

**PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO**  
De la Ciudad de Ushuaia

---

Segundo Programa de Desarrollo Municipal  
Préstamo BIRF 3860 - AR

TOMO II

**PROPUESTA DE DESARROLLO URBANO**



**MUNICIPALIDAD DE USHUAIA**

[C + T] Rosario

2003

## MUNICIPALIDAD DE USHUAIA

Intendente: Ing. Jorge A. Garramuño  
Secretaria de Gobierno: A/C Sra. Orla Aurora Toledo Zumelzu  
Secretaria de Economía y Finanzas: Sra. Orla Aurora Toledo Zumelzu  
Secretario de Obras y Servicios Públicos: Ing. Mariano Pombo  
Subsecretario de Gobierno: Sr. Héctor Stefani  
Secretario de Turismo: Sr. Julio C. Lovece  
Subsecretario de O.P.y M.A. a/c Subsecretaría de Planeamiento y Gestión del Espacio Urbano: Arq. Horacio Zottig  
Subsecretaria de Finanzas: Sra. Graciela Beatriz Río  
Subsecretario de Servicios Públicos: Ing. Carlos Fresl  
Subsecretario de Desarrollo Social: Sr. Miguel A. Recchia  
Asesora Letrada de la Municipalidad: Dra. Norma Blanco  
Jueza Municipal de Faltas: Dra. Adriana Pérez Torre

## EQUIPO DE TRABAJO

### **Equipo local**

Arq. Horacio Zottig	Subsecretario de O.P.y M.A. a/c Subsecretaría de Planeamiento y G.E.U.
Arq. Viviana Guglielmi	Directora de Planeamiento
Arq. Ernesto Rowlnad	Dirección de Planeamiento
Arq. Rodolfo Ordoñez	Dirección de Planeamiento
Agr. Jorge Rolando	Dirección de Planeamiento
Sr. Jorge Larrea	Dirección de Tierras Fiscales
Arq. Luis Cárdenas	Dpto. Obras Particulares

### **Equipo externo**

Arq. Roberto Monteverde	Coordinación General
Arq. Oscar Bragos	Política Urbanística
Arq. Ruben Palumbo	Política Urbanística
Lic. Patricia Nari	Política económico-social
Lic. Cristina Díaz	Política económico-social
Lic. Rita Grandinetti	Fortalecimiento Institucional
Agr. Daniel Sartorio	Sistemas de Información geográfica
Ing. Alicia D' Auguero	Infraestructura
Arq. Pablo Buzzo	Sistemas de Información geográfica
Arq. Lucrecia Sodo	Sistemas de Información

Coordinación de proyecto: Arq. Viviana Guglielmi / Arq. Roberto Monteverde

## PARTICIPANTES

<b>NOMBRE</b>	<b>AREA</b>
AGUILERA OMAR	IPV- AREA TÉCNICA
AGÜERO ROBERTO RAUL	INFORMACIÓN GEOGRÁFICA GOBIERNO PROVINCIAL
ALVAREZ NORMA	JUNTA PROMOTORA PEU
AMITRANO LAURA	DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL
ARAS FERNANDO	DPTO. DE PLANIFICACIÓN Y COSTOS (DPE)
ARISPE ROBERTO	BARRIO FELIPE VARELA
AROCENA BONGIORNI MARCOS	DIR. P Y OT- GOBIERNO
ARQUERO FRANCISCO	CÁMARA CONSTRUCCIÓN
BAEZ MARIA	DRCCIÓN. DE IND. Y COMERCIO
BASCHERA SANDRO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
BONETTI CARLOS ALBERTO	DRCCIÓN. DE TRÁNSITO MUNICIPAL
BONVEHI FRANCISCO	CPAU
BRISIGHELLI ANA	CÁMARA DE TURISMO
BUGLIOLO DANIEL ROBERTO	BARRIO LOS MORROS
BURGHY ESTER	PLANEAMIENTO
BURGOS HORACIO	CATASTRO MUNICIPAL
CAMPÁ MIGUEL ANGEL	AREA SOCIAL I.P.V.
CGA MARGARITA	CPAU
CARABAJAL ROSA	GRPS (DPOSS)
CASAROTTO JORGE	DRCCIÓN. PROVINCIAL DE ENERGIA
CASTELLI LUIS	PLAN ESTRATÉGICO USHUAIA
CATACATA JOSE	CO.VE.RA JUNTA PROMOTORA PEU
COFRECES JORGE	DRCCIÓN. MUNICIPAL DE OBRAS PUBLICAS
COFRECES NORBERTO	PARTICULAR
COHEN LUIS MARIA	(DPOSS) INFORMÁTICA
COIRE PATRICIA	PEU
COLLAVINO ANA LIA	DRCCIÓN. MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE
CORONATO ANDREA	CADIC
CUOMO PATRICIA	DPTO. DE CARTOGRAFIA GOB. PROVINCIAL
DALPIAZ WALTER	DRCCIÓN. MUNICIPAL DE MEDIO AMBIENTE
DANZA ROSANA	INFORMACIÓN GEOGRÁFICA GOBIERNO

ANDREA	PROVINCIAL
DAS NEVES RICARDO	PLAN ESTRATÉGICO USHUAIA
D'ERAMO DANIEL	PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO GOBIERNO PROVINCIAL
DIAZ DANIEL	P.U. MUNICIPAL - DPTO. DE TOPOGRAFIA Y MESURA
DIMARCO SERGIO	DRCCIÓN. MUNICIPAL DE PARQUES Y JARDINES
DURAN VERÓNICA	DPTO. DE CARTOGRAFIA GOB. PROVINCIAL
ECHEGOYEN GUSTAVO	DIRECCIÓN GENERAL ADUANA
EIRIZ MARICEL	PEU
FAEDDA DANTE	DIRECCIÓN PU MUNICIPAL – DPTO DE PROYECTOS URBANOS
FANK RAFAEL	VECINO
FEIHERHERD GILLERMMO	PEU JUNTA PROMOTORA
FERNANDEZ JULIA	ESTADISTICA
FERNANDEZ MARIA CRISTINA	DPOSS
FIGUEROA IRMA	DRCCIÓN. DE IND. Y COMERCIO
FRANK PABLO	DEFENSA CIVIL MUNICIPAL
FRESL CARLOS	SUBSEC. MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS
GAMENARA FEDERICO	CPAU - JUNTA PROMOTORA PEU
GARCIA CRISTINA	CPAU
GOMEZ PABLO	CONCEJO DELIBERANTE
GONZALES MARIA MARCELA	PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO
GONZALEZ ANDREA	AREA SOCIAL MUNICIPAL
GONZALEZ PAZ ANIBAL	CONCEJO DELIBERANTE
GRANJA C. MARIANA	I.P.V. AREA SOCIAL
GRASSI RICARDO	CATASTRO PROVINCIAL
GUILLÉN ADRIANA SILVIA	RECURSOS NATURALES PROVINCIALES
HERVIAS CRISTINA	GERENCIA EJECUCION OBRAS DPO SS
HIBAUZA RUBÉN FEDERICO	BARRIO KAUPÉN
HLOPEC RICARDO	PLANEAMIENTO GOBIERNO PROVINCIAL
KARAMANIAN GABRIEL	S.S.SP.
LASO ROQUE	MUNIICPALIDAD
LEGUIZAMÓN DANIEL	CONSULTOR
LERAIRO FRANCISCO	MICROEMPREDIMIENTOS MUNICIPALIDAD
LINDL	SECRETARIO DE SEGURIDAD GOB. PROVINCIAL

LOPEZ ADOLFO	PLANEAMIENTO- GOBIERNO PROVINCIAL
LOPEZ MORENO JORGE	I.P.V.
LORENZO JOSE	ESCRIBANO UNICIPAL
LOSA EDUARDO	CPAU
LUPIANO LEONARDO	PATRIMONIO CULTURAL GOB. PROVINCIAL
MALMIESCA LAURA	APN
MANZANARES MONICA	PROMOCIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL
MARMISSOLLE GERARDO	DPE
MARTÍN MARCELO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
MARTINEZ GUSTAVO PABLO	AUTARPPPLY S.A.
MARTINEZ TERESA	CPAU
MATACH	CPAU
MASOTTA ADRIANA	PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO GOB. PROVINCIAL
MAIQUEZ ANALIA	PEU JUNTA PROMOTORA
MEDINA STELLA MARIS	I.P.V. AREA SOCIAL
MORA ALEJANDRO	DRCCIÓN. MUNICIPAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS
MUDRY PEDRO	MEO Y SP GOB. PROVINCIAL
MULET ERNESTO C	IPV AREA TÉCNICA
NACUCHI FABIÁN	DCCIÓN PLANEAMIENTO MUNICIPAL – DPTO TOP. Y MENSURA
NICOLAI EDUARDO L.	DCCIÓN PLANEAMIENTO MUNICIPAL – DPTO. PROYECTOS URBANOS
OBREKE MONICA	DIRECCIÓN TÉCNICA (DPOSS)
ODDONE GUSTAVO	AREA NAVAL AUSTRAL
OJEDA MÓNICA	CONCEJAL
OLARIAGA GASTÓN	DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL
ONTIVERO JORGE	SEC. PLANEAMIENTO Y DESARROLLO – GOB. PROVINCIAL
ORTALI SUSANA I	DIR ADM DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL
PAIVA HUGO	DIRECCIÓN MUNICIPAL DE OBRAS ADMINIST. S.O. y S.P. MUNICIPAL
PAREDES SILVIA	ProMEBA GOB. PROVINCIAL
PARRA NILDA	PLAN ESTRATÉGICO USHUAIA
PEREYRA ELSA	BARRIO BELLA VISTA
PODESTÁ PATRICIA	DESARROLLO SOCIAL MUNICIPAL
POMBO MARIANO	SECRETARIA DE O Y S P – MUNICIPALIDAD
PORTEL JORGE	C.T.A.
PRADO MARIO	D.P.O.S.S.
PRIETO LUIS	CONSEJO DE PLANEAMIENTO
RAMACCIOTTI GRACIELA	ASOCIACIÓN CIVIL FINISTERRAE

RAMB ALEJANDRO	UNIDAD PROV. GERENCIA PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EDUCATIVA.
REYMUNDO SERGIO OSCAR	D.P.E.
RODRIGUEZ SEGUNDO E.	F.T.V. Y H. (C.T.A.)
ROJO VIVOT ALEJANDRO	DIRECCIÓN DE CULTURA
ROLDAN MARIA GABRIELA	OFICINA ANTÁRTICA INFUETUR
SANTIAGO MIGUEL ANGEL	ARMADA ARGENTINA
SAPIR ESTELA M	PARTICULAR
SCHIAVINI ADRIAN	CADIC - INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
SCHRODER CARLOS E.	CADIC
SCOTTO GERARDO H.	VECINO
SILVA ENRIQUE RUBÉN	VECINO
STRELIN JORGE A.	CADIC
STORNI ADRIANA	CPAU
SULIGOY MONICA	PARTICULAR
TRIFILIO SILVIA G	CPAU
URBINA WILDER	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
URETA JOSÉ LUIS	JUEZ PROVINCIAL
VARGAS RICARDO	CONCEJO DELIBERANTE
VARELA HECTOR ARIEL	DEFENSA CIVIL GOB. PROVINCIAL
VEDELSILVINA	DIRECCIÓN MUNICIPAL DE RENTAS
VEGA FERNANDO	DCCIÓN PROV. DE ADUANAS DE USHUAIA
VILLAREAL ALBERTO	SS SP MUNICIPALIDAD
VILLEGAS MANUEL A.	DCCIÓN. MUNICIPAL DE OBRAS
VILTE PATRICIA	BARRIO BELLA VISTA
WOLANIUCK PABLO	CONCEJAL
YANZI GONZALO	JUNTA PROMOTORA PEU
ZAMORANO OSCAR	DCCIÓN. INFORMÁTICA MUNICIPAL
ZAMPATTI CARLOS	PLAN ESTRATÉGICO USHUAIA
ZETNER PAMELA	SEC DE TURISMO Y CULTURA MUNICIPAL





## **SOPORTE ORGANIZACIONAL**

## **ESTRETEGIA Y DISEÑO**

### **EL DISEÑO**

#### **Metodología de Trabajo**

A fin de construir la propuesta de gestión para el Plan de Desarrollo Urbano desarrolló un proceso de análisis de situación y propuestas de mejoras con la participación de los actores involucrados.

Un proceso de aproximaciones y síntesis sucesivas entre el trabajo producido con la participación de los actores y el trabajo de la consultoría. Este modo de trabajo permitió avanzar sobre acuerdos graduales que posibilitaron involucramiento y participación de los actores comprometidos con el proceso.

Para esto se trabajó con el método de análisis y construcción de escenarios, articulando:

- > La mirada retrospectiva (análisis de capacidades y diagnóstico organizacional)
- > El análisis del posicionamiento de los actores (mapeo de actores y análisis de redes)
- > La mirada prospectiva (construcción del escenario deseable a través de identificación de estrategias de actuación y mecanismos específicos de gestión)

Estas tres miradas fueron trabajadas en los diferentes momentos de análisis llevado adelante y son recuperadas en esta síntesis para la propuesta de gestión del plan.

Para el diseño de las actividades se tuvo presente

- > La incorporación a la construcción del mayor número de racionalidades posibles en cada momento: actores políticos, diversas reparticiones, otras jurisdicciones estatales, actores de la sociedad civil, vecinos. Asimismo se desarrollaron espacios de reflexión diferenciada: individual, grupal, plenarias, a fin de enriquecer con la contrastación desde el mayor número de miradas y situaciones diferentes.
- > El reconocimiento del vínculo identificación – acción, por lo que presupone que la construcción de un escenario común es un movilizador básico y necesario para el desarrollo de cambio, a través de la identificación de una estrategia de acción.

Es necesario hacer una salvedad, entendemos la construcción de escenarios como un proceso social y por lo tanto, supone la revisión

del posicionamiento de los actores y por lo tanto, de los escenarios identificados como deseables y realizables en forma periódica.

Por lo tanto los aportes de este trabajo no deben ser abordados como definitivos y válidos en todo momento. Por el contrario, son el fruto de la reflexión de los actores involucrados en una situación dada para responder a un desafío particular, llevar adelante el Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Ushuaia.

#### Los escenarios

Los actores de la ciudad de Ushuaia están identificados con la construcción de un municipio estratégico, que, con un rumbo definido, actúe como nodo de una red de actores comprometidos en la construcción de la ciudad, que sea proactivo y de alta calidad en su accionar.

Los puntos críticos identificados en el diagnóstico señalaban claramente la necesidad de un cambio, identificar este sentido para el cambio fue un proceso realizado con los agentes a través de la técnica de construcción de escenarios.

Para esto se trabajó desde el reconocimiento de la caducidad del viejo estilo para abordar la problemática crecientemente compleja y diversificada y asumiendo que es posible distinguir diferentes direccionalidades para los procesos de cambio. ¿Cuál era el deseado por Ushuaia?

Para esto se caracterizaron diferentes direccionalidades de cambio posibles a partir de los siguientes componentes:

- > El lugar del ciudadano
- > Las dimensiones de la capacidad de gestión: el marco institucional, las redes, los recursos, la estructura, los procesos, la gestión.
- > Las características particulares de las tecnologías

A partir del análisis de la situación actual con respecto a estos componentes e infiriendo su comportamiento en un horizonte de 10 años se construyeron tres líneas de hipótesis:

- > Desarrollo tendencial del estilo de gestión vigente
- > Irrupción de una variable externa claramente negativa ( reducción abrupta de la coparticipación y/o nuevo crecimiento poblacional explosivo)
- > Desarrollo de un cambio en el estilo de gestión.

Esto permite identificar tres escenarios claramente divergentes, y, entre ellos al deseado:

- MUNICIPIO NO ADMINISTRADOR ( desarrollo tendencial de las variables actuales): distancia abismal necesidades – gestión, estancamiento general, refuerzo del modelo de respuesta tardía e incremento de demandas, desorganización, multiplicidad de esfuerzos fragmentados y superpuestos.

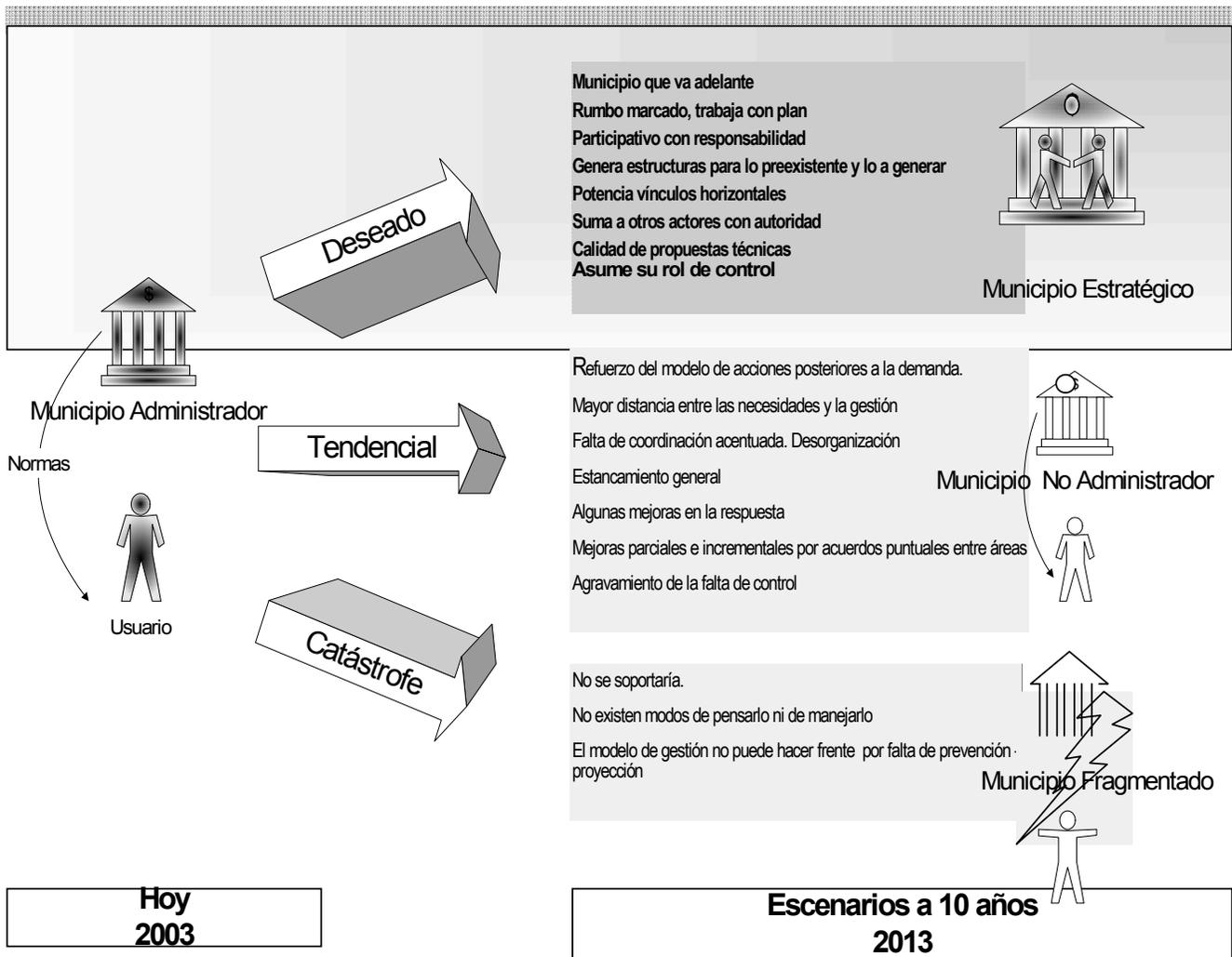
- MUNICIPIO FRAGMENTADO (irrupción de una fuerte variable negativa): Catástrofe, incapacidad total, quiebre con la sociedad, impotencia

- MUNICIPIO ESTRATÉGICO: (municipio deseado)

**MUNICIPIO ESTRATÉGICO**

Municipio que va adelante con un rumbo marcado. Trabaja con un plan, construido desde la participación, potenciando las experiencias de horizontalización de la gestión y sumando a otros actores con autoridad, democratiza su accionar. Con alta calidad en sus trabajos técnicos de construcción de ciudad y respuestas específicas para realidades diferenciadas

El siguiente cuadro nos permite conocer la caracterización señalada por los agentes para cada uno de los escenarios.



## **Estrategia de Acción**

Una vez definido el escenario deseado se acordó trabajar con una estrategia de respuesta a las demandas de modo diferenciado.

Para esto se identifica la necesidad de un tratamiento con mecanismos específicos las resultantes de la urbanización sin plan (el ayer), las problemáticas de hábitat no resueltos (el hoy) y la construcción de una ciudad para vivir todos, amigable con el medio con el medio

QUE Hacer?

A/ Para la resolución del Ayer:

Regularización de tierras

Consolidación de Barrios

B/ Para las necesidades del Hoy

Atención de casos críticos

C/ Para la construcción del Mañana

Proyectos urbanos

Promoción de la vivienda

## **Definición de los Criterios de Diseño**

De la contrastación entre la situación actual y el escenario deseado, una vez definida la estrategia, se acuerdan los siguientes parámetros para construir mecanismos novedosos de gestión que posibiliten el proceso de paso de una instancia a la otra.

## **Territorialidad**

Superar la fragmentación, identificando y resolviendo problemas proactiva e integralmente

< Identificación de los problemas situados territorialmente considerando sus componentes técnicos, ambientales y sociales.

< Planificación de las acciones

< Gestión por proyectos

< Definición de Unidades de Gestión

## **Transversalidad**

Mecanismos de gestión que permitan el trabajo coordinado con objetivos comunes integrando el plano interno del municipio, el plano de profesionales externos y los vecinos

< áreas de gestión municipal

< áreas de gestión provincial

< empresas de servicios

< vecinos organizados

< vecinos en general

### Dinamismo

Respuestas específicas vinculadas al ayer y el ahora, construyendo un futuro deseable

< esquema para el tratamiento contundente de las situaciones irregulares

< normas necesarias y factibles de hacer cumplir

< desarrollo de una nueva cultura de involucramiento, apropiación y cuidado ambiental

### Líneas de actuación acordadas

Demandas	Situación	Líneas de actuación	Acciones
Ayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irregularidad de Dominios</li> <li>▪ Barrios no consolidados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Período bisagra de intervención activa para toda la ciudad</li> <li>▪ Intervención específica e integral en barrios degradados</li> <li>▪ Generación de un cuerpo específico para el tratamiento de la problemática postergada.</li> <li>▪ Trabajo conjunto con Áreas Sociales</li> <li>▪ Democratizar el proceso de adjudicaciones</li> <li>▪ Recuperación de espacios verdes.</li> <li>▪ No adjudicar en el lugar que se intrusa, hacerlo de acuerdo al plan.</li> <li>▪ Sostener las decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización de normativa</li> <li>▪ Regularización y título de propiedad de tierras</li> <li>▪ Consolidación de Barrios</li> </ul>
Hoy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Casos Críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros comunes de demanda con Otras Jurisdicciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro Único de la Demanda</li> <li>▪ Banco de tierras</li> </ul>
Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecciones de crecimiento. Hábitat</li> <li>▪ Ciudad desestructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución de proyectos urbanos</li> <li>▪ Promoción y articulación de la participación de los diferentes actores en la producción de vivienda</li> <li>▪ Democratización del acceso</li> <li>▪ Segmentación de las respuestas de hábitat</li> <li>▪ Gestión por Proyectos con la intervención de las áreas involucradas. Responsable por Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervenciones Urbanas</li> <li>▪ Operatorias de hábitat Segmentadas</li> </ul>
Cambiar el estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de tipo administrativista, lejana e ineficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un Equipo de Gestión del Plan</li> <li>▪ Rediseñar los procesos de trabajos</li> <li>▪ Formar al personal</li> <li>▪ Generar mecanismos específicos</li> <li>▪ Construir y compartir información valiosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ + Capacidad</li> </ul>



## GESTIÓN DEL PLAN URBANO

### Gestión Integrada

La resultante de este proceso desarrollado es la construcción de un esquema de gestión integrada: en su estrategia, sus aspectos estructurales y dinámicos (procesos permanentes, y gestión de proyectos específicos), sus Programas y Proyectos y sus espacios de aprendizaje.

Este esquema de gestión integrada opera en simultáneo en dos dimensiones:

- El diseño organizacional (las redes y las instituciones, la estructura y la dinámica organizacional, los programas específicos)
- El desarrollo de capacidades para la gestión estratégica (revisando los procesos, construyendo información estratégica y promoviendo competencias en su personal)

A/ El modelo

Se trata de direccionar las diferentes dimensiones de las capacidades organizacionales hacia el logro del escenario deseado, el municipio estratégico.

Para esto es necesario comenzar a gestionar de modo integrado.

Retomamos la definición de Municipio Estratégico que construimos en los talleres de trabajo:

*"Municipio que va adelante con un rumbo marcado"*

<Trabaja con un plan construido desde la participación y suma a otros actores con autoridad, democratizando su accionar.

<Potencia las experiencias de horizontalización de la gestión para el logro de alta calidad en sus trabajos técnicos de construcción de ciudad.

Parte del reconocimiento del nuevo contexto que tiene que gestionar, caracterizado por:

- La multiplicación de ámbitos problemáticos a abordar
- Las modificaciones sustanciales de las relaciones prevalecientes con
- Los actores sociales
- La aparición de nuevos tipos de interacción con los ciudadanos
- La diversificación cualitativa de las demandas
- El incremento cuantitativo de las demandas

Y la escasa capacidad del estilo de gestión tradicional para dar cuenta de esta nueva realidad, por ende, el modelo de municipio deseado significa una transformación radical del modelo vigente.

El escenario deseado construye la gestión local como un diseño complejo que articula varias esferas, donde la producción de políticas locales se constituye en espacio de desafíos cotidianos, revelando una dinámica propia y diferenciada.

En cuanto a la autoridad, reconoce diversos centros de poder con intereses contrapuestos entre sí, articulados para el logro de objetivos comunes.

La organización se piensa como un espacio que forma parte de un entramado reticular, en el cual el estado local juega un papel nodal, que desarrolla en interior espacios transversales, cooperativos e innovativos.

Los procesos de incorporación de tecnologías, apuntan a construir una sólida estructura de comunicaciones y de información significativa para los diferentes desafíos de la gestión, información que por sus propias características es fragmentada y dispersa.

En cuanto al personal, pone el énfasis en la generación de condiciones para la innovación y la creatividad y el desarrollo de capacidades de negociación según las diferentes responsabilidades a asumir.

Su eje es la construcción de aprendizajes significativos para la innovación en una gestión que debe auto transformarse y recrearse para el logro de los objetivos que se propone.

Es innegable la complejidad de la tarea de construcción de este escenario, sin embargo, es clara la direccionalidad asumida por los actores, aún reconociendo las dificultades que implica. Esto lo hace particularmente relevante, como asunción reflexiva de un desafío que compromete el propio accionar.

#### B/ El Diseño

Gestión integrada significa abordar integralmente los problemas, articulando transversalmente las intervenciones de los diferentes actores involucrados: las reparticiones municipales, otras jurisdicciones estatales, Organizaciones de la Sociedad Civil y la ciudadanía en general.

Esto implica:

- Replantear la relación con el vecino
- Trabajar desde una direccionalidad compartida
- Planificar integralmente las intervenciones externas
- Generar mecanismos de mejora y control
- Promover el desarrollo del personal
- Garantizar eficiencia y eficacia

Para alcanzar estos objetivos es necesario considerar diferentes niveles de actuación:

- Definir la orientación a largo plazo e incorporar acciones de alto impacto a corto plazo que muestren con fuerza la viabilidad y los beneficios del cambio.
- Generar mecanismos novedosos de gestión que efectivicen ( interna y externamente) el cambio.
- Desarrollar las competencias del personal para hacer efectivas las acciones

- Producir información estratégica
- Comunicar el accionar

#### C/ La construcción de Capacidades

El Municipio deberá desarrollar su propia capacidad para gestionar integralmente, capacidad entendida como la asunción exitosa y sustentable de responsabilidades en un contexto complejo y cambiante.

Esta concepción de la capacidad como sistema abierto requiere de la educación, conocimiento, creatividad e inteligencia del trabajador. Asimismo supone construir y compartir información significativa, necesaria para el aprendizaje permanente.

Por lo tanto es necesario promover

- cooperación para el logro de objetivos comunes
- comunicación, a través de todas las barreras de la especialización

Por esto nos detenemos en las tecnologías de Gestión de Recursos Humanos, las tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el rediseño de procesos.

La incorporación de estas tecnologías adquiere particular relevancia, ya que es escasa la capacidad de la estructura de personal y de disponibilidad de la información tradicional, centrada en un modelo burocrático de gestión de procesos, de dar cuenta del cambio y la complejidad del estado democrático actual y de las múltiples y cambiantes demandas que debe procesar.

Consideramos incorporación de tecnologías de gestión de recursos humanos, la puesta en práctica de acciones que permitan adquirir, estimular y desarrollar las competencias necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Entendiendo competencia laboral como la capacidad efectiva para el desempeño de funciones específicas; es una compleja combinación de atributos (conocimientos, capacidades y habilidades) y funciones a desarrollar, integradas ambas en una cultura de trabajo determinada.

Desarrollar competencias para que tengan impactos innovativos y de aprendizaje en los actores involucrados requiere que se incorpore a la dinámica de trabajo la posibilidad de experimentación y revisión de procesos, objetivos y, métodos. Esto es particularmente crítico, ya promueve desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de agendas con un estilo relacional que permita una oferta de políticas más compleja, la adopción de nuevos roles estratégicos y la emergencia de nuevos estilos de gobierno, que contemplen la interacción intergubernamental y ciudadana.

La gestión estratégica de las tecnologías de la información, por otra parte, permite vincular en a la organización de un modo dinámico con su entorno y los otros actores, incrementar su capacidad de

procesamiento de información y aumentar sus niveles y tiempo de respuesta. A su vez promueven nuevos desafíos y capacidades al posibilitar variaciones, adaptaciones, proyecciones, y redefinir las formas de trabajo y de comunicación.

Sin embargo, es necesario redefinir los procesos de producción de la organización para que estas tecnologías puedan desarrollar todo su potencial. Mejorar las competencias del personal y construir información si se sigue gestionando de un modo tradicional y fragmentario limita seriamente el alcance de la transformación, imposibilitando una sustancial en la producción municipal. Por esto se hace imprescindible avanzar en el rediseño de los procesos sustantivos del municipio.

Un paso más... es necesario dar pruebas que es posible no sólo pensar el cambio ( el municipio es hoy capaz de pensarlo) sino de hacerlo efectivo, incrementando de este modo la propia efectividad, produciendo cercanía y satisfacción en los vecinos, generando de este modo una nueva imagen del municipio al producir una ciudad integrada...

Decimos que se trata de transformar integralmente el estilo de gestión, esto requiere claramente de una accionar global a largo plazo, que contemple todas las dimensiones descriptas.

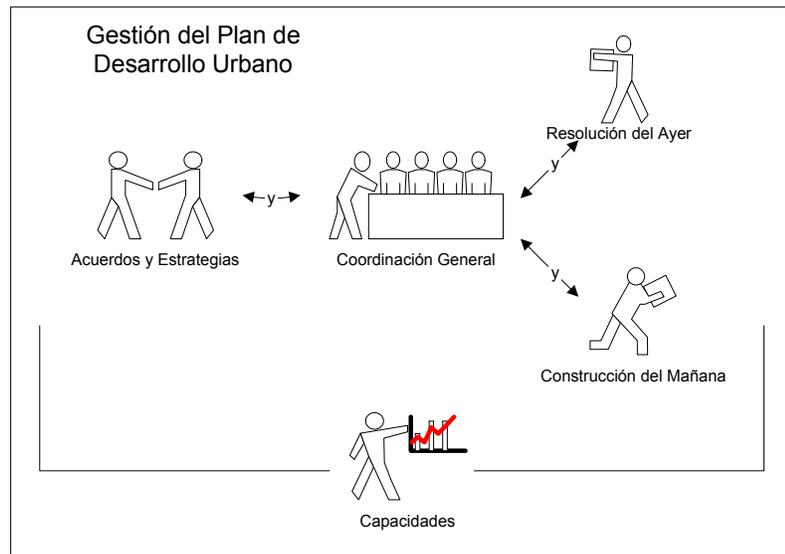
Sin embargo es necesario apuntar fuertemente en el corto plazo a un dispositivo que actúe como palanca, que resulte emblemático y de muestras de la posibilidad del cambio y del rumbo del cambio movilizado.

Este programa “estrella” deberá ser tratado con especial cuidado para que funcione como tal y tenga el efecto interno y externo buscado.

Al ser un proceso largo y dificultoso es necesario dar señales claras y contundentes que muestren el rumbo asumido y permitan, a partir de la reflexión sobre la práctica los ajustes y mejoras que posibiliten alcanzar las metas.

### **La Red institucional**

La gestión del Plan de Desarrollo Urbano contempla la integralidad del Proceso, desde la generación de acuerdos para el sustento de las estrategias definidas, pasando por una coordinación general de las acciones a desarrollar, hasta la ejecución de las operatorias específicas.



El esquema propuesto recupera las fortalezas de las diferentes instancias institucionales existentes:

- > la existencia de espacios institucionales para la generación de acuerdos y consensos para el desarrollo de la ciudad (El Plan Estratégico de Ushuaia, El Consejo de Planeamiento, El presupuesto participativo)
- > La especificidad del saber profesional que le da la organización funcional del ejecutivo municipal.

Asimismo promueve la capacidad de organización y participación de la sociedad civil.

Incorpora a esto un nuevo mecanismo de gestión, equipos flexibles para el tratamiento de problemáticas específicas, con criterios de eficiencia, eficacia y economía a la gestión: Los Programas.

Esto en un proceso de desarrollo de capacidades, que permita el aprendizaje organizacional desde la recuperación de las experiencias a través de la reflexión.

Se trata de un proceso en bucles, estrategia – gestión – reflexión - nueva estrategia, que articula y potencia lo desarrollado en la praxis como cambio cultural.

