:

- Definir el espacio público, el equipamiento complementario y los tratamientos específicos.
- Definir el acceso vehicular, vincularlo con la trama urbana, conservar el carácter rural.
- Regularizar la situación dominial de los ocupantes que se encuadren en la plan de ordenamiento que se apruebe para la zona.
- Definir pautas precisas para el establecimiento de emprendimientos productivos.
- Recuperar las riberas del arroyo Grande en toda su extensión.
- Vincular el sector con el área del Cerro Dos Banderas.
- Zonificar el sector (zona de amortiguamiento, zonas productivas sociales y económicas, zona de esparcimiento).
- Formular la normativa necesaria: a- Código de Planeamiento, b- Saneamiento Dominial.

Independientemente del valor estructural, el presente constituye un proyecto emblemático para poder definir la vocación real de cambio que la sociedad y su clase dirigente tienen en relación al futuro de la ciudad.

## **Estado de Situación**

Hacia fines de los años ochenta comienza la ocupación del Valle de Andorra, uno de los sectores de más alto valor paisajístico de la ciudad: un sitio de acceso público a lo largo del Arroyo Grande utilizado por la población como lugar de recreación. La demanda de tierras en este sector era para el establecimiento de pequeñas unidades productivas dedicadas, en general, a la producción frutícola.

Hoy se encuentran en el sitio viviendas de fin de semana, aras, complejos turísticos de cabañas, grandes parcelas no ocupadas. Es decir, muy pocos ocupantes están en condiciones de demostrar que han iniciado un emprendimiento productivo en las parcelas ocupadas. También ya se han registrado operaciones de compra-venta, si bien aún no se ha adjudicado la propiedad a sus ocupantes. Se trata de un caso de privatización del espacio público por parte de sectores, en general, de altos ingresos. Por otra parte, existe en la comunidad un proceso de debate sobre el tema, con clara vocación de recuperación del sector para el uso público, reconociendo las situaciones de conflicto. Asimismo, durante talleres de trabajo realizados bajo el marco de formulación del Plan de Desarrollo Urbano, se acordaron un conjunto de criterios de abordaje para la resolución integral de la problemática de Andorra.

#### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Recursos provenientes de la regularización dominial (tributos y valor de la tierra)..

#### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia.(Departamento Ejecutivo Municipal y Concejo Deliberante)
- Ciudadanía en general.
- Parques Nacionales
- Gestión: difusión, discusión y consenso ciudadano. Acción.

#### **Indicadores de Éxito**

- Recuperación y puesta en valor del espacio público de mayor valor en la memoria colectiva de los habitantes, para el uso y goce de todos.
- Cantidad de emprendimientos regularizados.
- Cantidad de nuevos emprendimientos

#### **Otros Proyectos del Diagnóstico del P.E.U. con los que está vinculado**

- Objetivo: Definir el modelo de crecimiento urbano de la ciudad en base a criterios de sustentabilidad económica y ambiental. (Línea 4)
- Objetivo: Concertar y sostener políticas orientadas a resolver y evitar la ocupación irregular de las tierras fiscales. (Línea 4)
- Proyecto: “Preservación y Recuperación Paisajística Ambiental”. (Línea 4)
- Programa de “ Coordinación de Políticas Urbanas” (línea 4)
- Programa de “Reformulación de Políticas de Control” (Línea 4)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **CARTA DINAMICA AMBIENTAL DE USHUAIA**

### **Introducción**

Ushuaia cuenta con un cúmulo de información geográfica, tanto de aspectos físicos como humanos, suficiente como para, luego de un adecuado análisis, permitir la toma de decisiones en relación con temas de planeamiento y gestión que competen al Municipio. Sin embargo, en general, la evaluación de la misma no resulta lo ágil y eficaz que se desearía, porque no siempre se tiene reunida toda la información disponible y útil a los fines citados en un marco de referencia cartográfico uniforme, que pueda, además, permitir el acceso a bases de datos relacionadas.

En su capítulo referido a *Condiciones Ambientales*, el **Código de Planeamiento Urbano de la ciudad de Ushuaia** ya destaca la necesidad de implementar lo que se denomina “*Carta Dinámica Ambiental*”. Sugiere que ésta deberá ser un “*inventario gráfico detallado de actualización permanente*”, que contenga datos que reflejen información sobre el ambiente natural y los aspectos inherentes al ambiente humano, y que, según se enfatiza en su definición, deberá ser útil como “*elemento de diagnóstico*”.

