



Plan estratégico

Ushuaia

2013

Presentación



Por primera vez en su historia, Ushuaia ha discutido y definido el futuro deseado para la ciudad a través de sus instituciones y vecinos, en un proceso inédito de participación cuyas etapas de diagnóstico y formulación culminan con la publicación y presentación del presente informe “Plan Estratégico Ushuaia 2013”.

Habiendo comenzado con los primeros trabajos y talleres participativos allá por abril del 2001, tener el presente informe concluido poco más de dos años después en un logro enorme de la ciudad y sus instituciones.

Las circunstancias políticas, económicas y sociales que rodearon este proceso de planificación han sido, en opinión unánime de analistas e historiadores, las más dramáticas que le ha tocado vivir a la Argentina en los últimos 100 años. A ello deben sumarse las desconfianzas, contradicciones y errores propios que todo proceso de construcción de acuerdos implica, más en una sociedad como la ushuaiese, de formación reciente en su configuración actual.

Sin embargo, el trabajo sostenido de quienes han participado de esta experiencia ha logrado sortear esas dificultades, convencidos de que, aún en tiempos turbulentos como los que nos ha tocado vivir, es posible y necesario tener un rumbo, planificar hacia dónde queremos ir como ciudad, construir nuestro futuro.

Esta forma de gestionar la planificación fue ratificada por quienes tuvimos la responsabilidad de ser Convencionales Constituyentes de la ciudad, incluyendo en la Carta Orgánica de Ushuaia la figura del Planeamiento Estratégico, entre otras modernas herramientas de gestión pública.

El Concejo Deliberante terminó de dar el marco institucional necesario, reglamentando aquella disposición constitucional a través de la Ordenanza Nº 2479, que creó el Consejo de Planeamiento Estratégico de Ushuaia (CoPEU). La Municipalidad, las instituciones, las organizaciones, y los vecinos y vecinas que conforman su Junta Promotora han sido los responsables desde entonces de la continuidad del Plan.

La tarea que queda por delante es ardua y compleja. Es la hora de la gestión del Plan.

Tenemos que concretar los proyectos que fueron priorizados, articulándolos con las iniciativas ya puestas en marcha. El consenso alcanzado en estas primeras etapas de diagnóstico y formulación supone un impulso fundamental para alcanzar los objetivos planteados, y a la vez nos indica el rumbo a seguir en los tiempos que vienen. Los primeros pasos están dados. El desafío de planificar y construir la ciudad colectiva y participativamente es ahora una tarea de todos.

Junio de 2003

Jorge A. Garramuño

Intendente de Ushuaia

Plan estratégico
Ushuaia



U 4

Plan Estratégico Ushuaia

2 0 1 3



Junta Promotora

Sr. Jorge Garramuño
(Municipalidad de Ushuaia)
Sr. Horacio Zottig
(Municipalidad de Ushuaia)
Sr. Jorge Ontivero
(Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego)
Sr. Pablo Wolaniuk
(Concejo Deliberante de Ushuaia)
Sr. Guillermo Feierherd
(Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco)
Sr. Alejandro Kenny
(Área Naval Austral)
Sr. Jorge Strelin
(Centro Austral de Investigaciones Científicas)
Sra. Ana Brisighelli
(Cámara de Turismo de Ushuaia)
Sr. Federico Gamenara
(Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo)
Sr. Julio Lovece
(Fundación Ushuaia XXI)
Sr. Gonzalo Yanzi
(Cámara Fuegoina de la Construcción)
Sr. Eduardo Leonidas
(Consejo Profesional de Ciencias Económicas)
Sr. Oscar Vuoto
(Asociación de Taxis)
Srta. Sivina Arispuru
(Rotary Club)
Sr. Saturnino Alonso
(vecino)
Sra. Miriam Campuonovo
(vecina)

Oficina de Coordinación

Coordinador Técnico
Arq. Roberto Monteverde
(Fundación Patagonia Sustentable)

Responsable Oficina de Coordinación
Lic. Luis Castelli

Profesionales
Asist. Soc. Patricia Coire
Arq. Ana Lía Collavino
Lic. Vivian Maricel Eiriz
Arq. Viviana Guglielmi
Lic. Francisco Lerario
Prof. Nilda Parra
Agr. Carlos Zampatti

Administración y Logística
Sra. Ana Gortan
Sr. Ricardo Das Neves
Sr. Martín Durán
Sra. María Rokich
Sra. Marcela Lezcano
Sr. Damián Demarco

oportu



Diagnós



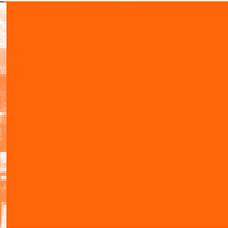
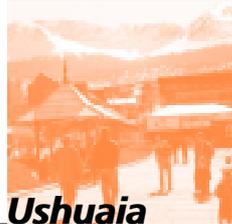
anmaza

unidad

fortaleza

stico

de la ciudad de Ushuaia



debilidad

Metodología

Diagnóstico

Explicar la realidad, diagnosticar el estado de situación de una ciudad incluye temáticas muy variadas, y no es una tarea sencilla. Para ello, las ciencias han probado a lo largo del tiempo distintas metodologías, con resultados diversos. La experiencia indicó que se necesitan diagnósticos totalizadores que integren las diversas variables en un único contexto.

El Plan Estratégico Ushuaia ha adoptado un método de análisis que se denomina FODA ó DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), como herramienta integradora de temas tan disímiles.

Debilidad: es una característica interna o particular de nuestra ciudad, un elemento negativo que impide o dificulta su desarrollo. Es un punto débil, un problema.

Amenaza: es un factor negativo que proviene de procesos externos o del entorno, que puede afectar a nuestra ciudad, y por lo tanto impedir o dificultar el desarrollo de las estrategias que se planteen.

Fortaleza: es una característica interna o particular de nuestra ciudad, un elemento positivo que favorece y contribuye a la puesta en marcha de un proceso de desarrollo. Es un punto fuerte, una virtud.

Oportunidad: es un factor positivo que proviene de procesos externos o del entorno, que tiene impacto en nuestra ciudad, y que puede favorecer o contribuir al desarrollo de las estrategias que se planteen.

La adopción de esta metodología obedece al hecho de que ha servido, aún con sus limitaciones, para llevar adelante procesos de planificación de ciudades que son considerados exitosos tanto a nivel nacional como internacional.

Para aplicar este esquema de análisis, y para facilitar la conformación de áreas de trabajo, hemos dividido la realidad de la ciudad en tres aspectos o ejes: el Socio Institucional, el Urbano Ambiental, y el Económico Productivo.

El Eje Socio-Institucional indaga la estructura social, dimensionando y priorizando su

problemática, la situación de integración o fragmentación social, las formas asociativas, la organización de las instituciones de la ciudad.

El Eje Urbano Ambiental incorpora los elementos de la estructura física funcional de la ciudad, los elementos de ordenamiento territorial, los usos del suelo, infraestructura, temas ambientales.

El Eje Económico Productivo aborda el perfil económico de la ciudad, los componentes del desarrollo, los recursos materiales e intangibles de la misma, las oportunidades y áreas de desarrollo futuro.

Esta segmentación en ejes tiene sus limitaciones, y la idea es que las mismas sean superadas a través de la riqueza del cruzamiento de la información de cada uno de los ejes de trabajo mencionados.

Durante estos primeros meses de trabajo, la Oficina de Coordinación del Plan ha relevado 3 tipos de insumos para esta tarea diagnóstica: la información documentada existente en la ciudad, las entrevistas con personas consideradas claves en cada eje, y los talleres de identificación de temas centrales y de diagnóstico, realizados durante los meses de agosto y diciembre.

Con estos 3 elementos, se ha realizado este Documento Diagnóstico, que no es más que el fruto del trabajo de todos los actores institucionales participantes.

Como fruto del trabajo emprendido, han comenzado a surgir algunos temas recurrentes en los 3 ejes, que son factores comunes a la hora de subrayar los elementos sustanciales de la realidad de la ciudad.

La historia de su poblamiento, las distintas corrientes migratorias, la explosión demográfica de los '80 y '90's, la dependencia, la fragmentación, son aspectos que se reiteran a lo largo del presente documento y algunos de ellos van conformando ya ejes transversales de análisis.

La idea es que las próximas instancias del Plan tomen estas variables de análisis para la construcción de escenarios y estrategias, que permitan en un futuro cercano, ir delineando los perfiles de programas y proyectos para la ciudad.

Diagnóstico

Introducción

La ciudad de Ushuaia, desde sus albores ha construido su historia en torno a las diversas corrientes migratorias. La Misión Anglicana primero, la llegada de los argentinos después, la creación del penal, la radicación de extranjeros, la fuerte inmigración en las últimas dos décadas caracterizaron su desarrollo de forma indudable.

“La radicación definitiva del penal en Ushuaia decide el porvenir económico –social de la ciudad por largo tiempo y contribuye a mantener y vigorizar la soberanía nacional en la región austral” (Canclini 1984), y traza un rasgo imborrable hasta nuestros días, a pesar de haberse iniciado en 1947.

No resulta imaginable el desarrollo de la ciudad sin el presidio, tanto como hecho físico, institucional o económico. Ushuaia se asentó alrededor del penal, y eso dio su impronta a la ciudad aún muchos años después de haber sido éste cerrado por el presidente Perón.

Así como el presidio marcó a Ushuaia en las primeras siete décadas del siglo, la Ley 19640 la marcará en las tres últimas. Desde el punto de vista urbano, social y económico, la huella de ambos ha sido determinante.

La pequeña Ushuaia de 2.182 habitantes de 1947, comienza a experimentar una renovada corriente de progreso con la creación de la Base Naval de la Armada Argentina y la legislación sobre los beneficios aduaneros, y logra en dos décadas duplicar su población, con 5.677 habitantes hacia 1970. El tiempo acotado de estancia a este destino que tenían los marinos y representantes de instituciones públicas nacionales señalaron a Ushuaia en aquella época como un “lugar de tránsito”.

La década del setenta está marcada por la puesta en vigencia de la Ley 19.640, que establece un régimen especial fiscal y aduanero en reemplazo del que gozara anteriormente, el de Zona Franca. Las ideas de “Poblar la Patagonia”, “Hacer Patria”, “Tierra del Fuego, Promesa y Desafío”, fue caracterizando lo que comenzó a llamarse, la “Isla de la Fantasía”. En 10 años se duplica la población, llegando a los 11.443 habitantes en 1980.

Pero es en esta década del ochenta en la que se profundiza el movimiento migratorio por la

radicación de industrias al amparo de la Ley N° 19.640. La trascendencia geopolítica de esta decisión produjo en Tierra del Fuego importantes cambios económicos, sociales e institucionales. En quince años, Ushuaia triplicó su población. Este fenómeno de “explosión demográfica”, sin precedentes en Argentina, impacta con fuerza en su estructura social, urbana y económica. En este contexto se produjo la transformación jurídico-institucional: la “Provincialización” de Tierra del Fuego en 1989.

Ushuaia, hoy con 45.000 habitantes, lejos de ser la ciudad capital de la Isla de la Fantasía, la fuerza del imaginario social construido alrededor de esta idea consolidó las percepciones de la ciudad como “lugar de tránsito”, de la “transgresión a las normas” en todos los niveles, del “desorden” y del “descontrol”, del Estado “paternalista”, “patrón”, “proveedor” de satisfacción a todo tipo de demandas que diluyen el ejercicio de las responsabilidades individuales y colectivas ante el desarrollo de la ciudad.

Las mayores fortalezas que hoy puede demostrar Ushuaia de cara al futuro (la ciudad como último confín del mundo, como puerta de entrada a la Antártida), hace un siglo eran sus principales debilidades. Cambiaron muchas cosas desde entonces y las que aparecían como carencias, comenzaron a convertirse en oportunidades.

De igual forma, la consolidación de la ciudad a partir de la diversidad, de la transgresión, del descontrol, fue dando paso a una instancia, la actual, reconocida como un “punto de inflexión” en su desarrollo.

Aprovecharla es el desafío de este tiempo



Diagnóstico

Eje urbano ambiental

Generalidades

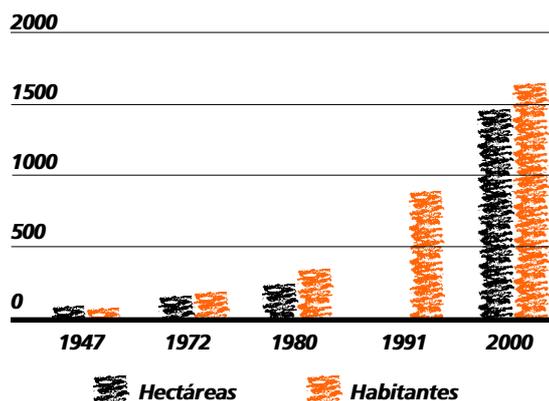
Así como el presidio marcó institucionalmente a Ushuaia durante las primeras cinco décadas (proyectándose aún en las dos posteriores), la Ley 19640 la marcará en las tres últimas. Desde el punto de vista urbano, la impronta de ambos períodos ha sido determinante.

Ushuaia se ha expandido a partir del casco histórico, cuyas 77 manzanas distribuidas en forma de damero, han mantenido su fisonomía hasta bien entrada la década de los '70. A partir de entonces, y primordialmente luego del gran proceso inmigratorio de la década del '80, comenzó a expandirse hacia los alrededores a los fines de satisfacer la demanda de viviendas y terrenos. La anarquía del proceso, sumado a las restricciones geográficas impuestas por el mar y la montaña, ha amalgamado la imagen urbana actual: una ciudad muy extendida a lo largo de la Bahía de Ushuaia y el Canal Beagle (12 km de distancia desde las 640 viviendas hasta el nuevo Barrio Río Pipo del IPV) con un ancho promedio de poco más de mil metros. En esta desestructurada conformación urbana coexisten sin solución de continuidad barrios de alta densidad con grandes espacios vacíos contiguos: terrenos de las bases Naval y Aeronaval, de propiedad de la Armada (los Coreanos, Monte Gallinero, barrios Piedrabuena y Brown), de organismos nacionales como Vialidad Nacional y otros de propiedad privada (Fique, Fernández, Pastoriza, Preto).

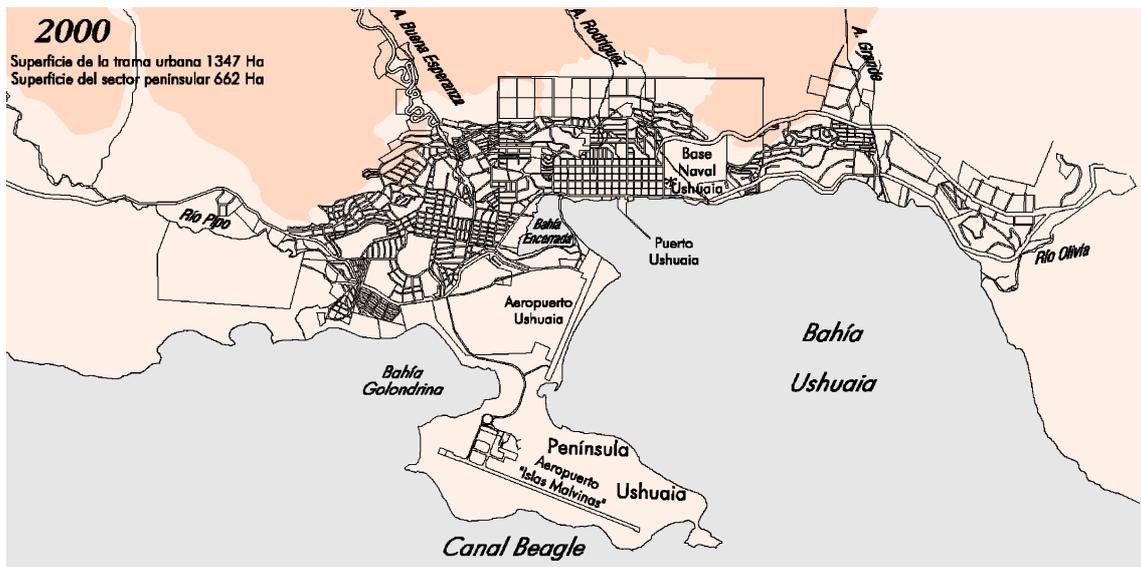
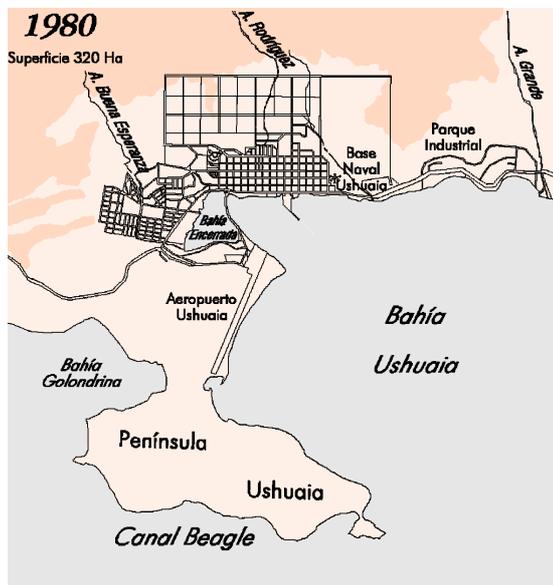
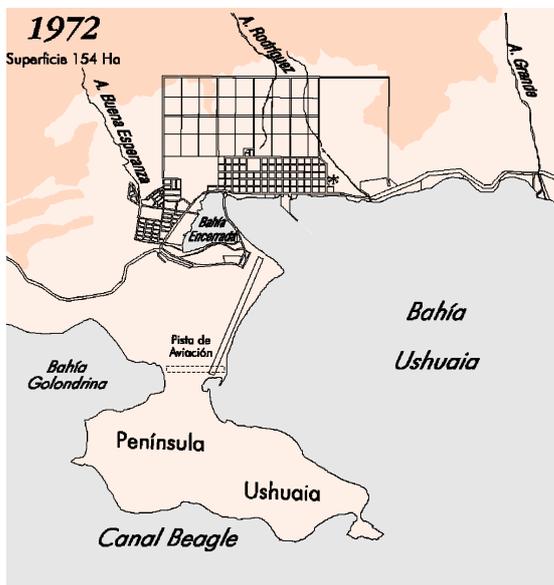
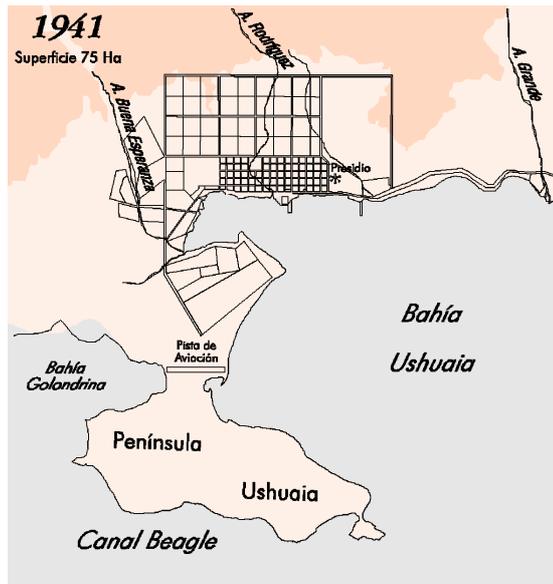
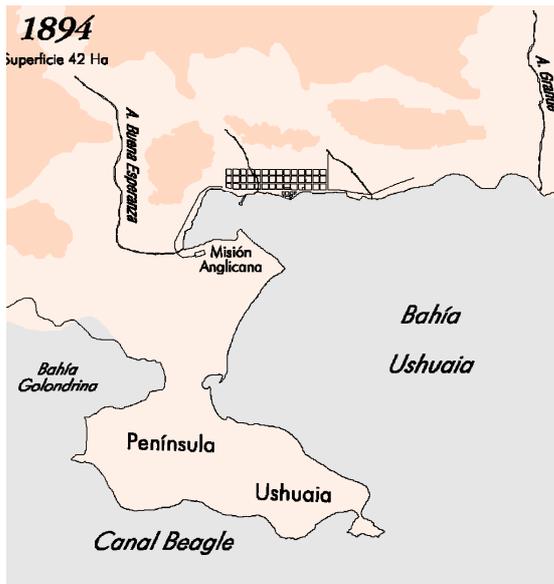
Esta "desestructura" alcanzó también al aspecto edilicio. Las viviendas de aquella apacible aldea que fuera Ushuaia hasta principios de la década de los '70 tenían una identidad arquitectónica derivada de las construcciones inglesas de las estancias patagónicas. La edificación que se generó en las últimas dos décadas arrasó con esa fisonomía.