Articula los espacios institucionales existentes resignificándolos ( Plan Estratégico de Ushuaia, Consejo de Planeamiento, Dirección de Planeamiento), y los hace operativos a partir de la implementación de Programas para la ejecución de las grandes líneas estratégicas del Plan, la resolución del Ayer, la Construcción del Mañana y el desarrollo de Capacidades. Los Programas aparecen como un mecanismo novedoso en la gestión de Ushuaia, de tipo transversal

- El Plan de Desarrollo Urbano y los Espacios Institucionales

- > El Plan Estratégico Ushuaia: El Plan es uno de los Proyectos priorizados por el PEU, en este marco se constituye en el espacio que desde la participación de la ciudadanía promueve y monitorea el avance del Plan.

- > El Consejo de Planeamiento: espacio de construcción de acuerdos y estrategias consensuadas entre el Ejecutivo, el Legislativo Municipal y el resto de los actores involucrados. Para esto se propone la ampliación del mismo con la participación de los diferentes actores que construyen ciudad en Ushuaia y en estos momentos no están representados (IPV, ENTES, etc.)

- > El Presupuesto Participativo: ámbito donde los vecinos priorizan acciones del Programa de Consolidación Urbana y Proyectos Urbanos locales para su zona

- > La Dirección de Urbanismo (ex. Dirección de Planeamiento). Ámbito de radicación del Programa de Desarrollo Urbano, responsable de la implementación del Plan.

- > El Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano. Formado por el Secretario y Subsecretarios, los directores de Área y de Programas, espacio de articulación y Coordinación general

- > Los Programas. Espacios de gestión transversal de las líneas estratégicas definidas, tienen como objetivo planificar y ejecutar acciones coordinadas entre los diferentes espacios de gestión municipales y los externos al municipio, de otras jurisdicciones estatales, privados o de la sociedad civil.

Consolidación Urbana ( para la resolución del Ayer)

Promoción Urbana ( para la construcción del mañana)

Capacidad (para el desarrollo de capacidades de gestión)

PROMOCIÓN Y MONITOREO	ACUERDOS Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	Priorización SOCIAL DE ACCIONES	COORDINACIÓN GENERAL	LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTOS
Plan Estratégico Ushuaia	Consejo de Planeamiento ampliado	Presupuesto Participativo	Dirección de Urbanismo  Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano	RESOLUCIÓN DEL AYER	CONSOLIDACIÓN URBANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regularización Urbana</li> <li>▪ “Este Barrio es nuestro”</li> </ul>
				CONSTRUCCIÓN DEL MAÑANA	PROMOCIÓN URBANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 Bancos + Operatoria</li> <li>▪ Proyectos Urbanos</li> </ul>
				DESARROLLO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN	+CAPACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información Territorial</li> <li>▪ Reingeniería de procesos</li> <li>▪ Desarrollo de competencias del personal</li> </ul>

Este enfoque de trabajo transversal a partir de los Programas construye redes interinstitucionales. Reforzando la práctica de gestión integrada por sobre los objetivos parciales o particulares.

De este modo se potencia lo que aportan los actores, resultando un producto superador de la estricta suma de las partes puestas a disposición por cada uno.

## **La Organización**

A/ Estructura del Área de Gestión Urbana de la Municipalidad

B/ Dinámica, la Gestión por Proyectos

La Gestión Urbana implica hacerse cargo de los diferentes aspectos de la problemática urbana: físicos y territoriales, infraestructura y servicios, medio ambiente y participación social.

Por esto la propuesta estructural presenta un enfoque integrador, reconociendo la validez y necesidad de la participación coordinada de las visiones políticas, técnicas y ciudadanas en torno a las situaciones particulares. Con un esquema de trabajo centrado en la anticipación de los problemas urbanos y la promoción de un desarrollo urbano sostenible ambiental y socialmente.

Criterios de diseño de la estructura

> Respeto del agrupamiento de tipo funcional existente que garantiza la especialización de los profesionales que integran las unidades de trabajo.

> Generación de los mínimos cambios posibles en el diseño de las unidades de trabajo.

> Revisión del agrupamiento de unidades de trabajo, integrando todas aquellas que están vinculadas a la intervención urbana (Subsecretaría de Desarrollo Urbano) y aquellas otras vinculadas a la producción de los servicios urbanos (Subsecretaría de Servicios Urbanos).

> Implementación de mecanismos de coordinación transversales (Programas) que permitan acciones articuladas, entre todas las unidades internas y los actores externos, en cada uno de los Programas Emergentes del Programa de Desarrollo Urbano.

Características de la propuesta

Estructura matricial (en forma de Parrilla), cruzada por una doble línea de autoridad, en la cual los directivos de línea son conjuntamente responsables con los Coordinadores de Programa por el logro de los objetivos propuestos.

Es necesario tener en cuenta que este diseño de estructura transforma totalmente los mecanismos de comportamientos formalizados de la estructura burocrática vigente. Aparece la noción de coordinación conjunta, imprescindible en un caso como este donde el trabajo es horizontalmente especializado, complejo y, por otra parte, altamente dependiente.

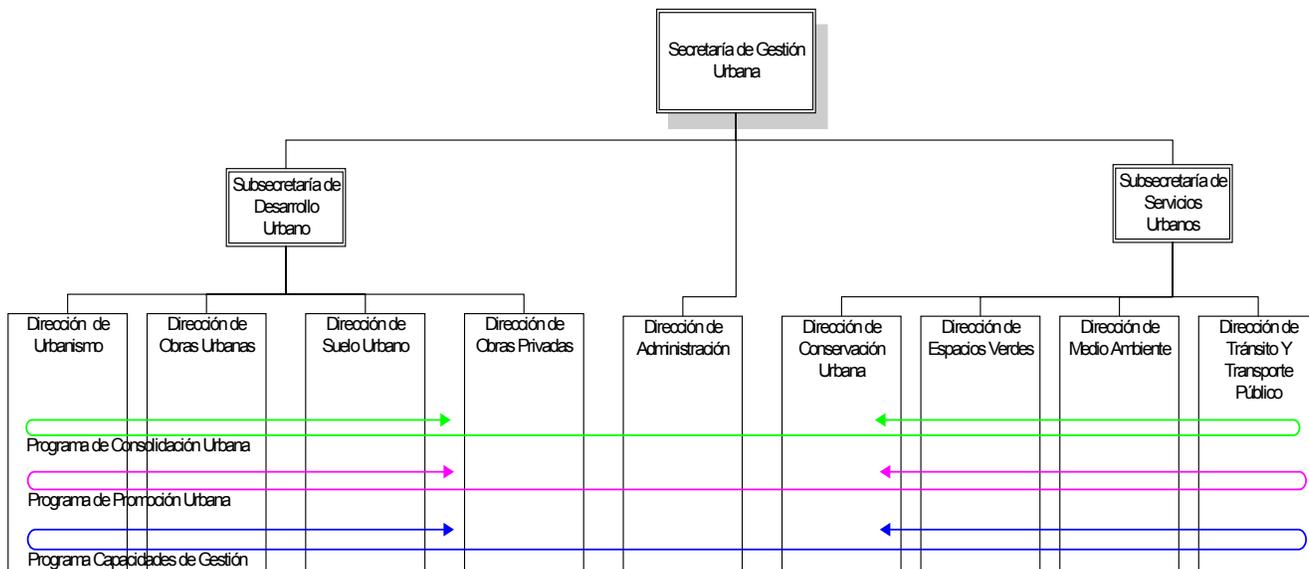
Esta característica de la complejidad de las tareas está profundamente vinculada a la profesionalización de esta área del municipio.

Para esto se propone una nueva función directiva, los Coordinadores de Programa: gerentes completos de su Programa, con autoridad formal (compartida con los responsables de las unidades funcionales), sobre sus miembros.

De este modo podemos rescatar las ventajas de la especialización profesional (en las Unidades Funcionales) y se incorpora un mecanismo de enlace (El Programa) que coordina las diferentes lógicas involucradas en la gestión de un problema en particular: los profesionales de las unidades internas, los profesionales externos y los vecinos.

<b>SECRETARÍA DE GESTIÓN URBANA</b>	
<b>UNIDADES FUNCIONALES</b>	
1.Subsecretaría de Desarrollo Urbano	Dirección de Urbanismo
	Dirección de Obras Urbanas
	Dirección de Suelo Urbano
	Dirección de Obras Privadas
2.Subsecretaría de Servicios Urbanos	Dirección de Medio Ambiente
	Dirección de Conservación Urbana
	Dirección de Espacios Públicos
	Dirección de Tránsito y Transporte Público
3. Dirección de Administración	
<b>PROGRAMAS TRANSVERSALES</b>	
1. Consolidación Urbana	
2. Promoción Urbana	
3. +Capacidad	





- Descripción de las Unidades Funcionales

#### SECRETARIA DE GESTIÓN URBANA

Su misión es el planeamiento, la ejecución, conservación y control de las políticas de uso y ocupación del territorio urbano, promoviendo un desarrollo sostenible ambientalmente para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

#### SUBSECRETARIA DE DESARROLLO URBANO

La Subsecretaría de Desarrollo Urbano tiene como misión la implementación del Programa de Desarrollo Urbano de Ushuaia, articulando las acciones desarrolladas por el Municipio en este campo.

Formula y ejecuta los programas y proyectos correspondientes a la transformación del espacio urbano y su problemática habitacional. Elabora las normativas específicas relacionadas con la ordenación urbana, la edificación y la protección del patrimonio natural y construido.

La Subsecretaría está integrada por:

> La Dirección de Urbanismo → Misión:

Desarrollar los Planes Especiales y los Proyectos Urbanos que se derivan del Programa de Desarrollo Urbano.

Desarrollar de la normativa vinculada con la puesta en marcha de las directrices de ordenación del Programa de Desarrollo Urbano.

Desarrollar los mecanismos y sistemas de información para la disposición en un solo lugar, y con acceso descentralizado, de toda la información necesaria para la gestión urbana.

Coordinar los Programas de Consolidación Urbana, Promoción Urbana y Capacidades de Gestión

> La Dirección de Obras Urbanas→ Misión:

Proyectar y dirigir las obras urbanas por contrato o por Administración, según lo definido por el Programa de Desarrollo Urbano y los Proyectos Urbanos.

Controlar las obras propias o de terceros que se ejecutan en la vía pública.

> La Dirección de Suelo Urbano→ Misión:

Administrar las tierras fiscales municipales.

Proyectar, ejecutar y fiscalizar programas referidos a la ocupación y dominio del suelo dentro del ejido municipal.

> La Dirección de Obras Privadas→ Misión:

Contralor de las obras de edificación ejecutadas por particulares dentro del ejido urbano, de acuerdo con las normativas específicas de subdivisión, ocupación y edificación del suelo urbano.

#### SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS URBANOS

La Subsecretaría de Servicios Urbanos tiene como misión la prestación de servicios y conservación de las obras urbanas y del espacio público y la protección de las condiciones medioambientales.

> Dirección Medio Ambiente→ Misión:

Desarrollar y ejecutar coordinadamente con otras áreas / programas el cuidado del medio ambiente urbano y el uso sustentable de los recursos no renovables.

Ejecutar las tareas a cargo del municipio en lo referido a higiene ambiental.

> Dirección de Conservación Urbana → Misión:

Ejecutar las tareas de mantenimiento y conservación de los espacios públicos y de las infraestructuras urbanas.

> Dirección de Espacios Verdes → Misión:

Ejecutar las obras para el desarrollo y conservación de los espacios verdes de la ciudad.

Promover programas y proyectos para la apropiación por parte de los vecinos de estos espacios.

> Dirección de Tránsito y Transporte Público → Misión:  
Definir el plan de ordenación vial y tránsito de la ciudad.  
Ejecutar las obras correspondientes de señalización en la vía pública.  
Definir el plan de transporte público.

#### DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La Dirección de Administración tiene como misión la asistencia financiera y administrativa de la Secretaría en todo lo referente a la gestión de adquisición, resguardo y control de los bienes y servicios que le corresponden, entendiendo en todas las cuestiones contables, patrimoniales y de recursos humanos, en coordinación con las distintas que la integran.

#### PROGRAMAS TRANSVERSALES

##### > Programa de Promoción Urbana

Se propone el desarrollo de la ciudad según los criterios, mecanismos y proyectos definidos para la estructuración y transformación del territorio urbano entendido integralmente.

Tiene a su cargo:

Los Proyectos Urbanos. Su gestión y coordinación con las diferentes áreas técnicas municipales, las empresas privadas y otras jurisdicciones intervinientes.

El Proyecto "Dos Bancos más operatorias". Espacio de coordinación del municipio en lo referido a la política habitacional.

##### > Programa de Consolidación Urbana

Se propone la regularización y consolidación de la trama urbana según los criterios y las acciones definidas en el Programa de Desarrollo Urbano.

Tiene a su cargo:

El Proyecto de Regularización Urbana. Para la regularización parcelaria, dominial y de infraestructura en las áreas urbanizadas.

El Proyecto "Mejor mi barrio". Para la mejora y consolidación de barrios ya regularizados dominialmente

##### > Programa de + Capacidad

Se propone el desarrollo de capacidades de gestión estratégica, para esto desarrolla proyectos en tres ámbitos claves: la información, las competencias del personal y la mejora integral de los procesos de producción y conservación urbana.

Tiene a su cargo:

El proyecto Competencias del Personal: para el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión estratégica.

El proyecto Rediseño de Procesos de trabajo: para la reingeniería de los procesos de producción y conservación urbana del municipio.

El Proyecto de Información Urbana: para la disposición en un solo lugar, con acceso descentralizado, de toda la información necesaria para la gestión urbana.

## **B/ Dinámica**

La gestión municipal no sólo tiene un componente estructural de distribución de autoridad, responsabilidades y recursos (la estructura), tiene también un fuerte componente dinámico, en sus dos vertientes:

- el continuo en el tiempo, que atiende a la producción permanente (los procesos)
- El que satisface demandas específicas de un modo particular (los proyectos).

### ▪ La gestión de Procesos

Los procesos permiten transformar los insumos en productos organizacionales, son el flujo de actividad permanente de la organización y en este sentido se constituyen en importantes estructuradores de las características finales de los productos organizacionales.

Una gestión integral implica mirarlos con particular esmero, ya que articulan en sí mismos la participación de diversas áreas municipales, la falta de claridad en los procesos, la excesiva formalidad en su constitución impiden gestionar integralmente.

El trabajo de descripción y análisis de los procesos de producción urbana principales está señalando la necesidad de reconversión de los mismos, es imprescindible reconstruirlos integralmente a partir de esta visión.

Para esto se propone el Proyecto de Rediseño de Procesos

### ▪ La gestión de Proyectos

Que consideramos Proyectos?

Un conjunto de acciones coordinadas para el logro de un objetivo determinado en un plazo previsto, con la intervención de diferentes actores.

Se trata de un tipo particular de acciones, requieren de objetivos y tiempos determinados, para la resolución de una problemática

particular, por definición no se trata de las acciones de tipo rutinarias y permanentes de la Administración, éstas se gestionan por procesos, como vimos en el punto anterior.

Para que los proyectos alcancen sus metas es necesario que:

- > Formularlos atendiendo a su complejidad
- > Gestionarlos de un modo flexible y transversal
- > Hacer el seguimiento por medio del monitoreo de indicadores.
- > Evaluarlos para producir aprendizajes

Al poseer inicio y fin, los proyectos tienen un ciclo de vida determinado, formado por estas etapas:

> **Formulación**

Por medio de un proceso sistemático el equipo de Proyecto define las características del proyecto, avanzando desde la idea – proyecto hasta la completa definición de su fundamentación, población objetivo, objetivos del proyecto, actividades, insumos necesarios, presupuesto y recursos. Asimismo identifica los resultados esperados, el sistema de indicadores para el monitoreo de las acciones y las hipótesis de riesgo del Proyecto.

> **Ejecución**

La ejecución del Proyecto es la materialización del mismo.

Requiere no sólo contemplar los cambios físicos del proyecto sino hacer un seguimiento adecuado de los cambios del entorno para incorporar modificaciones si son necesarias o redefinir la participación de actores.

Implica el monitoreo permanente del desenvolvimiento de los indicadores como dispositivo de control.

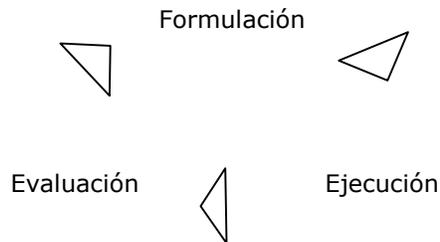
> **Evaluación**

Es la instancia para el aprendizaje y el control. Para esto debe basarse tanto en los Productos como en el proceso del Proyecto.

Se construye desde la participación de los diferentes actores involucrados, conjugándolo con el análisis de las mediciones de impactos del Proyecto.

La evaluación permite a la organización aprendizajes a la hora del diseño, formulación y ejecución de nuevos Proyectos.

Se trata de un ciclo permanente que podemos representar de la siguiente manera:



Gestionar proyectos significa hacer un seguimiento integrado del mismo desde el surgimiento de la idea hasta su evaluación final.

Requiere, por lo tanto, construir un equipo ad hoc que se reconozca como el equipo del Proyecto. De otro modo, la gestión de tipo administrativista y fragmentada de la burocracia impide el correcto seguimiento y coordinación de acciones, generando dilapidación de recursos y logros insatisfactorios, es decir, bajísimos niveles de eficiencia y eficacia.

Estos equipos, formados por miembros de cada una de las áreas involucradas en el proyecto posibilitan integrar las diferentes capacidades y especialidades de la organización con un objetivo común en todo el proceso y de este modo articular y dinamizar el accionar.

Se trata de equipos transversales que inician y finalizan sus funciones con el proyecto. Sus miembros siguen perteneciendo a sus unidades funcionales pero integran el equipo de proyecto y como tales se constituyen en nexos entre ambos espacios organizacionales.

El Equipo está a cargo de un Director del Proyecto, que garantiza su gestión según lo propuesto en el Plan Urbano.

Se trata de un profesional que actúa como líder y es el responsable de la coordinación del Proyecto, el seguimiento de calendarios y cumplimiento de metas. Posee conocimiento, experiencia e influencia en la organización.

El Director del proyecto no es una nueva autoridad jerárquica, no tiene personal a cargo, inicia sus funciones y las finaliza con el proyecto.

> El Equipo de Proyecto:

Elabora el Plan de Trabajo a partir del Proyecto de la Dirección de Urbanismo (Formulación del Proyecto)

Coordina y hace el seguimiento del Plan de Trabajo ( Ejecución)

Garantiza el compromiso de su propia área con las tareas específicas ( Ejecución)

Evalúa el Proyecto

Gestionar Proyectos requiere una gestión estratégica que incorpore, no sólo a las diferentes reparticiones municipales, sino a todos los actores socioeconómicos e instituciones involucrados de modo transversal.

Esto permite:

Mayor flexibilidad ( los equipos se construyen con objetivos determinados y luego se disuelven)

Comunicación dinámica

Mejoras en la eficiencia en el uso de recursos

Incrementos de la eficacia

Aprendizaje permanente

> Los Programas y Proyectos

Los **Programas** abordan integralmente una problemática más o menos permanente, en nuestro caso las necesidades planteadas por el ayer, las que tienen que ver con construir el mañana y las vinculadas al desarrollo de capacidades. Manifiestan claramente el compromiso de la gestión de trabajar en ello el tiempo necesario para conseguir las metas definidas socialmente.

En este marco los **Proyectos** son la unidad más pequeña de planificación respecto de un objetivo con un tiempo determinado y están referenciados a los Programas. Un Proyecto aporta valor al Programa del que forma parte, para que este pueda alcanzar sus metas.

La propuesta para la gestión del Plan contempla el desarrollo de tres Programas:

A/ Programa de Promoción Urbana

B/ Programa de Consolidación Urbana

C/ Programa +Capacidad

## A/ Programa de Promoción Urbana

Se propone el desarrollo de la ciudad según los criterios, mecanismos y proyectos definidos para la estructuración y transformación del territorio urbano entendido integralmente. En definitiva, de la construcción del Mañana.

### ▪ Objetivo

Llevar adelante el Plan de Desarrollo Urbano en lo referido a la construcción de una ciudad para vivir todos, amigable con el medio. Integrando los aspectos físicos y territoriales de infraestructura y servicios básicos.

### ▪ Componentes

El Programa está integrado por dos componentes definidos hasta el momento y reconoce la posibilidad de incorporación de nuevos componentes a medida que estos se consoliden en el avance del Plan de Desarrollo Urbano

Proyectos Urbanos definidos en el Plan

Proyecto "2 Bancos + Operatoria" por parte del municipio

Proyectos que se vayan definiendo a partir de los lineamientos planteados por el Plan en lo referido al desarrollo de la ciudad

### ▪ Red institucional

El Programa forma parte de la estructura municipal, está radicado en la Dirección de Urbanismo y coordina horizontalmente la participación de las diferentes dependencias Municipales.

Pero es más que esto, ya que forman parte del mismo (según las características de cada uno de los proyectos) otras jurisdicciones estatales y diferentes actores de la sociedad civil.

Se trata de un Programa transversal, integra tres planos de actuación, profesionales municipales, profesionales externos y ciudadanía en general, por lo tanto promueve una cultura de corresponsabilidad entre los diferentes actores involucrados en cada problemática.

Su característica transversal le permite constituir los equipos necesarios para la gestión de estos proyectos de modo que garanticen solvencia técnica y agilidad a la hora de realizar los ajustes necesarios para la ejecución.

Asimismo garantiza flexibilidad al poseer un ámbito de actuación propio, independiente de la estructura funcional, lo que posibilita eficacia e incremento de la eficiencia.

- Coordinación

El Programa está gestionado por un Coordinador de Programa y un Equipo Técnico.

El Coordinador de Programa es un Director completo del Programa, con autoridad formal (compartida con los directores funcionales de cada área involucrada en los proyectos) sobre los Directores e integrantes de Proyectos.

Tiene a su cargo el desarrollo del Programa, la coordinación con las Unidades Funcionales del Municipio y con los Actores Externos para la efectivización de las acciones previstas.

El Equipo Técnico es un cuerpo técnico profesional altamente capacitado con experiencia en urbanizaciones, trabajos participativos, desarrollo de infraestructura y gestión de redes.

Cada proyecto es gestionado por un Equipo de Proyecto designado por la coordinación del Programa que se constituye en el Órgano Director del Proyecto.

La Coordinación del Programa desarrolla las siguientes tareas:

- propone las líneas de trabajo a mediano plazo para la implementación del Plan
- coordina las acciones entre los diferentes proyectos
- hace el seguimiento del grado de avance de los proyectos
- desarrolla una política de comunicación interna y externa
- promueve mecanismos de participación para con los actores locales para el tratamiento del avance del programa, integrando los saberes técnicos y sociales
- genera mecanismos de medición de impactos de los proyectos ejecutados
- promueve el desarrollo de capacidades entre los protagonistas del proceso ( estatales y societales)

- Descripción de los Proyectos

> Proyectos Urbanos.

Diferentes Proyectos Estructurales y Locales definidos por el Plan de Desarrollo Urbano.

> Proyecto "Dos Bancos + operatorias".

Espacio de coordinación del municipio en lo referido a la política habitacional.

## B/ Programa de Consolidación Urbana

Se propone la mejora, recuperación y revitalización de los barrios de Ushuaia y la construcción de sentido de pertenencia en los vecinos a través de la regularización y 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

Promover el sentido de cualificación del espacio urbano contemplando mejoras en el espacio público y privado a través de estrategias participativas que promuevan el involucramiento activo de los vecinos en su cuidado, mejora y conservación.

Ampliar la legalidad en la ocupación de la tierra urbana

Mejorar las condiciones de vida en los barrios, en lo referente a infraestructura y equipamiento urbano y recuperación de espacios públicos.

### ▪ Componentes: el Programa está integrado por dos Proyectos

> El Proyecto de Regularización Urbana. Para la regularización parcelaria, dominial y de infraestructura en las áreas urbanizadas.

> El Proyecto "mejor, nuestro barrio ". Para la mejora y consolidación de barrios ya regularizados dominialmente

### ▪ Red institucional

El Programa forma parte de la estructura municipal, está radicado en la Dirección de Urbanismo y coordina horizontalmente la participación de las diferentes dependencias Municipales. Contempla la intervención de las diferentes áreas municipales involucradas, profesionales externos, otras jurisdicciones estatales, Organizaciones de la Sociedad Civil y vecinos en general.

### ▪ Coordinación

El Programa está gestionado por un Coordinador de Programa y un Equipo Técnico.

El Coordinador de Programa es el Director del Programa, con autoridad formal (compartida con los directores funcionales de cada área involucrada en los proyectos) sobre los Directores e integrantes de equipos de Proyecto. Tiene a su cargo el desarrollo del Programa, la coordinación con las Unidades Funcionales del Municipio y la relación con los Actores Externos para la efectivización de las acciones previstas.

El Equipo Técnico está formado, en su manifestación mínima, por un arquitecto, un agrimensor, un abogado y un Trabajador Social.

Cada proyecto es gestionado por un equipo de Proyecto designado por la coordinación del Programa con Acuerdo de la Secretaría de Gestión Urbana.

La Coordinación del Programa desarrolla las siguientes tareas:

- propone las líneas de trabajo a priorizar en los objetivos referidos al Programa
- coordina las acciones entre los diferentes proyectos
- hace el seguimiento del grado de avance de los proyectos
- desarrolla una política de comunicación interna y externa
- promueve mecanismos de participación para con los actores locales
- genera mecanismos de medición de impactos de los proyectos ejecutados
- promueve el desarrollo de capacidades entre los protagonistas del proceso (estatales y societales)

▪ Descripción de los Proyectos

> Proyecto de Regularización Urbana.

Objetivos

Ampliar la base de legalidad en la posesión de la tierra urbana.

Regularizar la situación de las parcelas cedidas por decretos en su situación de límites, dominial y de lo edificado

Promover sentido de apropiación en los vecinos con su entorno más próximo

Características principales

El Proyecto está centrado en una demanda fundamental de la ciudad, reconvertir el tratamiento de las tierras fiscales, transparentar y simplificar las herramientas y los mecanismos de acceso a la titularidad de la tierra para vivienda familiar.

Se trata de un Proyecto de alto impacto, 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 en la ciudad. Señala, y construye socialmente, un antes y un después en lo referido a instrumentos que certifiquen los derechos sobre tierras en la ciudad.

Su objeto de intervención es la regularización de las parcelas, los títulos dominiales y lo edificado.

Se trata de la implementación de un dispositivo de intervención claramente direccionada, ágil y excepcional que modifica el accionar tradicional con respecto a la tierra pública.

Para esto contempla

- la implementación de nueva normativa de tierras
- un esquema de gestión que va hacia al vecino para la regularización de la situación
- un entramado de actores que aportan desde sus capacidades al logro de los objetivos.

Impactos Esperados

- Transparencia y seguridad en límites y propiedad de las parcelas
- Ordenamiento y mejora de la imagen urbana
- Mayor sensación de pertenencia por parte de los vecinos
- Reducción de las tramitaciones municipales
- Regularización de la situación impositiva e incremento de los ingresos municipales
- Desarrollo del mercado inmobiliario formal y reducción de las operaciones irregulares de compra - venta

Período de Implementación

Enero 2004 –Abril 2006

Población objetivo

Beneficiarios de parcelas cedidas por decreto u otros instrumentos precarios que se encuentran en situación irregular por no haber cumplimentado las condiciones necesarias para la titulación.

Localización <sup>1</sup>

La población objetivo del programa se encuentra distribuida en toda la planta urbana.

La densidad de beneficiarios se incrementa a medida que nos alejamos del área central de la ciudad.

En la periferia existen barrios con densidades de ocupación no regularizada de las parcelas superiores al 70%.

En la totalidad de la trama se identifican potenciales beneficiarios del Proyecto en forma aislada.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo: Localización de terrenos adjudicados por Decreto No regularizados

### Beneficiarios directos del Proyecto

El Proyecto contempla la regularización aproximadamente de 3000 casos.

### Actores involucrados:

Ejecutivo Municipal  
Concejo Municipal  
Direcciones de la Secretaría de Gestión Urbana  
Programa de Consolidación Urbana  
Escribanía Municipal  
Dirección de Rentas  
Catastro  
Desarrollo Social  
Juzgados  
Colegio de Escribanos  
Consejo de Arquitectos  
Asesoría Legal  
Vecinales

### Organización interna del Proyecto

El proyecto está integrado por un equipo de coordinación y equipos barriales.

Equipo de Coordinación: está compuesto por el Coordinador del Proyecto y su equipo.

El Coordinador es el responsable de la Ejecución del Proyecto y posee autoridad para llevar adelante el accionar del mismo. El perfil del Coordinador es el de un dinamizador, que posee capacidad de liderazgo, negociación y experiencia técnica en la temática.

El equipo está integrado inicialmente por un Arquitecto, un Lic. en Trabajo Social, un Agrimensor y un Abogado. Los miembros del equipo serán seleccionados internamente (por reasignación de tareas de profesionales que satisfagan el perfil) o contratados, previa selección, externamente.

### Responsabilidades:

- elaboración del Plan de trabajo
- coordinación operativa del Proyecto
- seguimiento de las acciones
- comunicación interna y externa del proyecto
- evaluación de lo implementado

## Equipos barriales

El Proyecto hace efectiva su actuación en los barrios a través de equipos de profesionales concursados, contratados específicamente para desarrollar esta tarea. Estos equipos están formados por: un arquitecto, un agrimensor y un trabajador social.

Tienen a su cargo la integralidad de las acciones necesarias para la regularización:

- la comunicación con los vecinos
- la mensura de las parcelas
- la regularización de planos de obras
- la regularización de la situación dominial hasta la entrega de título de propiedad

Estos equipos intervienen en cada barrio en un período de tiempo determinado, fijado por la Coordinación del Proyecto.

## Principales Acciones

### Acciones Preliminares (noviembre – diciembre 2003)

- Selección del Equipo de Proyecto y los Equipos Barriales
- Capacitación para el conocimiento de la problemática, desarrollo de competencias para el trabajo en equipo, mediación, gestión asociada y liderazgo.

### Diseño y Formulación del Proyecto ( diciembre 2003 – marzo 2004)

- Estudio de la situación dominial – socio – territorial
- Cuantificación, cualificación y localización de la población objetivo según tipo de instrumento de tenencia, zonas consolidadas o no consolidadas.
- Definición de criterios para el tratamiento de casos particulares (casos sociales, extranjeros, ausentes y/o divorciados)
- Definición de las metas operativas del Proyecto
- Definición de Costos y modos de financiamiento
- Generación de la normativa pertinente que contemple:

Para quienes regularicen la situación durante el período ventana se prevé lo siguiente:

- . Otorgamiento de título con deuda
- . Tasa Municipal, cobro retroactivo desde la mensura
- . Planes de pago
- . Vínculo de la deuda con la parcela, no con el propietario.
- . Actuación de los escribanos como agentes de retención de la deuda en el momento de venta.

. Tratamiento diferenciado para casos especiales.

Casos sociales. Canje de deuda por trabajos en el barrio en acciones de mejora de infraestructura del barrio y/o cerco, vereda, pintura, nº de la propiedad según estándares, etc.

Extranjeros.

Ausentes y/o divorciados

Para todas aquellas parcelas cedidas con decretos ( u otros instrumentos precarios), no titularizados hasta la fecha de finalización del Proyecto:

. Cese de todos los derechos con instrumentos de tenencia precarios, se transforman en derecho de uso con pago de canon de uso.

. Imposibilidad de ceder o transferir derechos sobre decretos

. Imposibilidad de registrar cualquier tipo de operatoria de cesión, compra, venta o transferencia en el municipio.

. Eliminación de las constancias de ocupación

. Exigencia de la situación en regla para tramitaciones municipales y de empresas de servicios (habilitaciones de comercios, conexiones de servicios, aprobación de obras particulares), otros

. Penalidades, multas

Para las nuevas Adjudicaciones

. Adjudicación de parcelas con título, no más con decretos, desaparición de la figura.

. Inscripción de deuda de tierras que genera la adjudicación en el título.

- Generación de acuerdos con Juzgados, Concejo y Colegios Profesionales con respecto a la nueva normativa y mecánica de trabajo.

- Acuerdos con los Colegios profesionales para tarifas sociales

- Priorización de barrios donde intervenir

- Formulación del Plan de Comunicaciones

- Formulación del Plan de Trabajo por Sectores. Definición de Zonas y Cronograma de Trabajo

- Designación de equipos barriales por zona.

Ejecución (abril 2004 – Diciembre 2005 (21 meses)

Meta Preliminar: Promedio mensual de regularización, otorgamiento de 140 títulos

- Ejecución del Plan de Comunicación en la Ciudad en su conjunto

- Presentación del Proyecto en cada zona en particular según cronograma.

- Trabajo con los Actores barriales
- Regularización por zona
- Seguimiento del avance del Proyecto y del cumplimiento de las metas previstas

Evaluación del Proyecto (enero – marzo 2006)

- Evaluación de las metas alcanzadas
- Análisis del nuevo mapa dominial de la ciudad
- Definición de acciones futuras.

> Proyecto “Mejor, Nuestro Barrio”. Para la mejora y consolidación de barrios ya regularizados dominialmente

#### Objetivos

Mejorar la calidad de vida y construir sentido de pertenencia en los vecinos a través de la mejora de la infraestructura, los servicios y los equipamientos barriales, promoviendo un entorno sostenible ambientalmente.

#### Características principales

El Proyecto atiende una demanda de “nuevo cuño” en Ushuaia, la preocupación emergente de los vecinos de mejorar las condiciones de vida en los barrios, mejorar las infraestructuras, contar con más y mejores espacios públicos, con lugares de encuentro y socialización.

Se trata de buscar una solución de las carencias provocadas por la urbanización no planificada de la ciudad: faltante de equipamiento urbano, espacios comunitarios, llegada de servicios, etc. Esta necesidad está vinculada fundamentalmente con los sectores que tienen ya resuelto el problema de la tierra y comienzan a percibir a Ushuaia como “su lugar en el mundo”, frente al modo de pensar tradicionalmente a la ciudad como ámbito de paso para el logro de determinados objetivos económicos.

El Proyecto busca fortalecer y profundizar el sentido de pertenencia, haciendo que se manifieste en la apropiación y cuidado de los espacios particulares y públicos, a través del involucramiento y el trabajo conjunto estado –sociedad civil.

Reconoce como antecedentes,

Los Trabajos Integrales desarrollados en el Arroyo Buena Esperanza

El Programa de Mejora de Barrios

El Plan Vivir Mejor, de la Escuela 640, donde, con la participación de Padres, vecinos y chicos, movilizados por la escuela de desarrollaron tareas de cercos, veredas, mejora de los espacios públicos y transmisión de consignas de cuidado del Ambiente.