En dicho contexto se propone generar un marco de referencia cartográfico para poder articular la información disponible que se relacione con el área geográfica que comprende el ejido municipal, compilándolo en la **Carta Dinámica Ambiental de (la Municipalidad de) Ushuaia**.

En concordancia con lo que propone el Código, sumando los avances alcanzados en el marco del **Plan Estratégico Ushuaia** y, obviamente, aprovechando todos los valiosos recursos de información generados -por y para el Municipio- hasta el presente, se desarrollará cartografía en formato digital que en una escala progresiva de detalle y complejidad deberá ir, inicialmente, completándose con la información de base y, posteriormente, tendrá que actualizarse en forma continua.

### **Objetivos del Proyecto**

- Disponer de una carta topográfica actualizable de Ushuaia, con una escala variable, que sirva como base para la georreferenciación de toda la información de que deba disponer la Municipalidad para la gestión y administración de espacios.
- Administrar la actualización de la cartografía, para lo cual resultará necesario centralizar la recepción de nuevos datos geográficos.
- Garantizar la provisión de información geográfica actualizada.

- Compilar, relevar y evaluar la información temática que se decida consignar en la cartografía en forma continua.
- Producir el prototipo de la Carta Dinámica Ambiental.
- Asistir en la determinación y delimitación de zonas de acuerdo a la afectación específica que se regule desde el área municipal que correspondiere.
- Evaluar los elementos disponibles y los datos aún no registrados adecuadamente para la generación de mapas de riesgo ambiental.
- Generar bases cartográficas para fines didácticos y/o de promoción turística.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

El ***Proyecto para la Articulación de la Información Georreferenciada de Ushuaia (PAIGU)*** pretende integrar todo tipo de información, registrable en cartas y/o vinculable a localidades georreferenciadas, que sea útil para la planificación de la administración del espacio en el ámbito jurisdiccional de la Municipalidad de Ushuaia.

En términos generales el proyecto contempla la generación de productos cartográficos en formato digital que se puedan administrar con los programas disponibles en la Secretaría de Planeamiento de la Municipalidad de Ushuaia. Éstos podrán ser impresos en papel y también ser reproducidos en soporte digital a los fines de su uso interno, como insumo de trabajo, así como también para la difusión de información.

Se prevé que en una primera instancia la carta base de Ushuaia quedará expresada a una escala 1:25.000 incluyendo la información planimétrica y altimétrica a esa escala, con posibilidad de ser magnificada localmente, según criterios a adoptar en cada caso.

Para su concreción se compaginará la información de la carta topográfica de la ciudad de Ushuaia editada por el Gobierno de la Provincia en comparación con imágenes saletiales, fotos aéreas y fuentes de información propias de la Municipalidad y/o de otros organismos que contengan, en primera instancia, datos de topografía, hidrografía, principales rasgos infraestructurales, zonas de vegetación arbórea -u otro tipo-, turbales, glaciares y/o nieve semipermanente, y, en segunda instancia, ubicación de tendidos de cables eléctricos, cables de telefonía, caños de provisión gas, caños de provisión de agua potable, caños de desagües pluviales y cloacas, etc.

Paralelamente, sobre la misma base cartográfica del ejido municipal se volcará información temática a recopilar, inherente a elementos del paisaje y del ambiente natural en general, procurándose, entre otros aspectos, definir las cuencas hídricas y sus regímenes anuales, delimitar las unidades geológicas y geomorfológicas, consignar las características de la flora y la fauna, reflejar aspectos climatológicos, y localizar los rasgos arqueológicos de ocupación aborigen.

El producto cartográfico preliminar, que se pretende alcanzar en aproximadamente un trimestre desde el inicio de los trabajos, reflejará los rasgos naturales y antrópicos más salientes a una escala que englobe todo el perímetro municipal, permitiéndose en ese momento la discusión y ajuste de metodologías a seguir para llegar al formato definitivo para la carta dinámica. Esta última, que se pretende obtener como



una carta resultante al cabo de otros tres a cinco meses adicionales, contendrá el estado de situación que se acuerda ilustrar con los actores del proyecto, según se describe más adelante, y quedará abierta a las modificaciones y readecuaciones que resultaren necesarias.

No se hace mención a un producto final, debido a que precisamente la característica dinámica que se le otorga a la carta, prevé que, siempre, la última versión disponible sea la más actualizada, así como también, se contempla su flexibilidad en cuanto al tipo de información cartográfica que se desea mostrar adecuándose a los requerimientos.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia (Consejo de Planeamiento Urbano).
- Gobierno Provincial (Sistema de Información Geográfica):

### **Indicadores de Éxito**

- Puesta en funcionamiento de un sistema de información de base para el diagnóstico y la toma de decisiones en los ámbitos público y privado, con énfasis en la planificación a nivel Municipal.
- Puesta a disposición de cartografía topográfica de base de Ushuaia.
- Puesta a disposición de cartografía temática de Ushuaia.