En quince años se triplicó la población de la ciudad y se multiplicó por dos veces y media la superficie urbanizada. Este hecho ha determinado que la planificación diseñada en su momento no alcanzó para encarrilar el crecimiento de la ciudad, que desbordó totalmente cualquier intento de encauzamiento. El siguiente cuadro especifica la evolución de la

trama urbana (ver además plano adjunto) en los últimos 50 años, en paralelo con la cantidad de habitantes, tomando los datos de los últimos cinco censos, y estimando en 45.000 la población de Ushuaia en el año 2000.



La oferta de urbanizaciones estuvo siempre por detrás de la demanda. Las particularidades dominiales de las tierras circundantes a la ciudad (de propiedad del Estado Nacional Argentino, cuando Tierra del Fuego era aún Territorio Nacional) hicieron posible la ocupación no autorizada de todas las tierras aptas para la construcción de viviendas. La explosiva mezcla entre la morosidad del Gobierno Territorial para brindar respuestas adecuadas a la creciente demanda habitacional, y la cultura de la ocupación imperante ("vine a hacer patria y tengo el derecho a exigir") hicieron el resto. La transferencia de las tierras urbanas al municipio no parece haber brindado una solución definitiva a la problemática de la tierra fiscal y la ocupación irregular.



Fuente: Subsecretaría de Planeamiento y Gestión del Espacio Urbano, Municipalidad de la ciudad de Ushuaia.
Elaborado con la colaboración de la Subsecretaría de Planeamiento, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

Diagnóstico

Temas centrales

Eje urbano ambiental

- 1 **Ordenamiento Urbano**
- 2 **Identidad e Imagen Urbana**
- 3 **Espacios públicos**
- 4 **Problemas ambientales**
- 5 **Gestión Territorial**

1

Ordenamiento urbano

Diagnóstico Eje urbano ambiental

16

1.1. Expansión urbana

El crecimiento poblacional genera en la sociedad la necesidad de espacios para la implantación de viviendas y espacios para el desarrollo de actividades propias de la comunidad, requiriendo de la estructura urbana existente la flexibilidad suficiente para absorber estos cambios o la posibilidad de aumentar su superficie urbanizable.

Nuestra ciudad se desarrolló en forma longitudinal, paralela a la costa, con densidades ocupacionales bajas, y con implantación de viviendas fundamentalmente en lotes individuales. El límite físico de este crecimiento está acotado al oeste por la existencia del Parque Nacional, al norte la montaña, al sur el mar, y al este el río Olivia.

La dimensión física de la ciudad relacionada con la cantidad de población que la habita, muestra una densidad de ocupación muy baja que implica un alto costo en la implementación

de los servicios que deben atenderse. La densificación aparece entonces como una respuesta razonable al problema, pero tiene el inconveniente que las tierras disponibles no son de propiedad municipal y sus costos dependen de cuestiones del mercado inmobiliario, o de decisiones de organismos nacionales respecto de su venta.

La demanda entonces se acentúa sobre los predios fiscales, y supera la disponibilidad, según la actual configuración de los límites del ejido urbano, sobre todo teniendo en cuenta las características geomorfológicas en donde éste está emplazado. La dinámica de las políticas públicas y la explosiva inmigración provocó el asentamiento irregular en lugares no urbanizados, como espacios verdes, bordes de cursos de agua, etc., generando problemas en la determinación de las parcelas, instalación de servicios y modificando la traza de las calles. La necesidad de regularizar estas situaciones, en muchos casos, ha ocasionado la pérdida de

espacios públicos o equipamientos comunitarios, que hoy el desarrollo de la ciudad requiere para solucionar problemas habitacionales. Causa además, situaciones de inequidad frente a aquellos ciudadanos que solicitan la tierra por los canales reglamentarios, y agudiza los ya graves problemas de distribución de la tierra fiscal, sin contar con la fuerte presión que sobre el ambiente conlleva esta situación.

En atención a estos procesos, se ha instalado en nuestra comunidad la disyuntiva de ponerle o no límites a la expansión de la trama urbana. La cuestión a resolver es hasta dónde es posible crecer superficialmente y qué costos estamos dispuestos a sufragar para ello, tanto en lo económico (aumento de los servicios públicos como recolección de residuos, transporte, infraestructura, etc.), en lo ambiental (ocupación de espacios de importancia ecológica) y lo social (lejanía de los nuevos barrios respecto de centros asistenciales, culturales y deportivos), entre otros.

La amplitud de la trama urbana encarece

notablemente la prestación de servicios, a tal punto que Ushuaia cuenta con dos plantas potabilizadoras de agua y una tercera en proceso de construcción. A lo anterior habría que agregarle, entre otras cosas, el alto costo del transporte público automotor y su insuficiencia para abastecer adecuadamente la totalidad de la trama urbana.

El desafío es poder discernir hasta dónde es sostenible la expansión urbana ilimitada y las acciones tendientes a morigerar los efectos perniciosos de ésta a los fines de lograr una perfecta armonía entre la calidad de vida que es posible lograr, la preservación de las bellezas escénicas, la sustentabilidad ambiental y la identidad formal.

Por otro lado, cabe señalar que la ciudad de Ushuaia cuenta con una buena cobertura de infraestructura de servicios básicos (agua, cloacas, gas y electricidad), alcanzando ésta prácticamente al 100% de los parcelas y unidades funcionales regularizadas. El siguiente cuadro muestra el estado actual de la situación.

CANTIDAD DE UNIDADES CATASTRALES REGISTRADAS:	11.752			
CANTIDAD DE UNIDADES CATASTRALES SIN REGISTRAR:	2.513			
CANTIDAD DE OCUPACIONES SIN REGULARIZAR:	470			
		A	B	C
CANTIDAD DE USUARIOS DE AGUA Y CLOACAS:	14.350	100,0%	97,4%	18,1%
CANTIDAD DE USUARIOS DE ELECTRICIDAD:	14.840	100,0%	100,0%	100,0%
CANTIDAD DE USUARIOS DE GAS:	13.300	93,2%	90,3%	0,0%

NOTAS Y REFERENCIAS:

UNIDADES CATASTRALES REGISTRADAS: Son aquellas que tienen alta catastral (plano de mensura registrado, número de partida asignado, etc.). Pueden ser parcelas con viviendas unifamiliares, o unidades funcionales (departamentos) agrupados dentro de una parcela.

UNIDADES CATASTRALES SIN REGISTRAR: Corresponden a aquellas que están en trámite de registro en las cuales sus propietarios están en posesión legal del predio y/o la unidad funcional (por ejemplo aquellos adjudicatarios de planes IPV que viven en sus departamentos, sin que éstos tengan el alta catastral por no haberse finalizado el registro de la mensura).

OCUPACIONES SIN REGULARIZAR. Se refiere a aquellas viviendas que han ocupado terrenos fiscales sin autorización y que su situación dominial aún no ha sido regularizada.

(A): Porcentajes de Unidades Catastrales con servicios.

(B): Porcentajes de viviendas totales (Unidades Catastrales más Ocupaciones) con servicios.

(C): Porcentajes de Ocupaciones Sin Regularizar con servicios.

(Cuadro realizado en base a datos aportados por la Subsecretaría de Planeamiento y Gestión del Espacio Urbano de la Municipalidad de Ushuaia; Dirección Provincial de Energía; Dirección Provincial de Obras y Servicios Sanitarios y Camuzzi Gas del Sur.)

1.1. Fragmentación Urbana y Usos Conflictivos

En la ciudad existen espacios destinados a actividades de uso restringido a la población los que, por sus características y ubicación, han determinado grandes predios libres. Estos espacios han actuado como “tapones” originando problemas en la conexión de la trama circulatoria y encarecimiento la infraestructura de servicios por su extensión. La planificación oficial, o la espontaneidad de la ocupación, ha debido sortearlos para crear nuevos asentamientos fragmentando la ciudad. De esta manera se suceden, sin mayor racionalidad, áreas de gran concentración habitacional (barrios IPV de 640, 245 y 300 viviendas) con otras de baja o nula densidad (predios de Pastoriza, Fique, bases Naval y Aeronaval, etc.).

Ha habido una evidente superposición y falta de coordinación en el accionar urbanístico de los organismos competentes: el Instituto de Vivienda (territorial primero y provincial luego) y el municipio. La construcción de edificios multifamiliares fue el resultado de una necesidad del Instituto de Vivienda para abaratar costos, más que el reflejo de los gustos de quienes serían adjudicatarios, que, en general, aceptaban los departamentos como necesidad más que como elección. Uno de los resultados no deseado fue que los espacios comunes de estos barrios, en general, se convirtieron en tierra de nadie, con su consiguiente abandono, mientras sobrevino el inevitable deterioro de frentes y fachadas. En algunos casos, la alta concentración habitacional ha agudizado conflictos sociales de importancia. No obstante esta forma edilicia aparece como la más racional para la densificación de los grandes vacíos urbanos (sobre todo en el casco céntrico), por lo que se deberá trabajar para la armonización de las necesidades habitacionales con las constructivas, estéticas y sociales.

Dentro del esquema de crecimiento, se observan nudos, que plantean conflictos urbanos por su situación geográfica dentro de la ciudad o por el tipo de actividad que realizan. De tal forma se constituyen en algunos casos en obstáculos físicos para el desarrollo de la ciudad, en situaciones sociales conflictivas y generando,

en otros, actividades con peligros potenciales. A modo de ejemplo, puede citarse la planta de combustibles Orión o la operatoria de cargas y transporte del puerto, el valle de Andorra, etc.

La Base Naval Ushuaia se presenta como un hecho importante en la fragmentación urbana de nuestra ciudad, constituyéndose en una barrera virtual entre dos sectores altamente ocupados de la trama urbana. Su ubicación en inmediaciones de predios de alto valor inmobiliario, su actividad militar inherente, y el consecuente vacío urbano constituye un anacronismo para el desarrollo de la ciudad. El cambio de políticas respecto de las tierras fiscales que aún posee el Estado Nacional Argentino, representa una oportunidad para resolver este nudo urbano que no debería desperdiciar la ciudad.

En el plano adjunto es posible observar donde se ubican los sectores de mayor densidad de viviendas de la ciudad. Estos se encuentran ubicados en barrios periféricos construidos por el IPV (600, 245 viviendas, Monte Gallinero, etc.), a los que se debe agregar el Barrio Colombo (los datos son de 1998). Como se podrá apreciar, la zona céntrica posee densidades media a baja.

1.2. Accesibilidad y Movilidad

El puerto de Ushuaia ha sido factor hegemónico del desarrollo de la ciudad. Desde su fundación toda la actividad se ha centrado a partir de él. Lasserre y el presidio, la Armada y el aprovisionamiento marítimo, la provisión de insumos electrónicos y los cruceros, todo se ha canalizado a través del puerto. Recién a partir de fines de la década del '40, cuando se realizó la apertura de la ruta nacional número 3, hubo una comunicación terrestre con el norte de la Isla. Pero sólo a partir del gran proceso inmigratorio de los '80, y la instalación de las fábricas surgidas por la Ley 19.640, el transporte terrestre de cargas tuvo verdadera importancia. Hasta ese entonces el cien por ciento de las comunicaciones se encauzaban a través del puerto.

Pese a la disminución relativa del tránsito comercial portuario, éste sigue teniendo una fuerte injerencia en el comercio y la industria local. La entrada y salida de camiones de gran porte significa un fuerte obstáculo para el libre tránsito de la avenida Maipú, que la ampliación de ésta pretende eliminar, o, al menos, disminuir.

La trama circulatoria del área central se ve desbordada en su utilización, por la concentración de actividades en determinados lugares, dificultando la fluidez del tránsito. La importante cantidad de vehículos circulando y las barreras arquitectónicas que impone la condición topográfica de la ciudad, agravadas por el clima, crea una peligrosa situación para los peatones.

Nuestra provincia posee la mayor concentración de automotores por habitante del país. A tal punto que los conflictos que genera el tránsito son de suma importancia, existiendo en la ciudad numerosos puntos críticos a resolver, sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría de las calles principales no fueron diseñadas para contener el gran parque automotor actual.

Según datos oficiales, existen en Ushuaia 14.800 vehículos empadronados, de los cuales aproximadamente un 15% no están en circulación, lo cual nos daría un promedio de 0,88 vehículos por vivienda, incluyendo aquellas que se encuentran sin regularizar.

El crecimiento urbano de la ciudad de

Ushuaia fue obra de “parches” en los cuales se fueron creando distintos barrios como respuestas parciales a las necesidades habitacionales de la gente, en general respondiendo a las exigencias de quienes previamente los habían intrusado. Habitualmente cada barrio se urbanizó siguiendo patrones propios, sin tener en cuenta una plantilla general que hubiera previsto las vías de circulación de acuerdo a su importancia. Tal es así que, salvo la solitaria excepción de la Avenida Alem, ninguna de las calles colectoras de tránsito han sido diseñadas como tales.

Como consecuencia de lo anterior, calles que en principio eran de circulación barrial, como Perón, Kuanip y 12 de Octubre, entre otras, se convirtieron en importantes vías de circulación. Especialmente la calle Perón se transformó en el acceso de buena parte del turismo que, arribando vía aérea se dirige a los complejos turísticos ubicados en el camino al Martial, en donde están ubicadas distintos servicios turísticos, incluyendo los dos hoteles más importantes de la ciudad.

Estas calles no solamente no están acordes con el flujo del tránsito por las dimensiones de su calzada, sino que dejan mucho que desear desde el aspecto visual, teniendo en cuenta el tipo de tránsito del cual cada calle es receptora.

DEBILIDADES

EXPANSIÓN URBANA

- ✗ Falta de eficacia en el diseño y la implementación de las políticas históricas de planificación, desbordadas por el crecimiento explosivo de la ciudad y por la demanda de respuestas inmediatas, percibida mayoritariamente como falta de planificación.
- ✗ Alta tasa de crecimiento de la población, carente de contención y planificación.
- ✗ Alto costo de servicios como consecuencia de la trama urbana, el tipo de suelos y condiciones climáticas.
- ✗ Excesiva extensión con muy baja densidad de ocupación y grandes espacios no urbanizados dentro de la trama urbana .
- ✗ Falta de acción estatal ante la ocupación ilegal de predios, con localizaciones potencialmente peligrosas en caso de sismos, incendios, inundaciones, etc.
- ✗ Existencia en la comunidad de criterios dispares, y en algunos casos antagónicos, respecto del tamaño posible y/o deseable de la ciudad (ciudad chica contra ciudad grande).
- ✗ Inexistencia de datos y demanda habitacional clasificada, calificada, y falta de políticas racionales que relacionen preferencias, posibilidades y bien común.
- ✗ Existencia de sectores con problemas de servicios: falta de agua, cloaca y gas
- ✗ Falta de fuentes de provisión de agua.

FRAGMENTACIÓN Y USOS CONFLICTIVOS

- ✗ Ciudad físicamente fraccionada como expresión de una sociedad también fraccionada y excluyente.
- ✗ Superposición y falta de coordinación en los criterios urbanísticos de los entes oficiales, e inadecuada política oficial histórica para el asentamiento de barrios.
- ✗ Fuerte demanda habitacional con preferencias a terrenos individuales por sobre las viviendas de alta densidad.
- ✗ Existencia de barrios cerrados.
- ✗ Innumerables barreras urbanas físicas y sociales.

ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD

- ✗ Insuficiencia de intercomunicación adecuada entre los sectores extremos de la ciudad, y dificultad de acceso a los barrios.
- ✗ Inadecuada dimensión de las vías de circulación, estacionamiento y de uso público en relación a la alta concentración de actividades comerciales y administrativas ubicadas en el casco viejo, y del alto parque automotor.
- ✗ Existencia de nudos de tránsito no resueltos. Insuficiencia del transporte público colectivo.
- ✗ Falta de reglamentación preventiva adecuada que regule el ordenamiento del tránsito, del transporte, que privilegie al peatón e instrumente espacios específicos para los vehículos.

FORTALEZAS

- ✗ Baja densidad de uso del suelo en gran parte de la trama urbana.
- ✗ Alto porcentaje de la ciudad con servicios instalados. Existencia de predios libres de ocupación que permitirían ampliar la oferta habitacional sin extender la trama urbana.
- ✗ Creciente concientización para la existencia de una ciudad planificada y consensuada, con reglas de juego claras, transparencia en la gestión y con participación ciudadana.
- ✗ Creciente arraigo social.
- ✗ Posibilidad de mejorar y revertir situaciones urbanas negativas.
- ✗ Existencia de normativas sobre ordenamiento urbano.
- ✗ La heterogeneidad social en la ocupación de la ciudad y la inexistencia de manifestaciones de riqueza o pobreza extremas, facilitan la integración y por ende el ordenamiento urbano.
- ✗ Poseer un emplazamiento destinado a puerto logístico antártico.
- ✗ Achicamiento de la actividad industrial posibilitaría la reubicación del parque industrial: posibilidad de cambio de uso.
- ✗ Inexistencia de ejidos colindantes.
- ✗ Existencia fuentes de agua pasibles de ser aprovechadas (cabecera de ríos – hielos).

AMENAZAS

- ✗ *Crisis económico financiera a nivel nacional y mundial.*
- ✗ *Falta de definición en geopolíticas nacionales.*
- ✗ *Utilización por parte del poder político para la utilización de los espacios libres con usos inadecuados y/o fines políticos*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Cambios de políticas respecto de las tierras de propiedad del Estado Nacional Argentino e intención de la Armada de desafectar el sector norte de la Base Naval, Monte Gallinero y Bahía Golondrina.*
- ✗ *Aprovechar el “valor globalizado” que posee nuestra situación ambiental para obtener apoyo financiero externo que posibilite corregir conflictos urbanos y/ o desarrollar proyectos de planificación o desarrollo urbano.*
- ✗ *Existencia de tierras provinciales en la periferia de la ciudad.*
- ✗ *Realización del censo para conocimiento de datos fidedignos como la demanda habitacional.*
- ✗ *Carta orgánica en elaboración, la que debería incluir: Consejo honorario del PEU. Consejo del Plan Urbano. Ley de Doble Lectura y Audiencia Pública.*
- ✗ *Mayor disponibilidad de estudios e investigaciones sobre ciudades en formación.*

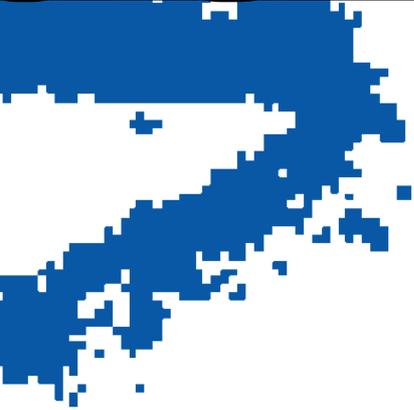
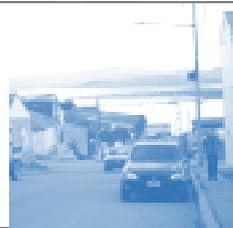
estrategia

Formulas
objetivos

gias

escenarios

ación



líneas

AMENAZAS

- ✗ *Crisis económico financiera a nivel nacional y mundial.*
- ✗ *Falta de definición en geopolíticas nacionales.*
- ✗ *Utilización por parte del poder político para la utilización de los espacios libres con usos inadecuados y/o fines políticos*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Cambios de políticas respecto de las tierras de propiedad del Estado Nacional Argentino e intención de la Armada de desafectar el sector norte de la Base Naval, Monte Gallinero y Bahía Golondrina.*
- ✗ *Aprovechar el “valor globalizado” que posee nuestra situación ambiental para obtener apoyo financiero externo que posibilite corregir conflictos urbanos y/ o desarrollar proyectos de planificación o desarrollo urbano.*
- ✗ *Existencia de tierras provinciales en la periferia de la ciudad.*
- ✗ *Realización del censo para conocimiento de datos fidedignos como la demanda habitacional.*
- ✗ *Carta orgánica en elaboración, la que debería incluir: Consejo honorario del PEU. Consejo del Plan Urbano. Ley de Doble Lectura y Audiencia Pública.*
- ✗ *Mayor disponibilidad de estudios e investigaciones sobre ciudades en formación.*

2 **Identidad e Imagen Urbana**

Diagnóstico

Eje urbano ambiental

Uno de los temas controvertidos en nuestra comunidad es el referido a la imagen de la ciudad. El equipamiento urbano, la tipología edilicia y el patrimonio arquitectónico forman parte de los atributos que definen la identidad de una sociedad.

Teniendo en cuenta el alto componente inmigratorio de nuestra población y la diversidad de los orígenes, la ciudad ha forjado su imagen urbana a partir de intervenciones concretadas en construcciones compuestas con elementos culturales propios de los lugares de procedencia.

La percepción general describe a Ushuaia como una ciudad sin identidad, con una imagen urbana cuestionable. La diversidad de los modelos constructivos existentes son observadas como elementos conflictivos en el momento de intentar definir el perfil deseado.