El Programa de Embellecimiento y Consolidación Urbana de la Ciudad de Ushuaia

Rescata elementos estructuradores de estos antecedentes y los articula en una propuesta de gestión mixta y dinámica.

Se trata de desarrollar un esquema de gestión donde se compartan diagnósticos, recursos y desafíos. Para esto desarrolla una línea de trabajo específica con las escuelas y los jóvenes de los barrios donde interviene.

Asimismo marca un nuevo modo de hacer ciudad desde el estado local, abordando integralmente la problemática de un espacio territorial con la participación articulada de todas las áreas involucradas.

Impactos Esperados

- Mejora en la imagen urbana
- Mejora en las condiciones de vida en los barrios de la ciudad
- Desarrollo de conciencia de cuidado del entorno ambiental
- Incremento de las condiciones de seguridad
- Consolidación del Sentido de pertenencia a la ciudad
- Apropiación del espacio público

Período de Implementación

A definir

Población objetivo

Vecinos de barrios no consolidados urbanísticamente y ya regularizados dominialmente

Actores involucrados:

Ejecutivo Municipal

Direcciones de la Secretaría de Gestión Urbana

Programa de Consolidación Urbana

Vecinales

Organizaciones de Base

Escuelas

Vecinos en general

## Organización interna del Proyecto

El proyecto está coordinado por

- Equipo de Coordinación General del Proyecto, formado por el Coordinador del Proyecto y su equipo.

El Coordinador es el responsable de la Ejecución del Proyecto y posee autoridad para llevar adelante el accionar del mismo. Su perfil es el de un dinamizador, que posee capacidad de liderazgo, negociación y experiencia técnica en la temática.

El Equipo de proyecto está formado por un representante de cada una de las direcciones municipales integradas al proyecto.

Tienen a su cargo

Elaborar el Plan de trabajo

Hacer el seguimiento de las acciones

Garantizar el compromiso de las diferentes áreas en la tarea

Comunicar a cada área interviniente

Evaluar lo implementado

Corregir y mejorar los modos de intervención

- Equipos Operativos por Barrio

El Proyecto, para la intervención en cada barrio, a partir de un relevamiento preliminar, constituirá un equipo operativo, formado por quienes efectivamente estarán a cargo de las tareas que se desarrollen en el barrio.

Este equipo es transversal: integra funcionarios municipales, otras organizaciones –ej. escuela, clubes -, vecinos, y organizaciones de la sociedad civil.

Se trata de un equipo de tipo operativo, por lo tanto en la composición específica de cada caso es necesario contemplar la participación y representación de los diferentes intervinientes, y a la vez la posibilidad de actuación. No es una instancia deliberativa.

Este equipo debe garantizar el consenso entre los diferentes actores, la coordinación de las acciones a desarrollar en el barrio y la articulación de las diferentes jurisdicciones intervinientes.

Asimismo es el ámbito donde se proponen los aportes de recursos (humanos, económicos y simbólicos), que aportará cada uno de los actores al proyecto.

En la actuación en cada barrio se buscará un espacio específico de presencia que funcionará como dinamizador del Proyecto, donde sea posible se tratará que la Escuela desarrolle este lugar de dinamizador, como eje de actuación que habilite la llegada y el involucramiento de los distintos hogares en el Proyecto.

## Principales Acciones

Acciones Preliminares

- Identificación del Equipo de Proyecto

- Capacitación para el conocimiento de la problemática, desarrollo de competencias para la gestión por proyectos, gestión asociada y liderazgo.

#### Diseño y Formulación del Proyecto

- Mapeo de los barrios que forman parte del objeto de proyecto
- Análisis preliminar de las necesidades existentes por barrio
- Definición de las metas operativas del Proyecto
- Definición de Costos y modos de financiamiento
- Trabajo preliminar con escuelas y actores sociales
- Priorización de barrios donde intervenir
- Formulación del Plan y Cronograma de Trabajo
- Constitución del Equipo Operativo del primer barrio a intervenir
- Capacitación del Equipo Operativo
- Formulación del Plan de Comunicaciones

#### Ejecución por barrio

- Presentación del Proyecto en el barrio.
- Trabajo con los Actores barriales
- Definición de las necesidades del barrio identificadas por los vecinos
- Elaboración del Plan de Trabajo
- Acuerdos sobre participación y aportes de los diferentes actores
- Implementación del Plan de trabajo

#### Evaluación de lo Ejecutado por Barrio

- Evaluación de las metas alcanzadas
- Análisis de la experiencia
- Reformulación de los criterios que sean necesarios para el desarrollo de nuevas intervenciones.

## C/ Programa +Capacidad

Se propone el desarrollo de capacidades de gestión estratégica, para esto desarrolla proyectos en tres ámbitos claves: la información, las competencias del personal y la mejora integral de los procesos de producción y conservación urbana.

- **Objetivo General**

Construir capacidades organizacionales para la gestión integrada con la participación activa de los actores involucrados

- **Objetivos Específicos**

Desarrollar competencias en el personal para la gestión integrada

Construir un núcleo estratégico de información para la gestión urbana

Rediseñar los procesos de producción de las obras y servicios municipales desde el concepto de gestión integrada.

- **Componentes**

El Programa está integrado por tres componentes básicos, a partir del desarrollo de estos componentes es factible la incorporación de otros nuevos que consoliden el logro de los objetivos propuestos.

- Proyecto Competencias del Personal

- Proyecto Rediseño de los Procesos de Trabajo

- Proyecto de Información Territorial

- **Red institucional**

El Programa forma parte de la estructura municipal, está radicado en la Dirección de Urbanismo y coordina las actividades a desarrollar para capitalizar organizacionalmente los aprendizajes resultantes de la Gestión del Plan de Desarrollo Urbano.

La organización se entiende como profundamente conectada con su entorno, por lo que contempla en su accionar no sólo el desarrollo de capacidades internas de la organización sino la potenciación de las capacidades de las redes de actores en los que se encuentra involucrada la organización para la Gestión del Plan. Así contempla en su accionar, por ejemplo, no sólo el desarrollo de competencias del Personal municipal sino de los diversos actores involucrados en los Proyectos.

No se trata tampoco del "dictado" de determinados cursos o la elaboración de manuales de procesos perfectos técnicamente, sino del liderazgo de un proceso de acompañamiento activo de la ejecución del plan que aporte capacidades desde la experiencia y la participación de los propios actores.

Se trata de hacer sustentables los cambios implementados, que pasen, de ser novedosos mecanismos de gestión a constituirse en una nueva cultura de accionar para la gestión urbana. Un proceso que permita el pasaje de la cultura del “sujeto a norma” a la cultura del proceso.

Para esto recuperamos la noción de incertidumbre, aprendizaje y posibilidad de error. Se hace necesario avanzar en la complejidad, aparente caos, para reconstruir el orden oculto que lo constituye.

Estos Proyectos estratégicos, por su diseño, ya que tienen un claro eje de actuación y un ámbito de intervención específica pero son flexibles en sus actividades y participantes. Se construyen en la reflexión sobre la práctica a modo de bucles de retroalimentación superadora.

#### ▪ Coordinación

El Programa está gestionado por un Coordinador de Programa y un Equipo de Coordinación.

El Coordinador de Programa es un Director completo del Programa.

Lo acompaña un equipo formado por representantes de cada una de las direcciones involucradas en la mejora.

Tiene a su cargo el desarrollo del Programa, la coordinación con las Unidades Funcionales del Municipio y con los Actores Externos para la efectivización de las acciones previstas.

La Coordinación del Programa desarrolla las siguientes tareas:

- propone las líneas de trabajo
- Selecciona los asesores externos y/o internos que pueden actuar como facilitadores para la implementación de las diferentes acciones.
- coordina las acciones de los diferentes proyectos
- desarrolla una política de comunicación interna y externa
- promueve instancias compartidas con actores de la sociedad civil y otras jurisdicciones estatales
- hace el seguimiento del estado de avance de los proyectos
- genera reflexión sobre lo actuado
- promueve nuevas acciones a partir de lo reflexionado

#### ▪ Descripción de los Proyectos

> Proyecto de Información Territorial: para la disposición en un solo lugar, con acceso descentralizado, de toda la información necesaria para la gestión urbana.

> El proyecto Competencias del Personal: para el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión integrada.

### Características principales

Este proyecto es crítico para construir capacidad de gestión integrada, que se relaciona estratégicamente con su entorno. Las competencias del personal son el determinante de las relaciones a construir, los procesos a desarrollar y los logros a alcanzar.

Pensar en un relacionamiento flexible con el medio implica que nos corramos de la noción de cumplimiento de tareas o prescripción de funciones a desarrollar para pensar en los resultados esperados y las competencias que es necesario poner en juego para alcanzarlos.

Por esto este proyecto se propone actuar en dos dimensiones:

- el desarrollo de competencias en los actores involucrados en la gestión urbana (particularmente quienes integran el municipio pero no exclusivamente)

- el desarrollo de capacidad de aprendizaje en la organización

Siguiendo a López Camps decimos:

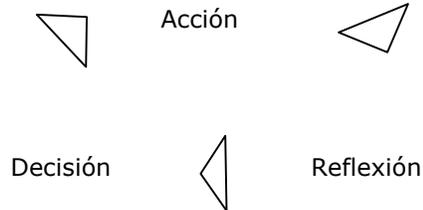
“Las competencias profesionales de una persona están formadas no sólo por aquello que sabe, sino también por todo aquello que sabe hacer (capacidad), por los valores que lo motivan a hacerlo (actitud) y los valores y creencias que lo caracterizan como persona (personalidad). Las competencias se demuestran, básicamente, mediante comportamientos específicos. Se considera que una organización aprende, no sólo porque las personas hagan mejor sus funciones, sino porque, a consecuencia de este aprendizaje, otras personas de la organización actúan de manera distinta. Esto es una organización que aprende.”

Por lo tanto asumimos competencia como un concepto integrador que incluye:

- capacidad para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de la área de actividad del trabajo
- organización y planificación del trabajo
- innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias
- cualidades de eficacia personal que se necesitan para relacionarse con pares, directivos y otros actores.

Por lo tanto integramos saber y saber hacer, superando la falsa dicotomía reflexión - acción , teoría y praxis. Los actores, a la par que van desarrollando los diferentes proyectos del Plan de Desarrollo urbano van, por medio de una reflexión sistemática y productiva aprendiendo de la acción. Se trata de un proceso de aprendizaje orientado a la resolución de problemas, inserto dinámicamente en la vida organizacional.

Se trata de llevar adelante este proceso en forma de bucle de retroalimentación en un proceso continuo, Decisión – Acción – Reflexión – Nueva Decisión



Por lo tanto el Proyecto tiene una estructura flexible vinculada a la práctica organizacional, no se considera la formación como un ámbito diferenciado que funciona en “paralelo”.

Promueve el desarrollo de una red interna de formación de formadores, por medio de la cual cada participante de las experiencias de formación se va constituyendo, a su vez, en formador de nuevos participantes.

#### Impactos Esperados

- Incremento del sentido de pertenencia de los actores
- Promoción de valores culturales de servicio público e involucramiento con la practica organizacional
- Desarrollo de capacidades de lectura de contexto, negociación, gestión conjunta
- Incremento de las capacidades para la resolución de problemas y adopción de estrategias de acción
- Desarrollo de competencias técnicas específicas
- Generación de aprendizaje institucional
- Promoción de la capacidad de aprender a aprender

#### Período de Implementación

Enero 2004 - marzo 2006

#### Población objetivo

Coordinadores de Proyecto

Miembros de Equipos de Proyectos

Agentes Municipales

Actores de Organizaciones de la Sociedad Civil involucrados

#### Organización interna del Proyecto

El proyecto está a cargo del Equipo de Coordinación del Programa + Capacidades. Tienen a su cargo:

Elaborar el Plan de trabajo

Hacer el seguimiento de las acciones

Garantizar el compromiso de las diferentes áreas en la tarea

Comunicar a cada área interviniente

Evaluar lo implementado

Corregir y mejorar los modos de intervención

Asesores externos / internos para el desarrollo de las acciones de Formación

El Proyecto, para la implementación de las acciones de formación prevé la búsqueda interna y / o la contratación externa de profesionales con experiencia en desarrollo de competencias para la gestión integrada en el sector público . Llamaremos a este profesional / equipo de profesionales Formador.

El Formador actúa en dos dimensiones:

Por un lado desarrolla un proceso de formación con el propio equipo del Programa para que desarrolle sus propias competencias a la par que diseña y ejecuta el proyecto.

Por otra parte actúa como facilitador en las acciones de formación que se lleven adelante en el término del Programa, se trata de promover aprendizajes específicos, no de impartir acciones de capacitación.

Es necesario considerar que se pueden contratar diferentes formadores según las acciones específicas a desarrollar

## Principales Acciones

### Acciones Preliminares

- Constitución del Equipo del Programa
- Selección Interna / Contratación externa del Formador

### Diseño y Formulación del Proyecto

- Identificar la Población objetivo del Proyecto y los proyectos en los que intervienen
- Análisis preliminar de las misiones y roles de cada uno
- Definición de las competencias expresadas como resultados globales que espera el municipio de ese rol. Identificación de los comportamientos observables esperados.
- Diagnostico de competencias en los equipos de Proyecto
- Identificación de un Plan de Acciones de Formación específico para cada Proyecto
- Definición de Costos y modos de financiamiento
- Priorización de Proyectos para la realización de acciones de formación
- Formulación del Plan y Cronograma de Trabajo
- Formulación del Plan de Comunicaciones

### Ejecución

- Desarrollo de las acciones de formación específicas para el proyecto seleccionado a la par del avance del Proyecto
- Seguimiento del desarrollo de competencias y corrección del Plan de trabajo si es necesario

### Evaluación

- Evaluación de las metas alcanzadas
- Análisis de la experiencia
- Reformulación de para el desarrollo de nuevas acciones de formación
- Desarrollo de la Red de Formadores

> Proyecto Rediseño de Procesos de trabajo: para la reingeniería de los procesos de producción y conservación urbana del municipio.

### Objetivos

Rediseñar los procesos de producción y conservación urbana del municipio a fin de construir un accionar horizontal de la organización que atienda las necesidades y satisfaga las expectativas de los vecinos.

### Características principales

Este proyecto parte de la Descripción de Procesos e identificación de oportunidades de mejoras desarrollada durante la etapa de Formulación del Plan de Desarrollo Urbano.

Se propone, el rediseño de los procesos, entendidos como la secuencia de actividades orientada a la producción de un bien o un servicio desde la demanda que le da origen hasta el Producto final.

El Proyecto se propone desarrollar un nuevo diseño de los procesos organizacionales que tenga impacto en la eficiencia, eficacia y economía de producción y en la calidad del Producto Final. Su objeto de intervención son los procesos de tipo permanente de la organización, no los proyectos específicos.

A partir de la identificación existente desarrolla un mecanismo de análisis y evaluación de los Procesos sustantivos de la Organización y el rediseño de los mismos de acuerdo al nuevo estilo de gestión integrada.

Este Proyecto está profundamente articulado con el de desarrollo de Competencias ya que consideramos que deben desarrollarse por parte de actores que hayan participado en las acciones de desarrollo de competencias y, a partir de esta formación son capaces de rediseñar sus propios procesos de trabajo.

Asimismo está relacionado con el proyecto de Información Territorial ya que la mejora de los procesos implica necesariamente construir el instrumental de tecnologías de la Información que mejoren su gestión. Forma parte de la construcción de capacidades organizacionales ya que los agentes de la organización movilizan sus competencias para el logro de una mayor efectividad y una nueva direccionalidad en el accionar, centrando sus actividades en la satisfacción del vecino. Genera documentación específica que permite el conocimiento por parte de todos los involucrados de los procesos ( manuales de procesos, flujo gramas, indicadores de procesos y de resultados) y de este modo posibilitan el seguimiento de su performance y mejora.

#### Impactos Esperados

- Fortalecimiento de una mirada horizontal de la organización
- Nuevo relacionamiento con el vecino
- Mejora en la eficiencia, eficacia y economía de recursos
- Incremento de la calidad de los productos y servicios del municipio
- Mayor involucramiento por parte de los agentes en sus tareas

#### Período de Implementación

A definir

#### Población objetivo

Agentes Municipales de las diferentes reparticiones de la Secretaría de Gestión Urbana

#### Organización interna del Proyecto

El proyecto está a cargo del Equipo de Coordinación del Programa + apacidades. Tienen a su cargo

- Elaborar el Plan de trabajo
- Hacer el seguimiento de las acciones
- Garantizar el compromiso de las diferentes áreas en la tarea
- Priorizar los Procesos para la mejora
- Coordinar las actividades de mejora de los procesos
- Evaluar lo implementado
- Proponer un esquema de mejora continua

#### Equipo de trabajo por Proceso

Se constituye entre quienes forman parte del proceso a mejorar, asegurando la participación a través de representantes de cada una de las áreas involucradas.

Esto permite resultados más significativos y perdurables al movilizar los conocimientos y compromisos de los agentes, que son quienes deberán llevar adelante la mejora resultante en su propia área de intervención.

Cada equipo será coordinado por un líder, responsable del proceso. Este responsable del proceso anima y coordina las acciones para asegurar el logro de los objetivos esperados, realizando los ajustes que sean necesarios para construir el involucramiento de los diferentes participantes.

#### Asesor Externo

Facilita el desarrollo de la mejora de procesos aportando herramienta técnica – metodológica en relación directa con el proceso de mejora que se lleva adelante.

#### Principales Acciones

##### Acciones Preliminares

- Constitución del Equipo del Programa
- Contratación del Asesor

##### Diseño y Formulación del Proyecto -Coordinación del Programa más Asesor Externo-

- Análisis del diseño actual de procesos sustantivos de la organización
- Identificación de los Procesos a rediseñar
- Priorización de los Procesos para la mejora
- Identificación del Plan de Acciones para el rediseño de Procesos
- Definición de la metodología de trabajo y las necesidades de formación
- Definición de Costos y modos de financiamiento
- Formulación del Plan de Comunicaciones

##### Ejecución -Equipo de Proceso + Asesor Externo -

- Análisis del Proceso
- Evaluación
- Propuesta de rediseño
- Elaboración del Flujo grama del Nuevo Proceso
- Definición de indicadores de proceso y resultado
- Presentación del nuevo diseño a las autoridades
- Formalización del nuevo proceso de trabajo
- Elaboración de documentos ( manuales de procesos, flujo gramas)
- Planificación de la implementación de los cambios
- Capacitación al personal para el trabajo en el nuevo proceso.
- Implementación de los cambios

##### Evaluación (equipo de programa + equipo de proyecto)

- Evaluación de las metas alcanzadas
- Análisis de la experiencia
- Reformulación para el desarrollo de los siguientes rediseños de procesos



- Esquema Integrado de Gestión de Proyectos

Los Programas que forman parte del Plan están radicados en la Dirección de Urbanismo y cuentan con un órgano de Coordinación transversal, el Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano. El Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano está formado por el Secretario de Gestión Urbana, los Subsecretarios, los Directores del Área y los Coordinadores del Programas. El Equipo se reúne periódicamente para coordinar la ejecución de las acciones referidas al desarrollo del plan y hacer el seguimiento de lo actuado.

Coordinación General	Programa	A Cargo de	Staff de Apoyo	Proyecto	A Cargo de	Equipo	Ejecución
Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano	Promoción Urbana	Coordinador	Equipo Técnico	Proyectos Urbanos	Director del Proyecto	Formado por responsables de las áreas intervinientes	Municipio, externo, mixto, según corresponda.
				Dos Bancos + Operatoria	Un representante del Municipio		
	Consolidación Urbana	Coordinador	Equipo Técnico	Regularización Urbana	Director del Proyecto	Equipo Técnico	Equipos barriales
				Mejor Nuestro Barrio	Director de Proyecto	Formado por responsables de las áreas intervinientes	Equipos operativos según las características del Proyecto
	+Capacidad	Coordinador	Equipo formado por representantes de las Áreas	Desarrollo de competencias		Asesor Externo	
				Información territorial			
				Rediseño de Procesos		Asesor Externo	

- Líneas para la Acción

Es necesario cambiar definitivamente, de modo gradual y poco traumático pero con una direccionalidad clara e inexorable. La propuesta es cambiar la cultura desde la praxis, evitar dicotomías, se aprende haciendo.

Para que el cambio sea un proceso posible es necesario tomar en cuenta el stress del cambio, ni tanto que bloquee, ni tan poco que no de señales de transformación.

Para esto es necesario proceso que facilite e implique un aprendizaje, centrado en señales concretas y una comunicación que haga visible lo invisible.

#### Primera Etapa

Se propone comenzar con la implementación de Proyectos Piloto que permitan poner en marcha los tres Programas:

- > Proyecto de Regularización urbana
- > Un/ os Proyecto/ s Urbano estructural/ es
- > El proyecto de Desarrollo de Competencias, que en paralelo, vaya apuntalando estos avances.

Este esquema posibilita un apalancamiento entre los Proyectos, de modo tal de avanzar sostenidamente en el desarrollo de capacidades que permitan , en una segunda etapa multiplicar los proyectos a implementar.

Se propone que sólo se implementen los Cargos de Coordinadores de Programas y que éstos operen a la par como Coordinadores del Proyecto piloto mientras se desarrolla el Proyecto + Capacidad para el desarrollo de competencias para la gestión por proyectos. En la implementación de próximos proyectos alguno de los miembros del equipo podrán ser seleccionados para ser Coordinadores de nuevos Proyectos.

Esta Primera Etapa tiene que ser construida con particular cuidado de modo tal que de una señal inequívoca del sentido del cambio propuesto, para esto se tendrán presentes:

- El compromiso político con el desarrollo del Proyecto que fortalezca y sostenga el accionar
- La selección cuidadosa de los responsables de los proyectos según una clara identificación de los perfiles necesarios (competencias que deberá poner en juego)
- La construcción transversal del equipo del Proyecto
- Una política de compensaciones que reconozca la participación y el compromiso del personal
- Los recursos necesarios para la acciones previstas
- El espacio físico donde funcionará la coordinación de los Programas. En este sentido es particularmente relevante el diseño y cuidado del medio ambiente de trabajo para dar una señal positiva de movilización organizacional
- El equipamiento tecnológico necesario
- La política de comunicación interna y externa permanente

PRIMERA ETAPA DEL PLAN DE DESARROLLO URBANO*							
Coordinación General	Programa	A Cargo de	Staff de Apoyo	Proyecto	A Cargo de	Equipo	Ejecución
Equipo de Gestión del Plan de Desarrollo Urbano	Promoción Urbana	Coordinador	Equipo Técnico	Proyectos Urbanos	Director del Proyecto	Formado por responsables de las áreas intervinientes	Municipio, externo, mixto, según corresponda.
				Dos Bancos + Operatoria	Un representante del Municipio		
	Consolidación Urbana	Coordinador	Equipo Técnico	Regularización Urbana	Director del Proyecto	Equipo Técnico	Equipos barriales
				Mejor Mi Barrio	Director de Proyecto	Formado por responsables de las áreas intervinientes	Equipos operativos según las características del Proyecto
	+Capacidad	Coordinador	Equipo formado por representantes de las Áreas	Desarrollo de competencias		Asesor Externo	
				Información territorial			
				Rediseño de Procesos		Asesor Externo	

\* Están Señalados en gris los Proyectos a Implementar

#### Próximas Etapas

A partir de esta experiencia piloto se pueden multiplicar los proyectos a abordar según las estrategias de avance que se definan para el Plan.

La evaluación cuidadosa de los proyectos ejecutados, para no repetir o profundizar errores, es un insumo fundamental para el análisis y construcción de estrategias para la implementación del Plan.

Asimismo teniendo en cuenta evaluaciones y estrategias se va definiendo la incorporación de los dispositivos de gestión previstos para el Plan.



## **LINEAMIENTOS Y DIRECTRICES**

## **MODALIDADES DE OCUPACIÓN DEL SUELO URBANO**

La puesta en marcha de las indicaciones contenidas en el Programa de Desarrollo Urbano supone la revisión de la normativa urbanística vigente, en particular del "Código de Planeamiento Urbano". Este documento instrumental deberá elaborarse de acuerdo con las particularidades básicas para un código urbano que más adelante se indican.

En particular, interesa revisar las indicaciones respecto de la "trama circulatoria", de modo tal de incorporar las propuestas del plan al respecto (nueva avenida de acceso en la península, extensión de Avenida Magallanes, entre otras), las indicaciones respecto de las aceras de acuerdo con las características de las distintas áreas, de modo tal de configurar un espacio público de mayor calidad, las indicaciones referidas a publicidad y marquesinas, que deberán remitirse a un "código de publicidad".

También interesa revisar en particular el capítulo referido a nuevas urbanizaciones y parcelamientos con el propósito de definir nuevos criterios para la subdivisión de la tierra de modo tal que la división fundiaria se ajusta al tipo edilicio que interesa promover.

El capítulo de normas generales del tejido también debe ser modificado, teniendo en cuenta las particularidades del terreno en los distintos sectores que inducen a nuevas formas de plantear las condiciones a observar en la construcción (alturas y tejados entre ellas).

En síntesis, la preparación de un nuevo documento debe contener las indicaciones básicas que se indican a continuación.

### **EL CÓDIGO URBANO**

La finalidad del código urbano es la de conformar un conjunto de instrumentos normativos que regulan la construcción de la ciudad, en el marco del modelo territorial (directrices generales, estructura urbana, proyectos para la transformación) propuesto por el Programa de Desarrollo Urbano (el plan general o plan de ordenación urbana).

La elaboración de este instrumento normativo supone un previo acuerdo sobre el proyecto de ciudad y sobre los lineamientos o directrices que orientarán su desarrollo. Esto significa que el inicio de su formulación implica haber alcanzado un nivel de consenso acerca de las formulaciones contenidas en el Programa de Desarrollo Urbano.

## **Contenidos del Código**

El Código urbano comprenderá el siguiente conjunto de instrumentos:

- > una normativa que fije las condiciones de uso y de formalización del espacio en los distintos sectores de la ciudad;
- > una normativa para el proyecto y ejecución de operaciones de urbanización y parcelamiento a cargo de operadores públicos y/o privados;
- > una normativa que establezca las condiciones para la localización de usos especiales dentro del ejido municipal.

## **Acerca de las condiciones de ocupación según áreas**

Comprenderá las siguientes acciones de carácter urbanístico:

- > La división del territorio municipal en grandes unidades ambientales de acuerdo con las distintas relaciones que se establecen entre el medio urbanizado, productivo, el turismo y el ambiente natural.
- > La calificación general del suelo según sus posibilidades de urbanización: urbanizado, urbanizable, no urbanizable.
- > La división de la planta urbanizada en unidades morfológico-funcionales que se definen en razón de sus características de uso, forma del trazado, dimensiones del parcelamiento, forma y grado de ocupación, calidades de materialización y estados relativos en el proceso de urbanización y ocupación.
- > La identificación de componentes naturales o urbanísticos que sean objeto de definiciones especiales respecto de los usos y de las posibilidades y modalidades de ocupación.

En función de estas acciones, se definen:

- > Las condiciones diferenciales de uso y ocupación para las distintas áreas ambientales.
- > Las condiciones específicas de uso y ocupación para cada uno de los sectores que se hayan definido en la ciudad.
- > Las condiciones especiales de usos y ocupación sobre componentes naturales o urbanísticas capaces de constituir por sí mismas unidades de regulación y que requieran tratamiento especial para su protección (parques urbanos, áreas boscosas, frente marítima, áreas ribereñas).

## **Acerca del desarrollo de operaciones de urbanización**

La elaboración de este instrumento supone su inscripción en la definición de áreas ambientales y en la clasificación general del suelo ya realizadas de acuerdo con lo recientemente indicado. En el marco de esas definiciones que establecen las áreas factibles de urbanizar y el tipo de desarrollo que se propone para cada una de ellas, este instrumento define las particulares condiciones a que deben someterse los urbanizadores, sean éstos operadores privados u organismos públicos.

Este documento contendrá las siguientes definiciones:

- > La clasificación de las modalidades de urbanización y parcelamiento.
- > Las normas generales para la habilitación de urbanizaciones y parcelamientos. Condiciones generales a cumplir por parte del urbanizador, según las distintas modalidades de urbanización y parcelamiento.
- > Las normas generales para el diseño del trazado y los espacios públicos.
- > Los requerimientos especiales para el desarrollo de operaciones de urbanización que correspondan según las distintas áreas ambientales.
- > Las normas promocionales para los sectores cuya urbanización se pretende alentar

## **Acerca de la localización de usos especiales**

Este instrumento regula en forma particular la instalación de usos que, por su magnitud o carácter, pudieran plantear molestas a la población, conflictos en el funcionamiento de la ciudad o distintos niveles de riesgo para la conservación de la calidad del medio ambiente o de los recursos naturales.

En esta reglamentación se incluye inicialmente a cierto tipo de actividades productivas, instalaciones industriales, a las estaciones de servicio, y a los complejos comerciales, deportivos, recreativos, hoteleros o terciarios de cierta magnitud.

Este instrumento contendrá las siguientes precisiones:

- > La clasificación de los establecimientos según los niveles de molestia, conflicto o riesgo que impliquen.
- > La definición de condiciones de localización en función de estos niveles y de acuerdo con las particularidades de las distintas áreas ambientales.

> La definición de condiciones para que puedan verificarse los efectos de su establecimiento en la ciudad:

- la definición de medidas de prevención del impacto;

- la definición de medidas de mitigación;

- la definición de recomendaciones o de indicaciones taxativas (según los casos) para la concreción del proyecto.

> La definición de los casos que requieren de la realización de estudios de impacto ambiental para su aprobación.

## **GESTIÓN DE SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS**

### **EL PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURAS**

El último período del proceso de ocupación del territorio en Ushuaia, particularmente los últimos veinticinco años, se ha caracterizado por la ausencia de una política integral respecto de la dotación de servicios infraestructurales.

Al respecto, por un lado, se tiene un balance positivo:

> la mayoría de la población cuenta con los servicios (agua, gas, desagües cloacales).

No obstante, por otro lado, el balance es negativo:

> superposición de jurisdicciones (por ejemplo, en los desagües cloacales participan la Municipalidad y el gobierno provincial, a través de la Dirección Provincial de Obras Sanitarias) con responsabilidades que no asume ninguno de los organismos involucrados (el control y mantenimiento de la red, en el mismo caso de los desagües cloacales);

> desconocimiento del estado de situación del sistema en algunos casos (en particular, nuevamente el caso de los desagües cloacales, acerca de cuya red no se cuenta con un informe de situación que precise el estado real en el que se encuentra);

> definición de políticas contrarias a las fijadas por el gobierno municipal (por ejemplo, la Municipalidad se propone combatir la "intrusión" mientras que, al mismo tiempo, la empresa proveedora de energía eléctrica brinda el servicio también a aquellos habitantes que ocupan irregularmente una parcela);

> los elevados costos en el tendido de las redes, en particular en aquellas zonas que, por las condiciones del suelo o la altura, se hace necesaria una inversión mayor para la construcción de la red, en particular de desagües cloacales y de distribución de agua potable (cisternas y plantas de bombeo).

La prestación de los servicios, donde intervienen los gobiernos municipal y provincial junto con agentes privados mediante el sistema de concesión, impone la definición de una nueva política al respecto. Una nueva política que articule los intereses de los distintos actores en función de un proyecto común de ciudad. Hoy, ese proyecto común se encuentra en el Programa de Desarrollo Urbano, en particular en su modelo territorial, que fueron definidos consensuadamente entre distintos actores de la sociedad de Ushuaia. Por lo tanto, ese modelo territorial debe ser la base, el punto de partida, de la política de gestión integral de los servicios de

infraestructura que lleve adelante la Municipalidad. Y esa política habrá de expresarse en el Plan Maestro de Infraestructuras.

El Plan Maestro de Infraestructuras es el instrumento de escala sectorial que define el marco de las intervenciones de los distintos organismos involucrados en materia de dotación de servicios infraestructurales. Considerando el derecho –y el deber– que la autoridad municipal tiene respecto de la ordenación del territorio bajo su jurisdicción, y teniendo en cuenta que la dotación de servicios infraestructurales es una de las claves para conducir de modo satisfactorio un proceso de urbanización, la coordinación de la elaboración del plan estará a cargo de los equipos técnicos municipales y participarán en su preparación todas las empresas prestadoras, tanto públicas como privadas.

El Plan Maestro de Infraestructuras definirá la extensión de las redes existentes de acuerdo con su estado actual y de acuerdo con las prioridades establecidas para el completamiento y la extensión de la planta urbana indicadas en el modelo territorial y precisadas como normativas específicas en el Código Urbano, cuya reelaboración también se indica en este Programa de Desarrollo Urbano.

El Plan Maestro de Infraestructuras debe servir de base para la programación anual de obras del municipio y de los distintos entes involucrados en la prestación de los servicios. En ese sentido, la preparación del plan comprenderá, en primer término, una etapa de diagnóstico:

< Evaluación del estado de las infraestructuras existentes, teniendo en cuenta:

- la capacidad de las redes instaladas en función del modelo territorial propuesto, que contiene alternativas de completamiento, renovación y expansión de la trama urbana;
- estado de las redes instaladas y acciones de mejoras o reemplazo necesarias.

En segundo término, contendrá una etapa propositiva:

< Proyecto integral de las nuevas redes donde se fijarán:

- etapas para la ejecución del proyecto integral;
- prioridades para la construcción y/o renovación de redes;
- fuentes de financiamiento.
- programación de las tareas de mantenimiento, fijando competencias y responsabilidades de los distintos organismos involucrados.

## **EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO**

Ushuaia es una de las ciudades de la Argentina donde se registra la mayor relación de automóviles por habitante. Esta situación, de no mediar un diagnóstico preciso y la elaboración de un plan específico, atenta contra la eficiente prestación de un servicio de transporte público de pasajeros en el interior de la ciudad.

Por ello, resulta necesario conocer los elementos y las causas que hasta el presente han demorado una resolución global del servicio; es decir, resulta necesario contar con un Plan General para el Transporte Público. Este Plan comprenderá las siguientes acciones:

### **1. Relevamiento de la información y Diagnóstico**

- > Características generales de la ciudad incluyendo:
  - perfil demográfico y socio-económico de la población;
  - usos del suelo, equipamientos e infraestructura.
- > Reconocimiento de la oferta:
  - oferta de transporte de pasajeros (parque automotor, taxis, remises, ómnibus, otros modos);
  - infraestructura vial.
- > Reconocimiento de la demanda:
  - viajes realizados por taxis, remises y ómnibus;
  - volúmenes y velocidades de tráfico en las vías de circulación.
- > Encuesta Origen Destino –EOD– .