### **Otros Proyectos del P.E.U. con los que está vinculado**

- Proyecto “Mapas de Riesgo Ambiental” (Línea 4)
- Proyecto “Preservación y Recuperación Paisajística Ambiental” (Línea 4)



Provincia de Tierra del Fuego  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina  
**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

## **PROYECTO** **REGULARIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS**

### **Introducción**

El proyecto propone la regularización y consolidación de emprendimientos de carácter social y económico en los barrios de Ushuaia y la construcción de sentido de pertenencia en los vecinos a través de un proceso participativo que permita la consolidación de la trama urbana según los criterios y las acciones definidas en el Programa de Desarrollo Urbano. De este modo se mejora la calidad de vida actuando con criterios de sustentabilidad ambiental y participación ciudadana.

### **Objetivos del Proyecto**

- Promover el ordenamiento y mejora de la imagen urbana, propiciando una mayor sensación de pertenencia por parte de los emprendedores.
- Regularizar la situación de las parcelas adjudicadas por decreto en su situación de límites, dominial y de lo edificado
- Regularización de la situación impositiva e incremento de los ingresos municipales.
- Consolidación de emprendimientos de carácter social y económico.
- Recuperación y reasignación de tierras fiscales municipales que no hubieran cumplido el objeto social y económico que justificara su adjudicación.

### **Descripción y Lineamientos de Intervención**

Se trata de un Proyecto de alto impacto que debe modificar la conducta ciudadana con respecto a la tenencia de la tierra, por lo tanto requiere una implementación contundente y eficaz.

Para esto el Proyecto abre un período ventana para la regularización de las situaciones irregulares de tenencia de tierras dedicadas a emprendimientos. Señala y construye socialmente, un antes y un después en lo referido a instrumentos que certifiquen los derechos sobre el destino de estas tierras en la ciudad.

Su objeto de intervención es el seguimiento ex post del proyecto, su grado de avance, la titularización de las parcelas adjudicadas y la regularización de lo edificado.

Se trata de la implementación de un dispositivo de intervención claramente direccionado, ágil y excepcional que modifica el accionar tradicional con respecto a la tierra pública que se destina al proceso de desarrollo económico.

Para esto contempla:

- Coordinar las acciones, bajo el amparo del proyecto, entre las distintas áreas involucradas del municipio en la gestión y regularización dominial de emprendimientos productivos.
- Promover mecanismos de participación para con los actores locales, generando instancias de comunicación interna y externa del proyecto.
- Releva el estado de situación de los emprendimientos y su regularización (Comunicación con los emprendedores / Actualización del Proyecto / Regularización de la documentación y planos de obras).
- Regularización de la situación dominial hasta la entrega de título de propiedad.
- Generar mecanismos de seguimiento sistemático de las acciones y evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del proyecto.

### **Estado de Situación**

Históricamente, el municipio ha administrado las tierras urbanas, tanto las destinadas a emprendimientos productivos como a usos institucionales o a vivienda unifamiliar, desde la misma repartición (Comisión de Tierras Fiscales, Dirección de Tierras, o Suelo Urbano, de acuerdo a la época). La demanda permanente y dinámica respecto a la adjudicación o regularización de tierras destinadas a vivienda no ha permitido entonces, generar mecanismos ágiles, equitativos e interdisciplinarios para la evaluación y el seguimiento de los predios que se destinan a otras actividades, proceso significativo a la hora de construir el perfil e imagen urbana.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Municipalidad de Ushuaia.
- Recursos provenientes de la regularización dominial (tributos y valor de la tierra).

### **Actores y Gestión**

- Municipalidad de Ushuaia:  
Direcciones de la Subsecretaría de Planeamiento  
Escribanía Municipal  
Dirección de Rentas  
Sistema de Información Catastral  
Asesoría Letrada
- Concejo Deliberante.
  - Poder Judicial Provincial.
  - Colegio de Escribanos de la Provincia.
  - Consejo de Arquitectos.
  - Adjudicatarios de emprendimientos.

### **Otros proyectos del P.E.U. con los que está vinculado el proyecto**

- Proyecto “Reformulación de políticas de control y fiscalización” (Línea 4)
- Proyecto “Mejora de la administración económico – financiera” (Línea 3)
- Objetivo “”Promoción del trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado” (Línea 1)