La opinión de un determinado sector de la población, respecto de que la imagen deseada de la ciudad vendría de la mano de la unificación

del modelo arquitectónico, no ha concitado unanimidad. La “Ushuaia villa alpina”, la “Ushuaia ciudad portuaria” o la “Ushuaia modelo San Martín de los Andes” tiene tantos adherentes como aquellos que vislumbran a la ciudad como un testimonio del cosmopolitismo de sus habitantes. Si se observa coincidentemente que tanto el descuido de los predios como el aspecto exterior de las construcciones, son elementos principales del deterioro de los valores escénicos que puede proponer la ciudad.

El mobiliario urbano presenta una deficiente calidad de resolución o una insuficiente existencia de elementos de equipamiento: señalización inadecuada, cartelería anárquica, contaminación visual por una superabundancia de cables, torres, etc. Además la topografía, sumada al desinterés de vecinos y organismos oficiales, hace que las veredas sean verdaderos obstáculos físicos, tanto por falta de mantenimiento cuanto por su inexistencia,

circunstancia ésta señalada primordialmente por los jóvenes.

De acuerdo a un relevamiento efectuado especialmente, se ha determinado que en la calle Magallanes solamente el 44% de los frentistas tienen construidas sus veredas, mientras que en la avenida Alem el 12%. En la calle Gobernador Paz, cuyo pavimento tiene más de 25 años, poco menos de la mitad de las veredas se encuentran en buen estado de mantenimiento.

Existe una marcada precariedad en las construcciones de los barrios en proceso de regularización, verificándose en general en las viviendas una resolución confortable del interior de las mismas y un marcado descuido de la terminación exterior, con desinterés por el espacio libre, pareciendo estar éstas en un permanente proceso de construcción. Si bien es evidente que en los últimos años ha habido una evolución al respecto, subsiste aún una falta de conciencia por parte de la población en general respecto de que el aspecto externo de su predio y vivienda forma parte del paisaje urbano o ciudadano. El patrimonio visual de la ciudad requiere tanto del accionar público como del cuidado de los vecinos.

Esta situación no solamente es observable en el caso de las viviendas particulares sino también en el sector industrial. La ley 19.640 provocó un shock de crecimiento de proporciones que seguramente no fue previsto por sus mentores. La escenografía de la Ushuaia fabril hizo que conviviera una tipología edilicia variopinta, aunque con fuerte presencia de los galpones que arribaron al amparo de la Ley. De esa manera se convirtieron en el símbolo constructivo del sector Este de la ciudad, definido catastralmente como secciones F y G. Las posteriores condiciones del mercado han provocado una selección que paulatinamente logró mejorar, si bien en forma insuficiente, la imagen edilicia de las fábricas que quedaron. De todas maneras aún se observa en todo el sector del “Parque Industrial” un alto nivel de desorden y de desinterés estético que –debe decirse- tiene un paralelismo con la imagen el resto de la ciudad. Precisamente, en este desorden estético deberá buscarse el motivo por el cual gran parte de la población tiene una gran resistencia hacia el emplazamiento fabril, sobre todo aquellos sectores ligados al turismo.

En un lugar donde la corriente inmigratoria ha sido de una fuerza tal que arrasó con todo el “orden” anterior establecido, surge como respuesta tardía un fuerte reclamo de preservación de lo poco que ha quedado. Muchas antiguas y bellísimas construcciones han quedado en el camino en estos últimos veinticinco años, algunas por la ardiente acción del fuego y otras por la de nuestra fría indiferencia.

La precariedad normativa o la falta de acciones concretas por parte de la comunidad, hizo que la preservación de los edificios históricos, se concrete únicamente por voluntad exclusiva de sus propietarios, públicos o privados. El alto valor inmobiliario que en los años 80 adquirieron los lotes que contenían estos inmuebles incentivó su desaparición.

Cuando el acceso a Ushuaia era exclusivamente marítimo, las construcciones de avenida Maipú eran la primer imagen que el viajero recibía de la ciudad. Presentaba una fachada en donde se destacaba la tipología edilicia clásica de la ciudad. Muchas de aquellas construcciones han quedado en el camino en estos últimos veinticinco años: el edificio de La Capital (Maipú y 25 de Mayo); edificio Fadul (Maipú y Roca); Casa Vera (Maipú y Belgrano); Hotel Onas (Maipú y 9 de Julio); Hotel Las Goletas, etc.

Actualmente la mitad de los turistas arriban por mar en los cruceros que recalán en el puerto. Ellos y los que hacen el circuito en los catamaranes, reciben hoy una imagen muy distinta de la avenida Maipú. A las pocas viviendas que conservan el sabor de la vieja Ushuaia que aún subsisten, se les han agregado otras con actividades que no poseen una adecuada unidad edilicia y comercial. Es por ello que algunos representantes de nuestro patrimonio arquitectónico sobreviviente, languidecen encerrados entre construcciones que los desmerecen (la casa Salomón, por ejemplo).

DEBILIDADES

- ✗ Falta de armonía de la ciudad.
- ✗ Deficiente equipamiento urbano, falta de diseño con identidad y falta de implementación de programas de mejoramiento urbano a nivel municipal.
- ✗ Vacíos urbanos.
- ✗ Impacto visual negativo por cartelería, cables, antenas, etc.
- ✗ Escasez de estímulos oficiales para el embellecimiento de los espacios urbanos privados y falta conciencia de la población respecto de su aporte al paisaje ciudadano.
- ✗ Disparidad de criterios respecto de la incidencia del modelo arquitectónico en la imagen urbana.
- ✗ Falta de política oficial y conciencia popular sobre la importancia del patrimonio histórico, arquitectónico y paisajístico.
- ✗ Falta de conciencia del riesgo sísmico por parte del Estado como de la población.
- ✗ Mala asignación de prioridades en obras y equipamientos, y aplicación de políticas erráticas y coyunturales.
- ✗ Falta de generación y jerarquización de hitos o referencias urbanas.
- ✗ Inacción del Estado ante los asentamientos irregulares de la población en espacios no urbanizados.
- ✗ Existencia de basurales en ambos extremos y centro del ejido urbano sin tratamiento visual.
- ✗ Pérdida progresiva de la Bahía Encerrada. · Falta de recuperación del manto vegetal e imagen verde.

FORTALEZAS

- ✗ Creciente preocupación para definir la imagen urbana de la ciudad.
- ✗ Existencia de un patrimonio arquitectónico de relevancia, que se identifica con la memoria viva de la ciudad.
- ✗ Presencia preponderante y excluyente en la ciudad de su entorno paisajístico.
- ✗ Alto crecimiento demográfico que ha modificado la identidad que poseía la ciudad hasta la década de los sesenta.
- ✗ Posibilidad de construir una nueva imagen urbana a partir de la decantación de los procesos históricos que identifican la ciudad y la factibilidad de frenar el deterioro ambiental.
- ✗ Condiciones climáticas, geográficas y morfológicas que brindan a la ciudad una característica singular.
- ✗ Diversidad de criterios respecto de la incidencia del modelo arquitectónico en la imagen urbana, que refleja la heterogeneidad social y cultural.
- ✗ Alta diversidad étnica y cultural con preeminencia de una población joven.
- ✗ La ejecución parcial de equipamiento urbano por parte del municipio promueve e incentiva la realización de obras complementarias por parte de los vecinos.
- ✗ Existencia de organizaciones privadas que trabajan sobre la problemáticas de identidad e imagen.
- ✗ Existencia de legislación nacional, provincial y municipal respecto de la protección del medio ambiente que incluye lo antropológico, lo histórico y los arquitectónico.
- ✗ Aprovechamiento del propio proceso de debate dentro del PEU.

AMENAZAS

- ✗ *Cambio de la imagen relacionado con flujo de inversiones, que imponga una supuesta identidad atentatoria de la diversidad.*
- ✗ *Crisis económica nacional y provincial que provoca una importante caída de los ingresos.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Existencia de aportes preferentemente no reintegrables de estados, empresas y ONG para proyectos de recuperación urbana.*
- ✗ *Localización y diseño de nuevos edificios públicos. Interés de inversores en poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural para uso turístico.*
- ✗ *Percepción sobre Patagonia y Tierra del Fuego como sitios extremos de condiciones únicas.*

Espacios públicos

Diagnóstico

Eje urbano ambiental

La falta de sendas que permitan “pasear” por la ciudad (caminando, en bicicleta, o con patines) y la carencia de lugares para la realización de actividades recreativas y de contemplación, se visualizan como carencias importantes que impiden una adecuada integración con el paisaje urbano y el natural.

Décadas atrás la sociedad de Ushuaia, por la dimensión de la ciudad y la condición económica de sus habitantes, disfrutaba de las actividades que proponían los espacios públicos. Así era fuera de la ciudad, en lugares como el Parque Nacional, el valle del río Olivia y el valle de Andorra, mientras que dentro de sus límites lo hacía en lugares puntuales como la Laguna de los Patos, el polideportivo, o, cuando aún se congelaba, la Bahía Encerrada.

El crecimiento de la ciudad y el cambio de la condición económica no fue acompañado por la creación de lugares que atendieran la nueva condición de los ciudadanos, que hoy tienen inconvenientes para desplazarse y acceder a los

lugares que tradicionalmente se utilizaron para recreación y vinculación social. Al mismo tiempo que se han perdido algunos de los espacios de uso público y se han incorporado otros, ha habido un gran desmedro cualitativo.

Las normativas para la mensura y urbanización que se han aplicado en la ciudad de Ushuaia a partir de la década de los '70 indicaban la necesidad de destinar para la creación de espacios verdes, un determinado porcentaje (10%) de la superficie a mensurar. Ante esa obligatoriedad, los responsables de las urbanizaciones han dado ese destino a superficies que no resultaban aptas para la concreción de viviendas. Así fue que se destinaron a espacios verdes los sectores residuales que no poseían otra aptitud: cañadones, macizos rocosos, turbales o (en el menor de los casos) densos bosques.

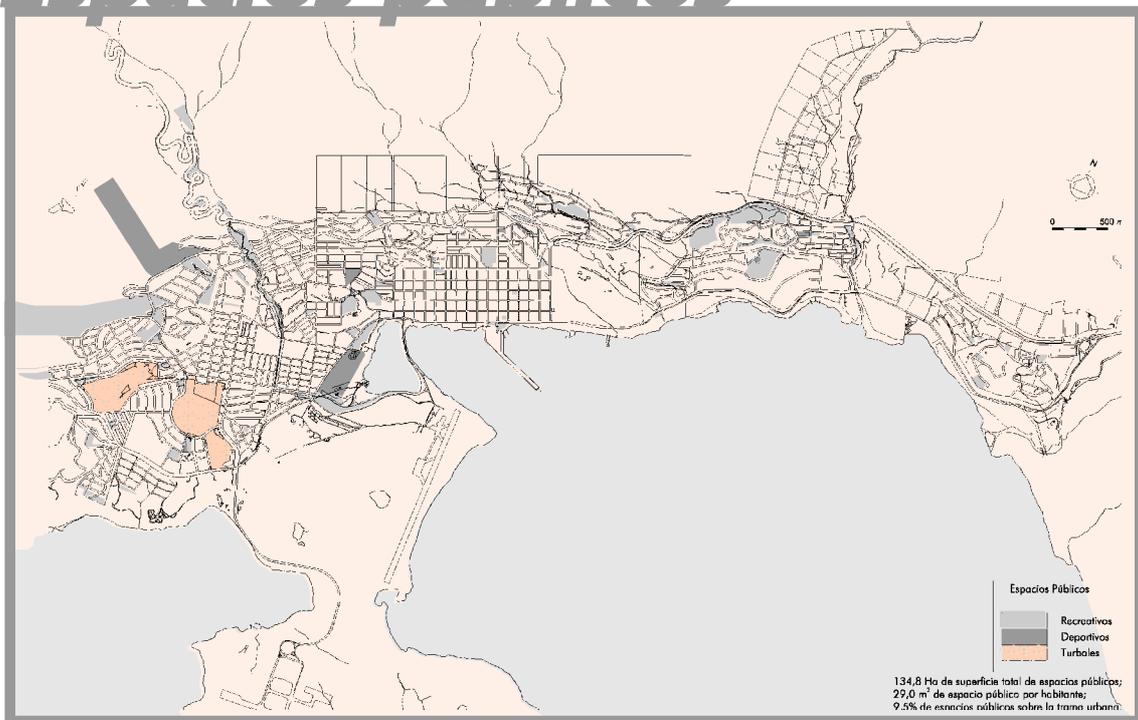
O sea que se pensó en el espacio verde como en una mera obligación numérica y no para cumplir una función recreativa o participativa.

Así es que, numéricamente, Ushuaia cuenta con una buena cantidad de estos espacios sin aprovechar, sin haber podido transformar los espacios verdes en espacios públicos. Hoy suelen ser depósitos de desechos, cuando no meros basurales, que ante la negligencia de los vecinos y la inacción del Estado se convierten en focos de contaminación ambiental y visual.

La nueva situación urbana, hace que los

lugares que originariamente se previeron como espacios comunitarios, hoy se manifiesten como faltos de carácter, o sin posibilidad de atender las demandas. Faltan lugares con propuestas que den respuesta a diferentes escalas del problema, desde lo barrial a lo comunal, equipados convenientemente para ser comprendidos por la población como espacios de recreación y relación.

Espacios públicos



Un apartado especial merece el llamado casco céntrico, ya que la población le ha dado la característica de gran espacio público, apoyado por las actividades que en él se desarrollan, teniendo en cuenta que la gente realiza su recorrido diario recreativo, y en general se relaciona o comunica con el resto de los habitantes. Esta actividad espontánea, no está contenida desde el punto de vista urbano con un equipamiento que la proponga, ni con elementos que mitiguen los problemas que significan la concentración de vehículos y personas.

La característica insular de nuestra provincia, que marcó su perfil cotidiano hasta mediados

del siglo pasado, fue perdiéndose a raíz del paulatino reemplazo del barco por el camión y el avión como proveedor de los insumos de aprovisionamiento y de las necesidades de desplazamiento de nuestra comunidad. El crecimiento exponencial de nuestra ciudad se produjo en este contexto, con personas arribadas desde regiones en donde no existen ni la montaña ni el mar, por lo que no es de extrañar que el crecimiento se haya producido de espaldas a estos referentes geográficos.

La pertenencia del mar se fue perdiendo gradualmente a medida que la ciudad se "alejaba" de la costa. A partir de allí, el mar sólo fue una referencia lejana. La mejor visual del

DEBILIDADES

canal Beagle es la que se puede observar desde el camino al Martial, o desde algunos sectores altos de la Avenida Leandro Alem. A medida que nos acercamos a la ribera, más se nos dificulta su contemplación. Se han creado, a lo largo de la costa inclusive, barreras arquitectónicas que dificultan el acceso visual al mar, sin establecer vías de circulación que permitan recorrerla, y desarrollar actividades contemplativas que permitan un vínculo entre el ciudadano y el mar. El proyecto de ampliación de una mano de la calle Maipú, parece proponer un cambio de actitud de las acciones oficiales en la relación de la ciudad con su frente costero. Su concreción, a partir de un proyecto que no parece estar totalmente definido, permitirá confirmar o no esta aseveración.

En el mismo sentido que con la costa, se advierte una falta de circuitos de interconexión entre la ciudad y la montaña, que permitan acceder a ella o a sus inmediaciones. Existen innumerables sendas de antiguas explotaciones madereras que solamente están esperando que se venza la inercia oficial para su recuperación y señalización, de tal manera que brinden nuevas alternativas tanto al habitante como al turista.

- ✗ *Falta de Espacios Públicos y lugares de participación entre los vecinos, en los barrios y corredores comerciales que formen parte de una red integrada en distintas escalas, y que posean*
 - *equipamiento y dimensionamiento adecuados,*
 - *destinos y usos definidos por la comunidad,*
 - *diseño acorde a las condiciones climáticas,*
 - *accesibilidad y distribución equilibrada que permita el acceso de los usuarios a escala barrial,*
 - *que fortalezcan la relación de la ciudad con el mar y la montaña,*
- ✗ *Preponderancia del interés económico sobre el interés general y los resultados urbanísticos, por parte de los organismos nacionales, provinciales y privados poseedores de predios, que tienden a favorecer el número de viviendas y lotes resultantes sobre la cantidad y calidad de los Espacios Públicos.*
- ✗ *Falta de resolución en el sistema peatonal, dimensiones inadecuadas y existencia de barreras arquitectónicas y topográficas para peatones en general y discapacitados en particular, acrecentadas por la inconducta de los automovilistas.*
- ✗ *Falta de conciencia solidaria ciudadana en el cuidado de los Espacios Públicos acrecentada por falta de participación, decisión y apropiación ciudadana. Indiferencia de los vecinos respecto de las veredas y falta de campañas de educación y concientización en el tratamiento y uso de los Espacios Públicos.*
- ✗ *Falta de normativas que obliguen a resolver el estacionamiento sin invasión de los espacios públicos.*
- ✗ *Incidencia negativa en el manejo privado de los Espacios Públicos.*
- ✗ *Aplicación arbitraria de un código de planeamiento urbano que en algunos casos no contempla particularidades locales.*
- ✗ *Cultura de pretensión de exclusividad en el uso de los espacios públicos.*
- ✗ *Falta de un sistema de mantenimiento de los Espacios Públicos que articule el trabajo del Estado y los particulares (vecinos, concesiones, etc.).*
- ✗ *Falta de control y respuesta municipal al reclamo vecinal sobre la preservación de los Espacios Públicos. Carencia de políticas que impidan su ocupación.*
- ✗ *Falta de tratamiento paisajístico de las calles de recorrido turístico que incluya la priorización de circuitos.*
- ✗ *Inexistencia de planificación paisajística de los espacios urbanos públicos.*

FORTALEZAS

- ✗ *Gran potencialidad escénica de la ciudad para la concreción de los espacios públicos.*
- ✗ *Existencia de importantes superficies factibles de ser reservadas como espacios públicos.*
- ✗ *Creciente preocupación y participación de los vecinos en la creación de instituciones civiles para el equipamiento de los espacios públicos.*
- ✗ *Posibilidad de jerarquizar el casco céntrico.*

AMENAZAS

- ✗ *Existencia de intereses externos (propietarios de grandes extensiones urbanas) que con la connivencia o inacción interna, pueden dificultar la articulación de una red de Espacios Públicos.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Posibilidad de fuentes de financiación de estados, empresas y Organizaciones No Gubernamentales para proyectos de recuperación ambiental asociados con espacios públicos, recreativos y turísticos.*
- ✗ *Existencia de predios en poder de organismos provinciales, nacionales y privados que pueden completar el armónico crecimiento de la ciudad y la trama de espacios urbanos adecuadamente equipados.*

4 Diagnóstico

Problemas ambientales

Eje urbano ambiental

Poca compasión hemos tenido con nuestro hábitat. La ocupación territorial, la falta de una política adecuada de forestación urbana y el errático manejo de los residuos sólidos o líquidos (estos con el consiguiente impacto sobre la bahía) son las distintas expresiones de una agresión a que lo hemos sometido.

La descontrolada ocupación de la tierra a partir de la masiva inmigración de los últimos veinte años, ha sido el elemento determinante de la debacle ambiental. Todo lugar presuntamente apto para el asentamiento de una vivienda ha sido ocupado sin más consideraciones que la de la disponibilidad. Barrios ubicados en turbales y zonas de escurrimientos naturales sin previsión del cambio de comportamiento que tal ocupación conllevaría en las aguas superficiales y subsuperficial, la apropiación de los pocos sectores boscosos que quedaban en la ciudad y la priorización de la topadora por sobre la geomorfología lugareña, fueron conformando

el paisaje ciudadano actual.

Quienes arriban a Ushuaia se asombran de que en medio de una geografía de bosques, montañas y lagos, prácticamente no existan árboles en la ciudad. La respuesta habría que buscarla en la impronta que ha dejado el presidio: ésta sido de tal magnitud, que más de medio siglo después de haber sido cerrado, aún marca el paisaje ciudadano. La deforestación de los alrededores de Ushuaia es un claro ejemplo de ello.

La madera de lenga, en su doble utilidad como elemento combustible y como insumo para el aserradero del presidio, fue extraída sin ningún grado de racionalidad de los bosques circundantes a la ciudad. El trencito de los presos y los terraplenes que sirvieron de soporte a las vías del mismo, son los famosos sobrevivientes de aquella época de la colonia penal. Si a lo anterior le agregamos que a principios de la década del cincuenta un incendio de varios meses de duración arrasó con lo poco que

quedaba del bosque adyacente (desde el río Olivia hasta el monte Susana), tendremos una explicación sobre cómo se configuró el paisaje periférico de nuestra ciudad. La no existencia de una política de reforestación urbana hizo el resto.

La ampliación de la trama urbana, con sus consecuencias sobre los suelos naturales, ha hecho que éstos hayan perdido casi totalmente el poder de absorción y retención del agua de lluvia o deshielo. La derivación de esta situación es el depósito en el mar casi instantáneo, a través de chorrillos, redes pluviales y escurrimientos superficiales, de los detritos naturales y la urea de cada invierno.