### **2. Formulación de escenarios**

- > Transporte de personas:
  - desarrollo de una red de transporte masivo de pasajeros;
  - régimen operatorio para taxis y remises;
  - régimen de circulación para bicicletas y rodados menores;
  - política de estacionamiento;
  - política de circulación y seguridad vial
- > Transporte de cargas:
  - identificación de los puntos de concentración y atracción de cargas;
  - definición de circuitos urbanos según el porte de las unidades.
- > Desarrollo de Infraestructura:
  - infraestructura necesaria para la implementación de proyectos;
  - infraestructura a corto, mediano y largo plazo,
  - localización de equipamiento de movilidad (terminal de ómnibus, paradas, refugios, etc)
- > Desarrollo de obras estratégicas para la movilidad de la ciudad.

### **3. Marco normativo y regulatorio**

- > Redacción de ordenanza regulatoria de la movilidad del transporte particular.
- > Redacción de ordenanza del transporte masivo, taxis y remises.
- > Redacción de ordenanza para transporte de carga.

- > Redacción de pliegos para la licitación del transporte masivo.
- > Redacción de pliegos para explotación de estacionamiento (si fuera necesario)

#### **4. Trabajos adicionales**

- > Optimización de recorridos para recolección de basura.
- > Optimización de logística de actividades del municipio o la provincia (ambulancias, equipos viales, etc.)

## **PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y CONSTRUIDO**

La promoción del desarrollo de las actividades urbanas debe estar acompañada por una serie de medidas tendientes a mejorar las condiciones ambientales de la ciudad. Esto significa, por un lado, respetar las cualidades intrínsecas del entorno construido y, por el otro, conservar los recursos naturales y proteger las condiciones de calidad de vida de la población reduciendo el impacto ambiental causado por las actividades urbanas.

El Nuevo Plan Urbano reconoce la importancia de las cuestiones que se refieren al patrimonio cultural y ambiental de la ciudad e intenta formular las orientaciones generales para la protección del patrimonio construido y ambiental de la ciudad y definir los criterios y los instrumentos necesarios para determinar los alcances de la protección, de acuerdo con los siguientes objetivos generales:

- < reforzar y proteger las principales características de los barrios de la ciudad, en particular los elementos significativos de su tejido y la calidad ambiental;
- < proteger los edificios singulares de valor histórico y/o arquitectónico y sus entornos, en tantos elementos simbólicos de la ciudad;
- < preservar el paisaje y los recursos naturales de la ciudad;
- < controlar los niveles de contaminación del aire y del agua;
- < adoptar las medidas preventivas y mitigadoras al respecto.

### **Finalidad de la Política de Valorización del Patrimonio Construido y Ambiental de la Ciudad.**

La política de valorización del patrimonio cultural y ambiental de la ciudad tiene por finalidad la protección, recuperación y conservación del medio construido, el paisaje y los recursos naturales de la ciudad. Esto significa la utilización racional de su patrimonio natural y construido. A los efectos de la aplicación de la política de protección del patrimonio cultural y ambiental se tendrán en cuenta las siguientes situaciones:

- < edificios de valor arquitectónico que caracterizan y otorgan significado al entorno donde se encuentran;
- < edificios o sitios que evocan un pasado importante para la ciudad;
- < zonas o sitios que rememoran modos de vida característicos de la comunidad en otros momentos de su evolución;

- < zonas o sitios que mantienen una adecuada escala urbana y una calidad ambiental de gran valor para el paisaje de la ciudad y para la vida cotidiana de sus habitantes;
- < zonas o sitios con presencia de paisajes naturales que presentan una armónica relación de la ciudad con la naturaleza;

### **Instrumentos para la Protección del Patrimonio Construido y Ambiental**

Con el objetivo de poner en marcha políticas de protección del Patrimonio construido y ambiental de la ciudad se definen en el marco de estos lineamientos preliminares, instrumentos urbanísticos, tendientes a garantizar la protección y preservación de los bienes naturales y construidos, e instrumentos de gestión, tendientes a garantizar la obtención de fondos necesarios para las obras de reparación y mantenimiento necesarias.

#### Instrumentos Urbanísticos

##### a/ para la preservación de los bienes naturales:

Realización de Mapas de Sensibilidad Ambiental que tienen por objetivo la identificación de los sitios ya afectados o de posible afectación que ponen en riesgo el patrimonio natural, a partir de la realización de mapas que contengan:

- < Riesgo Geológico:
  - a/estratigrafía
  - b/geomorfología
  - c/sismicidad
- < Riesgo Ecológico: definiendo la diferencia entre causa, efecto y componente afectados
  - a/inundabilidad
  - b/clima:
  - c/desmoronamiento

Además se deberá realizar diferentes Mapas Temáticos donde deberán quedar registrados entre otros:

- < Contaminación
- < Interés Biológico

Se propone la realización de un Convenio entre la Municipalidad de Ushuaia y el CADIC, para la realización de los Mapas de Sensibilidad y Mapas Temáticos necesarios.

b/ para la preservación de los bienes construidos:

- < La realización de un Relevamiento, Inventario y Catálogo: con todos los edificios y sitios de valor patrimonial, sus características, modos de protección y posibilidades de intervención de acuerdo a normas internacionales, con el objeto de iniciar un proceso de reconocimiento colectivo y protección concreta.
- < La declaración de protección: esto implica que deberán mantenerse todas aquellas características del bien protegido que hayan sido identificadas como de valor para la identidad cultural de la ciudad.
- < La declaración de tutela: esto implica que el bien tutelado podrá ser modificado o demolido siempre que la nueva construcción contemple las indicaciones referidas a evitar la descaracterización del área donde se encuentra.
- < La declaración de área de protección ambiental y cultural: esto implica que deberán mantenerse todas aquellas características destacadas como significativas de todos los bienes, sitios y espacios públicos que se encuentran en su interior.

Instrumentos de Gestión a desarrollar:

se enumeran algunos que tienen posibilidades concretas de acuerdo a otras experiencias existentes.

- < Fondo de Preservación Urbanística: destinar un porcentaje del Impuesto Inmobiliario como fondo específico para el financiamiento de restauración de edificios, sitios y monumentos de real valor, expropiación de inmuebles, etc.
- < Cesión de derecho de construcción: el propietario de un bien inmueble que se encuentra en condición de protección podrá ceder - a título oneroso o gratuito - el porcentaje del índice de construcción remanente de la superficie efectivamente construida a otro propietario de un bien ubicado en el mismo macizo.
- < Padrinazgo: convenios público - privado para la restauración de bienes inmuebles de valor patrimonial a cambio de publicidad .

## **POLÍTICA HABITACIONAL**

Trabajar en las políticas habitacionales en el marco del Plan Urbano indica considerar a la vivienda como: elemento fundamental en calidad de la vida de la población, componente básico del desarrollo de la ciudad y factor de presión sobre el territorio.

<Elemento fundamental en calidad de la vida de la población:

La vivienda constituye no sólo el lugar de refugio y protección de las personas y los hogares, sino también es la síntesis y materialización de la calidad de vida de los ciudadanos y del acceso a servicios básicos de la ciudad.

<Componente básico del desarrollo de la ciudad

En las ciudades, la vivienda ocupa un lugar central; la existencia o ausencia de políticas y el sentido de las mismas indican la dirección del desarrollo urbano de la ciudad.

<Factor de presión sobre el territorio

Particularmente en Ushuaia el tema de la vivienda ejerce una presión muy fuerte en su territorio, relacionado a su origen (como Territorio Nacional) su explosivo y aluvional crecimiento.

“Las respuestas que alternativamente fueron dando los distintos niveles estatales para salir de la precariedad en la que estaba gran parte de la población, en la mayoría de los casos aumentó la superposición de normativas, la excepcionalidad de actos jurídicos y la opacidad de las relaciones entre sujetos de derecho. Nos estamos refiriendo por un lado, a la imposibilidad de regularizar el sistema de uso de la tierra y propiedad de la vivienda, y por otro, desde el punto de vista social a la promoción- como efecto no deseado- de irresponsabilidad y descompromiso hacia el colectivo social. Paradójicamente, la cultura de Ushuaia, respecto del tema de vivienda, está ligada a la tensión permanente entre el derecho de los habitantes a tener una vivienda y la obligación del estado de satisfacer esa necesidad.

En ese contexto, las demandas no satisfechas y las soluciones inadecuadas o muy costosas provocan inseguridad, malestar y altos niveles de discrecionalidad política; razones suficientes para comenzar a buscar las mejores herramientas que conduzcan a resolver lo que llamaremos “viejos problemas” que básicamente marquen reglas claras, simples y universales de normalización y/o regularización.

Paralelamente, y pensando en el futuro, políticas de intervención que apunten a promover no sólo la consolidación y de renovación urbana

sino también una manera diferente de abordar el tema de la vivienda.

En este punto aparece la primera dificultad, una situación de superposición de intereses y jurisdicciones: las políticas de vivienda fueron hasta el momento responsabilidad exclusiva del gobierno provincial, que se diseñan y ejecutan desde el IPV; pero territorialmente se materializan en el municipio de Ushuaia que tiene normas y reglamentaciones propias.”<sup>1</sup>

En ese marco se propone:

**Abordaje diferente de la problemática:**

La búsqueda de soluciones estaría encaminadas a tratar de resolver cómo se articulan los mecanismos necesarios para un trabajo coordinado y eficaz entre el municipio y el IPV que responda a las necesidades reales de los vecinos y preserve los lineamientos urbanos- ambientales de la ciudad. En este sentido se pueden llevar adelante “acuerdos de cooperación” entre las jurisdicciones que habiliten una serie de normativas y operatorias para determinados trabajos o proyectos en la ciudad.

Por otro lado es importante pensar en programas que contemplen la necesaria participación de organizaciones sociales en alguna instancia del proyecto (cooperativas, sindicatos, organizaciones de apoyo, profesionales, etc, )lo que promovería la movilización de distintos sectores de la ciudad.

**Acuerdos de cooperación:** acuerdo marco que habilite el abordaje de la problemática de la vivienda en forma conjunta con todas las instituciones involucradas directamente en el territorio: Municipio, Gobierno Nacional, IPV.

Contenidos que debería contemplar el acuerdo:

- Que señale un modo diferente de abordaje de la política habitacional
  - a).- el estado como *promotor del derecho a acceder una vivienda digna* (no como “dador “de vivienda)
  - b).- en observancia con lo establecido por Plan Urbano, contemplando umbrales, barreras, áreas de expansión etc.
  - c).- la asociación entre las instituciones como estrategia de desarrollo habitacional
- Que exprese un compromiso de trabajo asociado, señalando las responsabilidades conjuntas y las de cada jurisdicción
- Que habilite la concreción de acuerdos particulares y hojas de trabajo específicas

Por lo que el acuerdo de cooperación debe ser simple y amplio

---

<sup>1</sup> Nudos críticos del modelo – Tomo 1- Informe final PDU

### ¿Cómo se concreta?

< Con la convocatoria a los decisores de políticas para **informar** sobre los avances del Plan Urbano

< **Sensibilizar** acerca de la necesidad de abordar la problemática de la vivienda de manera integral

< **Mostrar** los progresos obtenidos en los niveles técnicos de las distintas instituciones, a partir de la construcción de consensos.

< **Presentar** las posibilidades reales que se abren para la ciudad a partir de esta metodología de trabajo

### Proyectos : DOS BANCOS + OPERATORIAS

- Banco de Demanda de Soluciones Habitacionales

Es una tecnología que permite elaborar una base de datos actualizada de la población con problemas de vivienda , conocer sus requerimientos y posibilidades y a partir de las cuales diseñar políticas públicas que atiendan los diferentes situaciones promoviendo adecuadas alternativas de solución.

Es parte de un Plan Integral para soluciones habitacionales que propone un modelo de gestión interjurisdiccional que involucra a los distintos niveles de gobierno, instituciones y organizaciones de base vinculadas con esta problemática a fin de intervenir y formular políticas coordinadamente, así como también prevenir los asentamientos espontáneos.

ES	NO ES
Programa de producción y gestión de información para las políticas habitacionales	Una oficina
Unica ventanilla de inscripción voluntaria y permanente de demanda de vivienda	Estructura burocrática
Sistema informático cuyo soporte es una base de datos	De inscripción obligatoria
De acceso en red (se inscribe desde diferentes lugares públicos; también puede tener acceso desde Internet)	Vinculante para los poderes Públicos (la inscripción no significa otorgamiento de derecho de adjudicación)
Instrumento para el diseño de planes y operatorias habitacionales particulares en consonancia con la demanda real	De uso exclusivo de ninguna de las partes

Posible incorporar otras problemáticas sociales (según las necesidades)	Operatoria de soluciones habitacionales
Instrumento que habilita la coordinación de Políticas	
De uso de las partes que firmen el acuerdo particular	
Coordinado por un equipo ad-hoc integrado por responsables de los organismos oficiales	

### Cómo se hace?

Se constituye a partir de la firma de un Acuerdo Particular entre las instituciones involucradas. En la misma se explicitará el plan de trabajo: los objetivos, las tareas, los responsables por cada área y los compromisos que asumirán cada una de las partes en el marco de plazos precisos y actividades monitoreables.

Dado que existen registros en todas las instituciones, se recomienda iniciar el proceso con la puesta en común de la forma en que se encuentra la información disponible.

Generar el instrumento (bases de datos, sistemas, etc) ajustado a la problemática, pero que no obstruya las posibilidades de desarrollo para la incorporación de otras cuestiones sociales.

- Banco de Tierras

Es un espacio de consolidación de información sobre tierras disponibles y en condiciones de ser puestas a disposición ó gestionadas, para la promoción de políticas de desarrollo urbano

Su función es **sistematizar** el relevamiento de tierras vacantes, aportar a la normalización dominial de la ciudad, contribuir a solucionar los problemas habitacionales y al desarrollo territorial de Ushuaia.

Se nutre de

< la información en GIS que dispone el Plan Urbano

< foto aérea/ Imagen digital o similar que permite tener una visión actualizada de la ocupación de la ciudad

< actualización que realiza el Programa de Regularización Urbana (Municipalidad de Ushuaia)

< relevamientos ad hoc.

Opera como reservoreo de información para la toma de decisiones, ya sea del IPV como de la Municipalidad , que aporta referencias precisas para :

< resolver casos críticos con celeridad

< detectar espacios en la trama urbana para soluciones habitacionales y proyectos urbanos

<b>ES</b>	<b>NO ES</b>
Programa de sistematización, producción y gestión de información para las políticas urbanas	Una oficina donde se tramitan situaciones dominiales particulares
Reservoreo de información sistematizada sobre tierras disponibles pasibles de ser utilizadas para soluciones habitacionales y proyectos urbanos	
Instrumento que habilita la planificación y coordinación de políticas urbanas	De uso exclusivo de ninguna de las partes
De uso de las partes que firmen el acuerdo particular	
Es coordinado por un equipo municipal ad hoc	
Es una herramienta que permite coordinación y negociación público- público- y público- privado	

cómo se hace

Se constituye a partir de la firma de un Acuerdo Particular entre las instituciones involucradas. En la misma se explicitará el plan de trabajo: los objetivos, las tareas , los responsables por cada área y los compromisos que asumirán cada una de las partes en el marco de plazos precisos y actividades monitoreables.

Dado que la Municipalidad es la que cuenta con la información referida a tierras y situación dominial, es ella quien deberá iniciar las tareas, que se harán en el marco y bajo la responsabilidad del Programa de Promoción Urbana.

- Operatorias para una demanda segmentada

Las operatorias deberán considerar las particularidades de la población de cada segmento, pensando solidariamente en la compensación de los recuperos, en alternativas que contemplen la

participación de organizaciones de la sociedad civil (colegios de profesionales, cooperativas de construcción y otras organizaciones de base), con inscripciones y adjudicaciones transparentes que rompan la actual inercia discrecional e injusta

El Banco de Demandas de Soluciones Habitacionales, aportará información para dimensionar la situación habitacional de la ciudad; se podrán tipificar los problemas, priorizarlos y diseñar las operatorias pertinentes desde una ajustada visión de la realidad . Por su parte el Banco de Tierras Municipales dispondrá de datos calificados para aportar opciones de disponibilidad de tierras.

### **Fijar prioridades y diseñar alternativas**

A partir de éste Banco se podrá constatar que la demanda de soluciones habitacionales no es homogénea; razón por la cual las alternativas tampoco deben serlo; por otra parte sabemos que demanda de vivienda no es sinónimo de necesidad, mucho menos de urgencia. Estos principios y la escasez de recursos habilitan a fijar prioridades y diseñar alternativas.

En orden a no agudizar la situación de vulnerabilidad de algunos hogares, es prioritario atender las situaciones más críticas. La "situación crítica" deberá sostenerse con agudos estudios socio-ambientales a partir de estándares reconocidos y compartidos por las diferentes áreas que permitan el seguimiento integral de ese grupo familiar.

### **Enlace entre Banco de Tierras, Banco de Demanda de Soluciones Habitacionales y Operatorias Segmentadas**

Estos instrumentos de gestión se encuentran dentro del marco del Programa de Promoción Urbana; desde el mismo se diseñan y articulan las políticas públicas y las estrategias de intervención en el territorio. Son instrumentos cuya finalidad es construir reglas claras y transparentes de ocupación y desarrollo de la ciudad, en un escenario futuro de ciudad más justa y sustentable.

## PRODUCCION Y USO DE LA INFORMACIÓN TERRITORIAL

### Introducción y antecedentes

El proceso de elaboración del Programa de Desarrollo Urbano, se apoyó fuertemente en el entrecruzamiento de variables con implicancia territorial. Para ello un conjunto muy importante de información multivariada se fue volcando sobre el territorio para que además de sus implicancias cuantitativas y estadísticas, se pudieran observar con claridad sus atributos territoriales, sus condiciones de espacialidad. Esta tarea colaboró tanto en el proceso de toma de decisiones como en la tarea de aproximación de opiniones y visiones de manera de poder ir construyendo una visión compartida de los procesos territoriales para luego acordar líneas de trabajo.

Este trabajo fue posible inicialmente por una excelente predisposición de los actores locales a participar del proceso y a compartir la información que cada área tenía disponible. El alto grado de desarrollo tecnológico, la buena infraestructura técnica de las diferentes áreas y un equipo profesional capacitado, sirvieron como base sólida a esta tarea colectiva.

No obstante este mismo proceso fue mostrando su contracara,  
< el intercambio de información se reducía a relacionamiento personales y ocasionales  
< las bases cartográficas de trabajo no siempre coincidían  
< existía duplicación de esfuerzo para producción de información no siempre coincidente  
< la información disponible tenía actualización diversas  
es decir, los rasgos habituales de la información que no estructurada, sistematizada e integrada a nivel local.

Estos fueron los motivos por el cual dentro del mismo proceso de trabajo del PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO, un grupo de técnicos de reparticiones gubernamentales, empresas de servicios públicos e instituciones de la ciudad, comenzaron a buscar los modos de coordinar estos esfuerzos, sostener esta tarea en el tiempo e iniciar un trabajo de construcción de un sistema local de información territorial.

Con este ambicioso "horizonte" de trabajo se comenzaron a tratar algunas alternativas de inicio mediante instancias menores, factibles de realización que sea posibles de ir hilvanando y escalonando en el tiempo. El viejo concepto de "think big, start small" uno de los principales acuerdos fue la de la conformación de un espacio de intercambio y administración de información que se coincidió en llamar **Buró de Información Local (BIL)**.

Este espacio a crear se plantea como el disparador de futuros acuerdos tendientes a la construcción de un SIG único, multiusuario y multipropósito para Ushuaia, se encargue de la construcción y administración de un banco de datos repositorio de información territorial, con una sólida administración de los metadatos (datos de los datos), en el que cada área asociada al proyecto aporte la información que produce y desea compartir, y que al mismo tiempo pueda nutrirse de la que producen las demás.

Con este primer conjunto de ideas se fueron ordenando algunos concepto que aproximan al perfil del instrumento en que se está pensando.

**Buró de Información Local**

<b>ES</b>	<b>NO ES</b>
Programa de producción y gestión de información para la gestión del territorio	estructura burocrática
Es un espacio de participación voluntaria de Instituciones y Organismos que usan y producen información territorial	De participación obligatoria
Sistema informático cuyo soporte es una base de datos	Una oficina
De acceso en red (se inscribe desde diferentes lugares públicos; también puede tener acceso desde Internet)	de uso exclusivo de ninguna de las partes
Instrumento de apoyo para el mejoramiento de las decisiones que cada área realiza sobre el territorio.	
Posible incorporar información multivariada (según las necesidades y desarrollo del proyecto)	
Instrumento que habilita la coordinación de Políticas	
De uso de las partes que firmen el acuerdo particular	
Coordinado por un equipo ad-hoc integrado por responsables de los organismos oficiales	

- Que es el Buró

Es un acuerdo de partes para la construcción de un repositorio unificado de información digital del territorio.

- Cual es la Misión del Buró

Diseñar, implementar y administrar el repositorio de información.

- Que objetivos tiene el Buró

- > Disponer de información territorial para el mejoramiento de las tareas específicas.

- > Contar con información confiable, actualizada y accesible.

- > Compartir información de una manera transparente, simple y oficial.

- > Ajustar de manera gradual la información que en forma repetitiva se produce de la misma temática en distintas áreas, a fin de lograr una versión única.

- > Tender a designar responsables únicos, de la generación y mantenimiento de coberturas específicas.

- > Tender a la estandarización de formatos, (que todos hablen el mismo idioma).

- > Reducir costos de producción y mantenimiento de información, evitando la duplicación de esfuerzos en su generación y tratamiento, por ejemplo adquiriendo imágenes, relevamientos topográficos, hardware, software, capacitación, etc. de manera conjunta.

- > Gerenciar acuerdos con otros entes interesados en la información del BIL.

- > Publicar información territorial oficial.

- Quien integra el Buró

El Buró es una organización de carácter voluntario integrado inicialmente por los organismos e instituciones que han colaborado en las instancia de desarrollo del plan urbano y han hecho expresa su voluntad de participación.

- < Municipalidad: Catastro, Planeamiento, Obras Públicas, Servicios Públicos

- < Provincia: Catastro Provincial, Cartografía y estadísticas,

- < Empresas e Instituciones públicas: IPV, Dirección Provincial de Energía, Dirección Provincial de Obras Sanitarias

No obstante se prevé la incorporación de nuevos socios al proyecto.

- Información que se administra

(de acuerdo a un primer relevamiento simple de información producida, usada y demanda)

#### Cartografía base sub-urbana

- < A nivel parcelas
- < Red vial
- < Hidrografía – Líneas de costa – caminos de sirga
- < Divisiones políticas-administrativas

#### Cartografía base urbana

- < A nivel macizos
- < A nivel parcelas
- < Ejes de calles
- < Hidrografía – Líneas de costa – caminos de sirga
- < Divisiones administrativas

#### Altimetría

- < Curvas de nivel
- < Modelo Digital del terreno

#### Imágenes territoriales

- < Fotografías aéreas
- < Imágenes satelitales

#### Edificaciones

- < Bloques constructivos

#### Temas ambientales

- < Tipos de suelo
- < Bosques / turbales
- < Areas protegidas
- < Espacios verdes

#### Equipamiento Institucional

- < Instituciones educativas
- < Instituciones recreativas
- < Instituciones de la salud
- < Organizaciones de la sociedad civil

#### Normas y proyectos

- < Municipales
- < IPV
- < Empresas infraestructura
- < Código urbano

#### Población

- < Informaición Censal
- < Encuesta permanente de hogares

- Ideas iniciales acerca de la modalidad de trabajo (acceso, tecnologías, etc..)

Cada entidad asociada, manipulará su información mediante recursos propios y una vez completada la versión de la misma la dará de alta en el banco de datos del **BIL**.

El sistema informático que dará soporte al **BIL**, se encargará entonces de administrar las altas de estas versiones en el banco de datos, y no tendrá como función el de proveer aplicaciones para la edición de las mismas.

El sistema además deberá controlar la identificación de cada uno de sus usuarios y los permisos y niveles de acceso de los mismos, llevando un control histórico de sus intervenciones y deberá administrar también un sistema de fichas técnicas asociadas a cada una de las versiones de las coberturas temáticas que se dan de alta, con el N° de versión, Autor, descripción, fecha de actualización, modificaciones con respecto a la versión anterior, etc., para la correcta identificación y descripción de éstas.

Dados los múltiples usuarios que interactuarán con el sistema, se deberá evitar el desarrollo de aplicaciones de instalación local para acceder al mismo.

El recurso de Internet y el desarrollo de un sistema WEB que permita la administración de la información del banco de datos y de los usuarios, por su facilidad de ser operado en forma remota mediante un browser de navegación, se presenta como la solución más indicada.

El sistema WEB se alojará en un servidor de datos el que deberá estar permanente conectado a Internet.

El servidor deberá ser administrado por una entidad responsable, la que tendrá como función asegurar el correcto funcionamiento del sistema, administrar las altas y permisos de los usuarios y realizar los procesos de backup programados.

La performance del sistema, dependerá de la estabilidad y velocidad de conexión a Internet de ambas puntas de acceso (usuario y servidor).

Es recomendable dimensionar eficazmente la adquisición de este servicio, dado que es uno de los cuellos de botella de esta solución.

*Recomendaciones:*

*Tecnología de desarrollo de las paginas del sistema: ASP.NET*

*Protocolo de comunicación: http o https*

Los usuarios ingresarán por navegación en Internet a la pagina del **BIL** escribiendo en sus browser la dirección correspondiente (ej: [www.bil.gov.ar](http://www.bil.gov.ar)).

Cada visitante para tener acceso deberá identificarse a través de su login y password y en función de su jerarquía ingresará a un sistema de menús donde encontrará todas las operaciones que les son permitidas realizar.

De tener que dar de alta una cobertura, deberá llenar previamente la ficha técnica que describe la misma. Los datos de estas fichas serán la guía de los usuarios que pretendan extraer información.

- Otra solución

Otra solución viable pero más acotada, es la de publicar las coberturas comprometidas por los socios del BILU en servidores de Internet locales, poniéndolas a disposición del resto mediante accesos por protocolos ftp.

Esta solución si bien es mucho más simple que la anterior, resulta menos amigable y con muy escasa posibilidad de administración.

Se trata de una solución atomizada y no centralizada como la propuesta anterior.

- Como se avanza en este proyecto

- < Sensibilizar a las partes acerca de la necesidad de abordar el tema del usos y producción de información de una manera integral.

Mostrar los progresos obtenidos en los niveles técnicos de las distintas instituciones, a partir de la construcción de consensos.

Presentar las posibilidades reales que se abren para la ciudad a partir de esta metodología de trabajo

- < Firmar un Acuerdo de Cooperación, con las Instituciones y organismo que adhieran al proyecto.

- < Armar un equipo que llevará adelante el proyecto

Este deberá estar conformado por profesionales de cada Institución-organismo, evaluando la necesidad de contar con un equipo externo de apoyo.

- < Elaborar y presentar la propuesta de trabajo

El equipo de trabajo tendrá a su cargo la redacción de un primer documento de trabajo que proponga,

- modalidad de trabajo y funcionamiento

- alternativas tecnológicas

- información a incorporar

- Inversión necesaria

- aportes de cada área

- < Acordar la Propuesta de base, con la participación del conjunto de las Instituciones involucradas

< Constituir el Buró

Acordada la propuesta de trabajo, se conformará el Buró, que pondrá en marcha el proyecto

< Iniciar los trabajos de implementación

### **ACUERDO DE COOPERACIÓN**

Luego de la última reunión de trabajo se acordó avanzar en la gestión del Acuerdo Territorial que debe precisar, los objetivos del proyecto, las áreas intervinientes, designar responsables por áreas y establecer plazos.

El organismo impulsor del proyecto será la Municipalidad de Ushuaia, estableciéndose como los decisores principales a,

< Intendente municipal

< Ministro de Economía de la Provincia

< Presidente de la Dirección Provincial de Obras Sanitarias.

< Presidente de la Dirección Provincial de Energía.

< Presidente del Instituto Provincial de la Vivienda.

El borrador de Acuerdo de Cooperación Institucional propuesto fue el siguiente.

### **Acuerdo de Cooperación Territorial**

#### ▪ Objeto del Acuerdo

EL presente Acuerdo de Cooperación Institucional tiene como propósito el desarrollo de una propuesta para la construcción de un Repositorio Unificado de Información Territorial

#### ▪ Objetivos

< Disponer de información confiables, actualizada y accesible, para el mejoramiento de las tareas específicas.

< Compartir información de una manera transparente, simple y oficial.

< Contar con versiones versión única con responsables únicos.

< Tender a designar responsables únicos, de la generación y mantenimiento de coberturas específicas.

< Standarizar formatos de producción de información para permitir su compatibilidad.

< Reducir costos de producción y mantenimiento de información, evitando la duplicación de esfuerzos en su generación y tratamiento.

< Ampliar la cantidad y calidad de información incorporando a otras organizaciones vinculadas al tema.

▪ **Áreas intervinientes**

Las áreas inicialmente involucradas en el proyecto son.

< De la Municipalidad de Ushuaia

Catastro

Planeamiento

Obras Públicas

Servicios Públicos

< Del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego

Catastro

Cartografía

Estadísticas

Recursos naturales

Hidrocarburos

Dirección Provincial de Energía

Dirección Provincial de Obras Sanitarias

< Entes Autárquicos

Instituto Provincial de la Vivienda

▪ **Equipo de proyecto**

Para conformar el equipo de trabajado encargado de la elaboración de la propuesta del Repositorio Unificado de Información Territorial, las áreas designan a las siguientes personas,

<b>Area / Organismo</b>	<b>Persona Designada</b>
Catastro	
Planeamiento	
Obras Públicas	
Servicios Públicos	
Catastro	
Cartografía	
Estadísticas	
Recursos naturales	

Hidrocarburos	
Dirección Provincial de Energía	
Dirección Provincial de Obras Sanitarias	
Instituto Provincial de la Vivienda	

- Tareas y plazos de trabajo

El equipo de proyecto desarrollará y presentará una propuesta de trabajo que contemple aspectos tales como,

- < Diagnóstico de la situación actual de la modalidad de uso y producción de información de cada área.
- < Información común que debe administrar el repositorio.
- < Estructura de la información
- < Formatos de intercambio
- < Modalidad de actualización
- < Soporte tecnológico
- < Modalidad de administración
- < Etapas del Proyecto
- < Estimación de costos de cada etapa

Esta propuesta será discutida y acordada por las partes intervinientes, que brindará la información necesaria para que las partes decidan la implementación del proyecto.

El plazo máximo para el desarrollo de la tarea será de 6 meses.

**Ushuaia, 21 de noviembre de 2003**

## **Lineamiento de trabajo para el manejo de la Información Territorial en la Municipalidad de Ushuaia**

Como soporte cartográfico de los trabajos realizados para la elaboración del Programa de Desarrollo Urbano Ushuaia 2003, se construyó una importante cantidad de coberturas de diversas temáticas, las que finalmente conformaron un sistema de información geográfica representativo de la realidad urbana de la ciudad de Ushuaia actual.

Más allá de la importancia central que asume la posibilidad de contar con el Buró de Información Local, el propio municipio de Ushuaia, se debe proponer sostener de una manera más ajustada el uso y producción de información hacia adentro de la Institución.

Por este motivo resulta recomendable aprovechar la motivación en las distintas áreas del municipio que generó la utilización de esta tecnología, para promover la implementación de un sistema de información urbana municipal.

Esta es una tarea que la puede encarar el Municipio por propia decisión sin necesidad de acordar con otro actor externo. Por lo que tomada la decisión es preciso conformar un equipo de trabajo que tenga como objetivo, diseñar, desarrollar e implementar el proyecto, evaluando en cada etapa las necesidades ó no de contar con equipos de apoyo externo.

A modo de primera aproximación enunciamos los pasos que se deben seguir para la construcción de un Sistema de Información Geográfico del Municipio (el GIS de la Muni).

- < Definición de los objetivos del proyecto y metas a alcanzar
- < Determinación de las áreas involucradas
- < Conformación del grupo de trabajo y capacitación del mismo
- < Definición de la forma de trabajo
- < Relevamiento y análisis de requerimientos
- < Armado de un prototipo de funcionamiento
- < Validación de requerimientos
- < Diseño de datos y procesos
- < Diseño y montaje del soporte físico del sistema.
- < Desarrollo del sistema
- < Capacitación de los usuarios
- < Implementación

En el mismo sentido señalamos algunos puntos críticos que es necesario abordarlos a la brevedad,

- Centralización del gerenciamiento y coordinación de los proyectos informáticos: las nuevas tecnologías informáticas aportan herramientas muy poderosas, versátiles y cada vez más económicas para el tratamiento de la información y solución de problemáticas propias de la administración y planificación urbana.

La tendencia, tarde o temprano, es que cada sector de la administración municipal echará mano a este recurso y se multiplicarán los proyectos.

Es premisa fundamental para optimizar la producción y uso de la información, economizar recursos y posibilitar el intercambio y distribución de los datos en una forma transparente entre los distintos actores, crecer en un entorno compatible, estandarizado y normalizado.

Se detecta en distintas áreas del Municipio una importante producción de información y sistemas informáticos independientes, sólidos y funcionales en si mismos, pero con grandes dificultades para el intercambio de datos entre ellos.

*Recomendaciones:*

*Es recomendable centralizar el gerenciamiento y coordinación de los nuevos proyectos informáticos que se promuevan en la administración municipal y tender a compatibilizar los sistemas que hoy funcionan como islas.*

- Distribución y accesibilidad de la información: la información que no es catalogada como confidencial o privada de los particulares que la proveen, debería estar al alcance de todos de una manera simple y de fácil acceso.

Toda información generada en las distintas reparticiones del municipio una vez tomado el carácter de definitiva u oficial, debe ser publicada o puesta a disposición del resto de las áreas del municipio a fin de poder ser accedida sin permisos ni gestiones de por medio.