La falta de tratamiento de los líquidos cloacales, su vertido en crudo al Canal Beagle, y la largamente demorada habilitación de una planta de procesado de los mismos, siguen siendo una fuerte carga al ecosistema marítimo costero, en donde no aparece en claro cuáles son los límites hasta donde podremos seguir accionando sobre él sin afectarlo.

Dentro del ejido urbano existen dos sitios de disposición final de residuos domiciliarios en proceso de desactivación. Ambos dejaron de usarse no sólo por el agotamiento de su capacidad receptora sino por las implicancias sociales que tenía uno de ellos (el ubicado en las cercanías del barrio San Vicente de Paul) y las turístico ambientales del otro (el ubicado en el camino al Parque Nacional).

El actual emplazamiento, si bien se encuentra fuera del ejido urbano, impacta directamente a éste por estar ubicado en las cercanías del acceso principal a Ushuaia desde el Norte. En éste, el tipo de tratamiento que se realiza para la deposición de residuos contiene estándares de calidad y seguridad ambiental más elevados que cualquier otra experiencia local previa, pero resulta superficialmente más extensivo. De esta manera, la alta necesidad de espacio de acuerdo al volumen de residuos tratado, hace que el proceso de rellenado resulte más rápido que lo previsto originalmente, lo cual significará un temprano agotamiento del reservorio previsto, agravándose el problema por la baja disponibilidad de espacios físicos adecuados para este tipo de manejo bajo parámetros de adecuada seguridad ambiental.

Otras alternativas son de difícil concreción, ya que, por ejemplo, determinados productos potencialmente reciclables son determinantes en el agregado de volumen al relleno sanitario. Éstos (principalmente el cartón y el poliestireno expandido, subproductos de las fábricas) no pueden ser reciclados en el lugar por no haber mercado o por no formar una masa crítica que justifique económicamente su elaboración. Tampoco pueden ser enviados a otros centros fabriles del norte debido a las características de la Ley 19640 por la que fueron introducidos a la Isla.

DEBILIDADES

- ✗ *Descontrolada ocupación del suelo y falta de soluciones habitacionales adecuadas y respetuosas del medio ambiente y los recursos naturales dentro del área urbana consolidada, sin tener en cuenta limitaciones ambientales como escurrimientos, fuerte pendientes, baja capacidad de soporte, poca exposición solar, etc.*
- ✗ *Existencia de fuertes presiones para la ampliación de la trama urbana que permitan satisfacer demandas habitacionales, aun en zonas de alta fragilidad ecológica.*
- ✗ *Deterioro del bosque por inexistencia de políticas de preservación y forestación urbana, y mal aprovechamiento del recurso humano existente disponible en la planta municipal.*
- ✗ *Falta de implementación de sistemas de tratamiento y disposición final de efluentes cloacales.*
- ✗ *Falta de resolución, colección y tratamiento de los escurrimientos naturales, pluviales y níveos, y escaso porcentaje de espacios verdes urbanos capaces de absorber el derretimiento no contaminado.*
- ✗ *Dificultad de implementación de políticas de reciclado por:*
 - *insuficiencia de los volúmenes de residuos que permitan su viabilidad económica.*
 - *normas aduaneras que dificultan la salida de material procesado o a procesar.*
 - *distancias de los mercados.*
- ✗ *Ausencia disponibilidad de espacio físico adecuado para el manejo del relleno sanitario bajo parámetros de seguridad ambiental requeridas.*
- ✗ *Falta de estudios y propuestas de implementación de nuevas tecnologías de tratamiento de residuos.*
- ✗ *Falta de campañas de educación y concientización para la implementación de estrategias de reciclado domiciliario y existencia de carencias culturales que faciliten su instrumentación.*
- ✗ *Falta de conductas individuales favorables al conocimiento y respeto por la preservación y limpieza del ambiente local, por parte de una población no educada con sentido de pertenencia.*
- ✗ *Falta de políticas urbano ambientales e ineficacia de los organismos de control para la implementación de las normas vigentes.*
- ✗ *Alta contaminación visual, sonora, atmosférica (agua, antenas de microondas, teléfonos celulares).*
- ✗ *Ciudad no peatonal, por desequilibrio en las vías de comunicación debido a un excesivo parque automotor y agravado por la ausencia de vías peatonales.*
- ✗ *Existencia en la comunidad de disparidad de criterios respecto de la incidencia del crecimiento demográfico en el medio ambiente de la ciudad y su entorno.*
- ✗ *Falta de un plan de contingencia para la eventualidad de un sismo.*

FORTALEZAS

- ✗ *Creciente concientización respecto de los problemas ambientales por parte de la comunidad y existencia de temas ambientales en la currícula educativa.*
- ✗ *Estado de deterioro ambiental aún reversible y disponibilidad de mano de obra apta en la planta municipal para el mantenimiento y recuperación del medio.*
- ✗ *Existencia de gran cantidad de espacios naturales dentro y fuera de la ciudad que pueden articularse entre sí.*
- ✗ *Presencia de centros de Investigaciones y otros capaces de proveer soluciones o estudios técnicos específicos.*

AMENAZAS

- ✗ *Alto grado de riesgo sísmico de la zona.*
- ✗ *Adopción de decisiones políticas que agredan al medio ambiente.*
- ✗ *Dificultad actual en la obtención de financiamiento de organismos nacionales por endurecimiento de las condiciones económicas nacionales.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Posibilidad de financiamiento externo para la recuperación de áreas con deterioro ambiental y la conservación de áreas protegidas.*
- ✗ *Valoración internacional de Ushuaia como reserva natural a proteger.*
- ✗ *Posibilidad de incorporación de los residuos antárticos a la masa crítica para brindar viabilidad económica al tratamiento y reciclado.*

Gestión territorial

Diagnóstico

Eje urbano ambiental

En nuestra ciudad, la concreción de redes de agua, cloaca y energía eléctrica, la construcción pública de viviendas son cuestiones que atiende el estado provincial. Los tendidos de redes de gas, los hace una empresa privada; la ejecución de pluviales y mantenimiento de la red de cloacas el municipio. Se presenta como un problema no resuelto la articulación de políticas que contemplen la superposición de funciones entre estamentos provinciales y municipales, o al menos la programación que las intervenciones de unos no se constituyan en elementos perjudiciales para otros.

En el ámbito municipal, se reclama una mayor interacción entre las áreas propias, que resuelva los temas y descentralice las decisiones que deben tomarse. La dinámica administrativa actual, actúa en compartimentos estancos y hace que la resolución de los reclamos se dilate en el tiempo, generando malestar y desaliento en la población.

Existieron en el ámbito de los organismos de

planeamiento, planes reguladores que intentaron corregir las situaciones urbanas generadas por una demanda que desbordó la ciudad. La población en gran medida se asentó previo a la implementación de estas normativas, esto se terminó convalidando y adaptando las normas a las situaciones irregulares. La utilización política de la resolución de los casos de transgresión, y el sentimiento de gran parte de la población que la excepción a las reglas cuenta con caminos simples para concretarse, ha generado una cultura de hacer primero y luego buscar la aprobación, independientemente del cumplimiento de las normas establecidas.

La falta de regularización dominial impide en muchos casos la concreción de infraestructuras que mejoren la calidad de vida los asentamientos. La indeterminación del espacio propio de cada vecino genera problemas de convivencia, invasión de espacios públicos, incertidumbre que desalienta la mejora de los lugares que se ocupan y la imposibilidad de

percibir los impuestos que deben tributarse.

En los barrios, la normalización dominial es un problema básico a solucionar, para regularizar situaciones sociales de conflicto y poder dotarlos de infraestructura que mejore la calidad de vida.

La actual configuración barrial, integrada por 88 barrios, con comisiones, algunas oficialmente constituidas y otras por agrupación de los vecinos, dificulta la gestión de acuerdos vecinales. La dificultad de agruparse, muchas veces por cuestiones de criterios personales, la indefinición de límites físicos y el carácter diferente de los problemas que deben resolver, contribuye a una mayor atomización.

Las comisiones barriales se ven como formas jurídicas insuficientes, para atender las cuestiones que van más allá de la necesidad de concretar la instalación de servicios elementales.

Los centros barriales funcionan como generadores de propuestas de actividades determinadas por el Municipio, con horarios limitados al establecido por la actividad pública, no pudiéndose constituir un elemento de convocatoria y discusión que involucre a los vecinos, o con entidad suficiente para la atención de reclamos que eviten que la gente deba concurrir, aún por problemas menores, a las oficinas del centro de la ciudad.

DEBILIDADES

- ✗ *Encarecimiento y falta de calidad de servicios por desconexión y falta de coordinación entre las áreas públicas municipales, que funcionan como compartimentos estancos, y entre éstas y las correspondientes a nivel provincial y nacional.*
- ✗ *Dificultad de regularización de las situaciones dominiales por parte de los adjudicatarios de tierras fiscales.*
- ✗ *Desinterés general de la población a acceder al título de propiedad y a su participación en el funcionamiento de los consorcios, en el caso de las propiedades horizontales.*
- ✗ *Excesiva atomización barrial, en general debido a la preeminencia de las relaciones, disidencias e intereses personales o de pequeños grupos por sobre el interés común.*
- ✗ *Insuficiencia operativa de la figura jurídica de la comisión barrial, agravada por la falta de participación de los vecinos y el consiguiente peligro de su utilización para usos políticos partidarios.*
- ✗ *Falta de prevención de posibles catástrofes agudizadas por la urbanización de áreas no aptas.*
- ✗ *Ineficiente gestión municipal por decisiones políticas que contradicen planificaciones y estudios técnicos y falta de control respecto de las tierras fiscales adjudicadas. Las áreas específicas que atienden la cuestión urbana no son cubiertas por gestores con formación y experiencia en políticas urbanas.*
- ✗ *Falta de gestión territorial democrática y participativa y existencia de normativas inadecuadas.*
- ✗ *Falta de cumplimiento de las normas urbanísticas por deficiencias de control y fiscalización, mala aplicación o por excepciones del Consejo Deliberante.*
- ✗ *Falta de descentralización distrital o barrial de servicios y políticas públicas.*
- ✗ *Falta de políticas que posibiliten emprendimientos mixtos entre el Estado y/o privados.*

FORTALEZAS

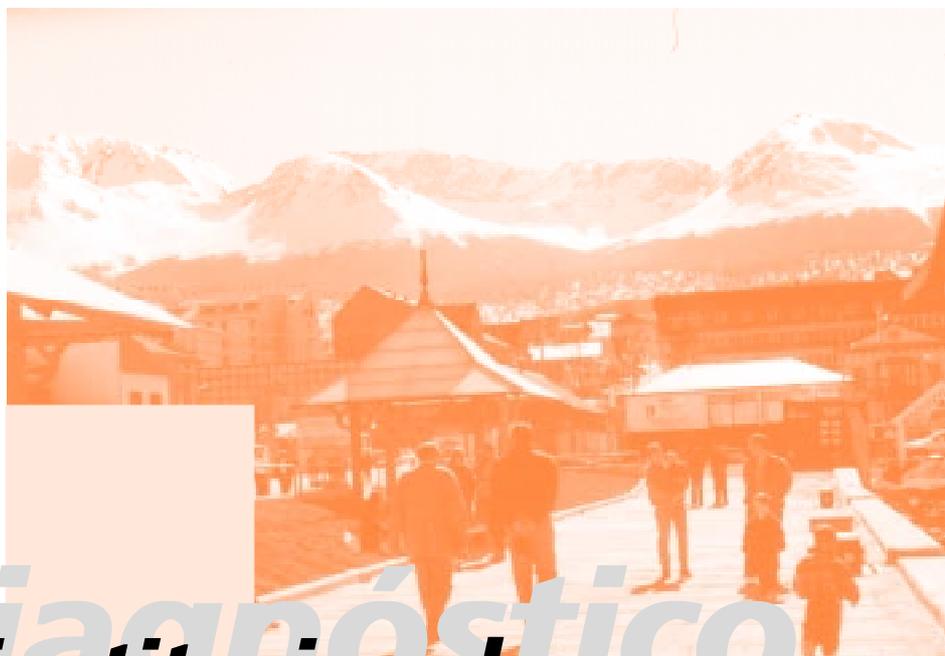
- ✗ *Creciente accesibilidad para la implementación de proyectos que respondan a intereses sectoriales que podrían ser de índole negativa para la comunidad en general.*
- ✗ *Creciente participación ciudadana, por desborde de los partidos políticos, en agruparse para concretar reclamos e implementar proyectos positivos para la comunidad.*
- ✗ *Creciente conciencia por parte del poder político de la importancia de la "gestión".*
- ✗ *Existencia en el Estado de áreas específicas que atiendan la problemática urbana.*
- ✗ *Carta orgánica municipal en elaboración, como marco institucional que permita brindar espacios que tiendan a la coordinación de la gestión territorial.*
- ✗ *Corta historia de la ciudad.*

AMENAZAS

- ✗ *Existencia espacios significativos en trama urbana cuya gestión no depende exclusivamente del municipio.*
- ✗ *Incidencia del poder económico en la toma de decisión política por sobre los fundamentos técnicos y el bien común.*
- ✗ *Explosión demográfica como consecuencia de migraciones masivas empujadas por sucesivas crisis nacionales.*
- ✗ *Agotamiento del suelo para uso residencial sin resolución del déficit habitacional.*
- ✗ *Desfinanciamiento de programas nacionales.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Disponibilidad de fondos FONAVI para urbanizar, existencia de programas para el fortalecimiento institucional, y mejoramiento barrial, urbano, costero, sanitario, histórico y forestal.*
- ✗ *Replanteo del rol del municipio e implementación de nuevas formas y herramientas de gestión urbana.*
- ✗ *Necesidades de instituciones que hoy administran espacios significativos no directamente dependientes del municipio.*
- ✗ *Existencia de experiencias de planes estratégicos en otras ciudades que se podrían capitalizar mediante convenios, intercambios, etc.*



Diagnóstico

Eje socio institucional

Introducción

La ciudad de Ushuaia, desde su fundación en 1884, y como se expresara en la presentación general, ha construido su historia en torno a las diversas corrientes migratorias.

La llegada de los primeros argentinos, y la radicación de extranjeros, ya sea en forma individual o en familias nucleares, o masiva con un sentido mercantil, caracterizaron la conformación poblacional de los primeros setenta años.

Según el censo de 1947, la pequeña Ushuaia tenía 2.182 habitantes, 1.163 argentinos y el casi 50% restante extranjeros (europeos o de países limítrofes-Chile). La creación de la Base Naval de la Armada Argentina y la legislación sobre los beneficios aduaneros motivados por la "...peculiar situación geográfica extremada-mente austral... relativo aislamiento, condiciones de vida y grado de actividad económica y su desarrollo..." (Zona Franca-1956), tiene como efecto que en dos décadas se duplicó la población, que alcanza a 5.677 habitantes en 1970, de los cuales casi 4.000 eran argentinos. El tiempo acotado de estancia a este destino que tenían los marinos y representantes de instituciones públicas nacionales señalaron a Ushuaia en aquella época como un "lugar de tránsito".

La puesta en vigencia de la Ley N° 19.640 en la década del setenta convoca al poblamiento de esta región como el desafío de abandonar el orden del lugar de origen para venir al fin del mundo a poblar la Patagonia y a hacer Patria y/o en la búsqueda de mejorar el ingreso económico prometido. Esta convocatoria, sumada a otras motivaciones personales, llevaron a que la población se duplique llegando a 11.443 habitantes en 1980.

Como consecuencia de la Radicación de Industrias al amparo de la mencionada Ley, «se modifica su esquema productivo tradicional orientado predominantemente a las actividades agropecuarias y extractivas. La causa de ellos es el desarrollo de un sector industrial instalado merced al estímulo fiscal mencionado, dedicado mayoritariamente a la manufactura de materias primas extraregionales. Esto tiene su correlato en una fuerte expansión demográfica» (DGE 1998), y Ushuaia triplicó su población en quince años.

Por su parte el Estado Nacional, que invitaba al poblamiento, acompañó en un primer momento ese proceso creando las estructuras de servicio

necesarias en salud, educación, seguridad y vivienda para atender la demanda creciente. Pero la continua descentralización de los servicios nacionales, la posterior provincialización en 1991 y la gran demanda social de atención del estado desbordó en muchos aspectos la capacidad de éste para encauzar y regular ordenadamente el crecimiento poblacional, que continúa.

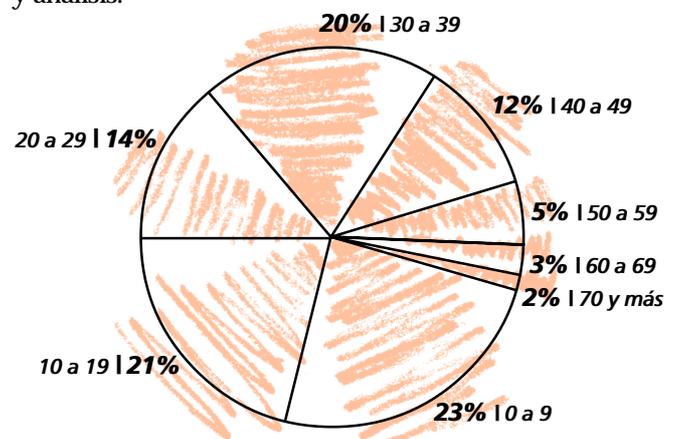
La población actual se calcula que ronda en 55.000 habitantes, habiéndose superado la proyección estimada para este año por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH-1999), por la persistencia de la migración y el elevado crecimiento vegetativo.

De la misma fuente surge que la conformación de franjas etáreas es sumamente particular: los menores de 19 años representan el 44 % de la población, de esta franja el 23 % corresponde al grupo de 0 a 9 años, y el 21 % al de 10 a 19 años, que son albergados en el 75 % de los hogares.

Otra franja importante a tener en cuenta es la comprendida entre los 20 y los 39 años, que con un 34 % evidencia un perfil poblacional formado por familias jóvenes con hijos menores. El porcentaje entre los 40 y 59 años alcanza sólo el 17 % y el 5% son mayores de 60.

Estos datos nos muestran el alto porcentaje de "población potencialmente a cargo" que depende para su subsistencia de un bajo porcentaje de "población potencialmente activa".

Los temas identificados en este eje están atravesados por la singular situación demográfica de la ciudad. Tener en cuenta esta información nos permitirá aproximarnos a una mejor comprensión y análisis.



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Coordinación de Proyectos, EPH '99

Temas centrales

Diagnóstico

Eje socio institucional

- 1 Conformación social e institucional**
- 2 La organización estatal**
- 3 Fragmentación social**
- 4 Adolescencia y juventud**
- 5 Educación**
- 6 Cultura, deporte y tiempo libre**

1

Diagnóstico Eje socio institucional

42

Conformación social e institucional

Para evaluar el capital social de la ciudad hay que considerar cómo se ha conformado el entramado social y la identidad de la sociedad civil, a través de las prácticas de las instituciones y su capacidad organizativa, las cuales suelen mostrar los niveles de solidaridad y contención de sus miembros.

En Ushuaia hay un muy importante número de organizaciones sociales. Sobre un total aproximado de cuatrocientas asociaciones inscriptas, o que han iniciado el trámite, sólo el 50% posee personería jurídica, y de éstas sólo 20 se encuentran al día en su documentación.

Las numerosas iniciativas de asociación comunitaria a través de pequeños grupos si bien refleja interés en participar de los mismos por otra parte muestra la atomización social en la dificultad de los mismos de vincularse entre las organizaciones por un interés común, conformándose grupos muy disímiles con baja capacidad de integración.

En algunos casos el objetivo inmediato es

organizarse para demandar acciones para satisfacer las necesidades básicas, otras para lograr subsidios a través de los distintos sectores del estado, sin resultados de permanencia en el tiempo, lo que pone en evidencia la falta de un rol orientador, potenciador y de seguimiento del estado para el desarrollo de las organizaciones. Esto implica como consecuencia el desaprovechamiento de los recursos.

Asimismo se debe tener en cuenta que desde algunas áreas se visualizan un reconocimiento de esta dificultad e inicios de articulación de las acciones y de trabajo en red.

Las organizaciones sociales, muchas de las cuales han surgido en la última década, se enfrentan a problemas muy generalizados: dificultad para sostener proyectos en el tiempo, escasa capacidad organizativa; debilidad de la pertenencia y transmisión histórica y cultural de las asociaciones por el sostenimiento individual de sus objetivos; dificultad en consensuar, ya que sus conflictos internos producen ruptura,

disolución o desdoblamiento, con el consecuente desaprovechamiento de la energía y frustración del conjunto.

La comunidad se percibe a sí misma como carente de solidaridad y participación en su calidad de ciudadanos, siendo escasamente escuchada en sus opiniones por parte de las autoridades del Estado. En este sentido se demandan espacios físicos e institucionales para favorecer encuentros y promover la participación popular.

La falta de instancias de mediación no judicial y los frecuentes conflictos de una sociedad en crecimiento produjeron una alta judicialización de los mismos y un consecuente sobredimensionamiento de la estructura judicial en relación a la población sobre la que debe actuar.

DEBILIDADES

- ✗ *Dificultades en la integración social con tendencia a la fragmentación y atomización.*
- ✗ *Sociedad joven: dificultad en la apropiación, el cumplimiento y la aplicación de las normas que atraviesa todos los niveles de la comunidad.*
- ✗ *Bajo porcentaje de adultos con relación al alto porcentaje de la franja etárea de niños, púberes y adolescentes, que dificulta la contención, orientación a los mismos*
- ✗ *Falta de conciencia de la calidad de ciudadanos por parte de los vecinos y dificultad de escuchar y tomar las opiniones de los mismos por parte de los representantes del Estado.*
- ✗ *Falta de espacios institucionales adecuados para generar encuentros y promover la participación popular*
- ✗ *Dificultad en establecer lazos solidarios y escasa participación comunitaria.*
- ✗ *Dificultad de las organizaciones para sostener sus proyectos en el tiempo.*
- ✗ *Gestión doméstica de las organizaciones sociales. Falta de cultura de gestión y organización.*
- ✗ *Débil sentido de pertenencia en instituciones intermedias en contraste a intereses corporativos muy arraigados.*
- ✗ *Dificultad de los miembros de las organizaciones en consensuar. Debilitamiento, disolución y/o desdoblamiento ante conflictos.*
- ✗ *Escasa transmisión institucional por sostenimiento individual.*
- ✗ *Falta de un rol orientador y potenciador del estado hacia las organizaciones civiles. Dificultades en la articulación.*
- ✗ *Desaprovechamiento de los recursos en la entrega de subsidios desde los diferentes niveles del estado por falta de seguimiento y evaluación. Tendencia de sectores gubernamentales y de la sociedad civil a la relación clientelar.*
- ✗ *Desplazamiento de la demanda de contención social a instituciones públicas.*
- ✗ *Creciente resistencia a la inmigración.*
- ✗ *Estructura judicial sobredimensionada en relación a la población sobre la cual la justicia debe actuar.*
- ✗ *Falta de instancias de mediación no judicial que provoca un alto índice de judicialización de los conflictos.*

FORTALEZAS

- ✗ *Numerosas iniciativas de asociación comunitaria.*
- ✗ *Población joven: capacidad de aprendizaje, creatividad y plasticidad frente a los cambios en condiciones complejas o adversas.*
- ✗ *Incipiente trabajo en redes.*
- ✗ *Creciente interés por el bienestar familiar y colectivo.*
- ✗ *Replanteo familiar de la elección de vivir en esta ciudad.*
- ✗ *Mayor número de población estable.*
- ✗ *Contacto personalizado de la comunidad con sus autoridades.*
- ✗ *Creciente interés por la participación de los miembros de la sociedad.*
- ✗ *Creciente interés por la capacitación.*
- ✗ *Diversidad cultural y social. Mayor aceptación de la heterogeneidad en los grupos de jóvenes.*
- ✗ *El que estemos trabajando en el Plan Estratégico.*

AMENAZAS

- ✗ *Persistencia de la inmigración sin contención social, urbana y económica.*
- ✗ *Incremento de una emigración calificada.*
- ✗ *Debilitamiento de la organización social por persistencia de la inestabilidad e incertidumbre económica.*
- ✗ *La transitoriedad de los beneficios del régimen de promoción económica (gas, combustible, IVA, etc.).*
- ✗ *Tendencia creciente al aumento de la pobreza en el país que aumenta los flujos migratorios internos y los desequilibrios regionales.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Tendencia a la promoción del trabajo en red y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.*
- ✗ *Posibilidad de financiamiento de organismos internacionales a ONG a proyectos de fortalecimiento institucional y desarrollo sustentable.*

2 **La organización estatal**

Diagnóstico

Eje socio institucional

Comprender el rol del Estado en estos años es fundamental a la hora de analizar el comportamiento de la comunidad. Un estado omnipresente, que creció acompañando la creciente demanda de la población de sus diversos servicios, lo hizo sin embargo, desordenada y caóticamente.

Con el transcurrir de los años se hizo evidente la conformación de un aparato estatal sobredimensionado, que es percibido mayoritariamente como ineficiente y burocrático, carente de patrones de calidad en su gestión, sin indicadores objetivos para medir y planificar la implementación de políticas y servicios públicos.

Esta situación es producto de una escasa valoración del registro de datos, su procesamiento, producción y circulación de la información previa para tomar decisiones o implementar proyectos. Muestra de ello fue la dificultad de obtención de registro de datos e informes de carácter oficial. En la mayoría de

los informes sociales consta que éstos se obtienen de manera informal, y por la buena predisposición de los niveles medios de las instituciones.

A esto es pertinente agregar que el sector público estatal carece de espacios para la investigación social.

Histórica y culturalmente las áreas sociales son desvalorizadas ya que no se toma en cuenta la complejidad de las problemáticas que se abordan y que demandan un perfil técnico específico, que permitan equilibrar las estrategias de asistencia con la de promoción social. Si bien existen suficiente cantidad de recursos humanos volcados a la atención social, es escasa la capacitación y formación continua del personal del área.

En esta área, como en el resto de la administración pública municipal y provincial el acceso a los cargos en muy pocas ocasiones se realiza por concurso de antecedentes y oposición.

Asimismo se perciben dificultades en la toma de decisiones y en la ejecución de programas sociales, por la influencia de las demandas político- partidarias y la facilidad de contacto de la población con los funcionarios. Esto obstaculiza la búsqueda de soluciones posibles a problemas globales que afectan al conjunto de los ciudadanos.

Por su parte, la coexistencia en ámbitos territoriales comunes, del Estado Provincial y el Municipal, produce situaciones de superposición de roles y funciones, y desarticulación de acciones con la consecuente dispersión de esfuerzos humanos y recursos económicos.

Estas situaciones adquieren mayor relevancia al pensar que estamos ante administraciones públicas muy bien dotadas presupuestariamente. Los Municipios de Tierra del Fuego son los que cuentan con mayores recursos per cápita del país. Si a ello se suma el

hecho de que los habitantes de estos municipios son beneficiarios también del presupuesto provincial, estamos ante la población del país “mas atendida” desde el Estado.

A partir de la agudización de la crisis socio-económica que restringe la coparticipación y los ingresos provinciales y municipales la atención a la población se ve fuertemente afectada por el impacto de medidas económicas que afectan al resto del país.

Dada la situación mencionada se ha profundizado la demanda social al Estado, tomando los programas nacionales un perfil asistencial para cubrir necesidades básicas alimentarias, en detrimento de proyectos de promoción y prevención.

Es importante considerar que el crecimiento sostenido de la población requirió y sigue requiriendo una inversión importante en infraestructura básica.

Ciudad	Población	Presupuesto municipal (por habitante por año) en \$
<i>Córdoba (Córdoba)</i>	<i>1.100.000</i>	<i>327</i>
<i>Rosario (Santa Fe)</i>	<i>1.000.000</i>	<i>260</i>
<i>San Fernando (Bs. As.)</i>	<i>150.000</i>	<i>300</i>
<i>San Nicolás (Bs. As.)</i>	<i>140.000</i>	<i>200</i>
<i>Ushuaia</i>	<i>55.000</i>	<i>840</i>
<i>Gálvez (Santa Fe)</i>	<i>20.000</i>	<i>280</i>
<i>Cipolletti (Río Negro)</i>	<i>80.000</i>	<i>275</i>

DEBILIDADES

- ✗ *Superposición y desarticulación de roles y funciones provinciales y municipales.*
- ✗ *Dificultad en producir articulación entre áreas municipales. Compartimentos estancos.*
- ✗ *Dificultad en producir articulación entre las diferentes áreas del Estado Pcial.*
- ✗ *Predominio del perfil asistencialista. Falta de apoyo y escasos fondos en el diseño de políticas públicas y acciones gubernamentales de promoción y prevención social.*
- ✗ *Desvalorización del área social desde el Estado.*
- ✗ *Desvalorización de la generación e implementación de los proyectos sociales locales y dependencia de los recursos de los programas nacionales.*
- ✗ *Ausencia de indicadores objetivos para monitorear y evaluar la implementación de políticas y servicios públicos. Escaso control de gestión.*
- ✗ *Falta de sistematización de la información y fragmentación y carencias de circulación de la misma.*
- ✗ *Escasa capacitación y formación continua del personal de la administración pública y falta de estímulo a la auto formación permanente.*
- ✗ *Falta de concursos de antecedentes y oposición para la cobertura de cargos. Politización de la carrera administrativa.*
- ✗ *Predominio de influencias personales político partidarias sobre solución a problemas globales.*

FORTALEZAS

- ✗ *Suficiente cantidad de recursos humanos dedicados a la atención social.*
- ✗ *Inquietud creciente por parte de la población para participar en discusión de la distribución de los recursos.*
- ✗ *Reconocimiento de la problemática social existente y de la necesidad de fortalecimiento y articulación institucional.*
- ✗ *Posibilidades de cambios estructurales a partir de la crisis.*
- ✗ *Incipiente sistematización en áreas municipales.*
- ✗ *Proyectos puntuales alternativos, con un gran componente comunitario y sectorización dentro de la organización estatal.*
- ✗ *Incipiente convocatoria del municipio para coordinar las diferentes acciones en el área social.*
- ✗ *Implementación de programas nacionales.*

AMENAZAS

- ✗ *Agudización de la crisis económica institucional que restrinja la financiación externa de proyectos sociales.*
- ✗ *Tendencia en crecimiento a la privatización de obligaciones propias del estado.*
- ✗ *Inestabilidad política que impide la continuidad y sustentabilidad de las políticas de Estado. Dificultades en la diferenciación entre Estado y Gobierno.*
- ✗ *Disminución de recursos económicos disponibles como consecuencia de la crisis financiera del sector público nacional.*
- ✗ *Corrimiento del rol del estado frente a la demanda social.*
- ✗ *Dependencia de fondos federales para el óptimo funcionamiento del estado provincial y municipal.*
- ✗ *Incremento de la demanda social al estado y aumento del asistencialismo en detrimento de las políticas de promoción social.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Líneas de financiamiento externo para afrontar cambios.*
- ✗ *Existencia de redes de ciudades.*
- ✗ *Tendencia a la disminución de la demanda social al estado por el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.*
- ✗ *Existencia de la Red Preventiva y Solidaria.*
- ✗ *Carta Orgánica Municipal.*
- ✗ *Continuidad de programas nacionales*

3 Diagnóstico

Fragmentación social

Eje socio institucional

La identidad local tuvo como denominador común a la transitoriedad, y se consolidó en el poblamiento de Ushuaia en los últimos 20 años. La temporalidad que se enmarca en la Ley 19.640, art. 32, y en los decretos de Radicación de Industrias N° 1057/83 y 2530/83, art. 12, con plazos de renovación sujetos a revisión de los resultados para que se amplíen, restrinjan o desaparezcan los beneficios que otorga, avala la percepción de “lugar de tránsito”, de un estar provisorio, que devino en permanencia y que sirve de base a otras percepciones igualmente fuertes como “ganar dinero e irse”, “falta de compromiso con la ciudad”, “desorden y descontrol”, “desinterés”.

La tan usada frase «...al amparo de la ley...» pone en imagen la sensación de protección y seguridad mientras está vigente y de incertidumbre cuando se acerca el momento de su revisión

El debate Arraigo/Desarraigo que caracterizó la década del '90 en la ciudad, desde

posturas lineales que identificaban el arraigo con la permanencia y la pertenencia, obstaculizó la construcción de ciudadanía, entendida ésta como lo perteneciente a la ciudad, como una solidaridad colectiva que unifica, como “el conjunto de derechos, deberes y garantías que un país reconoce a sus ciudadanos” (Diccionario Espasa Calpe, 1999)

La tensión entre la transitoriedad y la pertenencia dominó las ideas que se fueron formando al respecto. La resistencia a aceptar la transitoriedad como característica constitutiva dificultó la construcción de la pertenencia, y de la proyección y compromiso en el establecimiento de los vínculos sociales y con la ciudad. En la fuerza del discurso “éstos que vinieron a ganar plata e irse” subyace la resistencia, cargada de bronca y tristeza, en quienes pensaban en irse y no lo lograban, permaneciendo con malestar, conviviendo con aquellos que decidieron radicarse definitivamente.

La recurrente sensación de pérdida, sumada

al conflictivo reconocimiento de la identidad colectiva, y a la desvalorización continua de las propias capacidades de los miembros de la comunidad, debilitan hoy su estructura interna y obstaculizan un saludable intercambio y enriquecimiento entre “los de adentro”, y con “los de afuera”.

La movilidad continua no facilita la paulatina apropiación y cuidado de lo público, de la ciudad como construcción colectiva con una historia común, de cual pueda sentirse que forma parte.

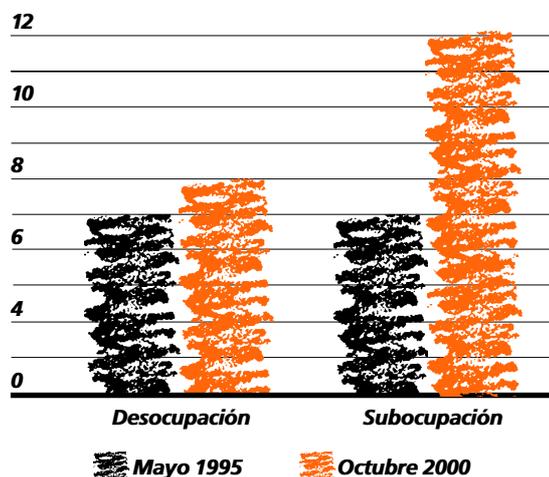
La llegada a Ushuaia de miles de argentinos de todas las provincias a trabajar en las fábricas (Resol. C AAE 7/84) y en otros servicios, sumada a la inmigración de países limítrofes perfilaron una heterogeneidad social con predominio de grupos cerrados, nucleados fuertemente en torno a la actividad laboral, las nacionalidades y el tiempo de residencia, marcados por la inexistencia de redes de contención afectiva familiar.

La conformación de los barrios en la última década comienzan a evidenciar, también en lo urbano diferencias económicas y sociales, apareciendo en el escenario de la ciudad la construcción de barrios privados.

A la percepción de “falta de compromiso” con la ciudad, un dato llamativo es el bajo porcentaje de los contribuyentes de la ciudad que pagan sus impuestos municipales (aproximadamente el 30%). La interpretación que el Gobierno realiza de la Ley de Promoción Económica en 1986 dice que “... se elimina el costo administrativo de una probable recaudación que se estima despreciable...”. En ese tiempo histórico el desprecio por el recurso tributario local – exención impositiva interior – debilitó el compromiso social y promovió el auge del individualismo materialista, pero el crecimiento demográfico hace que esta interpretación hoy no tenga vigencia.

La recesión económica nacional, la crisis del régimen promocionado, el continuo flujo migratorio hacia la ciudad y el freno impuesto por el Estado a su propio crecimiento, han producido en la ciudad el crecimiento de su tasa de desocupados y sobre todo de subocupados. Con este fenómeno en expansión, se agudizaron los problemas sociales y se puso en evidencia la

incapacidad de los sectores políticos y sociales de definir estrategias alternativas de desarrollo.



Fuente: Dirección General de Estadísticas de la Provincia, EPH 1995-2000

El aumento de la pobreza, y la agudización de los problemas de marginación y exclusión social emergieron en el escenario de la ciudad.

En este contexto, los conflictos han surgido con fuerza a través de las secuelas que han producido en los adolescentes y jóvenes (y no tan jóvenes) de la ciudad. Las situaciones de abandono, adicciones, depresión, embarazo adolescente, violencia y accidentes de tránsito se han hecho evidentes..

Contrariamente a estos rasgos, otros, como una disminución en las expectativas de regresar al lugar de origen, y la prolongada permanencia de un gran número de habitantes ubicados en las franjas etáreas de mayores posibilidades de actuar la transformación social, con fortaleza y capacidad creativa para una rápida recuperación, hacen que se perciba mayoritariamente al momento presente como un punto de inflexión - “..como comunidad estamos pidiendo cerrar la etapa de la colonización e iniciar la etapa de ciudad organizada, de ciudad donde podés planificar, pensar, invertir..”, tal cual un entrevistado sintetizara, visualizando el proceso de transformación de pueblo a ciudad.

La situación actual a partir de la crisis desencadenada en diciembre de 2001 tensiona y agudiza todas las variables que mencionamos, produciéndose un impacto en el movimiento migratorio, en la desocupación, y la posibilidad de consumo en general.

DEBILIDADES

- ✗ *Obstáculos en la construcción de ciudadanía.*
- ✗ *Débil pertenencia a la ciudad.*
- ✗ *Conflictivo reconocimiento de la identidad colectiva.*
- ✗ *Falta de valorización y cuidado de lo público y de los espacios comunes o compartidos.*
- ✗ *Inmigración vivida como amenaza. Miedo al otro.*
- ✗ *Desvalorización de las propias capacidades internas e idealización del afuera.*
- ✗ *Conformación social heterogénea y dificultad en la aceptación de las diferencias sociales y culturales provocando fragilidad en los vínculos sociales. Actitudes discriminatorias y xenofóbicas.*
- ✗ *Crisis familiar en la conformación y el ejercicio de los roles como consecuencia de procesos de adaptación al lugar, creciente desocupación laboral de los hombres y tendencia creciente a la inserción laboral de las mujeres.*
- ✗ *Escasos grupos familiares ampliados (con abuelos, tíos, primos, etc.).*
- ✗ *Agudización de síntomas sociales en episodios de violencia, depresión y adicciones.*
- ✗ *Incertidumbre económica, precarización del empleo y aumento de la desocupación y subocupación.*
- ✗ *Profundización de las diferencias sociales por la crisis socioeconómica.*
- ✗ *Paternalismo excesivo del gobierno que favorece el clientelismo.*

FORTALEZAS

- ✗ *Mayor estabilidad y permanencia de la población. Disminución de las expectativas de regresar al lugar de origen, mejorando el sentido de pertenencia.*
- ✗ *Provincia en construcción que demanda actividad y desarrollo económico.*
- ✗ *Mayor nivel de seguridad social en relación con el resto del país.*

AMENAZAS

- ✗ *Falta de políticas activas regionales de empleo para resolver diferentes problemáticas.*
- ✗ *Agudización de la crisis económica nacional que provoque la inmigración de personas a grupos familiares ya instaladas en situaciones críticas.*
- ✗ *Profundización de la recesión económica y de la pobreza. Episodios de violencia por la escasez de los recursos.*
- ✗ *Limitación de acceso a la educación universitaria y superior por arancelamiento.*
- ✗ *Riesgo de perder los beneficios de promoción económica y subsidios (combustibles entre otros).*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Instalación de empresas que produzcan competitividad.*
- ✗ *Financiamiento externo en programas que mejoren la calidad de vida y el bienestar de la población*

4 Diagnóstico

Adolescencia y juventud

Eje socio institucional

Para aproximarnos a un análisis de la temática juvenil es necesario vincular los aspectos mencionados hasta aquí sobre fragmentación, identidad, conformación social y la particular configuración de las franjas etáreas de la población.

La crisis que atraviesa todo adolescente, en la situación particular de una ciudad como la de Ushuaia, se complejiza por los insuficientes vínculos familiares (escasa familia extensa) dificultándose así la comunicación y contención intergeneracional.

Asimismo, los jóvenes expresan desconfianza en los modelos de dirigencia política actual como así también de otras instituciones.

Sus actividades más frecuentes son las salidas a los boliches, las deportivas y en forma creciente las convocatorias a recitales de músicos jóvenes locales.

La calle principal comercial es el espacio que los convoca para encontrarse y caminar en

grupos. Los colegios son lugares referenciales para los mismos. El pertenecer a cada uno de ellos forma parte de un imaginario colectivo que produce sus efectos a la hora de nombrarse e identificarse.

Según el Informe Diagnóstico del Programa Nacional de Atención a menores en circunstancias especialmente difíciles es la población adolescente de nuestra ciudad la que se encuentra en mayor riesgo social. Los frecuentes episodios de violencia entre los jóvenes y hacia sí mismos, las adicciones a drogas y alcohol, los accidentes de tránsito y el alto porcentaje de embarazo de adolescentes menores de 16 años son prueba de ello.

Los grupos de adolescentes y jóvenes de 12 a 21 años conforman, aproximadamente un 21% de la población. El desborde numérico de esta franja en relación con la de los adultos produce un fuerte impacto en la dinámica general de la ciudad, lo que dificulta una valoración del riesgo lo más certera posible de la problemática juvenil.