*Recomendaciones:*

*Todo proyecto informático que se prevea implementar debería incluir en el desarrollo una aplicación que permita esta particularidad y se debería tender a desarrollar herramientas de distribución de la información para los sistemas informáticos que hoy operan en el municipio.*

*En el mismo sentido, debería aprovecharse el recurso de Internet para facilitar el acceso a los contribuyentes o público en general a resolver rutinas de tramites, pagos y consultas on-line de multas, patentes, deudas tributarias, realizar reclamos, acceder a información en general, etc.*

*Muchas veces una situación de morosidad no se normaliza, o un trámite no se concluye por lo dificultoso que significa su gestión.*

*La tecnología informática en general y específicamente el recurso de Internet, permite con desarrollos acordes, resolver muchas de estas situaciones de una manera fácil y cómoda para el contribuyente.*

*El desarrollo de una página WEB de la Municipalidad, con funcionalidades para que el contribuyente pueda interactuar resolviendo problemáticas específicas de la administración y resolución de sus trámites u obligaciones para con el municipio, es altamente recomendable.*

- Recomendaciones particulares: se plantean a continuación algunas recomendaciones específicas sobre el tratamiento de la información y gestión de nuevos proyectos para algunas de las áreas del municipio en particular.

< CATASTRO: el conocimiento del territorio sobre el que se ejerce una gestión es primordial para el funcionario que debe interactuar con él para su ordenamiento.

La oficina de Catastro cumple un rol fundamental en este sentido ya que es de su competencia atender a la administración del estado parcelario físico, jurídico y valuatorio del territorio.

Más allá de la específica función de brindar los datos económicos y estadísticos para la correcta determinación de la base tributaria desde el punto de vista inmobiliario, su estratégica función de interactuar con el estado parcelario del territorio lo posiciona como el área indicada para generar, mantener y sobre todo distribuir una base cartográfica digital única, georeferenciada y permanentemente actualizada, que sirva como base para todo proyecto en que se intervenga con el territorio.

El sistema que lo soporte deberá estar montado sobre un modelo de datos sólido y consistente, y normalizados y estandarizados los atributos que se cargan en la base de datos y fundamentalmente deberá contar con una aplicación que permita el acceso de todas las áreas del municipio a la información básica.

- Otras sugerencias:

< Geocódigo: la metodología de mapear digitalmente eventos a través de su dirección postal, denominada geocodificación, es un recurso altamente valioso por su practicidad y simplicidad.

Para su correcto funcionamiento es necesario:

. Crear y mantener una base de datos de nombre de calles y alturas domiciliarias.

. Difundir y promover la utilización de la misma dentro y fuera del ámbito municipal. *Todo evento en el que deba cargarse una dirección debería recurrir a la normalización de la misma utilizando como base este recurso. Puede generarse una aplicación sencilla que valide cada dirección a cargar.*

. Crear y mantener una cobertura de ejes de calles digital que soporte la geocodificación de eventos a través de una dirección postal.

< Imágenes satelitales: la utilización de imágenes satelitales de alta resolución para la carga inicial y actualización de información temática (edificaciones, áreas bacantes, espacios verdes, etc.), es hoy día un recurso disponible gracias a los productos IKONOS y QuickBird que logran precisiones submétricas a costos razonables.

< CATASTRO - RENTAS: El área de Rentas, se nutre de los datos que administra Catastro de las parcelas que conforman el área de interés fiscal del municipio, para el cálculo de la tasa/contribución por obras y servicios y la administración de las cuentas de los contribuyentes. La responsabilidad de la correcta emisión de este tributo, tanto en su monto como en la identificación del contribuyente, lo que repercute finalmente en la recaudación y en la seguridad jurídica de la misma, recae sobre estas dos áreas, Catastro y Rentas.

Estas áreas cuentan con sistemas informáticos que resuelven particularidades propias de la administración y manipulación de sus datos, pero se detecta una gran debilidad en el intercambio de información entre ambos sistemas.

*Es recomendable coordinar los sistemas informáticos de ambas reparticiones tendiendo a unificar criterios de manejo de la información, rutinas de intercambio y normalización de datos.*



## **LOS PROYECTOS URBANOS**

## **PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO**

### **Antecedentes**

Hablar del Programa de Desarrollo Urbano, que en esencia constituye "la Cartera de Proyectos", implica recordar las consideraciones adoptadas oportunamente, para entender que los proyectos estructurales que finalmente han quedado definidos conforman la síntesis de un proceso, que se inicia con el reconocimiento de las características que Ushuaia presenta, el mar, la montaña, su topografía, la juventud de su población, los recursos humanos, los recursos económicos, su ubicación estratégica como puerta de entrada a la Antártida, y culmina con los Talleres de Trabajo realizados en el mes de setiembre con la participación de diferentes actores e instituciones.

Estas características, que comparativamente la destacan respecto a la inmensa mayoría de las ciudades de nuestro país y también la hacen difícilmente comparable, no han sido suficientes hasta el presente, para despertar mayoritariamente en la población un sentido de pertenencia y arraigo, condiciones que en la actualidad han iniciado un lento, pero progresivo crecimiento y que son fundamentales para cualquier proceso de transformación que se intente.

Con la misma prioridad con que se necesitaba saber hacia dónde, de qué manera y con qué instrumentos se desarrolla la ciudad, se debía encontrar el conjunto de Proyectos Urbanos, que definitivamente nos permitieran vislumbrar una nueva imagen de Ushuaia, a la vez de disponer en cantidad, calidad y distribución territorial, los espacios de uso público y el equipamiento comunitario, a la vez de poder rescatar el enorme patrimonio arquitectónico, cultural y ambiental, para empezar definitivamente a reconocer y asumir su origen y poder proyectarlo en la comunidad y en los visitantes.

Esto requería asumir esta definición como parte de un proceso de construcción colectiva, que necesariamente requiere de un acuerdo, que vaya más allá de lo estrictamente disciplinar.

A partir de la visión y concepción de la ciudad con que se abordara el tema de la orientación de los proyectos urbanos, dependía el proceso a recorrer para llegar al objetivo final, que no era otro que el de encontrar aquellas acciones ambiciosas, transformadoras, prioritarias y posibles que permitieran vislumbrar una nueva ciudad.

Para caminar en la búsqueda de una nueva ciudad, fue necesario partir de una correcta lectura de los hechos existentes, pero fundamentalmente poder recoger el esfuerzo y el trabajo colectivo que desde hace mucho tiempo se venía realizando; en este sentido, uno de los principales objetivos de la primera etapa, fue construir el

inventario de proyectos que recogiera la tarea realizada en distintos momentos de la ciudad, tanto por organismos oficiales, como por instituciones intermedias y ciudadanos de Ushuaia, para poder realizar una lectura cronológica de los diversos procesos y producciones que se han realizado.

De este modo, los proyectos se ordenaron en grupos que corresponden a:

1/ El Diagnóstico Urbano Expeditivo 1988 (Comisión Permanente de Planeamiento Urbano y Edificación)

2/ Los Proyectos sugeridos por la Línea Nº 4: "Ordenamiento Urbano Ambiental, la Línea Nº 2 "Estímulo Económico del Desarrollo Local", y la Línea Nº 1 "Integración Socio-Institucional" del Plan Estratégico Ushuaia 2003".

3/ Los Proyectos en elaboración por la Municipalidad de Ushuaia, complementándose con los aportes realizados por instituciones profesionales e informantes calificados en diversas entrevistas realizadas.

El análisis de estos grupos de proyectos, permitió descubrir tres miradas sobre la ciudad de características claramente diferenciales, y es en la relación entre ellas, la sociedad, el territorio, y el espacio y el tiempo de formulación, como se llegó al primer ordenamiento y clasificación de los proyectos desde donde se inició la búsqueda de propuestas.

Este primer ordenamiento consistió en agruparlos en 7 Tipos y a cada uno de ellos se les otorgó una clasificación más precisa sobre el modo de intervención, lo que constituye los sub-tipos:

TIPO 1. RECUPERACION Y REORDENAMIENTO URBANO: son aquellos proyectos que teniendo características integrales o de intervenciones puntuales, tienen como objetivo recomponer el tejido, y lograr la continuidad y armonía de la trama urbana. Contienen 2 sub-tipos, los que integran el Sistema Vial y los referidos a Relocalización, reordenamiento y/o Consolidación de asentamientos, periféricos o espontáneos.

TIPO 2. ESPACIOS PUBLICOS: son aquellos proyectos dirigidos a Rehabilitar espacios existentes y/o proponer nuevos espacios, que amplíen la calidad y cantidad de los mismos.

TIPO 3. MEJORAMIENTO AMBIENTAL: incluye dos sub-tipos de proyectos, los de carácter integral, referidos al saneamiento del territorio y aquellos que proponen obras de infraestructura puntuales.

TIPO 4. RECUPERACION DEL FRENTE COSTERO: incluye intervenciones de carácter vial en el sector de Av. Maipú y obras de carácter complementario, parquización y/o infraestructuras parciales.

TIPO 5: PROMOCION DEL TURISMO Y LA ECONOMIA: incluye proyectos que rescatan la imagen e identidad de la ciudad referenciados en el área central prioritariamente, reconociendo la importancia del patrimonio; y proyectos dirigidos a promover y desarrollar complementariamente la economía de la ciudad.

TIPO 6. EQUIPAMIENTO COMUNITARIO: incluye proyectos para concretar los equipamientos recreativos, escolares y sanitarios que desde el análisis surgen como demanda.

TIPO 7: RECUPERACION Y REHABILITACION DE GRANDES ENCLAVES TERRITORIALES: incluye proyectos tendientes a lograr la transformación de los grandes espacios vacíos de la ciudad e integrarlos y transformarlos para su aprovechamiento.

TIPO 8. EL CODIGO DE PLANEAMIENTO: permite comparar los criterios de uso del suelo en distintos momentos de la ciudad, como también la relación entre las previsiones teóricas y la construcción de la ciudad.

Estos tres momentos de elaboración de proyectos y la agrupación posterior, nos permitieron realizar una mirada transversal que intente rescatar aquellos elementos que sirvieran a la definición de los proyectos del nuevo Plan.

-El Diagnóstico Urbano Expeditivo de 1988 nos planteaba un enfoque totalmente físico de la ciudad, en un momento en que esta intentaba absorber el vertiginoso crecimiento provocado años atrás a partir de la Ley 19640, y se preparaba para transformarse en una ciudad autónoma a partir de la futura Ley de Provincialización, de ahí el valor de este trabajo y los proyectos planteados, que han servido y aún lo siguen haciendo como material de aplicación.

Los aspectos negativos radicaban fundamentalmente en la especificidad de los proyectos, que no lograban establecer la relación y confluencia de muchos en un mismo espacio, lo que sin dudas mejora el tratamiento final del territorio.

Otro aspecto negativo fue que no lograra obtener validez jurídica, lo cual le hubiera otorgado a la ciudad instrumentos de aplicación concretos y cierta previsibilidad, tanto ante los ciudadanos como ante los diferentes actores públicos y privados.

- El Plan Estratégico, definió una serie de proyectos que no contenían ni abarcaban la totalidad de los temas como lo hizo el Diagnóstico del año 1988, sino que se recortaban en problemáticas que ponen en relación los sueños y los deseos con la oportunidad que representa la posibilidad de formular un nuevo Plan. El aspecto positivo y el aporte que nos deja, radica en la visión inclusiva de la sociedad en la definición de las prioridades.

-Los proyectos municipales, son los que nos conectan con el momento actual de la ciudad. A su favor, señalamos el esfuerzo por desarrollarlos desde una mirada más amplia que el conflicto específico a solucionar, aunque sin lugar a dudas, resultan insuficientes en relación a las carencias y necesidades de la ciudad y sus habitantes.

Uno de los aspectos importantes de este análisis fue, cómo a partir de la superposición de los distintos tipos de proyectos definidos en los tres grupos analizados, comienzan a surgir algunos de los temas que se destacaban en importancia y que debían ser priorizados en la formulación del nuevo Plan.

Otro aspecto que se definía es el carácter integral que deberían tener los nuevos proyectos a formular, lo cual define el perfil que un Proyecto Urbano debe tener, priorizando el espacio de confluencia, el objetivo final y la gestión, ante las intervenciones puntuales.

Es preciso lograr que la visión de la ciudad y la formulación de los proyectos confluyan en un momento de definiciones conjuntas entre los diferentes actores de la ciudad, buscando así que el resultado de esta tarea logre el necesario e imprescindible compromiso, tanto de los técnicos como de la sociedad civil, para convertir a los proyectos que se elaboren en parte del contrato social que el plan implica.

Entonces, debemos hacer confluir en la formulación de las nuevas propuestas la visión integral e integradora de cada uno de los Proyectos Urbanos, con la necesidad y el compromiso de toda la sociedad en la tarea de formulación de los mismos, de manera tal que el proceso de elaboración, el desarrollo, la gestión y la ejecución partan del consenso mayoritario.

Solamente de este modo se logra que el Plan Urbano y sus definiciones sean un contrato colectivo de la sociedad con la ciudad, constituyéndose en un patrimonio privilegiado.

Esto además hará que el Plan y los proyectos superen los términos de una gestión, para convertirse en una referencia ineludible, evitando así, que las cuestiones trascendentes sean subordinadas y funcionales a las decisiones de la gestión política ocasional

### **La Cartera de Proyectos**

La definición del modelo de desarrollo urbano, partió de un proceso de reconocimiento del territorio, el estudio y análisis de las diferentes variables que han intervenido en su conformación, y fue complementado con la participación de especialistas e informantes calificados, con quienes en forma conjunta y consensuada se arribó a la definición de aquellas barreras que han determinado límites precisos al crecimiento y la expansión indiscriminada, y además se

determinaron los umbrales que permitieron, cualificar, ordenar y orientar el modo más ventajoso para el desarrollo de la ciudad.

A partir de la superposición de estas variables, se definió el modelo de desarrollo propuesto para la ciudad, como resultado de este proceso participativo.

Como todo modelo, definido a través de metodologías objetivas, necesita de otros elementos para pasar de un proceso de elaboración teórico, a constituirse en una herramienta concreta, que oriente y facilite la actuación en la ciudad. Entre estas herramientas se encuentran, la formulación de normativas de regulación y uso del suelo, la formulación de los Proyectos Estructurales, los Proyectos Locales por Area, los Lineamientos y Directrices del Plan y todos aquellos que en diferentes escalas se vayan definiendo para permitir abordar y concretar las estrategias, programas y proyectos para el desarrollo de la ciudad.

Desde una mirada abarcadora, es preciso asumir el compromiso y la obligación de entender a la ciudad y sus instrumentos como un patrimonio colectivo - con los derechos, las obligaciones y las responsabilidades que ello genera , para enmarcar y definir el rol de las gestiones políticas como los administradores temporarios de este patrimonio.

Se necesita entonces, pensar en el mediano y largo plazo mientras se interviene en el presente; es allí cuando el Plan de Desarrollo Urbano y el Programa de Desarrollo Urbano, contenedor de los Proyectos Estructurales para la transformación de la ciudad, requieren ser definidos.

El Nuevo Plan configura una propuesta innovadora del territorio urbano, inscribiendo nuevas relaciones entre este y el territorio de la región.

La propuesta del Plan se sustenta en la definición del Programa de Desarrollo Urbano que contiene **ocho (8) proyectos estructurales** que tienen un carácter emblemático, en tanto asumen no sólo las previsiones y el diseño de las modificaciones físicas y funcionales de la ciudad, sino que identifican el conjunto de expectativas que tiene la sociedad en el fortalecimiento de Ushuaia en su rol productivo, turístico, de servicios y comunicaciones a escala ampliada.

El carácter emblemático de los proyectos se afirma también en el renacimiento de un perdido equilibrio interno entre las partes de la ciudad, producto del caótico modo de crecimiento registrado, lo cual se ha evidenciado en los distintos grados de consolidación y de calidad de vida urbana de los barrios centrales y los barrios nacidos al ritmo de la imprevisión y la "intrusión" como metodología que los identifica, como así también la restauración de un perfil de

representación simbólica apoyado en nuevas arquitecturas públicas y la recuperación del frente costero como espacio de uso colectivo.

La definición de estos proyectos estructurales y su carácter emblemático indican la conclusión parcial y el inicio, al igual que en la definición del modelo de desarrollo, de un proceso reflexivo y participativo, fundado en la historia y en la realidad geográfica y urbanística de la ciudad.

Cada uno de estos proyectos estructurales, constituye un proyecto hecho de proyectos e intervenciones menores sobre componentes y sitios urbanos elegidos de acuerdo a sus posibilidades concretas de gestión y realización en el corto y mediano plazo, y a las potencialidades que presentan en el marco de la estrategia espacial más general.

Esta idea de transformación por sumatoria articulada de modificaciones, resulta ser el soporte conceptual e instrumental del Plan.

Es sobre este soporte que se hace posible vincular dos aspectos usualmente desligados en la planificación urbana: las previsiones y especificaciones sobre el uso del suelo, densidades, estándares de servicios, etc que indican "aproximaciones" acerca de la ciudad futura, con las "certezas" que impone el proyecto urbano en tanto supone el diseño y la materialización de la arquitectura de la ciudad, fijando con precisión el resultado de la estrategia espacial alcanzada en cada momento.

Los proyectos urbanos, entendidos como intervenciones acotadas y desarrolladas en sitios seleccionados, implican establecer nexos entre las demandas programáticas funcionales y arquitectónicas propias del emprendimiento y del lugar, y los requerimientos de las transformaciones a escala de la ciudad. Son los catalizadores de las metas y de las políticas públicas pretendidas por el plan, revelando un nuevo modo de construir democráticamente los cambios deseados, a partir de la participación ciudadana con opinión y propuestas en cada una de las actuaciones.

Así entendido, los proyectos urbano-arquitectónicos, permiten romper el aislamiento entre los estamentos político-técnicos para resolver la obra pública, agregando una plusvalía de "inclusividad" y "horizontalidad" en las distintas decisiones, desde las asignaciones presupuestarias hasta el diseño de sus partes.

Los grandes proyectos estructurales sustentan su contenido y su vigencia en esta diversidad de proyectos urbanos que se van enhebrando en el territorio del municipio y cuya progresiva gestión y ejecución será el parámetro de seguimiento y ajuste del plan.

El proceso de trabajo realizado, que partió del reconocimiento, ordenamiento e inventario de la totalidad de proyectos e iniciativas elaboradas a través del tiempo ya descritas, y la posterior definición del modelo de desarrollo, permitieron la realización junto a instituciones y/o asociaciones intermedias, especialistas e informantes calificados de los Talleres de Trabajo ( ver anexo) donde finalmente fueron definidos los ocho (8) Proyectos Estructurales:

**1. el frente marítimo**, cuya finalidad es la jerarquización del corredor longitudinal sobre el mar, revalorizando su vinculación con el paisaje natural y construido y continuando con el acondicionamiento del sector ya realizado en algunos tramos.

**2. el eje central y nuevo centro cívico municipal**, cuyo objetivo es recualificar el espacio público del centro comercial de la ciudad, articulando la calle San Martín con los sitios ubicados en sus dos extremos (la Base Naval al este y la Plaza Piedrabuena al oeste).

**3. la base naval**, cuya finalidad es integrar este sitio estratégico de la ciudad a la trama urbana, poniéndolo en valor para el desarrollo residencial.

**4. el corredor central**, un proyecto que se propone mejorar las condiciones de conectividad interna entre los tres sectores de la ciudad, ofreciendo, en particular, un nuevo vínculo de integración del sector este con el sector central.

**5. el nuevo portal de la ciudad**, que se propone recuperar para la ciudad una extensa área de acceso restringido, prácticamente sin uso y que se corresponde con el sitio de Ushuaia que mejores condiciones de asoleamiento presenta y, además, que mejores vistas hacia el frente marítimo central posibilita.

**6. el nuevo centro del sector oeste, el B.V.C.** con el propósito de la densificación edilicia del sitio (en los predios del barrio Almirante Brown y de la Dirección de Vialidad Nacional) y de la definición de un ámbito para el desarrollo de actividades colectivas en el predio del "Colombo".

**7. Monte Gallinero**, con la finalidad de urbanizar un sitio de particulares condiciones paisajísticas en la ciudad, vinculado directamente con el área de los turbales.

**8. Valle de Andorra**, cuya finalidad es la recuperación de espacios de carácter recreativo para el uso público y la regulación para la ocupación del sector.

Del mismo modo el Programa de Desarrollo Urbano como sustento del Plan de Desarrollo Urbano, define **Los Proyectos Locales por Área**. Estos proyectos son aquellos proyectos de escala barrial, que intentan generar una distribución equitativa de espacios públicos, elementos y sitios de valor simbólicos en el área, y tienen como objetivo prioritario permitir la **CUALIFICACION** del área y la **INTEGRACION** de la misma a través de generar un sistema de espacios públicos puestos en relación.

La existencia de Proyectos Locales que por su importancia (escala o valor representativo), si bien pertenecen al área, la trascienden, permiten la puesta en relación y la integración del área a un sistema mayor, que es el territorio de la ciudad.

El origen de los proyectos seleccionados hasta ahora tienen que ver mayoritariamente con la creación, recuperación y/o consolidación de espacios públicos, que, distribuidos en todo el territorio de la ciudad, nos permiten vislumbrar la posibilidad de generar una estructura ordenada y continua de espacios públicos de diferente escala, para abastecer en forma suficiente a la ciudad.

Los proyectos hasta ahora definidos tienen su origen en una visión intencionada que hemos realizado del territorio de la ciudad, de sus sectores, de presunciones, pero que en gran parte, recogen “el deseo de los habitantes”, de las inquietudes que históricamente navegaron en el territorio de lo deseable sin encontrar indicios de concreción, y también lo constituyen aquellos espacios y sitios que los más antiguos de “los nuevos pobladores” que conforman Ushuaia, como así también los jóvenes y niños, identifican a través de sus vivencias, y que por lo tanto los constituyen en un material imprescindible para la identificación de este tipo de proyectos.

Por ello, debemos pensar estos espacios como partes de una enorme cadena, donde algunos son pequeños eslabones, en cuanto cubren la demanda muy localizada, en tanto otros, se constituyen en piezas-eslabones que además de satisfacer al sector, empiezan a mostrar una jerarquía a nivel de la ciudad.

Estos proyectos, por su escala, su implicancia, su carácter cualificador e integrador, son piezas fundamentales para el inicio del proceso de definición y construcción del Presupuesto Participativo, que implica la puesta en práctica de un proceso absolutamente democrático y participativo de la población en la construcción de la ciudad y sus espacios colectivos.

La totalidad de los Proyectos que forman parte de este Programa de Desarrollo Urbano han sido definidos a partir de las pautas enunciadas en el Taller de trabajo realizado oportunamente.

El criterio de definir tres Áreas; Oeste – Centro – Este, parte de reconocer la presencia de los arroyos Buena Esperanza y Chorillo del

Este-Base Naval, como elementos con un carácter lo suficientemente potentes, para la definición de los mismos. De este modo las tres Areas quedan definidas de la siguiente manera:

Area Oeste: desde el Parque Nacional hasta el Arroyo Buena Esperanza,

Area Centro: desde el Arroyo Buena Esperanza hasta el Chorrillo del Este,

Area Este: desde el Chorrillo del Este hasta el Río Olivia.

Los proyectos identificados son los siguientes:

#### **Sector Oeste**

Río Pipo

Camino de los Presos

Arroyo Buena Esperanza

Laguna del Diablo

Turbales

Brintrup

Corredor comercial Kuanip – Perón

#### **Sector Central**

Bahía Encerrada

Parque Piedrabuena

Eje Lasserre

Chorrillo del Este

Senderos de trekking

Patrimonio edilicio

Corredor comercial Magallanes

#### **Sector Este**

Pastoriza

Área industrial

Arroyo Grande

Acceso este

Pistas de patinaje y mirador a 360

De cada uno de estos proyectos fueron definidos:

**NOMBRE DEL PROYECTO** Con el cual se lo identifica

**DESCRIPCION** Características generales que enmarcan al mismo.

**ESTADO ACTUAL**

**OBJETIVOS DEL PROYECTO** Mejora que se pretende obtener para la ciudad y sus habitantes

**LINEAMIENTOS DEL PROYECTO** Operaciones claves que concretan los objetivos

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

**ACTORES Y GESTION** Modalidad de articulación entre los actores

Involucrados. Operatorias de implementación

**INDICADORES DE EXITO**

## LOS PROYECTOS ESTRUCTURALES

### ▪ PROYECTO Nº 1: EL FRENTE MARÍTIMO

#### **Descripción**

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)

< 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 waterfront , 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.

#### **Estado de Situación**

Ejecuciones parciales, como el sector de duplicación de Av. Maipú señalado, y mejoramiento de algunos paseos. A desarrollar integralmente.

#### **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.

Construir 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”.

Considerar la posibilidad de extensión del trazado del tren del fin del mundo desde su estación terminal actual hasta el centro de la ciudad.

Plantear en una primera instancia la definición del tramo comprendido entre la desembocadura del Arroyo Buena Esperanza y los actuales muelles de la Armada, la Costa Central.

### **Lineamientos de la Intervención**

< El proyecto deberá superar el carácter eminentemente vial de la etapa realizada, abordando integralmente los distintos aspectos funcionales y programáticos que el sector demanda, evitando así el riesgo de volver a construir una barrera que separe aún más a la ciudad de su relación con el mar; por lo tanto, si bien se reconoce la presencia y jerarquía en el sistema vial de Av. Maipú como elemento de conexión, se le destina un rol a la misma en este tramo, como Avenida de Paseo, incorporándose como parte de un Parque Lineal Costero, reforzado con elementos arquitectónicos y funcionales.

< En forma integrada, se fijarán los criterios arquitectónicos y urbanísticos para la edificación.

< Se deberá realizar previamente un relevamiento detallado y actualizado de hechos existentes, ocupación e identificación de zonas conflictivas de cada sub proyecto; estudiando todas las conexiones transversales, tanto peatonales como vehiculares.

< Se realizará un estudio para establecer la factibilidad de los servicios de infraestructura necesarios.

### **Fuentes de Financiamiento**

< Municipalidad de Ushuaia.

< Gobierno de la Provincia.

< Créditos Internacionales.

< Privados.

### **Actores y Gestión:**

< Municipalidad de Ushuaia.

< Prefectura.

< Base Naval

< Entes de Servicio

< Gendarmería – Aduana

< Gobierno Provincial

< Propietarios y Concesionarios Privados.

<Acuerdos –Concursos- Convenios – Contraprestaciones.

### **Indicadores de Éxito**

< Incremento de la superficie de espacios verdes a la ciudad.

- < Incremento de la superficie de equipamientos destinados a actividades recreativas.
- < Eliminación de las barreras que impiden la relación de la ciudad con el mar.
- < Generación de una nueva fachada de la ciudad hacia el mar.

Algunos proyectos que requieren soluciones en forma 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.

## ▪ PROYECTO Nº 2 : EL EJE CENTRAL

### **Descripción**

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).

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).

### **Estado de Situación**

Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto**

Este proyecto tiene por finalidad recualificar el espacio público de este sector y articular la calle San Martín con sus dos remates, definiendo para el sector de la Base Naval su rol como polo recreativo – cultural (edificio de la Base Naval, Presidio, Cine, Sede de la Sociedad de Arquitectos, Hospital Naval) y para el sector de plaza Piedrabuena su rol como centro de carácter polifuncional.

### **Lineamientos de la 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 concursos 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 Choriidel Este y la Av. Maipú.

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

Tratamiento unitario de la Avenida, mobiliario urbano, señalética, tratamiento de calle y veredas.

Ejecución de un poliducto y eliminación de instalaciones aéreas.

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 (limitado por el plano base del ex – hotel) .

### **Fuentes de Financiamiento**

< Cámara de Turismo (Provincial y Municipal)

< Municipalidad de Ushuaia.

< Comerciantes y frentistas.

### **Actores y Gestión**

< Municipalidad de Ushuaia.

< Consejo de Planeamiento.

< Armada.

< Junta Promotora Plan Estratégico.

< Concejo Deliberante.

< 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 de edificios representativos para la ciudad.

- PROYECTO Nº 3 : LA BASE NAVAL.

### **Descripción**

El proyecto comprende el predio de la Base Naval Ushuaia que se ubica al este del rectángulo fundacional, excepto el sector que se dispone a lo largo de calle Yaganes (que se incorpora al proyecto del eje central y nuevo centro cívico municipal) y el área de exclusión que se encuentra en el borde de los depósitos de combustible de la empresa Repsol – YPF (terminal Orión).

Este predio, de aproximadamente unas cincuenta hectáreas de superficie, actuó durante décadas como un límite para la expansión de la ciudad en la dirección este. El establecimiento de la zona industrial en proximidades del arroyo Grande y la construcción de un grupo habitacional en el extremo este de la ciudad, cercano a la desembocadura del río Olivia, determinaron que la ciudad creciera hacia el este, dejando en su interior esta gran área vacante que se extiende entre los dos corredores de circulación longitudinales.

### **Estado de Situación**

Se encuentra en proceso de acuerdo un convenio entre la Municipalidad de Ushuaia, la Armada y el Gobierno de la Provincia a través del IPV.

Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto**

Integrar este sector a la ciudad, proponiendo su urbanización.

Reforzar el concepto de ciudad lineal.

Poner en valor este sitio estratégico en el interior de la ciudad, con la incorporación del Corredor Central.

Poner en relación este enclave estratégico con el Parque del Presidio y el área central.

### **Lineamientos de la Intervención**

< Construcción de una avenida central que se vincule con Avenida Magallanes, al oeste, y con la calle Facundo Quiroga al este, (parte del proyecto del corredor central).

< Proponer una estructura circulatoria interna que integre el sector con el entorno.

< Plantear un espacio recreativo interno que separe el predio de los Tanques de YPF.

< Creación de equipamientos (Centro Cultural) integrado a las áreas de preservación Histórica.

< Fijar normas urbanísticas del sector.

< Preservar las áreas forestadas y seleccionar los terrenos más apropiados para la construcción de viviendas, teniendo en cuenta que parte del suelo es de formación Yaghan, un suelo rocoso poco apto para la edificación.

< Reconocer los tres (3) sectores existentes:

a- el sector forestado, a preservar como ámbito de acceso público

b- el sector residencial, ubicado en relación con la nueva avenida central

c- el sector de parque urbano en torno de la zona de exclusión del área de depósitos de combustibles.

**Fuentes de Financiamiento:**

< IPV

< Municipalidad de Ushuaia.

< Privados.

**Actores y Gestión:**

< Municipalidad de Ushuaia.

< Gobierno de la Provincia -IPV

< Armada.

< Operadores Privados.

**Indicadores de Éxito:**

< Recuperación y apropiación de un enclave estratégico para la ciudad.

< Ampliación de las superficies de espacios verdes de uso público.

< Incorporación de áreas de alto valor para urbanización y viviendas.

< Integración de las áreas centro y este de la ciudad.

- PROYECTO Nº 4 : EL CORREDOR CENTRAL

### **Descripción**

El proyecto comprende un área a definir específicamente, que se extiende hacia el este y el oeste de Avenida Magallanes. Hacia el este, atravesando el predio de la Base Naval Ushuaia y continuando por calle Facundo Quiroga hasta encontrarse con Eva Perón y finalmente con Perito Moreno; hacia el oeste, estableciendo un vínculo entre las calles Magallanes, Damiana Fique con Tte. General J.D.Perón atravesando un sector del Brintrup, para luego llegar a conectar con 12 de Octubre, Kuanip e Hipólito Yrigoyen.

Es un proyecto de neto carácter comunicacional.

### **Estado de Situación**

Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto**

Crear un sistema central de movilidad entre los dos grandes corredores de circulación ubicados uno al norte y otro al sur de la ciudad con la finalidad de mejorar la conectividad interior entre los distintos sectores de la ciudad (en particular del sector este con los sectores central y oeste).

Incentivar la ocupación de áreas aún no urbanizadas y estimular la recualificación de sectores urbanos degradados o con un espacio público escasamente caracterizado.

Vincular distintos sitios urbanos con este corredor central: predio de la base naval, chorrillo del Este, calle Yaganes, parque Aborigen, arroyo Buena Esperanza, área forestada del Brintrup, área de turbales.

Permitir formas de descentralización institucional.

Posibilitar su uso como corredor de Infraestructura y Transporte.

### **Lineamientos de la intervención**

< Construcción del corredor en los sectores pertenecientes a la actual Base Naval y en la conexión de Magallanes con Av. Tte.JD Perón (en la zona del Brintrup).

< Mejoramiento y acondicionamiento de las calles Tte.JD Perón, Magallanes, Facundo Quiroga y Eva Perón.

< Construcción de la infraestructura y el equipamiento necesarios (iluminación,cloacas, agua, gas, mobiliario urbano, veredas, etc).

< Marco Jurídico: realizar convenios, expropiaciones y delimitación de áreas de reserva.

### **Fuentes de Financiamiento**

- < Municipalidad de Ushuaia.
- < Gobierno de la Provincia (IPV-zona de la Base Naval)
- < Privados.

### **Actores y Gestión**

- < Municipalidad de Ushuaia.
- < Armada
- < Gobierno de la Provincia-IPV
- < Privados.
- < Gestión Público-Público y Público-Privado.
- < Empresas de Servicios (DPE / DPOSS / CAMUZZO / Telefónica / Televisión.

### **Indicadores de Éxito**

- < Incorporar un elemento de conexión intermedio este-centro-oeste.
- < Mejorar el rol de las conexiones transversales entre la parte alta y la costa.

- PROYECTO Nº 5 : El nuevo portal de la ciudad, LA PENÍNSULA.

### **Descripción**

Este proyecto se ubica en el sector conocido con el nombre de “la península”, un sector que se extiende de sur a norte desde la península Ushuaia propiamente dicha, donde se encuentra el aeropuerto de la ciudad, hasta el barrio La Misión, que se extiende sobre la costa de la Bahía Encerrada.

Esta gran superficie, propiedad de la Armada Argentina, se encuentra desocupada prácticamente en toda su extensión, contando con las instalaciones del antiguo aeropuerto que se ubican hacia el este, sobre la Bahía Ushuaia. En un predio cercano al barrio La Misión se prevé la construcción del edificio de la Legislatura provincial, de acuerdo con el proyecto seleccionado entre las presentaciones al concurso oportunamente realizado.

Es un proyecto claramente dirigido a la “expansión de la ciudad e integración del sector con el resto de la planta urbanizada.”

### **Estado de Situación**

Convenio en vías de desarrollo entre la Municipalidad de Ushuaia, la Armada y el Gobierno de la Provincia a través del IPV.

Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto**

Recuperar para la ciudad un área de acceso restringido, prácticamente sin uso y que se corresponde con el sitio de Ushuaia que mejores condiciones de asoleamiento presenta y, además, que mejores vistas hacia el frente marítimo central posibilita, convirtiéndola en un área privilegiada para ser urbanizada.