Si bien la comunidad tiene un reconocimiento de la problemática hay dificultades en el diseño y abordaje de acciones de suficiente alcance a la importante población juvenil. Esto se agrava si se tiene en cuenta el progresivo crecimiento de esta franja en los próximos años. Es por ello que resultan insuficientes los espacios generados por los adultos que favorezcan el encuentro y el esparcimiento, como la contención y la orientación.

En la atención de la problemática de adicciones el Centro de Prevención y Asistencia de las Adicciones en el ámbito estatal, brinda un espacio terapéutico intentando dar respuesta a una creciente demanda de la población.

La agudización de la crisis socioeconómica profundiza el riesgo social de nuestra población adolescente ya que son escasas las ofertas educativas públicas terciarias, de formación técnica y de capacitación en oficios en la provincia, disminuyendo las posibilidades de inserción laboral y las de trasladarse a estudiar fuera de ella.

Esta es una preocupación muy fuerte manifestada por los mismos jóvenes en el 1º Taller realizado, describiendo la Ushuaia deseada con posibilidades laborales y educativas” para poder quedarse”. Es de destacar que el modelo de «empleado público» predominante en la ciudad es visto por los jóvenes como una atractiva posibilidad laboral.

Desde hace unos años hay acciones orientadas a abrir espacios de encuentro entre los jóvenes. Anteriormente « El galpón» y desde el año 2000 la “Casa de la Juventud” creada por ordenanza a través del programa nacional “Joven por Joven”, de la cual participan ocho organizaciones de jóvenes que en total representan a 256 jóvenes, quienes realizan diversas actividades (computación, apoyo escolar y organización de encuentros culturales y/o deportivos).

A esta propuesta se van sumando otras autogestivas de pequeños grupos de jóvenes que se convocan con diferentes objetivos. El importante la participación de los mismos en encuentros culturales de su interés especialmente la música.

venil.

Si bien la comunidad tiene un reconocimiento de la problemática hay dificultades en el diseño y abordaje de acciones de suficiente alcance a la importante población juvenil. Esto se agrava si se tiene en cuenta el progresivo crecimiento de esta franja en los próximos años. Es por ello que resultan insuficientes los espacios generados por los adultos que favorezcan el encuentro y el esparcimiento, como la contención y la orientación.

En la atención de la problemática de adicciones el Centro de Prevención y Asistencia de las Adicciones en el ámbito estatal, brinda un espacio terapéutico intentando dar respuesta a una creciente demanda de la población.

La agudización de la crisis socioeconómica profundiza el riesgo social de nuestra población adolescente ya que son escasas las ofertas educativas públicas terciarias, de formación técnica y de capacitación en oficios en la provincia, disminuyendo las posibilidades de inserción laboral y las de trasladarse a estudiar fuera de ella.

Esta es una preocupación muy fuerte manifestada por los mismos jóvenes en el 1º Taller realizado, describiendo la Ushuaia deseada con posibilidades laborales y educativas” para poder quedarse”. Es de destacar que el modelo de «empleado público» predominante en la ciudad es visto por los jóvenes como una atractiva posibilidad laboral.

Desde hace unos años hay acciones orientadas a abrir espacios de encuentro entre los jóvenes. Anteriormente « El galpón» y desde el año 2000 la “Casa de la Juventud” creada por ordenanza a través del programa nacional “Joven por Joven”, de la cual participan ocho organizaciones de jóvenes que en total representan a 256 jóvenes, quienes realizan diversas actividades (computación, apoyo escolar y organización de encuentros culturales y/o deportivos).

A esta propuesta se van sumando otras autogestivas de pequeños grupos de jóvenes que se convocan con diferentes objetivos. El importante la participación de los mismos en encuentros culturales de su interés especialmente la música.

DEBILIDADES

- ✗ *Bajo porcentaje de adultos en relación al alto porcentaje de la franja etárea de púberes y adolescentes, que dificulta la contención, orientación a los mismos y para los que no se generan oportunidades de integración social y laboral.*
- ✗ *Insuficientes espacios y actividades específicas para púberes y adolescentes.*
- ✗ *Insuficiente alcance de acciones que abordan la temática juvenil.*
- ✗ *Falta de articulación y difusión de acciones de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.*
- ✗ *Falta de promoción y difusión de actividades de esparcimiento propias del lugar dirigidas a adolescentes en sus ámbitos de referencia.*
- ✗ *Proliferación y agudización de episodios de violencia entre grupos juveniles (bandas) con subculturas propias que ponen de manifiesto la problemática social.*
- ✗ *Temprano consumo por parte de los adolescentes de sustancias adictivas (alcohol y drogas) y alta tolerancia de los adultos frente a dicho consumo.*
- ✗ *Frecuentes accidentes de tránsito protagonizados por jóvenes.*
- ✗ *Temprana iniciación sexual con alto porcentaje de embarazo adolescente.*
- ✗ *Dificultad en la comunicación intergeneracional. Desorientación de los padres en el ejercicio de su rol que favorece situaciones de riesgo social de púberes y adolescentes.*
- ✗ *Desconfianza en la dirigencia política.*
- ✗ *Escasa diversificación de oferta educativa en los Niveles terciario y universitario. En el Nivel Polimodal falta de formación técnica profesional y formación laboral.*
- ✗ *Insuficiente infraestructura escolar para EGB 3 y Polimodal.*
- ✗ *Insuficientes campañas de prevención y promoción de problemáticas como enfermedades de transmisión sexual, accidentes de tránsito, violencia, adicciones, embarazo precoz, etc.*
- ✗ *Falta de políticas de apoyo a los microemprendimientos de los jóvenes.*
- ✗ *Escasa participación de los jóvenes en la formulación de políticas.*
- ✗ *Exagerados recursos policiales para la demostración de seguridad lo cual genera agresividad.*
- ✗ *Escasas posibilidades de inserción laboral y alta tasa de desocupación juvenil. Dificultad en el acceso a la vivienda propia.*

FORTALEZAS

- ✗ *Reconocimiento de la sociedad de la existencia de la problemática en nuestra ciudad y del adolescente como grupo vulnerable con necesidades insatisfechas.*
- ✗ *Reconocimiento de los adolescentes de las escuelas como lugar de referencia.*
- ✗ *Existencia de iniciativas públicas y privadas que atienden al sector.*
- ✗ *Existencia del Centro de Prevención de Adicciones.*
- ✗ *Reconocimiento por parte de la juventud de la existencia de la problemática social.*
- ✗ *Mayoría de jóvenes con un buen estado de salud.*
- ✗ *Ley de protección integral a la niñez y adolescencia e incipiente difusión de la misma.*
- ✗ *Fuerte participación de los jóvenes en encuentros culturales de su interés.*
- ✗ *Existencia de recursos naturales en la provincia para un potencial desarrollo económico e inserción laboral (minería e ictícola).*
- ✗ *Alto índice de escolarización.*

AMENAZAS

- ✗ *Agudización de la crisis socioeconómica que dificulte el acceso de los jóvenes a una adecuada capacitación y consecuentemente a su inserción laboral.*
- ✗ *Emigración de jóvenes a otros países por mejores oportunidades laborales.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Tendencia de las empresas multinacionales a emplear población joven con capacidad de aprendizaje.*

5 Diagnóstico

Educación

Eje socio institucional

El crecimiento abrupto de la población que se produjo en la ciudad a partir de la década del '80 se vio reflejado fuertemente en el área educativa. El desborde de la demanda y la falta de planificación configuraron el actual sistema.

Una de las falencias más importantes que el mismo tiene es la falta de vinculación con el sistema productivo y con los recursos y oportunidades locales de desarrollo. En el nivel polimodal, de reciente implementación, la oferta no está definida en función de las posibilidades de desarrollo de la ciudad ni de la Provincia, sino más bien está dada en función de la reubicación de los docentes que poseen las instituciones.

Por otro lado, la estructura actual del sistema educativo hace que las ofertas de nivel superior y universitarias públicas estatales sean insuficientes y/o inadecuadas.

Otras ofertas recientes son de gestión privadas con modalidad a distancia, la cual responde principalmente a las necesidades de las per-

sonas adultas que pueden sostener la continuidad de estudios sin el contacto cotidiano con el docente.

Las dificultades económicas por las que atraviesa la ciudad, como el resto del país, hace cada vez más difícil para los padres poder enviar y sostener a sus hijos estudiando fuera de la provincia. A esto se agrega el desconocimiento y el insuficiente aprovechamiento de las ofertas educativas de las dos ciudades principales de la provincia.

En la ciudad de Ushuaia la problemática es más aguda al considerar el alto número de población joven y en la distancia geográfica que separa a esta ciudad de los centros de Formación y Capacitación. Esta situación genera que un gran número de jóvenes se queden fuera de las posibilidades de seguir estudios tanto en formación laboral, formación técnica profesional, como terciarios y universitarios, lo que implica un alto nivel de frustración, aumentando el potencial de excluidos del sistema productivo y

acentuando la tendencia a la marginación.

La falta de espacios formales de articulación de acciones entre las escuelas y la Municipalidad limitan el abordaje de las problemáticas de la ciudad tales como el ejercicio de la ciudadanía, los cuidados ambientales y la educación vial, entre otros, dificultando la construcción de la pertenencia. Esta situación hace que los intentos dentro del ámbito educativo no se traduzcan a acciones concretas.

El grado de escolarización en los niveles de Educación Inicial, EGB y Polimodal es muy alto, alcanzando casi al 100% de la población destinataria y se mantiene a pesar de que las estadísticas muestran una alta tasa de repitencia centrada hoy en la EGB3.

Esta situación es una preocupación para el sector docente que está implementando estrategias para abordar la problemática, ya que este aspecto cualitativo unido a la creciente competencia y a la escasez de oferta laboral, dificulta en grado mayúsculo el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo.

El deterioro creciente del tejido social incide en las condiciones sociales que favorecen los aprendizajes.

La mayoría de las escuelas de EGB y Polimodal cuentan con un buen equipamiento tecnológico que no es aprovechado y valorizado en relación a la importancia que los mismos tienen para la formación de niños y jóvenes para su futura inserción laboral.

En EGB2 no se ha implementado la enseñanza de idiomas como lo establece la Ley Federal de Educación a pesar de la importancia que la misma reviste en esta ciudad donde el Turismo es una fuente laboral en crecimiento.

La infraestructura educativa con la que cuenta la ciudad en Educación Inicial, EGB 1 y EGB 2 es muy buena y suficiente al momento presente, y albergan a 9.222 alumnos, y las escuelas municipales a 233.

En EGB3 y Polimodal (4349 al.) es insuficiente. En los últimos años no se han construido nuevos edificios, solo se han ampliado los existentes, haciendo que la matrícula sea supernumeraria en estos dos niveles, con un promedio de 821 alumnos por establecimiento. La ausencia de gimnasios en los colegios dificulta el desarrollo y la continuidad de actividades de Edu-

cación Física.

DEBILIDADES

- ✗ Falta de vinculación de las ofertas de formación y capacitación con el sistema productivo, con los recursos y oportunidades locales para el desarrollo sustentable de proyectos.
- ✗ Escasa propuesta de educación no formal referidas al ámbito deportivo, recreativo y otras que favorezcan la inserción laboral.
- ✗ Falta de implementación de la enseñanza del Idioma Inglés en el EGB 2 según lo establece la Ley Federal.
- ✗ Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos existentes en las unidades educativas.
- ✗ Falta de información y orientación en la oferta educativa.
- ✗ Alto porcentaje de repitencia en EGB3, y resultados por debajo de la media nacional según la medición de los Operativos de Evaluación de la Calidad.
- ✗ Conflictiva implementación de normas de evaluación en EGB 1 y 2 que favorecen la promoción.
- ✗ Insuficiente infraestructura escolar y deportiva en EGB3, Polimodal, Superior y Universitaria.
- ✗ Falta de Planificación estratégica para lograr una infraestructura educativa acorde a las necesidades pedagógicas sociales (recreativas, deportivas, culturales).
- ✗ Falta de articulación de acciones entre las escuelas y el municipio en relación con los temas de la ciudad: Educación Vial, Educación Ambiental, entre otros.
- ✗ Escasas propuestas de Educación Pública de nivel Superior.
- ✗ Escasa capacitación y actualización en las diferentes áreas.
- ✗ Distancia de los centros de capacitación de nivel superior.
- ✗ Confusión y dificultades normativas y reglamentarias por ausencia de estatuto del docente provincial. Inestabilidad en los cargos. Falta de concursos de antecedentes y oposición para la carrera docente.
- ✗ Pérdida de parte de los equipos de Gabinete Psicopedagógico de Asistencia al Escolar.
- ✗ En EGB3 y Polimodal, tendencia a centros escolares demasiado numerosos (1.800 alumnos) que se tornan inmanejables.
- ✗ Desvalorización social de las actividades complementarias.
- ✗ Falta de articulación y control pedagógico entre la educación Provincial y Municipal.
- ✗ Falta de un equipo técnico ministerial no político de nivel intermedio. Falta de acompañamiento pedagógico a las instituciones y escaso sostenimiento de proyectos más allá de los cambios políticos.
- ✗ Devaluación social de la función de la educación y de la escuela como ámbito de transmisión de saberes y de socialización, desde los diversos actores de la comunidad (alumnos, docentes, padres, autoridades).
- ✗ Insuficientes profesionales y estrategias adecuadas para intervenir en situaciones de conflicto y violencia en EGB y Polimodal.
- ✗ Dificultades para trabajar productivamente con la diversidad cultural disminuyendo el nivel de expectativas de logro de los alumnos.
- ✗ Existencia de mecanismos de exclusión interna y externa en todos los niveles.

FORTALEZAS

- ✗ Incipiente instalación y uso de recursos tecnológicos para la Educación a distancia de gestión privada de grado y post-grado.
- ✗ Mayoría de escuelas con recursos tecnológicos multimediales.
- ✗ Fuerte compromiso de un importante sector del personal de las escuelas para sostener los proyectos dentro de las instituciones de gestión estatal.
- ✗ Adecuada infraestructura escolar y deportiva en los Niveles inicial, EGB 1 y 2 al momento presente.
- ✗ Escuelas de EGB 3 con iniciativas innovadoras y proyectos tendientes a revertir la repitencia.
- ✗ Implementación de curso de capacitación de gestión privada de Nivel Universitario en Coordinación de EGB 3.
- ✗ Incipiente interés de grupos de profesionales en el desarrollo de proyectos de investigación educativa.

AMENAZAS

- ✗ *Recorte presupuestario en educación.*
- ✗ *Deterioro creciente del tejido social que incide en condiciones sociales que favorezcan los aprendizajes.*
- ✗ *Privatización de la educación que implique el corrimiento de la función del estado.*
- ✗ *Aumento imprevisible de la matrícula.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Posibilidad de implementación de nuevas tecnologías para la educación a distancia.*
- ✗ *Disponibilidad de financiamiento externo para programas educativos (banco Mundial, BID)*
- ✗ *Existencia de Programa Nacional Escuelas en Red.*
- ✗ *Lugar geográfico privilegiado para recibir capacitadores de muy buen nivel por ciudad muy atrayente.*

6 Diagnóstico

Cultura, deporte y tiempo libre

Eje socio institucional

La cultura, la recreación y el deporte son ámbitos de socialización y participación. El acceso generalizado y de calidad a los mismos promueve la integración social en la ciudad. La utilización de los espacios públicos como lugares de encuentro multisocial facilitan la existencia de una sola ciudad, integrando al centro y a los barrios.

En general, como ha ocurrido con otros tantos aspectos de la vida social de la ciudad, el Estado ha jugado un papel preponderante, sin distinguir aquí la calidad de esa intervención. Prácticamente toda la actividad cultural, deportiva y/o recreativa estaba generada o auspiciada por alguna repartición pública. Si bien esto sigue siendo en gran medida así, han aparecido en los últimos años diversas opciones no estatales de generación y promoción de estas actividades que enriquecen las opciones de la ciudad y dan lugar a nuevos espacios de expresión y creatividad.

La ciudad, en el área cultural, cuenta con

pocos espacios destinados a estas actividades. Los mismos, además, están ubicados principalmente en el centro de la ciudad, tales como la Casa de la Cultura y la Casa Beban.

De la Dirección Municipal de Cultura dependen nueve Talleres de Iniciación (Cerámica, Danza, Plástica, ejecución de instrumentos, etc) que convocan a niños, jóvenes y adultos.

La iniciativa empresaria para hacer funcionar un cine, el montaje de una sala de arte y exposiciones en el Presidio, la reciente apertura de un Centro Cultural de característica asociativa, son ejemplos de un incipiente modelo de gestión no estatal en la ciudad.

En los siete Centros Comunitarios se desarrollan actividades culturales descentralizadas que dependen de la Subsecretaría de Desarrollo Social del Municipio, en los cuales se brindan talleres gratuitos diversos destinados principalmente a mujeres y niños.

La utilización de los mismos es restringida y es escasa la difusión de sus variadas activida-

des y servicios.

Si bien existen numerosos eventos organizados desde el estado o de grupos independientes, la falta de una agenda anual de actividades culturales y deportivas no favorece el fortalecimiento de la identidad y obstaculiza la preparación para la participación, y provoca, muchas veces, la superposición de los mismos.

A pesar de esto existe acuerdo en la necesidad de realizar planificaciones sobre actividades culturales de capacitarse en Gestión Cultural.

En estos últimos años hay un mayor sostenimiento en el tiempo de proyectos culturales y una incipiente organización de nuevos grupos independientes en teatro, expresión plástica, literatura, entre otros. Por otra parte artistas locales han logrado reconocimiento nacional e internacional a partir de una sostenida y destacada trayectoria, a veces poco conocida por la comunidad de Ushuaia.

Asimismo se van incrementado las actividades culturales realizadas en conjunto entre la Municipalidad y organizaciones de la sociedad civil.

Desde hace un año se publica una guía de actividades culturales semanal que concentra la información cultural de manera clara y accesible. Es de gestión privada y de distribución gratuita, con tirada limitada y aún de insuficiente circulación entre la población.

La falta de aplicación de metodologías de difusión de lo que «hace la ciudad», y de lo que «hacen los ciudadanos en la ciudad» dificulta el acercamiento del vecino a las actividades culturales.

En este sentido un aspecto a considerar es la numerosa y diversa cantidad de medios de comunicación radial de FM existente, con un aumento de audiciones radiales que se ocupan de las actividades deportivas locales.

La actividad deportiva de la ciudad se centra en el Complejo Polideportivo, en el Gimnasio La Cantera, y en la única pileta de natación cubierta, todos de dependencia municipal. Estos espacios están saturados en su uso ya que la mayor franja horaria es ocupada para el dictado de clases de Educación Física de los colegios estatales de EGB3 y Polimodal. Después de las

21.00 hs. las instalaciones son alquiladas a las federaciones y asociaciones deportivas que carecen de infraestructura. Es de destacar que el natatorio es utilizado por 1000 personas diariamente, y comparten su uso la Escuela de Natación y los establecimientos educativos de todos los niveles, estatales y privados.

Las Escuelas de Iniciación Deportiva Municipales de Fútbol, Basquet, Voleibol, Hockey, Gimnasia y Natación y otras actividades deportivas sólo alcanzan a cubrir el 60% de la demanda, y todas las escuelas tienen lista de espera. Sin perder de vista este contexto cabe destacar que la mayoría están dirigidas a niños, y se estima que un total de 2000 personas entre niños, jóvenes y adultos asisten regularmente a estas clases, que representarían un ...% de la población actual de la ciudad.

Once playones deportivos municipales están abiertos al uso informal de lunes a viernes, los que están ocupados por chicos jugando durante casi todo el día a algún deporte con pelota. Son mantenidos por la Municipalidad, y en ocasiones la Dirección de Deporte Municipal organiza actividades.

En cuanto a la infraestructura restante, dos Polideportivos son provinciales sin actividades propias, que también son usados por sus colegios al igual que los seis gimnasios de escuelas de EGB 1 y 2. Todos, luego de los horarios escolares son alquilados a diferentes asociaciones con escuelas deportivas privadas. Cuatro gimnasios privados habilitados para la práctica deportiva que alquilan sus canchas a distintos grupos, que mayoritariamente practican fútbol.

Existen en la ciudad aproximadamente 53 asociaciones deportivas y clubes con la personería jurídica vigente que no escapan a las características de la conformación social. Muy pocas mantienen su situación administrativa al día, pero no tenerla no se transforma en un impedimento para desarrollar sus actividades. La facilidad con que la gente se asocia con fines deportivos tropieza con la dificultad en la definición de proyectos de crecimiento y sostenimiento de sus actividades.

Las ocho asociaciones de deportes regionales mantienen sostenidamente sus actividades a lo largo del año en distintos perfiles, y desde hace

muchos años. El Club Andino Ushuaia es el más antiguo de la ciudad que ha logrado mantenerse a través de 45 años. Las asociaciones que se dedican a los deportes de nieve están incrementando el intercambio deportivo con países del hemisferio norte con el objetivo de mantener y mejorar el rendimiento de sus competidores, algunos de excelente nivel mundial y olímpico, pero se estima que menos del 3% de la población practica deportes invernales de nieve.

El Patinaje sobre Hielo está resurgiendo. Esta actividad recreativa invernal era de antigua práctica en Ushuaia sobre la bahía encerrada congelada. Las pequeñas lagunas de los turbales en el interior de la ciudad, congeladas, escondidas del sol durante los meses del invierno serían los lugares adecuados para el patinaje durante tres meses, tal cual lo demuestra el emprendimiento del Club Andino Ushuaia en la Laguna del Diablo, que se transforma en una verdadera plaza de hielo apta para practicar un deporte invernal que, por ahora, es el único que se puede desarrollar dentro del marco de la ciudad.

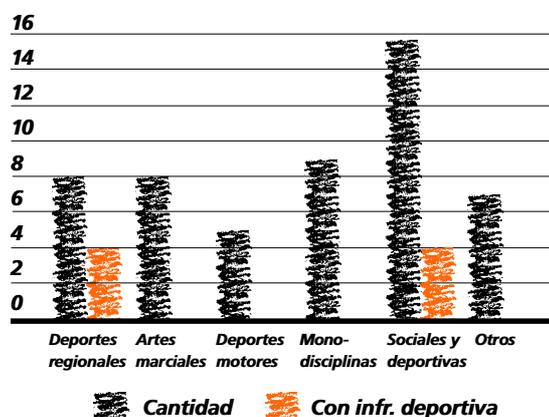
Entre las asociaciones deportivas monodisciplinarias, varias dedican su actividades a Artes Marciales y/o deportes de motores. Otras lo hacen al Golf, Patinaje sobre Ruedas, Atletismo, Boxeo, Tiro y Ciclismo.

De los 16 clubes bajo designación de “sociales y deportivos”, sólo 5 cuentan con sede administrativa y de éstos cuatro con espacios deportivos para el desarrollo de sus actividades principales. Dos de ellos orientados al Rugby y Hockey, con una leve tendencia a diversificar su oferta al Voleibol y Basquet. Los restantes once carecen de sede y espacio deportivo y sólo tienen equipos de Fútbol, algunos de ellos de todas las categorías.

La organización de encuentros, los torneos de asociaciones y federaciones, y proyectos de clubes deportivos tienen una alta dependencia de la disponibilidad de uso de infraestructura estatal, y del apoyo con subsidios de los distintos niveles institucionales gubernamentales.

Pese a la falta de registro de datos, y respondiendo a la “pasión argentina”, se estima que el Fútbol convoca a su práctica a 10.000 varones de todas las edades. El prestigio de dicho deporte hace que el mercado de ofertas de gestión

Asociaciones deportivas e infraestructura



privada de este deporte sea exitoso.

El Rugby es el segundo deporte más practicado por los varones (aprox. 1200). Las escasas escuelas deportivas de los clubes y asociaciones que promueven la práctica de otros deportes de conjunto como el Basquet y Voleibol para varones y mujeres de todas las edades convocan a población estimada en 600 deportistas.

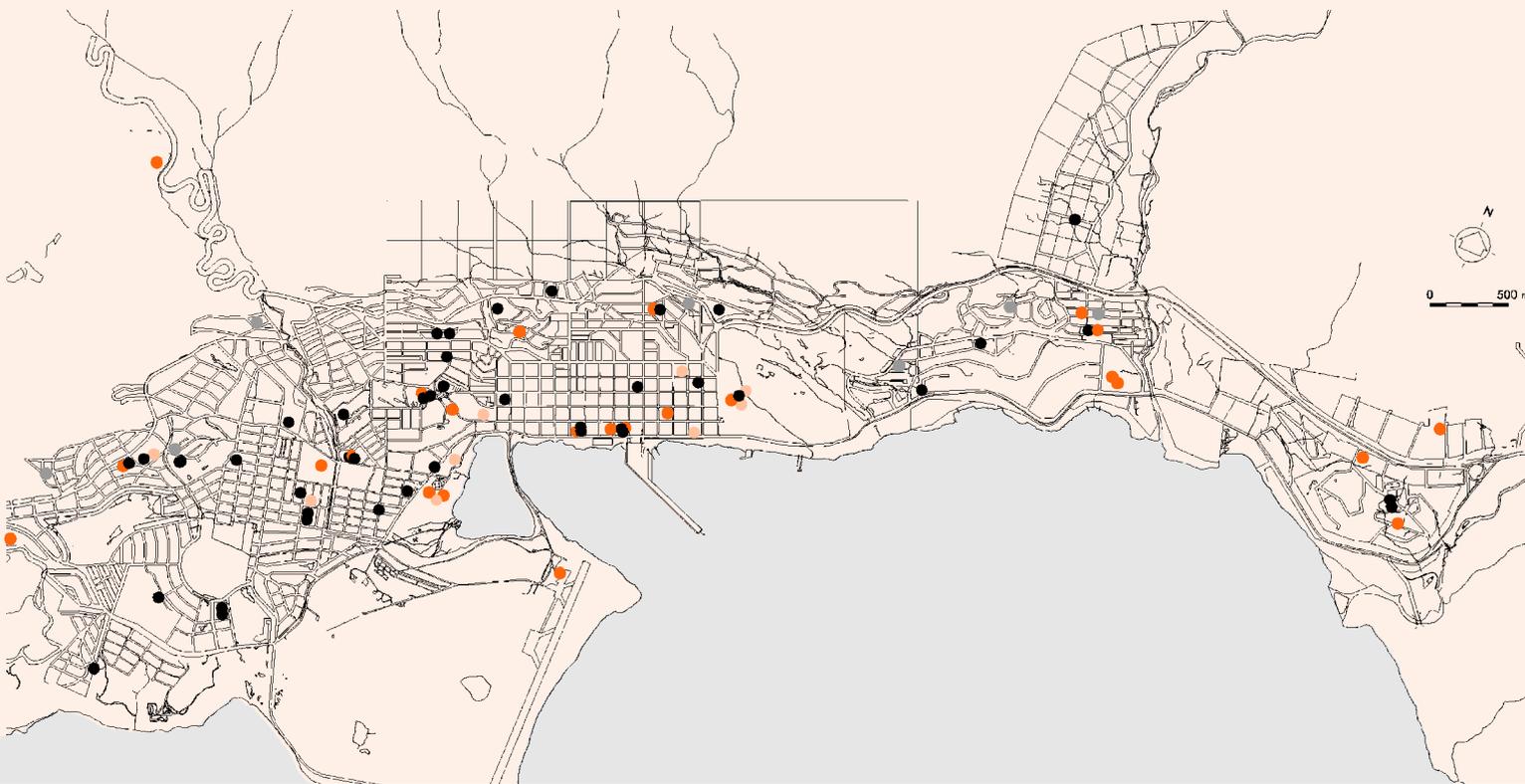
El alto grado de escolarización de púberes y adolescentes de la ciudad (5.525 entre 13 y 18 años) en los colegios de EGB3 y Polimodal, y las características psico-físicas de esta etapa vital, de avidez por el movimiento y de máximo desarrollo del motor, entre otras, se encuentran con la dificultad de la falta de infraestructura deportiva de los colegios. Esto favorece la discontinuidad en las actividades y la falta de pertenencia.

Por otra parte, la organización de los Torneos Intercolegiales Nacionales, que tienen sus niveles local y provincial han bajado la edad máxima de participación a los 14 años, excluyendo a los adolescentes en el momento de su máxima performance y proyección deportiva. Este insuficiente desarrollo del deporte colegial afecta, y a su vez es afectado por la falta de proyectos deportivos a largo plazo que involucran a púberes y adolescentes, mujeres y varones, desde los distintos niveles institucionales.

La práctica informal de actividades aeróbicas

al aire libre durante todo el año está en incremento. Es frecuente ver hombres y mujeres de todas las edades corriendo, caminando o andando en bicicleta por las calles y rutas costeras de la ciudad, con el riesgo que ello significa por la cantidad de vehículos que circulan y que evidencian la falta de veredas y sendas aeróbicas. El espacio entre la costa y la montaña no está aprovechado para el desarrollo de estas actividades, o como paseos públicos.

Instituciones educativas, clubes, centros culturales y comunitarios



- *Instituciones educativas*
- *Clubes/Gimnasios*
- *Centros Comunitarios*
- *Centros Culturales*

Elaborado con la colaboración de la Subsecretaría de Planeamiento, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

DEBILIDADES

- ✗ Escasos espacios destinados a la actividad cultural y al encuentro social.
- ✗ Escasa infraestructura privada para realizar actividades sociales, culturales y deportivas.
- ✗ Fuerte demanda de la infraestructura del estado para realizar actividades sociales y culturales.
- ✗ Dificultad en coordinar el uso de los espacios cubiertos aptos para actividades culturales y deportivas de los establecimientos escolares
- ✗ Superposición del uso del Polideportivo Municipal y saturación del espacio del mismo.
- ✗ Falta de una agenda anual de actividades culturales y deportivas de la ciudad y dificultades para su construcción.
- ✗ Falta de difusión de eventos que fortalezcan la identidad. Heterogeneidad cultural. Inexistencia de una matriz cultural básica.
- ✗ Insuficiente circulación de la información de actividades culturales y deportivas.
- ✗ Escasos programas regionales en los medios de comunicación, especialmente en medios oficiales.
- ✗ Falta de una política de medios de difusión anclada en la transparencia y en el quiebre del vínculo clientelar. Dependencia económica de los medios que condiciona el acceso a los distintos sectores de la comunidad.
- ✗ Restringida utilización de los Centros Comunitarios. Escasa difusión de sus actividades y servicios.
- ✗ Limitado alcance de actividades culturales dirigidos a púberes y adolescentes.
- ✗ Escasa infraestructura deportiva colegial.
- ✗ Clubes deportivos sin infraestructura deportiva y social propia.
- ✗ Limitado alcance de actividades físico-deportivas a púberes, adolescentes, y mujeres.
- ✗ Carencia de proyectos de desarrollo y organización del deporte federado. Falta articulación de éste con el deporte escolar.
- ✗ Escasos profesionales con formación técnica deportiva específica.
- ✗ Insuficiente cantidad y calidad de espacios públicos para el tiempo libre y la recreación.
- ✗ Falta de conciencia de la comunidad en mantener y cuidar los espacios públicos.
- ✗ Imposibilidad de acceder a espacios naturales por cercados, cobro de acceso, depredaciones. Precios caros para los residentes.
- ✗ Preconceptos para hacer actividades al aire libre.
- ✗ Dificultad para acceder a los deportes invernales por una parte de la comunidad.

FORTALEZAS

- ✗ Sostenimiento en el tiempo de proyectos culturales e incipiente organización de nuevos grupos independientes.
- ✗ Prolongada y destacada trayectoria de artistas locales con reconocimiento nacional e internacional. · Variedad de ofrecimientos en talleres culturales municipales.
- ✗ Existencia de una guía semanal de actividades culturales.
- ✗ Incremento de actividades culturales realizadas en conjunto entre la Municipalidad y ONG.
- ✗ Alto nivel en calidad de los espectáculos y conferencias de organizaciones de la sociedad civil.
- ✗ Accesibilidad y gratuidad de espacios municipales para realizar actividades culturales.
- ✗ Tendencia a la capacitación en Gestión Cultural y a realizar planificaciones sobre actividades culturales.
- ✗ Centros comunitarios abiertos en horarios de la tarde con talleres sociales, culturales y deportivos y fines de semana actividades de los vecinos.
- ✗ Existencia de espacios cubiertos en los establecimientos escolares de EGB 2 para actividades deportivas y culturales.
- ✗ Fuerte desarrollo de la actividad futbolística e incipiente desarrollo de otras disciplinas. Crecimiento del Rugby en infraestructura, organización de campeonatos provinciales y asociación a la Unión Argentina de Rugby.
- ✗ Fuerte presencia y sostenimiento en el tiempo de asociaciones de deportes regionales con proyección nacional e internacional.
- ✗ Ambito adecuado para fomentar deportes invernales. Resurgimiento del patinaje sobre hielo.
- ✗ Mejoramiento de la infraestructura para los deportes invernales (Cerro Castor).
- ✗ Incremento de la práctica informal de actividades aeróbicas al aire libre.
- ✗ Creciente interés individual y grupal en realizar y sostener actividades recreativas y de tiempo libre...
- ✗ Numerosa y diversa cantidad de medios de comunicación. Aumento de audiciones radiales que se ocupan de las actividades deportivas locales.
- ✗ Permanencia en el tiempo de distintas asociaciones nacionales o extranjeras.
- ✗ Incipiente interés por el desarrollo deportivo privado.

AMENAZAS

- ✗ *Alto costo para traslado de grupos deportivos y culturales.*
- ✗ *Dificultad en la fluidez en los intercambios culturales con el resto del país.*
- ✗ *Escaso financiamiento de Nación en actividades culturales y deportivas.*
- ✗ *Debilitamiento de los recursos naturales por uso intensivo, indiscriminado y no planificado.*
- ✗ *Cambio de clima amenaza los deportes invernales. · Incremento de las actividades foráneas en detrimento de las locales.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Creciente interés en la realización de encuentros culturales y deportivos en “el fin del mundo”.*
- ✗ *Difusión de la marca Ushuaia a nivel nacional e internacional .*



Diagnóstico

Eje económico productivo

Introducción

Antes de realizar cualquier análisis de la economía local, es preciso hacer algunas observaciones respecto al escenario nacional de los últimos años, teniendo en cuenta el alto impacto que el mismo ha tenido y tiene sobre el modelo productivo local.

A partir de la década del '60, el Estado en la Argentina fue el garante principal de las condiciones económicas e institucionales necesarias para el desarrollo regional. Con la adopción de esas políticas, surgieron los regímenes de promoción industrial que tendieron a favorecer la inversión de capitales públicos y privados en función de la promoción o sostenimiento del esquema sustitutivo y el desarrollo económico y social de nuevas y tradicionales regiones productivas (Gatto, Gutman y Yoguel, 1987). Debe mencionarse que en el caso de los regímenes promocionales patagónicos el factor demográfico fue decisivo para la adopción de este tipo de políticas.

En "Tierra del Fuego: Informe sobre su desempeño económico de 1995 a 1999" (Lic. Miguel Mastroscello - Lic. Fernando Laveglia), se destaca que: "...la economía de Tierra del Fuego de las dos últimas décadas ha determinado un cambio sustancial de las condiciones de vida de sus habitantes. Las transformaciones de los últimos veinte años han sido tan importantes que la imagen actual de la provincia tiene muy pocas semejanzas con la que ofrecía al inicio del período señalado.

Uno de los rasgos distintivos de esa evolución ha sido la modificación de su estructura productiva, de tal modo que aquella economía limitada prácticamente a unas pocas actividades primarias dejó paso a la configuración actual, en la que tienen un peso significativo la industria manufacturera y los servicios.

Otra característica destacada ha sido su gran dinamismo, ya que la producción fueguina logró sostener en el tiempo una tendencia expansiva a tasas notablemente altas. Todo ello, en un contexto de crecimiento demográfico que en dicha etapa no tuvo paralelo en ninguna otra provincia del país.

No obstante, en los últimos cinco años este proceso ha mostrado signos que si bien no son

de agotamiento, al menos marcan una desaceleración llamativa de aquella tendencia. De hecho, la riqueza generada en 1999 resultó menor, a valores constantes, que la de 1993; además, existen otros indicadores que dan cuenta de una crisis coyuntural de dimensiones importantes."

Resulta claro que la crisis del modelo proteccionista y subsidiado alcanzó en los últimos años al Régimen de Promoción de Tierra del Fuego, con las consecuencias que todo cambio de modelo productivo supone en términos económicos y sociales.

La descripción anterior, que se refiere a Tierra del Fuego en general, se puede aplicar perfectamente a Ushuaia en particular. No obstante, bien valdría hacer algunos comentarios respecto a la estructura económica de la ciudad y a su evolución.

Ushuaia fue siempre una ciudad cuya economía estuvo ligada al sector público. Sus primeros años de vida giraron en torno al Presidio. Ushuaia era el Presidio. Alrededor de él se fueron instalando algunas actividades que lo tenían como actor principal.

Complementariamente, y con el correr de los años, la consolidación de Ushuaia como ciudad se produjo alrededor de la creciente presencia militar, particularmente de la Armada, cuyo presupuesto también depende del sector público de la economía. La principal actividad económica de la Isla se generaba en la zona norte, con la consolidación de la ganadería, que hacia los años '60 generaba el 40% del PBC incentivada por los atractivos precios de la lana a nivel mundial, y la actividad hidrocarburífera, que a partir del impulso frondicista comenzó a tener relevancia en la economía provincial

Por aquellos años, el sector secundario se reducía a unos pocos emprendimientos relacionados con la explotación maderera y la actividad turística era muy reducida, principalmente debido a las carencias de infraestructura.

Con la instauración del régimen promocional en 1972, pero sobre todo a partir de los últimos años de esa década, Ushuaia, y Tierra del Fuego toda, experimentó un fenómeno económico (con sus correlatos sociales y políticos) que transformó las bases de su modelo productivo hasta fines del siglo XX.

Ese modelo está, por lo menos, en crisis. Aunque muchos ven en ésta un preludio de su agotamiento definitivo.

El Estado por su parte, acompañó el fenómeno demográfico producido por el boom económico adoptando un rol protagónico en la conformación de la trama integradora de la estructura social emergente (médicos, maestros, profesionales). Este acompañamiento no fue sin embargo producto de una política planificadora, sino más bien una reacción ante los hechos consumados.

Con la institucionalización política (1992) se produjo un nuevo impulso a la actividad administrativa del sector público. El flamante Estado provincial debió ampliar y crear sus estructuras, registrándose un incremento muy importante de las erogaciones corrientes, que fueron financiadas por la transferencia de recursos derivadas de los distintos pactos con la Nación y por el beneficio que significó para el Tesoro Provincial el proceso de desregulación energética, que incrementó las regalías percibidas por la Provincia.

Pero el nuevo escenario nacional acrecentó las dificultades del Régimen Promocional. La apertura económica, la Ley de Emergencia que suspendió la aprobación de nuevos proyectos y distintos decretos posteriores a la misma limitaron y redujeron los beneficios promocionales. Y si bien algunas industrias incrementaron su producción durante los años 1992 y 1993, ya a partir de 1994 se comenzaron a sentir las dificultades derivadas del efecto tequila y de los mecanismos de protección implementados por Brasil para cuidar la producción de Manaos.

El sector secundario, que en 1988 había aportado más del 66% al PBG, vio reducida su participación hacia 1995 a un 33%. Muchas plantas debieron cerrar y las que quedaron debieron reacomodarse a la nueva situación, lo que produjo un incremento en la tasa de desempleo y una baja generalizada de salarios, que acompañó la retracción general.

Toda esta situación impactó en el sector público, que debió afectar cada vez más recursos para paliar las crecientes demandas sociales, y provocó un nuevo aumento de la planta de personal del Estado.

El sector comercial de Ushuaia también se vio afectado por la crisis generalizada, a pesar de mantener condiciones ventajosas para la importación de productos y del incremento significativo en el número de turistas que a partir de 1997 registró la ciudad (impulsado por la construcción de obras de infraestructura de transporte y hotelería). Gracias a esto, los sectores vinculados a la actividad turística incrementaron su actividad.

El sector primario de la ciudad creció en los últimos años a partir del impacto que ha tenido en la generación de riqueza el sector pesquero. Impulsado por las políticas nacionales, este sector se orientó principalmente a la exportación hacia mercados externos. Esta actividad transformó durante el año 1993 al puerto de Ushuaia en el segundo puerto exportador de la Argentina en el rubro pesca, con 48.320 toneladas exportadas por un valor aproximado de US\$ 71.500.000. Sin embargo, las características de la actividad determinan que el impacto de su crecimiento no se refleje en la generación de empleo en el sector, ya que los barcos que operan en la zona traen tripulaciones de sus países de origen.

Las particularidades descritas sumadas a las provocadas por la recesión nacional, han impactado en la tasa de desempleo y subempleo, que se han convertido en un factor preocupante, no tanto por las tasas en sí, que siguen siendo inferiores a la media nacional, sino porque hay que considerar la creciente presión que sobre la demanda laboral ejerce una población joven muy numerosa y una inmigración que, a pesar de ser menor que en otros años, no cesa.

En una ciudad que creció demográficamente de tal manera que cuadruplicó su población en 20 años, debido no a un Plan de Desarrollo sino más bien a una decisión "colonizadora" del Gobierno Nacional, que atendió además a intereses de determinados sectores económicos, el desafío de la planificación cobra una trascendencia aún mayor.

Los temas propuestos a continuación buscan orientar la discusión de los aspectos críticos o centrales del modelo de desarrollo económico futuro de Ushuaia.