Definir la continuidad de la trama urbana en este sector, lo que supone la consolidación del borde costero de la ciudad y la valorización de su paisaje y de su patrimonio histórico.

Definir un nuevo acceso a la ciudad conectando e integrando la zona del Aeropuerto con el centro de la ciudad.

### **Lineamientos de la Intervención**

< Construcción de una nueva avenida de acceso a la ciudad desde el aeropuerto que se continúa en el camino Luis Pedro Figue, sobre la bahía Encerrada, hasta su encuentro con la Avenida Maipú.

< Construcción del nuevo edificio de la Legislatura provincial.

- < Construcción de la "ciudad naval", el conjunto de edificios e instalaciones que tienen que ver con la logística antártica y con las actividades de la Armada Argentina.
- < Construcción de nuevas viviendas para el personal de la Base Naval Ushuaia que actualmente se distribuye en distintos barrios militares.
- < Construcción de nuevas viviendas y equipamiento comunitario.
- < Construcción de espacios de uso público a escala del sector a urbanizar, incorporándolos a la estructura de espacios públicos de la ciudad, valorizando el paisaje y el patrimonio histórico y cultural del sitio.
- < Recuperar la costa para actividades de recreación y esparcimiento.
- < Refuncionalización de las infraestructuras existentes (Pista-Angares).
- < Definición de un parque Temático Marino.

### **Fuentes de Financiación**

- < Municipalidad de Ushuaia / Gobierno de la Provincia (IPV) / Gobierno de la Nación (Armada)
- < Privados.
- < Créditos Internacionales.
- < Empresas de Servicios ( DPOSS / DPE / CAMUZZI / TV / TEL )

### **Actores y Gestión**

- < Municipalidad de Ushuaia / Gobierno de la Provincia / Gobierno de la Nación.
- < Privados.
- < Empresas de Servicios

Gestión:

- < Realización de un Master Plan a través de un Concurso Internacional.

### **Indicadores de Éxito**

- < Incorporación de las tierras de mayor valor al uso de la ciudad.
- < Incorporación de nuevos espacios públicos para el sector y la ciudad.
- < Crecimiento de la ciudad por completamiento, sin extensión de la planta urbana.

- PROYECTO Nº 6 : B.V.C. Brown / Vialidad / Colombo, un nuevo Centro en el Sector Oeste.

### **Descripción**

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).

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.

### **Estado de Situación**

Proyecto a desarrollar.

Tierras disponibles. Realización de convenios.

### **Objetivos del Proyecto**

Renovación, completamiento y densificación edilicia con fines habitacionales, de equipamiento urbano, recreación y esparcimiento.

### **Lineamientos de la Intervención**

< 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.
- < Definición de un ámbito para el desarrollo de actividades colectivas en el predio del Colombo.
- < 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.

### **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
- < Empresas de Servicios
- < 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.

- PROYECTO Nº 7 : MONTE GALLINERO.

### **Descripción**

El proyecto comprende el predio propiedad de la Armada Argentina que se encuentra en el Monte Gallinero, al este del barrio de vivienda pública del mismo nombre en un extremo del sector oeste de la ciudad, sobre la Avenida Dr. H. Yrigoyen.

El monte Gallinero es un gran predio totalmente desocupado, excepto la ubicación de un establecimiento educativo ubicado sobre la calle 8 de Noviembre. Es un terreno con pendientes pronunciadas hacia la Avenida Dr. H. Yrigoyen y con vistas, desde los sectores más elevados, hacia la bahía Golondrina, la península y el resto de la ciudad.

### **Estado de Situación**

A la espera de la firma del Convenio entre Municipalidad / Armada / IPV.

Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del proyecto**

Urbanizar, desarrollar e integrar un sector de la ciudad que está ubicado estratégicamente en relación a otras componentes a partir de la incorporación de Servicios Educativos, Culturales, Comerciales, Equipamientos y Viviendas uni y prurifamiliares que brinde apoyo a los barrios adyacentes.

Completar la trama urbana del sector.

Poner en relación el monte con la Av. H.Yrigoyen y los Turbales.

Proteger la pequeña área forestada ubicada al este del monte, entre este y el barrio de viviendas públicas.

Desarrollar un sector comercial sobre la Avenida Dr. H. Yrigoyen.

### **Lineamientos de la Intervención**

< Determinar el valor histórico de las construcciones existentes con la intención de evaluar su restauración / reciclaje / demolición.

< Preservar el sector más elevado como mirador y parque público.

< Desarrollar un sector comercial y de servicios (educativos / salud / cultural)sobre la Avenida Dr. H. Yrigoyen.

< Diseño de la calle de acceso desde el norte.

### **Fuentes de Financiamiento**

> Municipalidad de Ushuaia.

- < IPV
- < Operadores Privados.
- < Empresas de Servicios: DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL /TV / otras.
- < Cooperativas / Vecinos

### **Actores y Gestión**

- < Municipalidad de Ushuaia.
- > Gobierno de la Provincia – IPV.
- > Armada Argentina
- < Operadores Privados / Empresas de Servicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL / TV / otras).
- < Cooperativas / Vecinos.

### **Indicadores de Éxito**

- < Recuperación de un área de posicionamiento estratégico como área de futura urbanización.
- < Aumento de espacios de uso público.
- < Preservación de lugares emblemáticos.
- < Incorporación de servicios y equipamientos a un sector más amplio que el de la intervención.
- < Oferta variada de acceso a la vivienda.

- PROYECTO Nº 8 : EL VALLE DE ANDORRA.

### **Descripción**

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.

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.

Es este independientemente del valor estructural, 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**

Proceso de debate iniciado en la sociedad con clara vocación de recuperación del sector para el uso público, reconociendo las situaciones de conflicto.

Directrices definidas, proyecto a desarrollar.

### **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**

- < Definir el espacio público, el equipamiento complementario y los tratamientos específicos.
- < Definir el acceso vehicular, vincularlo con la trama urbana, conservar el carácter rural.
- < Recuperar el Arroyo Grande (ambas márgenes) en toda su extensión. Conexión márgenes.
- < Regularizar la situación dominial de los ocupantes actuales.
- < 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 2 Banderas.
- < Zonificar el sector (zona de amortiguamiento, zona productiva, zona de vivienda?, zona de esparcimiento).
- < Formular la normativa necesaria: a- Código de Planeamiento, b- Saneamiento Dominial.

### **Fuentes de Financiamiento**

- < Municipalidad de Ushuaia.
- < Ciudadanía en general a través de tributo específico.
- < Créditos Nacionales o Internacionales.

### **Actores y Gestión**

- < Municipalidad de Ushuaia.(Ejecutivo y Honorable Concejo Municipal)
  - < Ciudadanía.
  - < Parques Nacionales
- Gestión: difusión, discusión y consenso ciudadano. Acción.

### **Indicadores de Éxito**

- < Proyecto emblemático, independientemente del valor estructural, para poder definir la vocación real de cambio que la sociedad y su clase dirigente tienen en relación al futuro de la ciudad.
- < Recuperación del espacio público de mayor valor en la memoria colectiva de los habitantes, para el uso y goce de todos.

## **LOS PROYECTOS LOCALES POR AREA**

Los proyectos aquí detallados fueron definidos en el "Taller para los Proyectos Locales" realizado el día miércoles 15 de octubre en la sede del Centro Cultural Municipal, a partir de la base elaborada por el equipo de coordinación del Programa de Desarrollo Urbano y la participación de representantes de las siguientes instituciones:

< CPAU

< PEU.

< Municipalidad de Ushuaia: Dirección de Planeamiento  
Dirección de Medio Ambiente  
Dirección de Obras Privadas  
Oficina de Tierras Fiscales  
Dirección de Desarrollo Social

< Honorable Concejo Deliberante.

< CADIC

< Fundación FINISTERRA

< Dirección Provincial de la Energía.

< Dirección de Planeamiento y Ordenamiento Territorial (Gobierno de la Provincia)

< Taller Ushuaia

### **AREA OESTE**

#### **Sector comprendido entre el parque nacional y el Arroyo Buena esperanza**

- Proyecto A: "Urbanización Río Pipo"

#### **Descripción:**

En el sector oeste de la ciudad se encuentra este predio de 180 has. adquirido por el IPV con destino a la ejecución de diversas operatorias.

El modelo de desarrollo urbano propuesto prioriza la consolidación, la renovación y el completamiento sobre la expansión. No obstante, se puede considerar este sector como reserva para futura expansión, y como opción alternativa a crecer superando la cota + 105.

#### **Estado de Situación:**

<La posibilidad de urbanización ha sido autorizada por el Concejo Deliberante.

<Se han realizado algunas operaciones y obras de infraestructura.

### **Objetivos del Proyecto:**

<Definir este sector como un elemento de amortiguamiento entre la ciudad y el Parque Nacional , constituyéndose en lo inmediato debido a su riqueza topográfica y paisajística como un área de reserva deportiva recreativa.

<Area de reserva para futura expansión.

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

<No realizar ningún tipo de actividades que tiendan a consolidar las posibilidades de urbanización en lo inmediato.

<Realizar tareas de acondicionamiento para utilización del área para actividades recreativas de uso y abiertas al público que actúen como complementarias de los sectores de camping y deportivos del sector.

<Realización de estudios de posibles actividades e impactos sobre el área. Consultas y audiencias.

### **Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Gobierno de la Provincia – IPV.

<Áreas e Instituciones de protección y promoción del medio ambiente.

### **Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia – Departamento Ejecutivo y Concejo Deliberante.

<Consejo de Planeamiento.

<IPV

<Empresas de Servicios.

<Vecinos ( todos, fundamentalmente los del área).

### **Indicadores de Éxito:**

<Recuperación de un área de 180 has. para usos recreativos de carácter público.

<Respeto al modelo territorial de desarrollo consensuado.

<Incorporación de un área de reserva para una futura necesidad de incorporar tierras aptas para urbanizar.

- Proyecto B: "Camino de los Presos"

**Descripción:**

En el proceso que la ciudad ha iniciado para ir identificando progresivamente aquellos elementos, sitios o edificios de valor histórico y cultural que le permitan definir y reafirmar su identidad, aparece el reconocido colectivamente por los habitantes, "Camino de los Presos", un sector que estos recorrían realizando diferentes tareas. Este sitio se relaciona directamente con el Presidio, pieza fundamental en el origen y la historia de la ciudad.

**Estado de Situación:**

<Sector reconocido solamente por una parte de la población local que se encuentra sin ningún tipo de cuidado ni mantenimiento.

<Proyecto a realizar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Definir el Camino de los Presos como un Área de Interpretación Histórica y Cultural.

<Incorporar el sector a recorridos y paseos para el reconocimiento local y circuitos para el turismo.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Relevamiento y demarcación del sector de intervención.

<Preservar todos los elementos de valor y carácter histórico.

<Definir el equipamiento, señalización e iluminación del recorrido.

<Definir normativa específica de preservación del sector.

<Recuperar el escenario histórico.

<Jerarquizar el carácter de los accesos por 12 de Octubre, Alem y desde el autódromo.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Cámara de Turismo.

<Operadores Privado por concesión de equipamientos.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Cámara de Turismo.

<Escuelas / Vecinos.

**Indicadores de Éxito:**

<Recuperación de un sector de alto valor patrimonial y testimonial.

<Incorporación de nuevos elementos para diversificar la oferta turística.

<Incorporación de las escuelas y vecinos al proceso de identificación y reconocimiento del Patrimonio.

- Proyectos C y D: “Arroyo Buena Esperanza y Senderos Peatonales”.

**Descripción:**

El Arroyo: la liberación progresiva de los bordes del Arroyo he permitido su redescubrimiento como elemento recreativo por parte de la población. La tarea realizada necesita de su consolidación para constituirse en un parque lineal de escala local y territorial.

Esto se puede enlazar con los Senderos Peatonales , donde el paisaje, las características de la topografía y el desafío de la aventura, permiten hoy a algunos pocos habitantes, conocer los secretos para disfrutar el placer del trekking en diferentes lugares de Ushuaia, entre ellos la posibilidad que ofrecen estos senderos, los que llevan al Glaciar Martial.

**Estado de Situación:**

<Recuperación del Arroyo realizada en algunos sectores. Otros aún poseen viviendas y elementos que no permiten su aprovechamiento y saneamiento definitivo. Los senderos, del mismo modo requieren un tratamiento específico.

<Proyecto a realizar .con la participación de vecinos. Concurso de Ideas.

**Objetivos del Proyecto:**

<Liberar las márgenes del Arroyo Buena Esperanza para el uso recreativo e incorporarlo a la estructura de espacios verdes del sector y la ciudad.

<Recuperar y equipar sectores que por su valor paisajístico deben ser incorporados a los circuitos turísticos.

**Lineamientos de Intervención:**

<Definición de 3 sectores : 1/ Alem al Norte, 2/ Alem y Gobernador Paz, 3/ Area del BVC.

<Resolución de estacionamientos en los bordes del arroyo.

<Resolver el tránsito peatonal. Equipamiento, señalización, tratamiento adecuado de pisos.

<Integración de la actividad de Sky y Senda de los Hacheros.

<Colocación de equipamiento y juegos.

<Asegurar la continuidad visual y física de las márgenes del arroyo.

<Asegurar la participación de vecinos en el proceso de definición. Concurso de Ideas.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<IPV (relocalización de viviendas).

<Cámara de Turismo (senderos).

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<IPV – Vecinos.  
<Cámara de Turismo.

**Indicadores de Éxito:**

<Recuperación del Arroyo y los senderos peatonales, ( elementos de alto valor ambiental), como espacios de uso público para el sector, la ciudad y el turismo.

- Proyecto E: “Laguna del Diablo”.

**Descripción:**

Ubicada en el sector noroeste, es reconocida por la población en general. Su uso es intensivo en los meses de invierno como pista de patinaje a escala de la ciudad, pero fundamentalmente para el sector. Dado el escaso mantenimiento y protección que posee, requiere de un tratamiento integral para su recuperación, al carecer de una infraestructura adecuada.

**Estado de Situación:**

<Avanzado estado de deterioro por uso intensivo y mantenimiento nulo.  
<Proyecto a desarrollar. Asegurar la participación de los vecinos del sector.

**Objetivos del Proyecto:**

<Recuperar un elemento de alto valor ambiental y paisajístico.  
<Garantizar el uso ,tratamiento y mantenimiento adecuado durante todo el año.  
<Incorporar la laguna a los atractivos turísticos formales.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Estudio del impacto de las actividades invernales.  
<Definir infraestructura y equipamiento adecuado para la preservación de la Laguna y su entorno.  
<Definir la señalización e iluminación que no impacten visualmente.  
<Garantizar la participación de vecinos y organizaciones del sector en la definición.  
<Definir normativa específica que garantice el alto valor paisajístico y ambiental.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<Organizaciones de carácter ambiental.

<Cámara de Turismo.

### **Actores y Gestión**

<Vecinos y organizaciones del sector.

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.

<Consejo de Planeamiento.

<Instituciones deportivas.

<Cámara de Turismo.

### **Indicadores de Éxito:**

<Recuperación integral de un elemento de alto valor ambiental y paisajístico.

<Incorporación de criterios de uso y mantenimiento autorregulables.

- Proyecto F: "Turbales".

### **Descripción:**

Roca organógena sedimentaria. No posee capacidad de soporte, ni aún bajo su propio peso. Son sedimentos blandos, con mucho agua y vegetación; suelo sensible a posibles terremotos, en este suelo se amplifican la energía sísmica o energía de las vibraciones del suelo. Son suelos deformables. Poseen un alto valor intangible, ya que son un excelente material que puede ser utilizado para el turismo, educación, la investigación, y otros usos. Son verdaderos registros únicos para estudiar los climas del pasado.

### **Estado de Situación:**

<Sectores sin tratamiento específico que han sido invadidos paulatinamente con asentamientos que ponen en riesgo el sistema propio del turbal y los elementos asentados.

<Creciente consenso para su recuperación y puesta en valor.

<Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

< Recuperar estos espacios de alto valor como áreas de reserva natural, definiendo un tratamiento que permita su utilización como espacios para la recreación a escala de la ciudad y con fuerte impacto para el mejoramiento del sector.

<Garantizar la unidad y coherencia de la intervención en las áreas de turbales a tratar.

<Incorporar los turbales como material de estudio e investigación.

<Incorporar los turbales a los circuitos turísticos.

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

<Relevamiento topográfico de las áreas de intervención detectando y caracterizando las componentes existentes.

<Fijar límites y utilizar una franja fuelle que divida la trama urbana y el turbal en forma ininterrumpida.

<Rescatar el área como lugar de Paseo sin barreras físicas.

<Definición del equipamiento, servicios, elementos de interpretación, iluminación, estacionamiento en los bordes por fuera de los turbales.

<La franja fuelle se utilizará como biciesenda , para patinaje s/ruedas.

<Estudiar la alternativa que en invierno un sector de la franja de borde se pueda utilizar para patinaje sobre hielo.

<Definir la normativa específica para garantizar su protección y mantenimiento.

### **Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Cámara de Turismo.

### **Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.

<Consejo de planeamiento.

<CADIC (para cuestiones específicas).

<Cámara de Turismo.

<Escuelas / Universidad.

### **Indicadores de Éxito:**

<Recuperación de grandes áreas para la recreación y el uso público.

<Conservación de elementos únicos por su valor geológico y en la conformación del territorio de Ushuaia.

- Proyecto G: "Brintrup"

### **Descripción:**

Sector de alto valor paisajístico, que contiene partes de Bosque nativo, palestra, y condiciones topográficas que aumentan su atractivo, se ubica en el noroeste de la ciudad, incluyendo también algunas áreas urbanizadas. Por su ubicación, permite la conexión de calle Magallanes con Tte.Gral.JD Perón, lo que permite materializar el corredor central.

### **Estado de Situación:**

<Proyecto y normativa a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Recuperar a partir de un proyecto integral las características naturales y paisajísticas del sector.

<Incorporar equipamiento comunitario para el sector.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Gestionar recuperación del Bosque Nativo por ser la última reserva urbana (contraprestación o intercambio).

<Reserva de terreno para equipamiento urbano.

<Tratamiento del espacio verde adyacente a la calle Hakuerum.

<Definir el sector de palestra natural para la práctica deportiva.

<Concreción del sector de calle Tte.Gral. JD Perón desde zona del Brintrup hasta conectar con calle-----

**Fuentes de Financiación:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Urbanizadores / Empresas de Servicios.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Empresas de Sevicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / Otras).

<Vecinos del sector.

**Indicadores de Éxito:**

<Poner en valor un sector que contiene Bosque Nativo, único en su tipo en la ciudad.

<Recuperar para el uso público un área totalmente degradada.

<Permitir la materialización del corredor central.

- Proyecto H: "Corredor Comercial Kuanip – Perón"

**Descripción:**

En la actualidad se desarrolla un centro comercial en el sector de encuentro de calles Kuanip y Tte. Gral. JD Perón. Si bien su desarrollo es sostenido, en los aspectos físicos presenta características de deterioro creciente, contaminación visual por carteles y señalización realizada en forma anárquica, por lo que resulta fundamental el tratamiento integral del sector, teniendo en cuenta el impacto que ejercerá el desarrollo del Proyecto BVC (Brown, Vialidad, Colombo).

**Estado de Situación:**

<Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

- <Definir el sector como un centro comercial alternativo al del área central con influencia en la zona oeste.
- <Mejorar la imagen general del sector.

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

- <Estudio integral sobre tipos y escala de comercios a incorporar. Normativa para el sector. Participación de los comerciantes.
- <Incorporación de equipamiento urbano, señalización e iluminación que identifiquen al sector comercial.
- <Elaborar normativas de imagen e identidad del área (cartelería y marquesinas).
- <Realización de las obras de infraestructura básica para el sector. Prever el impacto del BVC.
- <Tratamiento adecuado del tránsito vehicular y peatonal (estacionamientos)
- < Conexión transversal a Maipú y centro de la ciudad.
- <Carencia de espacios públicos (reunión para definición).

### **Fuentes de Financiamiento:**

- <Municipalidad de Ushuaia.
- <Comerciantes del Sector.
- <Empresas de Servicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL / TV / Otras.

### **Actores y Gestión:**

- <Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.
- <Consejo de Planeamiento.
- <Centro Comercial del sector.
- <Empresas de Servicios.
- <Vecinos.

### **Indicadores de Éxito:**

- <Promoción de un centro comercial que se consolida autónomamente.
- <Incorporación de equipamientos e infraestructura para el sector.
- <Mejoramiento de la imagen del sector.

**AREA CENTRO Sector comprendido entre el Arroyo Buena Esperanza y el Chorrillo del Este.**

- Proyecto I: "Bahía Encerrada"

**Descripción:**

La memoria de los antiguo pobladores, como también la de aquellos que llegaron con los sueños y esperanzas de habitar Ushuaia, recuerdan las jornadas de uso y goce de este lugar, cuando se convertía en una extensa pista de patinaje, o de caminatas por sus bordes. La contaminación y un tratamiento y funcionamiento inapropiado del sistema de desagües, han eliminado la posibilidad de uso y disfrute de la misma. El proyecto propone recuperarla y jerarquizarla como componente prioritaria del sistema de espacios de uso público y atractivo para los fueguinos y los visitantes.

**Estado de Situación:**

- <Creciente deterioro de las condiciones ambientales.
- <Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

- <Recuperar el área para ser utilizada con usos deportivos – recreativos (náuticos y patín sobre hielo).
- <Recuperación ambiental a partir de la resolución del sistema de desagües.
- <Definir el sitio como patrimonio ambiental y turístico de la ciudad.

**Lineamientos de la Intervención:**

- <Evitar el ingreso del agua del mar y evitar la contaminación.
- <Definir el tratamiento de los bordes, pisos, protecciones.
- <Creación del equipamiento urbano y señalización.
- <Definición de la normativa que garantice la protección del sitio.

**Fuentes de Financiamiento:**

- <Municipalidad de Ushuaia.
- <Cámara de Turismo.

**Actores y Gestión:**

- <Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.
- <Consejo de Planeamiento.
- <Cámara de Turismo.

**Indicadores de Éxito:**

- <Recuperación de un sitio de alto valor ambiental.
- <Recuperación de un espacio para la recreación y turismo.

- Proyecto J: "Eje Lasserre "

**Descripción:**

Las características topográficas, los elementos existentes, y la presencia en los extremos de calle Lasserre, del Parque Aborigen y el Puerto, permiten la definición de un eje de fuerte caracterización, que sirve para reforzar el área central, a la vez de insinuar la importancia de los corredores transversales al mar como miradores naturales.

**Estado de Situación:**

<Sector sin ningún tratamiento. Ausencia de veredas, escaleras.  
<Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Reforzar el carácter colectivo del área central, a partir de descubrir, identificar y jerarquizar aquellos elementos singulares existentes.  
<Conectar en forma transversal el mar con la montaña.  
<Rescatar y poner en valor para proyectos complementarios diversas parcelas de valor estratégico.  
<Definir un proyecto integral del corredor, trabajando sobre los vacíos existentes y los edificios de valor patrimonial y/o emblemáticos

**Lineamientos de la Intervención:**

< Mejorar las vías de comunicación. Incentivar este paseo con actividades diversas. Es necesario verificar que se incorporen terrenos para estas actividades.  
<Valorizar el espacio verde. Diseñar elementos significativos relacionados con el nombre del mismo.  
<Diseñar funciones que no entorpezcan el desarrollo del bosque y el espacio verde. Recuperar parte del bosque inexistente.  
<Definir la normativa que garantice el proyecto.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<Empresas de Servicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL / TV / Otras.  
<Operadores privados.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<Empresas de Servicio.  
<Operadores Privados.

**Indicadores de Éxito:**

<Incorporación de un paseo que recupera sitios de alto valor estratégico y paisajístico.

- Proyecto K: "Recuperación del Chorrillo del Este desde su nacimiento hasta la desembocadura"

**Descripción:**

Su presencia discontinua ha permitido que el mismo no sea incorporado a los espacios públicos de uso ciudadano, es por ello que su recuperación y consolidación son fundamentales.

**Estado de Situación:**

<Contiene distintas situaciones, un sector entubado, otros ocupado por privados y en el sector de la Base Naval marca el límite entre el área a urbanizar y el parque del Preidio.

<Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Recuperar las márgenes del arroyo, generando actividades que jerarquicen ese elemento urbano.

<Definir acciones para su incorporación a los circuitos recreativos de la ciudad, teniendo en cuenta las características diferentes en su recorrido.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Intervenir con elementos que tiendan a preservar y/o recuperar lo natural.

<Definir senderos, iluminación, equipamiento mínimo (bancos, cestos).

<Definir normativa para su preservación y protección.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.

<Consejo de Planeamiento.

<Vecinos .

**Indicadores de Éxito:**

<Recuperación de un curso natural.

<Incorporación de un nuevo espacio de uso público en toda su extensión.

- Proyecto L: "Parque Piedrabuena"

**Descripción:**

Como continuidad del remate del eje de calle San Martín hacia el sureste, se encuentra el sector actualmente ocupado por las viviendas

del Bº Piedrabuena, desde este sector (de posible liberación) hasta la Plaza Piedrabuena, se define un área de posición jerárquica, para la que se propone la realización de un Parque, que sirva como contención e integración con el futuro edificio que conforme el remate de calle San Martín.

**Estado de Situación:**

<Actualmente ocupado por viviendas de baja densidad.  
<Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Definir un parque público que integre el remate de calle San Martín (a definir) con la Plaza Piedrabuena y el Frente Marítimo Central.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Reconocer la topografía del sector y definir las masas edificadas sobre los planos de mayor altura, tomando como límite en nivel de piso de los actuales Tribunales.  
<Definir un fuelle verde para proteger el uso público del movimiento de la avenida costanera.  
<Definición de la normativa (usos y morfología).

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<Operadores Privados.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<Vecinos / Instituciones en la definición de usos.

**Indicadores de Éxito:**

<Incorporación de un nuevo espacio de uso público

- Proyecto M: "Senderos Trekking"

**Descripción:**

El paisaje, las características de la topografía, el desafío de la aventura, permite a algunos pocos habitantes conocer los secretos para disfrutar el placer del trekking entre diferentes lugares de Ushuaia, entre ellos la posibilidad de unir el Valle de Andorra con los senderos que llevan al Glaciar o al Parque Nacional.

**Estado de Situación:**

<Sitios sin tratamiento y mantenimiento específico.  
<Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

<Incorporar formalmente a los circuitos turísticos sitios hasta hoy poco reconocidos, que permiten potenciar el reconocimiento local y turístico sobre las bondades paisajísticas y ambientales de la ciudad.

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

<Efectuar un relevamiento de los senderos existentes.  
<Señalización.  
<Rescatar las márgenes de los mismos (por usurpaciones).

### **Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<Cámara de Turismo.  
<Asociaciones deportivas.

### **Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<Cámara de Turismo.  
<Asociaciones deportivas.

### **Indicadores de Éxito:**

<Incorporación de nuevos atractivos turísticos a la oferta de la ciudad.

- Proyecto N: "Identidad y Patrimonio Urbano"

### **Descripción:**

El sector comprendido por Magallanes, Onas, Maipú y Yaganes, reconocido como el área central de la ciudad, es contenedora de gran parte del Patrimonio Arquitectónico de la ciudad, patrimonio que hoy no ha logrado el reconocimiento y respeto de la sociedad de Ushuaia en general, y que solamente ha sido abordada por parte de especialistas.

El sector aludido, es también, el que contiene todas las actividades que son utilizadas por la población en general, administrativas, comerciales, servicios, etc; por lo tanto requiere un tratamiento y mejoramiento, para permitir que la misma logre alcanzar grados de identidad, que luego puedan ser transferidos y desarrollados en toda la ciudad.

*"La percepción general describe a Ushuaia como una ciudad sin identidad, con una imagen cuestionable, el mobiliario urbano presenta una deficiente calidad de resolución, insuficiencia de equipamiento, señalización inadecuada, cartelería anárquica, contaminación visual, cales, veredas que se convierten en verdaderos obstáculos físicos, ausencia de elementos simbólicos".*

Es imprescindible entender y poner en valor un área de valor colectivo.

### **Estado de Situación:**

- <Sector que carece de una política y acción específica.
- <Sector invadido y contaminado visual y ambientalmente.
- <Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

- <Definir un plan integral que permita rescatar el sector de mayor valor patrimonial de la ciudad, reconocerlo, catalogarlo y definir acciones para su concreción .

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

- <Construir los elementos necesarios para lograr el reconocimiento y valoración de la población del Patrimonio Arquitectónico existente y su utilización para reconstruir la memoria de la ciudad y su utilización como atractivo turístico.
- <Realizar de un inventario y catálogo del Patrimonio Edilicio, definiendo de acuerdo a normas internacionales las condiciones y modo de protección, como también las acciones concretas de Preservación posibles de realizar por parte del municipio, privados, o a través de créditos y/o programas de Padrinazgo.
- <Definición de un Circuito Turístico que incorpore las obras.
- <Definición de la Normativa Urbana necesaria.
- <Realizar un plan de mejoramiento urbano, (veredas definiendo cuadra por cuadra, mobiliario, cestos, refugios, forestación, iluminación, señalética, cercos), que contribuyan a la unidad e identidad.
- <Reordenar y optimizar las infraestructuras (agua, cloaca, gas, etc)

### **Fuentes de Financiamiento:**

- <Municipalidad de Ushuaia.
- <Cámara de Comercio de Ushuaia.
- <Empresas de Servicio (DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL / TV / Otras.
- <Operadores Privados.
- <Cámara Hotelera.
- <Vecinos.

### **Actores y Gestión:**

- <Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.
- <Consejo de Planeamiento.
- <Empresas de Servicios.
- <Cámara de Comercio y Hotelera.
- <Operadores Privados.
- <Vecinos.

### **Indicadores de Éxito:**

- <Recuperación del sector más emblemático y significativo de la ciudad.

<Mejoramiento ambiental (renovación infraestructuras / eliminación de contaminación visual.

- Proyecto O: "Corredor Comercial calle Magallanes"

**Descripción:**

Magallanes se constituye en el borde de lo que podemos identificar hoy como el área central de la ciudad, y además en un elemento importante de relación, especialmente entre las zonas central y oeste, pero llamada a constituirse en el nexo entre el centro y el área este, atravesando la Base Naval a través del proyecto del Corredor Central. Existe en sus bordes una marcada y creciente presencia de distintos tipos de comercios, que es necesario jerarquizar.

**Estado de Situación:**

<Doble calzada con estados de consolidación diferente. Ausencia de veredas, señalización, iluminación adecuada y mobiliario urbano.  
<Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Consolidar este sector de calle Magallanes (en el área central) como una arteria caracterizada por comercios de determinadas características, debido a la doble calzada, facilidad de acceso y comunicación adecuada con el resto de la ciudad.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Relevamiento de hechos existentes. Comercios (tipos), y otros usos predominantes.  
<Estudio integral de la calzada, veredas, mobiliario, iluminación, cartelería, etc.  
<Definición de la normativa particular como distrito arteria.  
<Definición del tipo de comercios a fomentar.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<Comerciantes del sector y Cámara de Comercio.  
<Empresas de Servicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / Otras.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<Cámara de Comercio.

**Indicadores de Éxito:**

<Recuperación integral de una arteria de estratégica posición.  
<Mejora de la imagen y del Centro Comercial.

## **AREA ESTE**                      **Sector comprendido entre el Choriilo del Este y el Río Olivia**

- Proyecto P:            "Pastoriza"

### **Descripción:**

El modelo de desarrollo propuesto prioriza la consolidación, la renovación y el completamiento sobre la expansión. La presencia de esta gran área con facilidad de acceso a los servicios, define al sector como u área de potencial urbanización que permitirá profundizar la integración y continuidad entre el área centro y la este.

### **Estado de Situación:**

<Terreno sin intervención, con servicios primarios cercanos.  
<Proyectos a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

<Incorporar un nuevo sector a urbanizar con uso residencial.  
<Completar la trama urbana e incorporar la infraestructura faltante.  
<Integración y consolidación de la zona.

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

<Reforzar el carácter residencial que ya se está dando con las intervenciones del IPV en el sector.  
</ Consolidar la conexión entre los distintos sectores: Este-Oeste-Norte-Sur.  
< Tratamiento de borde Norte: tratamiento paisajístico acorde a la ruta de acceso a la ciudad (jerarquización)  
<Tratamiento de borde Sur: continuidad de la ciudad Este-Oeste (fuelle Area Industrial)  
<Tratamiento de borde Oeste: tratamiento del espacio verde, margen del arroyo como espacio público. Integrarlo con el Arroyo y Andorra.  
<Tratamiento de borde Este: integración directa con barrios adyacentes.  
<Tratamiento paisajístico, en terrazas, con un fuelle vehicular, con senderos.  
<Definir la normativa para los distintos usos.

### **Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<IPV  
<Operadores Privados.  
<Empresas de Servicios (DPOSS / DPE / CAMUZZI / TEL / TV / Otras.

### **Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Municipal.  
<Consejo de Planeamiento.  
<IPV.

<Empresas de Servicios.

**Indicadores de éxito:**

<Recuperación de un área de posición estratégica para usos residenciales.

<Integración del sector este en su interior y con el área central.

- Proyecto Q: "Area Industrial"

**Descripción:**

La definición de este sector fue el generador del mayor proceso de expansión que tuvo la ciudad, y que independientemente del modo y las consecuencias del mismo, debe ser rescatado para acentuar o redefinir su rol. En forma paralela, la falta de control y mantenimiento del sector ha dado como resultado una imagen de degradación creciente, por lo que se hace indispensable incorporarlo como un tema de proyecto.

**Estado de Situación:**

<Numerosas parcelas e infraestructuras cerradas con un alto grado de abandono.

<Potencial edilicio y de infraestructura de alto valor.

<Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

<Estudiar integralmente las posibilidades del área para funcionar, definiendo tipo de industrias que sean compatibles con los objetivos generales de la ciudad.

<Mejorar y ordenar la apariencia del sector.

**Lineamientos de la Intervención:**

<Contemplar normativa específica para refuncionalizar el área industrial.

<Tratamiento de la costa: exigencia a los lotes costeros.

<Estudiar accesos públicos a la costa.

<Tratamiento de edificios y parcelas industriales (imágenes, parquización, estacionamiento).

<Tratamiento integral de la costa.

<Extender y aplicar los lineamientos a todo el sector industrial (Sección "F").

<Estudiar el tipo de industrias a incorporar (funcionar) sobre la costa. Preferencia de rubros que tiendan a la calificación de la costa.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Industrias de la Zona.

<Empresas de Servicios.

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<Asociación Industriales de Ushuaia / Tierra del Fuego.  
<Empresas de Servicios.

**Indicadores de Éxito:**

<Mejoramiento de la imagen de una zona altamente degradada.  
<Renovación y mejoramiento del medio ambiente.

- Proyecto R: "Arroyo Grande"

**Descripción:**

A partir de su paso por el Valle de Andorra, el Arroyo mantiene sus características naturales y riqueza paisajística, pero debido al modo de apropiación de diversos sectores se han ido limitando las posibilidades de uso de sus bordes, por lo que es preciso recuperarlos en un proyecto integral, jerarquizando sectores como el conocido como "las 7 cascadas".

**Estado de Situación:**

<Sectores y bordes intrusados.  
<Escaso control y tratamiento de sus bordes y el curso de agua.

**Objetivos del Proyecto:**

<Integrar los sectores que se encuentran sobre sus bordes.  
<Vincular la zona Norte (Andorra) y el Sur (Costa).

**Lineamientos de la Intervención:**

<Tratamiento paisajístico. Recorrido vehicular según posibilidad y peatonal como paseo recreativo.  
<Gestión para la recuperación de las márgenes del Arroyo, donde haya ocupaciones.  
<Equipamiento y señalización especial en el sector de las 7 Cascadas.  
<Tratamiento del remate sobre la costa.  
<Relocalización de funciones críticas como el matadero municipal o refuncionalización.  
<Normativa para la protección del Arroyo.

**Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.  
<IPV (relocalización viviendas).

**Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.  
<Consejo de Planeamiento.  
<IPV.

### **Indicadores de Éxito:**

<Recuperación del Arroyo como espacio de uso público.

- Proyecto S: "Acceso a la ciudad".

### **Descripción:**

Acceder, llegar, son acciones que se pueden asociar al descubrir. Si bien no es prioritario, las condiciones y características del lugar por donde se accede, se llega o se ingresa, pueden dar las pautas de lo que se aproxima. Un espacio en esa dirección es el que se piensa para el ingreso a la ciudad, "la ciudad del fin del mundo".

### **Estado de Situación:**

<Sector sin tratamiento jerarquizado.

<Proyecto a desarrollar.

### **Objetivos del Proyecto:**

<Cualificación del espacio público.

<Jerarquización del acceso y sectores adyacentes.

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

<Desarrollar y ejecutar proyectos de calle colectoras, veredas, paradas de colectivos, equipamiento.

<Relocalizar el "acceso" de la ciudad, generando un fuelle entre el "acceso actual" y la zona urbanizada.

<Generar un pre-acceso de la ciudad con un tratamiento paisajístico.

<Exigencia de parquización a los lotes frentistas.

<Estudiar el asentamiento en expansión de los santuarios (¿relocalización, acotar, controles?).

### **Fuentes de Financiamiento:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Empresas de Servicios.

### **Actores y Gestión:**

<Municipalidad de Ushuaia.

<Empresas de Servicios.

### **Indicadores de Éxito:**

<Jerarquización del acceso a la ciudad.

- Proyecto T: "Pistas de Patinaje (1 y 2) y Mirador a 360°"

### **Descripción:**

Pistas de Patinaje: diversas áreas a partir de situaciones diferentes, han conformado pequeñas lagunas que hoy son espacios de apropiación y uso por un sector reducido de la población. La

continuidad, consolidación y apropiación mayoritaria de los mismos, requiere una tarea especial que se necesita llevar adelante.

Mirador a 360º: la ciudad tiene debido a su rica topografía, algunas situaciones privilegiadas, que permiten utilizar estos sitios como verdaderos "miradores", los mismos son hoy de conocimiento restringido. La propuesta es dotarlos de la infraestructura adecuada e incorporarlos a los recorridos.

**Estado de Situación:**

- < Sectores sin mantenimiento ni equipamiento.
- < Proyecto a desarrollar.

**Objetivos del Proyecto:**

- < Recuperar elementos de alto valor ambiental y paisajístico.
- < Garantizar el uso, tratamiento y mantenimiento adecuado durante todo el año.
- < Incorporar la laguna a los atractivos turísticos formales.

**Lineamientos de la Intervención:**

- < Estudio del impacto de las actividades invernales en las lagunas.
- < Definir infraestructura y equipamiento adecuado para la preservación de la Laguna y su entorno.
- < Definir infraestructura y equipamiento adecuado para el Mirador a 360º.
- < Definir la señalización e iluminación que no impacten visualmente.
- < Garantizar la participación de vecinos y organizaciones del sector en la definición.
- < Definir normativa específica que garantice el alto valor paisajístico y ambiental.
- < Definir la normativa que permita la protección de estos espacios.

**Fuentes de Financiamiento:**

- < Municipalidad de Ushuaia.
- < Cámara de Turismo.

**Actores y Gestión:**

- < Municipalidad de Ushuaia. Ejecutivo y Concejo Deliberante.
- < Consejo de Planeamiento.
- < Cámara de Turismo.
- < Vecinos y organizaciones barriales.

**Indicadores de Éxito:**

- < Incorporación a la estructura de espacios verdes de nuevas áreas para la recreación.
- < Preservación de espacios de alto valor ambiental.

## **EL MODELO DE DESARROLLO TERRITORIAL**

## EL MODELO TERRITORIAL

### La Ordenación del Territorio en Ushuaia

La organización territorial es el resultado histórico de la conjunción de factores de distinta naturaleza que tienen la particularidad de involucrar a todos los actores sociales de una determinada comunidad: las tendencias económico-sociales, el desarrollo tecnológico, la dinámica y el comportamiento de las fuerzas del mercado, el desarrollo de las instituciones de gobierno y de la sociedad civil, las decisiones e intervenciones directas de las distintas esferas del gobierno, nacional, provincial y municipal.

En ese sentido, las modalidades de acuerdo con las cuales se fue ocupando el territorio en Ushuaia tienen que ver específicamente con:

- > su particular ubicación estratégica en el extremo austral del continente y su posición privilegiada como “puerta de entrada” a la Antártida;
- > el valor que, por tales condiciones, el estado nacional le ha otorgado a la ciudad y a la región donde se encuentra;
- > la presencia de establecimientos militares (viviendas del personal, instalaciones, sitios de prácticas), como así también de extensas superficies vacantes de propiedad de organismos nacionales;
- > las políticas formuladas desde el ámbito nacional tendientes a fomentar el desarrollo económico-social de la región y el crecimiento demográfico del área;
- > el proceso migratorio explosivo registrado durante las últimas dos décadas a partir de la llegada masiva de habitantes provenientes de otras provincias a las dos ciudades de Tierra del Fuego;
- > las prácticas sociales aceptadas / toleradas para la ocupación (apropiación) del suelo urbano y rural y la posterior construcción de viviendas;
- > la acción (y omisión) de los gobiernos –provincial y municipal– en el proceso de ocupación del territorio; y, finalmente,
- > la acción de las autoridades –provincial y municipal– en materia de construcción de viviendas y de dotación de servicios infraestructurales y de equipamientos colectivos.

La confluencia de todos estos factores y el modo en que se van articulando adquieren particularidades específicas en distintos momentos históricos, dando lugar de esa manera a una organización del territorio ushuaiense que en la actualidad presenta los siguientes rasgos distintivos:

- > una ocupación urbana desordenada,
- > los elevados costos en la dotación de infraestructuras,
- > la construcción de viviendas en áreas de riesgo, y
- > la agresión al paisaje y al medio ambiente.

En esta perspectiva, el desarrollo futuro de Ushuaia depende, en gran medida, del modo en que se aprovechen las potencialidades que hoy ofrece el territorio. En otros términos, del modo en que se optimice la utilización de su capital territorial; es decir, el conjunto de activos, tanto tangibles (capital humano, recursos naturales, paisaje, infraestructuras, equipamientos) como intangibles (forma de gobierno, instituciones, procedimientos seguidos para la toma de decisiones). Por lo tanto, de la adopción de una actitud inteligente al respecto dependen, en definitiva, las posibilidades de desarrollo y prosperidad de los habitantes de la ciudad de Ushuaia.

Los elevados índices de crecimiento demográfico registrados en las últimas décadas, como así también las proyecciones para los próximos años, indican que el incremento poblacional seguirá ejerciendo una presión significativa para la creación de suelo urbano, si bien menor a la registrada en los dos últimos períodos intercensales. Hasta el presente, la ciudad ha presentado una modalidad de crecimiento excluyente, y esta ha sido la extensión de la planta urbana. Una forma de crecimiento que no consideró las posibilidades que presentan otras modalidades factibles de promover en Ushuaia tales como, por ejemplo, la ocupación de vacíos intersticiales (grandes áreas indivisas y no ocupadas que se encuentran en el interior del área urbanizada) y la renovación de áreas interiores (sectores urbanos en situación de deterioro o infraocupados, de acuerdo con su disposición en el interior de la planta urbana).

Los resultados de esta modalidad de ocupación del territorio en las últimas décadas –un área urbanizada excesivamente extensa en relación con la dimensión demográfica relativamente reducida de la ciudad– alertan sobre la cuestión e imponen, necesariamente, la definición y adopción de un nuevo modelo territorial. Un nuevo modelo territorial que se formula a partir de un dimensionamiento ajustado de las tendencias reales de crecimiento de la ciudad, de su puesta en relación con los escenarios deseados y posibles y, en función de ello, de la definición de las orientaciones estratégicas para la expansión de la ciudad. Una visión estratégica que se sustenta en el principio de respeto de las características del medio ambiente y el paisaje locales.

El modelo territorial adoptado se orienta, por lo tanto, hacia una ciudad más compacta que se propone un mejor y más adecuado

aprovechamiento de las instalaciones infraestructurales y de la dotación de servicios y equipamientos colectivos existentes. Al mismo tiempo, ese modelo preserva las particularidades propias que ofrece el excepcional paisaje natural del sitio.

## **EL ESCENARIO DE LA TRANSFORMACIÓN**

El escenario compartido (en tanto síntesis de las discusiones mantenidas y de los consensos alcanzados entre los distintos actores sociales durante el proceso de elaboración del plan) posibilita contar con el encuadre necesario para valorar las particularidades del nuevo modelo territorial que el plan propone. En otras palabras, el escenario compartido no es otra cosa que la instancia necesaria de confrontación de, por un lado, el modelo de organización del territorio con, por el otro, el proyecto de ciudad que, de ahora en más, habrá de animar la transformación urbana de Ushuaia. En ese sentido, este escenario compartido reconoce una serie de distintas situaciones que, en conjunto, lo particularizan:

### **La ordenación territorial**

- > Un territorio que comienza a organizarse, regularizando la situación anterior (en particular dominial y fundiaria), a la vez que comienza a transitar su transformación / ocupación en una estricta observancia de las disposiciones del plan y de las indicaciones de los otros instrumentos de ordenación urbana que de él se derivan (planes especiales, para el desarrollo de determinadas áreas de la ciudad; normativas sectoriales, para la precisión de aspectos específicos referidos a la ordenación y ocupación del territorio).
- > El freno al crecimiento urbano disperso –y en cualquier dirección– y la definición de áreas preferentes para canalizar la urbanización.
- > La difusión equilibrada de la “condición de ciudad” en todo el territorio, que signifique una superación paulatina del significativo desequilibrio existente entre el sector este y los sectores centro y oeste de la ciudad.
- > La adopción de criterios de localización –para la vivienda y para las actividades económicas– basados en las posibilidades reales que las redes de infraestructuras de servicios existentes ofrecen para la urbanización.
- > El aprovechamiento de las sinergias espaciales en la localización del equipamiento colectivo (comunitario) para mejorar las condiciones y la calidad del espacio público.
- > La protección de los enclaves de gran interés paisajístico, con el consiguiente freno a la ocupación irregular en los distintos sectores –

urbanos y suburbanos- que presenten tal condición (Valle de Andorra, Cerro Dos Banderas).

### **El desarrollo socio-institucional**

> Una organización municipal acorde con los requerimientos que plantea una nueva política de ordenación territorial y una nueva modalidad de actuación del sector público en un campo –la ordenación del territorio– en el que debe jugar, indefectiblemente, un rol protagónico.

> Una cooperación público – público innovadora, superadora de la situación actual, que articule, en particular, los intereses del municipio con los del gobierno provincial (específicamente el Instituto Provincial de la Vivienda) y los de la Armada Argentina, en la perspectiva de un proyecto de ciudad compartido.

> La adopción de pautas claras de interlocución y la definición de dispositivos de seguimiento eficaces en la acción municipal referida a la ordenación territorial.

### **La evolución demográfica y los comportamientos sociales**

> Una ralentización del crecimiento demográfico y, por lo tanto, de la demanda de tierra y vivienda, que seguirá siendo importante, si bien con valores inferiores a los registrados hasta el presente.

> Un incremento de la población joven, con la consiguiente demanda de nuevas viviendas y equipamientos comunitarios.

> Una población más arraigada que desarrolla su sentido de identidad y de pertenencia a la región más austral de la Patagonia (y del país).

> Una sociedad que, en su conjunto, autoridades y ciudadanos, reconoce la existencia de reglas que norman la vida cotidiana en la ciudad y garantizan el desarrollo de la esfera pública, de la misma manera que en otras ciudades del país.

### **El desarrollo de las actividades económicas y productivas**

> Un continuo incremento de la actividad turística durante todo el año (y el consiguiente fin del turismo exclusivamente estacional).

> El desarrollo de las actividades vinculadas con la “logística antártica”.

> El desarrollo de la actividad comercial, en particular en su centro comercial (coincidente con su centro histórico) y la consolidación de subcentros existentes y/o en formación (sector calles Kuanip – Presidente Perón; sector central Avenida Magallanes).

> Una creciente participación del sector empresarial en la dinámica del mercado inmobiliario (tierra urbana, suburbana y viviendas).

### **EL CARÁCTER DEL NUEVO MODELO TERRITORIAL**

De la síntesis de las particularidades del escenario compartido surge que este escenario, a la vez que contexto e instancia de confrontación, resulta ser el fundamento del modelo territorial propuesto. Este nuevo modelo territorial se conforma a partir de la definición de:

- > las directrices de ordenación del territorio;
- > la estructura urbana de Ushuaia; y,
- > los proyectos para la transformación de la ciudad.

El nuevo modelo territorial que propone el plan considera, implícitamente, una serie de cuestiones que expresan su carácter sostenible:

- > Establece las condiciones de conservación y protección de los recursos naturales y del paisaje del lugar.
- > Plantea una nueva relación entre la ciudad, la topografía del lugar donde se ubica y las condiciones paisajísticas del sitio.
- > Garantiza un objetivo global de calidad medioambiental, a partir de una conveniente coordinación de las políticas ambientales parciales: energía, residuos, protección del medio natural, revalorización del paisaje, control de la contaminación.

Es, por lo tanto, un contexto que se propone garantizar la conservación y la puesta en valor del enclave natural ushuaiese, su riqueza y su potencial en relación con el desarrollo de la vida cotidiana de sus habitantes y con el desarrollo creciente de la actividad turística.

De acuerdo con ello, el nuevo modelo de organización del territorio contiene cinco lineamientos generales –directrices– que habrán de guiar la intervención pública y privada en la ciudad. En otros términos, se trata de cinco lineamientos que caracterizan la propuesta integral de transformación urbana que promueve el plan. Precisamente, estas cinco directrices o lineamientos de intervención definen el perfil de las operaciones de carácter estructural de la ciudad y también de aquellas otras que se refieren a la estructura interna de cada uno de los tres grandes sectores urbanos que han sido identificados: el este, el central, el oeste. Directrices que, en definitiva, tratan de resolver satisfactoriamente la articulación entre el desarrollo de las actividades productivas y la protección del medio

natural: una difusión de la urbanización sin agresión al medioambiente.

De acuerdo con ello, este modelo de desarrollo sostenible se presenta entonces como un modelo de

### **COMPACTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN + DESARROLLO**

que significa

limitación a la expansión dispersa de la planta urbana  
difusión equilibrada de las condiciones de urbanidad (la condición de "ciudad")  
promoción de un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades productivas

Este carácter del modelo, se expresa entonces en las siguientes cinco directrices:

#### **1. la compactación y consolidación de la ciudad**

Define las modalidades de crecimiento propuestas para la ciudad, identificando los límites para la urbanización (la extensión de la ciudad sobre el territorio) y las particularidades que habrá de asumir la transformación en el interior de la planta urbana.

> Contención –freno– a la urbanización por extensión de la planta urbana sin solución de continuidad y, por consiguiente, identificación de límites precisos –barreras– de protección del medioambiente y de seguridad para sus habitantes:

- cota +105

- áreas forestadas (bosque comunal)

> Ocupación de áreas intersticiales vacías y vacantes de uso (vacíos urbanos):

- Base Naval Ushuaia, en la articulación entre el sector este y el sector central

- la "península", en el sector oeste

- Monte Gallinero, en el sector oeste

> Ocupación de áreas intersticiales degradadas, con instalaciones obsoletas o en desuso:

- el predio de la Dirección Nacional de Vialidad, en el sector oeste

- el predio conocido con el nombre de "Colombo", en el sector oeste

> Densificación de áreas urbanizadas en el interior de la ciudad:

- el Barrio Almirante Brown, en el sector oeste

## **2. El reequilibrio interior**

Define el carácter de la transformación que se propone para la ciudad de Ushuaia. En otros términos, la vinculación entre urbanización (crecimiento de la ciudad) y calidad de vida urbana que la ciudad ofrece a sus habitantes.

> la urbanización del este de la ciudad:

- promoción de la urbanización en tierras vacantes de uso de propiedad privada
- redefinición de usos y modalidades de uso en la zona industrial

## **3. La recualificación de sitios emblemáticos de la ciudad**

Define el carácter de la intervención sobre los sitios de valor estructural más importantes de la ciudad; aquellos sitios que le confieren identidad y singularidad a Ushuaia. Son los lugares que forman parte de la "postal" más conocida de la ciudad y en los cuales la ciudadanía encuentra un referente de alto valor simbólico.

> operaciones de renovación y mejoras en el frente marítimo

- doble traza de Avenida Maipú
- paseo de Las Rosas
- bahía Encerrada

> recualificación del espacio público en el área central

- calle San Martín
- calle Lasserre
- nuevo centro cívico municipal

> recuperación de sitios y edificios de valor patrimonial

- edificios singulares sobre Avenida Maipú
- edificios singulares en el área central
- cementerio viejo
- barrio La Misión
- conjunto edilicio de la Base Naval y presidio

## **4. El atravesamiento interior**

Define las operaciones de carácter estructural más importantes para el sistema de movilidad interna, que sirven de base para la formulación de una nueva propuesta de red vial jerárquica. Consiguientemente, son el punto de partida para definir una nueva

propuesta de estructura urbana que habrá de “sostener” el modelo territorial.

> la continuidad de Avenida Magallanes hacia el este (atravesando el predio de la Base Naval) y hacia el oeste

> un nuevo ingreso a la ciudad, atravesando la península y a lo largo del camino Luis Pedro Figue, que define el borde exterior de la Bahía Encerrada

## **5. La recuperación de los elementos del paisaje natural en el interior de la ciudad**

Define el carácter de la articulación entre la urbanización y el medio natural, en particular con aquellos elementos singulares del paisaje que, en su proceso de expansión, han quedado incorporados en el interior de la planta urbana.

- arroyo Buena Esperanza
- chorrillo del Este
- arroyo Grande (sector Valle de Andorra)
- turbales del sector oeste
- miradores
- áreas forestadas

## **LA ESTRUCTURA URBANA**

El modelo territorial propuesto tiene su base de apoyo en la estructura urbana, en sus elementos y en las particularidades de su articulación. La estructura urbana propuesta se organiza a partir de cinco grandes sistemas: la red vial jerárquica, los parques y paseos, los sitios emblemáticos, las grandes áreas funcionales y las grandes áreas interiores vacantes de uso. La articulación de todos los elementos de estos cinco sistemas define la estructura urbana que se propone.

### **La red vial jerárquica**

La red vial jerárquica propuesta está compuesta por un sistema de recorridos longitudinales entre los extremos este (río Olivia) y oeste de la ciudad (río Pipo) y atravesamientos transversales en el sector oeste y en el sector central de la ciudad:

> Los corredores longitudinales de circulación perimetrales:

- el sistema integrado por Avenida Héroes de Malvinas / Avenida Alem, que define el borde norte de la ciudad

- el sistema integrado por Avenida Perito Moreno / Avenida maipú / Avenida Malvinas Argentinas / Avenida Dr. H. Yrigoyen, que integra, en gran parte de su extensión, del frente marítimo de la ciudad

> El eje central, intermedio entre los dos corredores y que atraviesa la ciudad por su interior:

- el sistema integrado por calle Facundo Quiroga / Avenida Magallanes

> Las calles que articulan el sector central con el sector oeste:

- calle 12 de octubre

- calle Kuanip

> Los atravesamientos transversales:

- calle Yaganes (en el sector central)

- calle Presidente Perón (en el sector oeste)

> El nuevo ingreso a la ciudad:

- avenida nueva (en la "península") y su continuación por el camino Luis Pedro Fique

### **El sistema de parques y paseos**

> El arroyo Buena Esperanza y la avenida paseo en sus bordes

> El Parque Centenario

> El Paseo de Las Rosas

> El parque de Los Turbales

> El chorrillo del Este

> El arroyo Grande

### **Los sitios emblemáticos**

> El área central (el corredor central)

> El barrio La Misión

> El complejo edilicio integrado por el presidio, el edificio de la Armada y el Hospital Naval, entre otras construcciones

> La bahía Encerrada

### **LOS PROYECTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN**

El tercer aspecto que define y constituye el nuevo modelo territorial que se propone para Ushuaia está integrado por los proyectos para la transformación. Son, precisamente, 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**

Los proyectos estructurales son aquellos que, precisamente, 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 entonces, el plan identifica nueve proyectos estructurales (en los talleres de discusión se identificaron los ocho primeros y el equipo de coordinación del plan incorpora luego el noveno). Estos proyectos 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:

**1. el frente marítimo**, cuya finalidad es la jerarquización del corredor longitudinal sobre el mar, revalorizando su vinculación con el paisaje natural y construido y continuando con el acondicionamiento del sector ya realizado en algunos tramos.

**2. el eje central y nuevo centro cívico municipal**, cuyo objetivo es recualificar el espacio público del centro comercial de la ciudad,

articulando la calle San Martín con los sitios ubicados en sus dos extremos (la Base Naval al este y la Plaza Piedrabuena al oeste).

**3. la base naval**, cuya finalidad es integrar este sitio estratégico de la ciudad a la trama urbana, poniéndolo en valor para el desarrollo residencial.

**4. el corredor central**, un proyecto que se propone mejorar las condiciones de conectividad interna entre los tres sectores de la ciudad, ofreciendo, en particular, un nuevo vínculo de integración del sector este con el sector central.

**5. el nuevo portal de la ciudad**, que se propone recuperar para la ciudad una extensa área de acceso restringido, prácticamente sin uso y que se corresponde con el sitio de Ushuaia que mejores condiciones de asoleamiento presenta y que, además, mejores vistas hacia el frente marítimo central posibilita.

**6. el nuevo centro del sector oeste**, con el propósito de la densificación edilicia del sitio (en los predios del barrio Almirante Brown y de la Dirección Nacional de Vialidad) y de la definición de un ámbito para el desarrollo de actividades colectivas en el predio del "Colombo".

**7. Monte Gallinero**, con la finalidad de urbanizar un sitio de particulares condiciones paisajísticas en la ciudad, vinculado directamente con el área de los turbales.

**8. Valle de Andorra**, cuya finalidad es la recuperación de espacios de carácter recreativo para el uso público y la regulación para la ocupación del sector.

**9. el área industrial**, con la finalidad de definir nuevos patrones de ocupación y mejorar las condiciones que presenta el espacio público en el lugar.

### **Los proyectos locales**

Los proyectos locales son aquellos que se desarrollan sobre elementos de la estructura interna de cada uno de los tres sectores que se identifican en la ciudad. Su impacto se verificará fundamentalmente en el entorno inmediato del sitio donde se ubican. Se trata, en general, de operaciones destinadas a revalorizar y recuperar elementos del paisaje natural y sitios en el interior de la ciudad.

El plan identifica los siguientes proyectos locales:

- > Sector Oeste
- Río Pipo
- Camino de los Presos

- Arroyo Buena Esperanza
- Laguna del Diablo
- Turbales
- Brintrup
- Corredor comercial Kuanip / Perón
  
- > Sector Central
- Bahía Encerrada
- Parque Piedrabuena
- Eje Lasserre
- Chorrillo del Este
- Senderos de trekking
- Patrimonio edilicio
- Corredor comercial Magallanes
  
- > Sector Este
- Pastoriza
- Arroyo Grande
- Acceso este
- Pistas de patinaje y mirador a 360

### **LOS INSTRUMENTOS DE ESCALA INTERMEDIA**

El modelo territorial termina de definirse con la identificación de los proyectos estructurales y de los proyectos locales. El Programa de Desarrollo Urbano indica el carácter y las directrices generales que distinguen y particularizan a cada uno de esos proyectos. La autoridad local definirá, de acuerdo con su plan de gobierno, el momento oportuno de la puesta en marcha de los proyectos planteados. La puesta en marcha de los proyectos supone la "traducción" de esas directrices generales en indicaciones precisas (en particular acerca de los trazados, el parcelamiento, los usos, la edificación) para la materialización de las transformaciones planteadas.

El paso de las directrices generales a las indicaciones precisas se logra a través de la utilización de los denominados instrumentos de ordenación de escala intermedia. En este caso se recurre a la figura del "plan especial", un instrumento de ordenación que contribuye a la aplicación de las indicaciones del plan general –el Programa de

Desarrollo Urbano– ya que contiene precisiones respecto de la transformación de un sector de la ciudad que, por su nivel de detalle y especificidad,

La finalidad del plan especial es, por lo tanto, detallar el modo en que se realizará la transformación de los ámbitos públicos y privados que se propone para un particular sector de la ciudad. Contiene precisiones acerca de:

- > la configuración definitiva de la red de espacios públicos;
- > el carácter y tratamiento de los espacios públicos;
- > la distribución de los usos del suelo;
- > la morfología de los espacios edificables;
- > las características tipológicas de la edificación;
- > los parámetros básicos de disposición y dimensión de la edificación (alineación, factor de ocupación, altura, etc.);
- > la división del área objeto del plan en unidades de ejecución.

El desarrollo de un plan especial supone la identificación precisa de ámbitos, parcelas y trazados que quedan comprendidas dentro de su ámbito de aplicación.

## **INDICE**

---

### **TOMO II PROPUESTA DE DESARROLLO URBANO**

<b>DIMENSIONAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO</b>	<b>Pag. 1</b>
<b>EL MODELO DE DESARROLLO TERRITORIAL</b>	<b>Pag. 22</b>
<b>LOS PROYECTOS URBANOS</b>	<b>Pag. 36</b>
Proyectos Estructurales	Pag. 46
Proyectos locales	Pag. 63
<b>LINEAMIENTOS Y DIRECTRICES</b>	<b>Pag. 84</b>
Modalidades de Ocupación del Suelo	Pag. 85
Gestión de servicios e Infraestructuras	Pag. 89
Preservación del Patrimonio Natural y Construido	Pag. 93
Política Habitacional	Pag. 97
Producción y uso de Información Territorial	Pag. 103
<b>SOPORTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>Pag. 116</b>
Estrategias y Diseño	Pag. 117
Gestión del Plan Urbano	Pag. 123

## **DIMENSIONAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO**

## **CAPACIDAD EDILICIA Y POBLACIONAL**

### **El dimensionamiento de las posibilidades de crecimiento**

Uno de los interrogantes más instalados en los sectores técnicos y en otras instituciones locales, y que recurrentemente estuvo presente en los debates, resultó ser “¿cuánta gente puede albergar este lugar?”; es decir la disponibilidad de tierras para urbanizar y su “capacidad” demográfica y edilicia. Este mismo interrogante aparece como uno de los puntos salientes en la elaboración del Programa de Desarrollo Urbano.

Un debate instalado también en las reuniones mantenidas con representantes de distintas organizaciones sociales, fue “el tamaño de la ciudad”, “¿debe ser Ushuaia una ciudad chica o una ciudad grande?”. En el planteo de esta discusión estaban, en muchos casos, subyacentes otras ideas y/o pensamientos. Una nostalgia por la etapa –ya superada– de la “aldea del fin de mundo”, donde los vecinos eran pocos, todos conocidos entre sí y manteniendo entre ellos un trato directo. En otros casos, estaba presente la idea de ser “los últimos” en condiciones de aprovechar ciertos beneficios que habitar en Ushuaia reporta. De esta idea nació la “teoría del último intruso”: aquellos que aprovechando cierto patrones de conducta social instalados (muchos de esos patrones ubicados directamente en la ilegalidad, tal como la “intrusión”), los adoptan para sí, pero los consideran impracticables para todos aquellos que aparecieran posteriormente en escena, es decir para los nuevos pobladores.

Estos datos, que ligeramente podrían ser considerados como parte del “folklore” local, caracterizan de todas maneras a esta ciudad singular y no son menores en el momento de pensar con más rigor el tema de “la carga edilicia y poblacional” de la ciudad. Para el desarrollo de esta cuestión, se partirá de los conceptos analizados previamente.

### **El Modelo Territorial**

Del análisis realizado se llega a la conclusión que, el proceso de ocupación del territorio ushuaiese se caracteriza por una significativa presencia de situaciones irregulares, una escasa preocupación por el espacio público, una buena (pero muy costosa) dotación infraestructural, la agresión y amenaza a un paisaje de valor excepcional.

Para revertir esta situación (y para evitar su reiteración) se debe partir necesariamente de la formulación de un nuevo modelo territorial. El modelo territorial a proponer se orientará, entre otras cuestiones, hacia un adecuado aprovechamiento de las instalaciones

infraestructurales y de la dotación de servicios y equipamientos existentes y, al mismo tiempo, la protección de las particularidades propias que ofrece el paisaje natural. En ese sentido, el modelo territorial partirá de la definición de dos criterios básicos que hacen posible una programación eficiente, tanto de la extensión como del completamiento del área urbanizada:

- > la identificación de los límites a la expansión urbana
- > la identificación de los criterios para la renovación interior

### **Los criterios para la selección de áreas urbanizables**

La selección de las áreas más apropiadas para programar la extensión de la ciudad supone partir de una premisa: es necesario fijar límites a la extensión del área urbanizada; en otras palabras, no todo el territorio puede estar disponible para su urbanización. De acuerdo con ello entonces, en primer lugar, corresponde identificar aquellos puntos del territorio a partir de los cuales no se promoverá la expansión del desarrollo residencial. Las áreas que queden por fuera de ellos quedarán automáticamente excluidas del análisis.

Estos puntos, estos lugares del territorio, actuarán en realidad como barreras para la expansión de la urbanización. En ese sentido, la identificación de esas barreras permitirá perimetrar zonas que no serán consideradas para el desarrollo de nuevas áreas de carácter residencial, quedando, algunas de esas zonas, disponibles para el desarrollo de otro tipo de emprendimientos, siempre sujetos a disposiciones específicas para su instalación.

Estas barreras para la extensión del área urbanizada responderán a diferentes criterios:

**Ambientales**, que permiten excluir aquellas áreas no aptas (no apropiadas, no aconsejables) para la urbanización debido a los efectos negativos (amenazas) que pueden presentar en el presente y/o en el futuro para el establecimiento de la población:

> Cota +100 metros, ya que a partir de este nivel se encuentran zonas con pendientes muy pronunciadas y con escarpas de más de dos metros de altura. Además, son zonas que cuentan con una gran cantidad de drenajes naturales, la mayoría de ellos superficiales. La modificación de este sistema natural, teniendo en cuenta las características del suelo y del clima, puede provocar deslizamientos, avalanchas, movimientos de remoción en masa y obstrucción del escurrimiento de las aguas.

> Turbales, en la medida en que estas formaciones naturales actúan como una caja de resonancia en ocasión de movimientos sísmicos.

> Riberas de los arroyos y chorrillos, para prevenir los efectos de desbordes, particularmente durante la primavera y el verano.

**Paisajísticos**, que permiten excluir de la urbanización aquellos sitios naturales de gran valor paisajístico y que forman parte de la imagen de Ushuaia y de su promoción turística (en este caso, garantizar la protección y preservación del paisaje debe entenderse junto con el propósito de permitir, de manera controlada, su disfrute y goce por parte de toda la ciudadanía, impidiendo, por el contrario, su apropiación indebida por parte de grupos reducidos de la población). Particular referencia se hace a:

> Áreas con presencia de bosques y de otros tipos de forestación singular.

> Áreas ubicadas sobre la costa de las bahías.

**De seguridad**, para excluir de la urbanización aquellas áreas expuestas a riesgos contra la salud y la vida de la población debido al carácter nocivo de la presencia de determinadas instalaciones:

> Instalaciones de usinas de generación de energía y depósitos de combustibles.

Una vez excluidas las áreas que quedan ubicadas por fuera de las barreras (ambientales, paisajísticas y de seguridad) corresponde identificar aquéllas sobre las cuales, preferentemente, se canalizará el desarrollo de la urbanización. Esta identificación supone una clasificación de las áreas de acuerdo con las mayores o menores dificultades que presenten para el desarrollo residencial. Se entiende que esas dificultades actúan como escalones, como umbrales, que son necesarios traspasar para continuar con la urbanización. A su vez,

traspasar, superar esos escalones, esos umbrales, supone distintos costos. En ese sentido, entonces, el siguiente paso es la identificación de aquellas situaciones que puedan actuar como umbrales; en otros términos, se trata de la identificación de factores que generan costos diferenciales (umbrales) para el desarrollo residencial:

> Características del suelo:

- pendientes pronunciadas
- suelos rocosos

> Sistema infraestructural:

- posibilidades de extensión de las redes de infraestructura

Las características del suelo y las posibilidades de extensión de las redes de infraestructura imponen distintos costos para la urbanización de carácter residencial según las áreas de las que se trate. Por lo tanto, es preciso entonces proceder a la identificación de áreas urbanizables según costos de umbrales:

> Áreas urbanizables que no presentan costos de umbrales:

- suelo sin pendientes pronunciadas
- suelo de formación no rocosa
- conexión directa a las redes de infraestructura

> Áreas urbanizables que presentan (distintos) costos de umbrales:

- suelo con pendientes pronunciadas
- suelo de formación rocosa
- obras de conexión a las redes de infraestructura (construcción de nuevas troncales)

La estimación de los costos de umbrales de las distintas áreas factibles de ser urbanizadas para canalizar la expansión de carácter residencial permite una clasificación (y por lo tanto una priorización) de esas áreas según costos y según su potencial "carga edilicia", es decir, la cantidad y tipo de nuevas viviendas que se podrían construir en ellas.

### **Los criterios para la renovación de áreas interiores**

En el interior de la ciudad se encuentran áreas que ofrecen la posibilidad de ser destinadas a la construcción de nuevas viviendas. Estas áreas, que en general comprenden grandes superficies indivisas, presentan distintas condiciones desde el punto de vista urbanístico: áreas vacantes de uso, áreas con instalaciones obsoletas, áreas ocupadas con valores muy bajos de densidad edilicia, etc.. Su

particular disposición en el interior de la planta urbana determina que algunas actúen negativamente impidiendo, o demorando, la recalificación del tejido urbano que las rodea. Su condición de áreas expectantes para la urbanización o reurbanización, las transforma en piezas singulares a partir de las cuales promover un proceso de renovación urbana que impacte positivamente en el desarrollo del sector donde se encuentran ubicadas, en particular, y de la ciudad, en general.

La selección y clasificación de estas áreas parte de una previa definición de factores positivos para el desarrollo residencial, tales como:

**Ambientales:**

- Condiciones climáticas (asoleamiento y vientos)

**Paisajísticos:**

- Vistas panorámicas hacia distintos sitios de la ciudad y/o del entorno
- Belleza ambiental propia del sitio

**Urbanos:**

- Vínculos con el resto del área urbanizada
- Acceso al transporte público
- Acceso a los equipamientos y los servicios urbanos

La ponderación de estos valores positivos permitirá identificar aquellas áreas que reúnen las mejores condiciones para promover su urbanización o reurbanización.

**La territorialización de los criterios de selección**

**1. Los sitios escogidos**

De acuerdo con los criterios acordados se procede a identificar las áreas disponibles, en principio, para la urbanización. Estas primeras quince áreas se clasifican en tres grandes grupos -áreas de expansión, áreas de completamiento y áreas de renovación- según las características urbanísticas que presentan y su disposición en relación con la planta urbana. Esta clasificación de acuerdo con el estado y la condición de las áreas se corresponde también con la política urbana general a adoptar para cada una de ellas:

> Áreas de expansión: se hace referencia tanto a aquellas áreas ubicadas en los bordes de la ciudad, a continuación del área efectivamente urbanizada como a aquellas ubicadas por fuera de la planta urbana y dispuestas sobre algún elemento de conexión

territorial. En ambos casos se encuentran vacantes de uso y, por lo tanto, apropiadas para proponer su urbanización o, en otros términos, la expansión del área urbanizada.

> Áreas de completamiento: aquellas áreas vacantes de uso, en general indivisas y que, por distintos motivos, quedaron incorporadas sin urbanizar a la planta urbana en su proceso de expansión. Se trata de grandes "vacíos urbanos", dotados, en general, de servicios infraestructurales (o con fácil acceso a las redes existentes); situación que habilita a proponer su ocupación y urbanización.

> Áreas de renovación: aquellas grandes superficies, también en general indivisas, ubicadas en el interior de la ciudad que cuentan con instalaciones obsoletas o en desuso o que presentan bajos niveles de densidad (teniendo en cuenta el lugar que ocupan en el interior de la planta urbana y el nivel de dotación de infraestructuras que poseen). Se trata de enclaves que, en muchos casos, actúan negativamente en el desarrollo del tejido urbano que los contiene; en otros, se trata de un escaso o ineficiente aprovechamiento de la disponibilidad infraestructural existente. Por tal motivo, se puede proceder a su rehabilitación o reutilización a partir de proponer su ocupación con nuevos patrones urbanísticos.

A continuación, se indican las áreas seleccionadas de acuerdo con los criterios precedentes:

> Áreas de expansión

AE 01	Península
AE 02	Bahía Golondrina
AE 03	IPV Río Pípo
AE 01	Río Pipo (Pretto)
AE 01	Héroes de Malvinas Norte

> Áreas de completamiento

AC 01	Base Naval
AC 02	Vialidad
AC 03	Monte Gallinero
AC 04	Brintrup
AC 05	Cadic
AC 06	Héroes de Malvinas Sur
AC 07	Perito Moreno Este (Fique)

> Áreas de renovación

AR 01	Barrio Almirante Brown
-------	------------------------

## 2. Breve caracterización de los sitios

> Áreas de expansión

### **AE 01/ Península**

Ubicación: extensión sur del sector oeste

Superficie: 180 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósitos glaciarios)

Accesibilidad urbana: por Avenida Dr. H. Yrigoyen

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: presencia de las instalaciones del antiguo aeropuerto de Ushuaia; sectores con vistas panorámicas al frente marítimo de la ciudad y al canal

Situación dominial: propiedad de la Armada Argentina.

### **AE 02/ Bahía Golondrina**

Ubicación: extensión sur del sector oeste

Superficie: 21 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósitos glaciarios)

Accesibilidad urbana: por Avenida Dr. H. Yrigoyen

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: vistas panorámicas del canal y de la península

Situación dominial: propiedad de la Armada Argentina

### **AE 03/ IPV Río Pípo**

Ubicación: extensión oeste del sector oeste

Superficie: 122 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósitos glaciarios)

Accesibilidad urbana: por calle de La Estancia

Dotación infraestructural: demanda de nuevos sistemas para la provisión de agua potable, gas natural y desagües cloacales.

Particularidades del sitio: presencia de grandes extensiones forestadas

Situación dominial: propiedad del Instituto Provincial de la Vivienda (I.P.V.)

### **AE 01/ Río Pipo (Pretto)**

Ubicación: extensión oeste del sector oeste

Superficie: 44 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósitos glaciarios)

Accesibilidad urbana: por calle de La Estancia

Dotación infraestructural: demanda de nuevos sistemas para la provisión de agua potable, gas natural y desagües cloacales.

Particularidades del sitio: presencia de áreas forestadas

Situación dominial: propiedad privada

#### **AE 01/ Héros de Malvinas Norte**

Ubicación: extensión norte del sector este

Superficie: 20 hectáreas

Suelo: rocoso (formaciónn Yaghan) y no rocoso (depósitos glaciarios)

Accesibilidad urbana: por Avenida Héros de Malvinas

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: posee un sector con pendientes muy pronunciadas; vistas panorámicas de la bahía

Situación dominial: propiedad privada

#### > Áreas de Completamiento

#### **AC 01/ Base Naval**

Ubicación: en el sector este (borde con el sector central)

Superficie: 26 hectáreas

Suelo: rocoso (formación Yaghan) y no rocoso (terrazza fluvial)

Ubicación: en el sector este (borde con el sector central)

Accesibilidad urbana: por Avenida Héros de Malvinas – por calle Yaganes

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: presencia de un área forestada y de curso de agua, proximidad a zona de depósitos de combustibles

Situación dominial: propiedad de la Armada Argentina

#### **AC 02/ Vialidad**

Ubicación: en el sector oeste (sobre el arroyo Buena Esperanza entre calles 12 de octubre y Kuanip)

Superficie: 3 hectáreas

Suelo: no rocoso (terrazza fluvial)

Ubicación: en el sector oeste (sobre el arroyo Buena Esperanza entre calles 12 de octubre y Kuanip)

Accesibilidad urbana: por calle 12 de octubre – por calle Kuanip – por calle Kupanaka

Dotación infraestructural: cuenta con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: sobre curso de agua; vistas hacia la pista esquí

Situación dominial: propiedad de la Dirección Nacional de Vialidad

**AC 03/ Monte Gallinero**

Ubicación: en el sector oeste (sobre Avenida Dr. H. Yrigoyen)

Superficie: hectáreas

Suelo: rocoso (formación Yaghan)

Accesibilidad urbana: por Avenida Dr. H. Yrigoyen – por calle Formosa – por calle Nello Magni - por calle 8 de Noviembre

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: presencia de una pequeña área forestada en uno de sus extremos; vistas panorámicas del canal y de la ciudad

Situación dominial: propiedad de la Armada Argentina

**AC 04/ Brintrup**

Ubicación: en el sector oeste (sobre calle Akainik )

Superficie: hectáreas

Suelo: no rocoso (depósito glaciario)

Accesibilidad urbana: por calle Akainik – por calle 12 de Octubre

Dotación infraestructural: cuenta con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: área forestada en prácticamente toda su extensión

Situación dominial: propiedad privada

**AC 05/ Cadic**

Ubicación: en el sector oeste (sobre Avenida Dr. H. Yrigoyen)

Superficie: 18 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósito glaciario)

Accesibilidad urbana: por Avenida Dr. H. Yrigoyen

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: ninguna

Situación dominial: propiedad del CONICET.

**AC 06/ Héroes de Malvinas Sur**

Ubicación: en el sector este (sobre Avenida Héroes de Malvinas)

Superficie: 19 hectáreas

Suelo: no rocoso (depósito glaciario)

Accesibilidad urbana: por Avenida Héroes de Malvinas

Dotación infraestructural: conexión posible con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: sector con pendientes significativas; vistas panorámicas de la bahía

Situación dominial: propiedad privada

**AC 07/ Perito Moreno Este (Fique)**

Superficie: 13 hectáreas

Suelo: rocoso (formación Yaghan)

Ubicación: en el sector este (en el ingreso a la ciudad)

Accesibilidad urbana: por Avenida Héroes de Malvinas – por Avenida Perito Moreno

Dotación infraestructural: cuenta con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: sector con pendientes significativas; vistas panorámicas de la bahía

Situación dominial: propiedad privada

> Áreas de Renovación

**AR 01/ Barrio Almirante Brown**

Ubicación: en el sector oeste (sobre calles 12 de octubre y Karukinka)

Superficie: 5 hectáreas

Suelo: no rocoso (terrazza fluvial)

Accesibilidad urbana: por calles 12 de octubre y Karukinka

Dotación infraestructural: cuenta con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: terreno con leve pendiente

Situación dominial: propiedad de la Armada Argentina

**AR 02/ Barrio Colombo**

Ubicación: en el sector oeste (sobre el arroyo Buena Esperanza entre calles 12 de octubre, Primer Argentino y Kuanip)

Superficie: 4 hectáreas

Suelo: no rocoso (terrazza fluvial)

Accesibilidad urbana: por calle 12 de octubre – por calle Primer Argentino – por calle Kuanip

Dotación infraestructural: cuenta con las redes troncales de distribución de agua potable, de desagües cloacales y de distribución de gas natural.

Particularidades del sitio: terreno sin pendientes

Situación dominial: cedido al municipio con condición de uso y ocupación

**Evaluación de los sitios. Ponderación y priorización de áreas**

La evaluación de los sitios seleccionados (aquellos que quedan por dentro de las barreras para la urbanización) tiene por finalidad establecer un *ranking* según los costos de umbrales que presentan y según los valores positivos que contienen.

La ponderación de los costos de umbrales se realiza definiendo tres valores para los distintos aspectos considerados:

- 0** - no presenta costo de umbral
- 1** - presenta un costo de umbral moderado o medio
- 2** - presenta un costo de umbral elevado

De la suma de los valores que se adjudique a cada aspecto considerado se tiene la ponderación total de costos de umbrales para cada uno de los sitios seleccionados. A partir de esa ponderación se define la posición de cada uno de los sitios que permite identificar aquellos de urbanización preferente: aquellos de menores costos de umbrales (los que menores valores de ponderación hayan recibido).

Para la ponderación de los factores que se entienden positivos para la urbanización (uso residencial) se definen también tres valores, que actúan de modo inverso al considerado en la ponderación de los costos de umbrales:

- 0** - malo (no presenta el factor positivo)
- 1** - regular (presenta el factor positivo de manera limitada)
- 2** - bueno (presenta el valor positivo en óptimas condiciones)

De la suma de los valores que se adjudique a cada aspecto considerado se tiene la ponderación total de los factores positivos para cada uno de los sitios seleccionados. A partir de esa ponderación se define la posición de cada uno de los sitios que permite contar con otra valoración de los sitios, distinguiendo aquellos que pueden luego ser identificados como de urbanización preferente, es decir aquellos que mayores valores de factores positivos contengan.

Para cada situación –ponderación de costos de umbrales; ponderación de factores positivos– se elabora una ficha específica donde se irán volcando los valores que, colectivamente, se les adjudique en las reuniones de trabajo que se lleven a cabo.

> Ponderación de los costos de umbrales

La ficha de evaluación de umbrales diseñada para este caso, permite una aproximación cualitativa al tema, a partir de las opiniones calificadas de los profesionales locales (entre ellos, los que están directamente vinculados a las empresas prestadoras de servicios o que forman parte de los equipos técnicos municipales que deciden en esta materia).

Si bien los ajustes precisos de la evaluación de umbral implican el dimensionamiento de los costos (expresados en dinero) que supone el tratamiento del sector, este tipo de aproximación al tema es de gran utilidad para el desarrollo del trabajo.

Para esta evaluación se tienen en cuenta tres grandes temas:

> Las características propias del suelo del sitio, expresado en la geomorfología del lugar (tipo de pendientes más o menos pronunciadas) y su estratigrafía (tipo de suelo relacionado con los costos adicionales que implica construir en esas condiciones específicas).

> Las condiciones de los sistemas de infraestructura, evaluando la vinculación actual a las redes de abastecimiento y su posición con respecto a las troncales de suministro.

> Las condiciones de accesibilidad, en tanto la existencia o no de calles que lo vinculen a la trama de la ciudad y el estado actual de tratamiento y mantenimiento.

#### FICHA DE PONDERACIÓN DE COSTOS DE UMBRALES

TABLA PONDERACION DE UMBRALES POR AREAS																		
ÁREAS	IDENTIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL SUELO					SISTEMAS DE INFRAESTRUCTURAS									ACCESIBILIDAD		VU
		PENDIENTES			TIPO		AGUA			CLOACAS			GAS			PAV	NO PAV	
		Sp	Cpp	Cpm	Nr	R	Cdr	ct(a)	ct	Cdr	ct	ct	Cdr	ct	ct	0	1	
0	1	2	0	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2					
AE 01	PENINSULA																0	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA																0	
AE 03	PVRÍO PPO																0	
AE 04	RÍO PPO (Pretto)																0	
AE 05	HDEMALVNAS NORTE																0	
AC 01	BASE NAVAL																0	
AC 02	VIALIDAD																0	
AC 03	MONTE GALLNERO																0	
AC 04	BRINTRUP																0	
AC 05	CADIZ																0	
AC 06	HDEMALVNAS SUR																0	
AC 07	PERTO MORENO ESTE																0	
AR 01	B°ALMIRANTE BROWN																0	
AR 02	B°COLOMBO																0	

> Ponderación de factores positivos para la urbanización residencial

Se toman aquí en cuenta las condiciones propias del sitio y su relación con la estructura urbana. Como cualidades del lugar se consideran aspectos ambientales (asoleamiento, vientos) y aspectos paisajísticos (el paisaje propio del sitio y las visuales que desde el sitio plantea con el entorno). Por otra parte, para la valoración referida a la integración del sitio con la ciudad, se tuvieron en cuenta las siguientes variables: vínculos urbanos (con los diferentes sectores de la ciudad), la relación del sitio con el Centro de Ushuaia (comercial, institucional), la accesibilidad a los espacios verdes y

recreativos y los establecimientos de prestación de servicios de educación y salud.

TABLA PONDERACION DE LA ACEPTACION SOCIAL (Consejo de Planeamiento)					
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	AS			
AE 01	PENÍNSULA	0			
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	0			
AE 03	IPVRÍO P I P O	0			
AE 04	RÍO P I P O ESTE	0			
AE 05	H D E M A L V I N A S N O R T E	0			
AC 01	B A S E N A V A L	0			
AC 02	D N V	0			
AC 03	M O N T E G A L L I N E R O	0			
AC 05	C A D I C	0			
AC 06	H D E M A L V I N A S S U R	0			
AC 07	P E R I T O M O R E N O E S T E	0			
AR 01	B ° A L M I R A N T E B R O W N	0			
AR 02	B ° C O L O M B O	0			

FICHA DE PONDERACIÓN DE FACTORES POSITIVOS

- ponderación de la "aceptación social" de los sitios a urbanizar  
Este criterio fue incorporado luego de una de las reuniones de trabajo con el Consejo de Planeamiento. La idea que motoriza esta valoración es intentar dimensionar en qué medida está instalado en la sociedad local la propuesta de ocupar (urbanizar) determinados sitios, independientemente de su condición (ocupado en el interior del área urbana, vacante de uso en el interior del área urbana, vacante de uso en el borde de la ciudad).

TABLA PONDERACION DE FACTORES POSITIVOS PARA LA URBANIZACION (USOS RESIDENCIAL)											
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	CONDICIONES AMBIENTALES		CONDICIONES PAISAJÍSTICAS		CONDICIONES DE INTEGRACIÓN URBANA				V+	
		ASOLEA	VENTOS	VISTAS	PAISAJE	VINCULOS	CENTRO	DEP/REC	EDUCAC		OTRO
AE 01	PENÍNSULA										0
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA										0
AE 03	IPVRÍO P I P O										0
AE 04	RÍO P I P O (Pretto)										0
AE 05	H D E M A L V I N A S N O R T E										0
AC 01	B A S E N A V A L										0
AC 02	V A L D A D										0
AC 03	M O N T E G A L L I N E R O										0
AC 04	B R N T R U P										0
AC 05	C A D I C										0
AC 06	H D E M A L V I N A S S U R										0
AC 07	P E R I T O M O R E N O E S T E										0
AR 01	B ° A L M I R A N T E B R O W N										0
AR 02	B ° C O L O M B O										0

## FICHA DE PONDERACIÓN DE LA ACEPTACIÓN SOCIAL

### Las instancias de ponderación

En una primera instancia, el equipo de trabajo realizó una serie de ejercicios tendientes a ajustar el funcionamiento de la “Grilla de ponderación”. Luego de ello se definieron los espacios colectivos de trabajo para la utilización de las grillas propuestas. De este modo se acordaron tres instancias:

- > El Consejo de Planeamiento.
- > Los técnicos de áreas –públicas y privadas– vinculadas al tema infraestructura: empresas prestadoras de servicios, las reparticiones municipales y provinciales específicas, las organizaciones civiles relacionados con los temas ambientales.
- > El Consejo de Profesionales de Arquitectura y Urbanismo (CPAU).

- El trabajo de ponderación con el consejo de planeamiento

De la discusión mantenida con los integrantes del consejo de Planeamiento surge con claridad la siguiente situación:

- > Los sitios (áreas de expansión) ubicados al oeste del río Pipo son los que mayores costos de umbrales presentan.
- > Los sitios (áreas de expansión y áreas de completamiento) ubicados en el sector este de la ciudad son los que le siguen en cuanto a los costos de umbrales más elevados.
- > Por el contrario, los sitios que costos de umbrales más bajos presentan corresponden a áreas de completamiento y de expansión ubicadas en el sector oeste de la ciudad.

En cuanto a los factores positivos para la urbanización, se tiene, en general, que:

- > Las áreas de completamiento y las áreas de renovación interior son las que valores más altos presentan.

Por último, la ponderación de la aceptación social de la urbanización de los sitios sugeridos indica que fueron seleccionados en primer lugar aquellos que se corresponden con áreas de completamiento y de renovación interior.

FICHA DE PONDERACIÓN DE COSTOS DE UMBRALES  
(CONSEJO DE PLANEAMIENTO)

TABLA PONDERACION DE UMBRALES POR AREAS (Consejo de Planeamiento)																		
ÁREAS	IDENTIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL SUELO					SISTEMAS DE INFRAESTRUCTURAS									ACCESIBILIDAD		VU
		PENDIENTES			TIPO		AGUA			CLOACAS			GAS			PAV	NO PAV	
		Sp	Cpp	Cpmp	Nr	R	Cdr	ct (a)	ct	Cdr	ct	ct	Cdr	ct	ct			
		0	1	2	0	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	0			0		0			0				1		0		1
AR 02	B° COLOMBO	0			0		0				1			1		0		
AC 02	VIALIDAD	0			0			1			1			1		0		
AC 03	MONTE GALLNERO		1			0	0				1			1		0		
AC 05	CADIZ	0			0			1			1			1		0		
AE 01	PENÍNSULA	0			0			1	1		1			1	0	-		
AR 01	B° ALMIRANTE BROWN	0			0			1			1			1		0		
AC 04	BRINTRUP		1		0			1			1			1		0		
AC 06	HDEMALVINAS SUR			2	0		0				1			1		0		
AC 07	PERTO MORENO ESTE			2	-	1	0			0				1		0		
AC 01	BASENAVAL	0				1	0					2		1		1		
AE 05	HDEMALVINAS NORTE			2		1	0				1			1		0		
AE 03	IPV RÍO PÍPO	0			0				2			2			2		1	
AE 04	RÍO PÍPO (Pretto)	0			0				2			2			2		1	

FICHA DE PONDERACIÓN DE FACTORES POSITIVOS  
(CONSEJO DE PLANEAMIENTO)

TABLA PONDERACION DE FACTORES POSITIVOS PARA LA URBANIZACION (USOS RESIDENCIAL) - Consejo de Planeamiento												
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	CONDICIONES AMBIENTALES			CONDICIONES PASAJÍSTICAS		CONDICIONES DE INTEGRACIÓN URBANA					V+
		ASOLEA VIENTOS			VISTAS ENTORNO		VNCULOS	CENTRO	DEP/REC	EDUCAC	SALUD	
AC 01	BASENAVAL	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	15
AC 05	CADIZ	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	15
AR 01	B° ALMIRANTE BROWN	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	15
AR 02	B° COLOMBO	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	15
AC 02	VIALIDAD	1	2	0	1	2	2	2	2	2	2	14
AC 03	MONTE GALLNERO	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	14
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	13
AE 01	PENÍNSULA	2	0	2	2	1	1	2	0	0	1	11
AC 07	PERTO MORENO ESTE	2	0	2	1	1	0	1	2	1	1	10
AE 05	HDEMALVINAS NORTE	1	0	2	1	2	0	1	1	1	1	9
AC 06	HDEMALVINAS SUR	1	0	2	0	1	0	1	1	1	1	7
AE 03	IPV RÍO PÍPO	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	5
AE 04	RÍO PÍPO ESTE	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	5

FICHA DE PONDERACIÓN DE LA ACEPTACIÓN SOCIAL  
(CONSEJO DE PLANEAMIENTO)

TABLA PONDERACION DE LA ACEPTACION SOCIAL (Consejo de Planeamiento)			
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	AS	
AR 02	B ° COLOMBO	3	
AR 01	B ° ALMIRANTE BROWN	3	
AE 05	H DE MALVINAS NORTE	3	
AC 07	PERITO MORENO ESTE	3	
AC 06	H DE MALVINAS SUR	3	
AC 02	DNV	3	
AC 01	BASE NAVAL	3	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	2	
AE 01	PENÍNSULA	2	
AC 03	MONTEGALLINERO	2	
AC 05	CADIC	1	
AE 04	RÍO PIPÓ ESTE	1	
AE 03	IPV RÍO PIPÓ	1	

- El trabajo de ponderación con las empresas de infraestructuras, equipos técnicos y organizaciones ambientales

De la discusión mantenida con los profesionales que trabajan en las empresas prestadoras de servicios, que integran los equipos técnicos de la municipalidad y del gobierno provincial y con representantes de las organizaciones ambientales se arriba a conclusiones muy similares a las obtenidas en la reunión de trabajo mantenida con los integrantes del Consejo de Planeamiento:

> Los sitios (áreas de expansión) ubicados al oeste del río Pipo son los que mayores costos de umbrales presentan.

> Los sitios (áreas de expansión y áreas de completamiento) ubicados en el sector este de la ciudad son los que le siguen en cuanto a los costos de umbrales más elevados (los sitios son prácticamente los mismos, si bien se les adjudican distintos valores).

> Por el contrario, los sitios que costos de umbrales más bajos presentan corresponden a áreas de completamiento y de expansión ubicadas en el sector oeste de la ciudad (también en este caso los sitios son prácticamente los mismos, con distintos valores).

FICHA DE PONDERACIÓN DE COSTOS DE UMBRALES  
(PROFESIONALES, TÉCNICOS Y AMBIENTALISTAS)

TABLA																			
PONDERACION DE UMBRALES POR AREAS (Empresas Infraestructura + ambientalistas)																			
ÁREAS	IDENTIFICACIÓN	SUELO					INFRAESTRUCTURAS									ACCES		Energía	VU
		PENDIENTES			TIPO		AGUA			CLOACAS			GAS			PAV	NO PAV		
		Sp	Cpp	Cpm	Nr	R	Cdr	ct	ct	Cdr	ct	ct	Cdr	ct	ct	0	1		
0	1	2	0	1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1				
AC 02	DNV (Vialidad)	0			0				0						0		0	1	1
AR 02	B° COLOMBO	0			0				0						0		0	1	1
AR 03	B° BRINTRUP		1			1	0			0					0		0	1	3
AE 01	PENÍNSULA	0			0			1			1				1		0	1	4
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	0			0			1			1				1		0	1	4
AC 05	CADIZ	0			0			1			1				1		0	1	4
AR 01	B° ALMIRANTE BROWN	0			0			1			1				1		0	1	4
AC 01	BASE NAVAL		1			1	0				1				1		0	1	5
AC 03	MONTE GALLNERO		1		0			1			1				1		0	1	5
AC 06	HDE MALVINAS SUR			2	0			1			1				1		0	1	6
AE 05	HDE MALVINAS NORTE			2		1		1					2	0			0	1	7
AC 07	PERITO MORENO ESTE			2		1		1			1				1		1	1	8
AE 03	PIVRIÓ PIPO		1		0				2				2		2		1	2	10
AE 04	RÍO PIPO OESTE		1		0				2				2		2		1	2	10

- El trabajo de ponderación con el consejo de profesionales de arquitectura y urbanismo

Con los representantes del Consejo de Profesionales de Arquitectura y Urbanismo (CPAU) se trabajó fundamentalmente en la ponderación de factores positivos para la urbanización y en la aceptación social de los sitios a urbanizar.

En el primer caso, se llega a la misma conclusión a la que se llegó en la reunión de trabajo con los miembros del Consejo de Planeamiento:

> Las áreas de completamiento y las áreas de renovación interior son las que valores más altos presentan.

Por último, la ponderación de la aceptación social de la urbanización de los sitios sugeridos indica que, de la misma manera que en la reunión con los integrantes del Consejo de Planeamiento, en primer lugar, fueron seleccionados aquellos sitios que se corresponden con áreas de completamiento y de renovación interior.

FICHA DE PONDERACIÓN DE FACTORES POSITIVOS PARA LA URBANIZACIÓN (CPAU)

TABLA PONDERACION DE FACTORES POSITIVOS PARA LA URBANIZACION (USOS RESIDENCIAL) CPAU											
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	CONDICIONES AMBIENTALES		CONDICIONES PAISAJÍSTICAS		CONDICIONES DE INTEGRACIÓN URBANA					V+
		ASOLEA	VIENTOS	VISTAS	PAISAJE	VINCULOS	CENTRO	DEP/REC	EDUCAC	SALUD	
AC 01	BASE NAVAL	2	1	2	2	2	2	2	2	2	17
AC 02	DNV (Validad)	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16
AR 03	B°BRINTRUP	1	2	1	2	2	2	2	2	2	16
AR 01	B°ALMIRANTE BROWN	2	2	1	0	2	2	2	2	2	15
AR 02	B°COLOMBO	2	2	1	0	2	2	2	2	2	15
AC 05	CADIC	2	0	2	2	1	1	2	1	2	13
AC 03	MONTE GALLNERO	2	1	2	2	1	1	1	1	1	12
AC 07	PERITO MORENO ESTE (Fique)	2	0	2	2	1	1	1	1	1	11
AE 01	PENÍNSULA	2	0	2	1	1	1	1	0	1	9
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	2	0	2	1	1	1	0	1	1	9
AE 03	IPV RÍO PPO	2	1	2	2	0	0	1	0	0	8
AC 06	HDEMALVINAS SUR	1	0	2	1	1	1	0	1	1	8
AE 04	RÍO PPO OESTE	2	1	2	2	0	0	0	0	0	7
AE 05	HDEMALVINAS NORTE	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5

FICHA DE PONDERACIÓN DE LA ACEPTACIÓN SOCIAL (CPAU)

TABLA PONDERACION DE LA ACEPTACION SOCIAL (CPAU)			
ÁREAS	IDENTIFICACIÓN	AS	
AC 01	BASE NAVAL	2	
AC 02	DNV	2	
AC 03	MONTE GALLNERO	2	
AR 01	B°ALMIRANTE BROWN	2	
AR 02	B°COLOMBO	2	
AE 04	RÍO PPO OESTE	1	
AE 05	HDEMALVINAS NORTE	1	
AC 06	HDEMALVINAS SUR	1	
AR 03	B°BRINTRUP	1	
AE 01	PENÍNSULA	0	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	0	
AE 03	IPV RÍO PPO	0	
AC 05	CADIC	0	
AC 07	PERITO MORENO ESTE (Fique)	0	

### **La capacidad edilicia y poblacional de las áreas urbanizables**

La capacidad edilicia y poblacional de los sitios seleccionados se calculó considerando la mitad de la superficie disponible que presenta cada uno de ellos (se considera un 50 % de la superficie destinada a calles, avenidas, parques, paseos). Además, se consideraron dos tipos dos tipos edilicios:

- > viviendas individuales en parcelas de 110 m<sup>2</sup>
- > viviendas individuales en parcelas de 220 m<sup>2</sup>

Se considera el mismo número de habitantes por vivienda que arroja el Censo Nacional de Población de 2001.

De acuerdo con ello, entonces, se tiene que, cuando el cálculo se realiza considerando la parcela de 110 m<sup>2</sup>, los catorce sitios (áreas de expansión, áreas de completamiento, áreas de renovación) pueden contener una población de 102.561 habitantes (más de dos veces la población actual de Ushuaia).

En cambio, cuando se considera una parcela de 220 m<sup>2</sup>, para el mismo número de sitios, la población a ubicar se reduce a 56.408 habitantes, un número todavía elevado, que supera la población actual con la que cuenta Ushuaia.

Por último, si seleccionan algunos sitios para una primera etapa de urbanización:

- > áreas de completamiento (Base Naval, Vialidad, Monte Gallinero)
- > áreas de renovación (barrio Almirante Brown, Colombo)

se obtiene una capacidad (considerando parcelas de 110 m<sup>2</sup>) de ubicar a 10.834 habitantes (poco menos que la cuarta parte de la población actual) .

Si, además, se incorpora el sitio correspondiente a la península (área de expansión) la cantidad de nuevos habitantes que resulta posible ubicar asciende a 48.272 habitantes, una cifra levemente mayor a la cantidad total de habitantes con la que hoy cuenta Ushuaia.

En síntesis, si la acción de urbanizar nuevas áreas se orienta, en los próximos años, exclusivamente hacia estas áreas, se estará en condiciones de soportar los cálculos más optimistas de crecimiento demográfico.

<b>TABLA</b>					
<b>AREAS URBANIZABLES (Uso residencial)</b>					
Base cálculo (viviendas individuales en lotes de 110m <sup>2</sup> )					
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	superficie ha	superficie m <sup>2</sup>	Parc 110m <sup>2</sup>	Total parc /viv
<b>EXP</b>		<b>388.77</b>			<b>21206</b>
AE 01	PENÍNSULA	180.62	1806200	9852	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	21.23	212300	1158	
AE 03	IPV RÍO PÍPO	122.08	1220800	6659	
AE 04	RÍO PÍPO ESTE	44.62	446200	2434	
AE 05	HDEMALVINAS NORTE	20.22	202200	1103	
			0	0	
<b>Comp</b>		<b>96.59</b>			<b>5269</b>
AC 01	BASE NAVAL	26.53	265300	1447	
AC 02	DNV (Validad)	3.08	30800	168	
AC 03	MONTEGALLNERO	13.21	132100	721	
AC 04	BRINTRUP	2.03	20300	111	
AC 05	CADIC	18.67	186700	1018	
AC 06	HDEMALVINAS SUR	19.98	199800	1090	
AC 07	PERITO MORENO ESTE	13.09	130900	714	
			0	0	
<b>Reno</b>		<b>9.45</b>			<b>515</b>
AR 01	B°ALMIRANTE BROWN	5.07	50700	277	
AR 02	B°COLOMBO	4.38	43800	239	
<b>TOTAL VIVIENDAS</b>					<b>26990</b>
<b>POBLACION</b>					<b>102561</b>

### CAPACIDAD EDILICIA PRIMERA ETAPA DE URBANIZACIÓN

<b>TABLA</b>					
<b>AREAS URBANIZABLES (Uso residencial)</b>					
Base cálculo (viviendas individuales en lotes de 200m <sup>2</sup> )					
ÁREA	IDENTIFICACIÓN	superficie ha	superficie m <sup>2</sup>	Parc 200m <sup>2</sup>	Total parc /viv
<b>EXP</b>		<b>388.77</b>			<b>11663.1</b>
AE 01	PENÍNSULA	180.62	1806200	5418.6	
AE 02	BAHÍA GOLONDRINA	21.23	212300	636.9	
AE 03	IPV RÍO PÍPO	122.08	1220800	3662.4	
AE 04	RÍO PÍPO ESTE	44.62	446200	1338.6	
AE 05	HDEMALVINAS NORTE	20.22	202200	606.6	
			0	0	
<b>Comp</b>		<b>96.59</b>			<b>2898</b>
AC 01	BASE NAVAL	26.53	265300	795.9	
AC 02	DNV (Validad)	3.08	30800	92.4	
AC 03	MONTEGALLNERO	13.21	132100	396.3	
AC 04	BRINTRUP	2.03	20300	60.9	
AC 05	CADIC	18.67	186700	560.1	
AC 06	HDEMALVINAS SUR	19.98	199800	599.4	
AC 07	PERITO MORENO ESTE	13.09	130900	392.7	
			0	0	
<b>Reno</b>		<b>9.45</b>			<b>284</b>
AR 01	B°ALMIRANTE BROWN	5.07	50700	152.1	
AR 02	B°COLOMBO	4.38	43800	131.4	
<b>TOTAL VIVIENDAS</b>					<b>14844</b>
<b>POBLACION</b>					<b>56408</b>