Diagnóstico

Temas centrales

Eje económico productivo

- 1 **Modelo de desarrollo**
- 2 **El desarrollo del turismo**
- 3 **El régimen de promoción económica**
- 4 **El estado como actor económico**
- 5 **El desarrollo del sector comercial**
- 6 **Áreas de desarrollo potencial**

1

Diagnóstico

Modelo de desarrollo

Eje económico productivo

Hemos visto que, en general, el desarrollo de la ciudad, y el de la Provincia toda, estuvo siempre vinculado a decisiones que se tomaron fuera de su territorio. Su economía estuvo muy ligada siempre a factores externos, y pareciera vislumbrarse entre buena parte de sus referentes y representantes la voluntad de comenzar a diseñar un modelo distinto, menos atado a externalidades imposibles de manejar y más emparentado con las potencialidades propias de su territorio y de su gente.

La colonización penal de principios de siglo y la colonización promocional de la década del '70 fueron decisiones tomadas por la Nación, fundadas, la primera en la necesidad de hacer pie en el territorio, y la segunda en la necesidad de consolidar demográfica y económicamente la región. La primera marcó los primeros 50 años de vida de Ushuaia y la segunda sus últimos 25.

Hay una sensación generalizada entre los actores de estar en un punto de inflexión en la

vida económica de la ciudad. Se menciona al momento actual como una transición entre un régimen industrial que pierde fuerza y un futuro vinculado más a otras actividades (turismo principalmente). No obstante se pide, se desea, una transición ordenada, gradual, con seguridad jurídica y con reconversión y capacitación de la mano de obra que va a quedar desocupada por la industria.

La necesidad de un modelo de desarrollo endógeno surge también de la toma de conciencia de la escasa generación de recursos que tiene la economía local. La dependencia en este caso de los recursos nacionales que llegan a través de la coparticipación federal de impuestos y de las regalías hidrocarburíferas es muy grande (74% de los recursos presupuestarios provinciales), de forma que cualquier pequeña variación en alguna de ellas afectaría un sistema que se presenta como muy vulnerable (ver Gráfico 1). La administración pública redistribuye estos ingresos a través de salarios, coparticipación

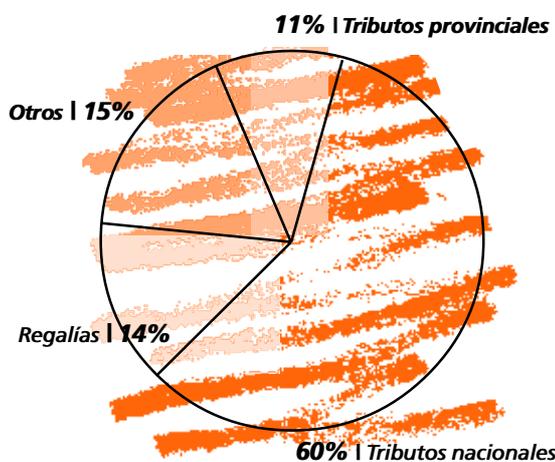
a municipios, pago de proveedores y obra pública, lo que oxigena el comercio y el resto de los servicios.

En el ámbito de la administración municipal, la dependencia de recursos es también notable. El 70% de los mismos corresponden a coparticipación (ver Gráfico 2). Del 18% de los recursos de jurisdicción municipal, un 32% corresponde a Impuesto Automotor, un 18% a Impuesto Inmobiliario y otro 18% a Tasa General, el resto son recaudaciones de las distintas dependencias (multas, tasa de actividades comerciales e industriales, publicidad y propaganda, etc.). Debe destacarse aquí que el porcentaje de contribuyentes que paga sus impuestos es muy bajo (20%).

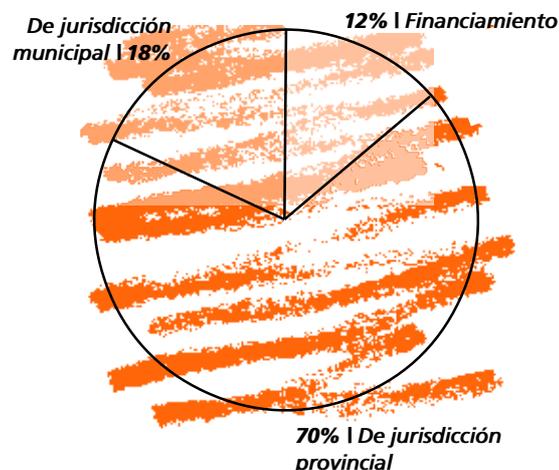
Comienza a resultar claro para muchos actores económicos la necesidad de articular mecanismos de concertación público – privado, que potencien las ventajas de la ciudad y pongan en marcha esfuerzos organizados hacia el logro de objetivos comunes. Por otro lado, es casi unánime la demanda de orientar la oferta educativa hacia los sectores vinculados a los ejes que se determinen como prioritarios para el desarrollo futuro de Ushuaia.

Por último, existe una marcada coincidencia en señalar la necesidad de diversificar las actividades económicas a través de pequeños emprendimientos que elaboren productos de calidad, con incorporación de valor agregado y marca Ushuaia, y de precios medios y altos.

La incorporación de una gran cantidad de jóvenes al mercado laboral, junto con la escasa o inadecuada preparación de esos jóvenes constituyen preocupaciones adicionales que, sumadas a la continua inmigración hacia la ciudad, requieren de soluciones imaginativas urgentes que excedan las actividades tradicionales demandantes de empleo.



Fuente: Oficina Provincial de Presupuesto, sobre Presupuesto Ejecutado año 2000



Fuente: Secretaría de Economía de la Municipalidad de Ushuaia, sobre Presupuesto Ejecutado año 2000.

DEBILIDADES

- ✗ *Historia local ligada a la dependencia de recursos del Estado Nacional, que dificulta la toma de conciencia al respecto y la resistencia al cambio de modelo.*
- ✗ *Alta dependencia de recursos financieros externos (coparticipación). Economía asistida.*
- ✗ *Desaprovechamiento de algunas de las potencialidades económicas de la ciudad.*
- ✗ *Falta de poder de decisión y rigidez en la determinación de las políticas de implementación de la Ley 19640.*
- ✗ *Escasa oferta laboral para cubrir la demanda de la gran cantidad de jóvenes que acceden anualmente al mercado laboral, y para la continua migración hacia la ciudad.*
- ✗ *Fuerte presencia del sector público en la economía local.*
- ✗ *Fuertes limitaciones de recursos para afrontar el incremento poblacional.*
- ✗ *Inequitativa administración de los recursos públicos.*
- ✗ *Reducción de fuentes de trabajo en el sector industrial.*
- ✗ *Insuficientes incentivos y políticas para favorecer emprendimientos locales.*
- ✗ *Desarticulación entre las empresas, el sector público y el sistema educativo.*
- ✗ *Desconexión entre la formación de recursos humanos y la demanda de los comercios y empresas locales.*
- ✗ *Dificultades en la planificación y gestión de estrategias conjuntas dentro de los sectores empresarios y comerciales.*
- ✗ *Falta de gestión, dificultades y rigideces del sistema aduanero para exportar productos locales al continente.*
- ✗ *Centralización del manejo de la política antártica en Buenos Aires.*
- ✗ *Alta incidencia del gasto público en la economía local.*
- ✗ *Inseguridad ante cambios de políticas nacionales con respecto a costos de insumos (naftas, gas, etc.)*

FORTALEZAS

- ✗ *Fuerte presencia e inversión per cápita del Estado en la vida económica de la ciudad.*
- ✗ *Existencia de la Ley 19640 de Promoción Económica.*
- ✗ *Buena oferta de infraestructura, servicios y comunicaciones para el desarrollo del turismo y otras actividades económicas.*
- ✗ *Estructura demográfica de la población, con predominio de población joven en edad productiva.*
- ✗ *Existencia de recursos humanos capacitados para la gestión de proyectos.*
- ✗ *Ubicación estratégica de Ushuaia con respecto a la Antártida.*
- ✗ *Existencia de proyectos e inversiones públicas y privadas para el desarrollo de un sistema de logística antártica.*
- ✗ *Entorno natural para el desarrollo del turismo y producciones artesanales asociadas en la ciudad.*
- ✗ *Existencia de oportunidades para el desarrollo del sector comercial de la ciudad.*
- ✗ *Fuerte consenso para instrumentar un modelo de desarrollo basado en la coexistencia armónica de recursos naturales, humanos y medio ambiente.*
- ✗ *Alto interés por desarrollar estrategias de crecimiento local.*
- ✗ *La condición de isla, que facilita el control en general.*

AMENAZAS

- ✗ *La falta de competitividad de la economía nacional respecto de los mercados externos.*
- ✗ *Posibilidad de eliminación de la Ley 19640.*
- ✗ *Continua migración hacia la ciudad, sin posibilidades de previsión y afectación de recursos para atenderla.*
- ✗ *Posibilidades de disminución de los recursos coparticipables del Estado.*
- ✗ *Posibilidades de disminución de las regalías hidrocarburíferas por la escasa inversión en exploración de las empresas del sector.*
- ✗ *Desarrollo de Pto. Williams, Pta. Arenas y Malvinas como polos de atracción de empresas y servicios que compitan con Ushuaia.*
- ✗ *Desarrollo y fortalecimiento de los puertos que compiten con Ushuaia en servicios para barcos antárticos (Punta Arenas, Malvinas).*
- ✗ *El Régimen Promocional chileno de la zona de Puerto Porvenir.*

OPORTUNIDADES

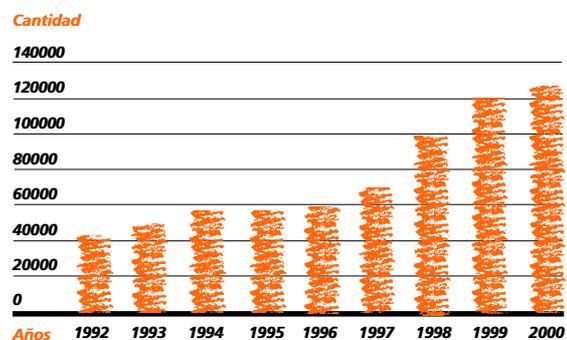
- ✗ *Interés de muchos actores económicos locales en desarrollar estrategias de crecimiento local.*
 - ✗ *Creciente interés mundial por la actividad antártica.*
 - ✗ *Política turística nacional.*
 - ✗ *Posibilidades de integración estratégica con Chile.*
 - ✗ *Realización de Presupuestos Participativos .*
- Redefinición del perfil de ciudad.*

El desarrollo del turismo

Eje económico productivo

La fuerte inversión pública y privada que hubo en los últimos años en el área turística refuerzan los datos y las percepciones dominantes en la ciudad respecto a la potencialidad del turismo como actividad económica principal para el desarrollo futuro de Ushuaia. La construcción del Aeropuerto Internacional, la ampliación del muelle del Puerto, la pavimentación de la Ruta 3 hasta Rancho Hambre, la construcción del Centro Invernal Cerro Castor, la construcción de 3 nuevos hoteles de 4 y 5 estrellas son los ejemplos más visibles de una fuerte apuesta pública y privada por la consolidación de la actividad en la ciudad. Esta apuesta se ha visto acompañada de resultados alentadores en cuanto a la evolución del número de personas que visitan la ciudad año a año.

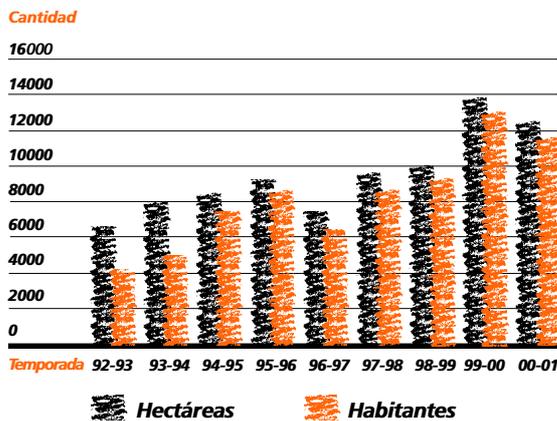
Evolución del turismo receptivo en Ushuaia



Fuente: "Informe Estadístico Año 1999 temporada 1999/2000", Subsecretaría de Turismo, Municipalidad de Ushuaia

Por otra parte, es significativo el incremento que, a partir de la ampliación del muelle del Puerto de Ushuaia, ha tenido el tráfico turístico antártico, a pesar de una leve baja durante la temporada 2000-2001. Durante esta última temporada, el 94% de los pasajeros que viajaron a la Antártida utilizaron el Puerto de Ushuaia al menos una vez en su travesía. En este punto es de destacar la inversión que ha hecho un grupo de empresarios locales para la adquisición de un buque destinado a esa actividad, que tendrá base en el Puerto local.

Evolución del turismo Antártico 1992-2001



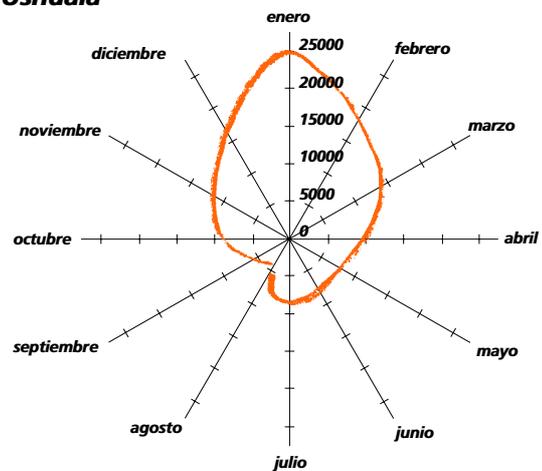
Fuente: Años 1992-93 a 1997-98: National Science Foundation (NSF), International Association of Antarctica Tour Operators (IAATO). En ningún caso se incluye la cifra del turismo aéreo. Año 1998-99 al 2000-01: cifra estimada por la Oficina Antártica, de acuerdo a la información suministrada por IAATO. No incluye veleros ni turismo aéreo.

Sin embargo, todos estos esfuerzos aparecen carentes de un hilo conductor que los oriente y desprotegidos frente a la dinámica que adquirió la ciudad debido a la explosión demográfica que la caracterizó a partir de la década del '80. Ese desorden urbano es visto como una fuerte restricción para el desarrollo y consolidación de la actividad y para el éxito económico de cada una de esas inversiones.

El mes de mayor afluencia turística es enero, concentrando alrededor del 20% del total anual de llegadas. Paradójicamente, la temporada baja es el invierno, siendo éste un destino de nieve. Pese a ello, los meses de junio, julio y agosto últimos han registrado alzas en la llegada de pasajeros debido a las propuestas de activida-

des que se programaron durante los últimos años. Pero en general, la actividad turística en Ushuaia está marcada por fuertes desigualdades en la distribución de los flujos turísticos durante el año, fenómeno conocido como "estacionalidad". El período de mayor concentración es el verano considerado como "temporada alta", que comienza en el mes de octubre y

Gráfico de distribución Afluencia turística Ushuaia



Fuente: "Informe Estadístico Año 1999 temporada 1999/2000", Subsecretaría de Turismo, Municipalidad de Ushuaia

Desde el punto de vista estratégico, la ciudad no ha contado nunca con un Plan de Desarrollo integral de la actividad. Como en otros aspectos de la vida local, los hechos consumados han ido direccionando los esfuerzos y orientando la actividad. No ha habido estudios de demanda que posibiliten un esfuerzo coordinado de todos los actores públicos y privados del sector orientado a la captación de la misma

La fuerza de las marcas de la ciudad, "Ushuaia", "Fin del Mundo", está sub aprovechada. No han existido planes de marketing que en el tiempo hayan consolidado esta fortaleza reconocida de la ciudad. Los esfuerzos aislados y discontinuos en esta materia han sido la regla. Los esfuerzos promocionales han sido dispersos, discontinuos y desorientados.

Por su parte, desde el Estado provincial y municipal, los planes específicos de capacitación y especialización para mejorar la calidad de los prestadores de servicios locales ha resultado ineficiente y discontinua.

DEBILIDADES

- ✗ *El aspecto de la ciudad (contraste entre la realidad y la imagen asociada a Ushuaia).*
- ✗ *Los costos de transporte.*
- ✗ *Desarticulación del mercado regional (Río Grande, Gallegos, Pta. Arenas, etc.).*
- ✗ *Concentración en Buenos Aires de las rutas aéreas. Política de accesibilidad aérea.*
- ✗ *Falta de conciencia de la población respecto del recurso económico que significa la ciudad y su entorno para el turismo.*
- ✗ *Falta de diversidad y en muchos casos calidad en la oferta de productos y servicios turísticos.*
- ✗ *Falta de incentivo y promoción para producciones locales asociadas al turismo.*
- ✗ *Falta de programas oficiales que otorguen sustento técnico y permitan certificar calidad de productos y servicios turísticos.*
- ✗ *Falta de un plan permanente de capacitación para potenciales emprendedores.*
- ✗ *Falta de continuidad en las políticas de promoción institucional.*
- ✗ *Marcada estacionalidad del producto turístico.*
- ✗ *Insuficientes servicios para el turismo de invierno.*
- ✗ *La relación entre costo de transporte y la calidad de servicios que se prestan.*
- ✗ *Restricciones a la navegabilidad del canal en zona de Ambarino, Paso Murria, canales fueguinos.*
- ✗ *Falta de aplicación y cumplimiento de normas de control existentes.*
- ✗ *Falta de políticas turísticas de largo plazo.*
- ✗ *Falta de decisión en las políticas de transporte.*
- ✗ *Falta de alternativas recreativas para el turismo.*
- ✗ *Ausencia de un plan de transporte terrestre.*

FORTALEZAS

- ✗ *La marca Ushuaia. El fin del mundo. Lo inhóspito. La imagen que se tiene de la ciudad en el exterior.*
- ✗ *Los paisajes. Los atractivos naturales. La "no contaminación".*
- ✗ *Incipientes Alternativas para el desarrollo del turismo de invierno.*
- ✗ *Buena infraestructura aeroportuaria, de comunicaciones y transporte.*
- ✗ *La "cercanía" con la Antártida.*
- ✗ *La "refundación" del corredor turístico patagónico.*
- ✗ *Buena infraestructura para el desarrollo de Congresos y Convenciones.*
- ✗ *La seguridad.*
- ✗ *Adecuado entorno natural para el desarrollo del turismo aventura.*
- ✗ *RR HH capacitados en muchas empresas turísticas.*
- ✗ *Adecuada calidad de prestación de servicios turísticos.*
- ✗ *Creciente conciencia de la población respecto al recurso turístico.*

AMENAZAS

- ✗ *Desarrollo y fortalecimiento de los puertos que compiten con Ushuaia en servicios para cruceros turísticos (Punta Arenas, Malvinas).*
- ✗ *El desarrollo comparativo de Pto. Williams.*
- ✗ *Agudización de la recesión económica nacional, que restringe el mercado turístico interno.*
- ✗ *El "efecto tango" que genera desconfianza y caída de reservas para los próximos años.*
- ✗ *La crisis del mercado aéreo.*
- ✗ *La profundización y extensión en el tiempo del conflicto internacional en Medio Oriente que retraiga el flujo turístico.*
- ✗ *Fluctuación del tipo de cambio de otros países, especialmente Brasil.*
- ✗ *Conflictos socio económicos nacionales e internacionales.*
- ✗ *Proyecto Chile-Chile.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Incremento del turismo antártico.*
- ✗ *Actividad creciente del turismo de cruceros.*
- ✗ *Incremento del turismo de invierno.*
- ✗ *Consolidación de la importancia que se le está dando a la Patagonia como región en la política turística nacional.*
- ✗ *Reducción de costos aéreos por la competencia entre aerolíneas.*
- ✗ *La seguridad.*
- ✗ *Integración con Chile.*
- ✗ *Fortalecimiento e integración Patagonia- Ushuaia- Antártida*

AMENAZAS

- ✗ Desarrollo y fortalecimiento de los puertos que compiten con Ushuaia en servicios para cruceros turísticos (Punta Arenas, Malvinas).
- ✗ El desarrollo comparativo de Pto. Williams.
- ✗ Agudización de la recesión económica nacional, que restringe el mercado turístico interno.
- ✗ El "efecto tango" que genera desconfianza y caída de reservas para los próximos años.
- ✗ La crisis del mercado aéreo.
- ✗ La profundización y extensión en el tiempo del conflicto internacional en Medio Oriente que retraiga el flujo turístico.
- ✗ Fluctuación del tipo de cambio de otros países, especialmente Brasil.
- ✗ Conflictos socio económicos nacionales e internacionales.
- ✗ Proyecto Chile-Chile.

OPORTUNIDADES

- ✗ Incremento del turismo antártico.
- ✗ Actividad creciente del turismo de cruceros.
- ✗ Incremento del turismo de invierno.
- ✗ Consolidación de la importancia que se le está dando a la Patagonia como región en la política turística nacional.
- ✗ Reducción de costos aéreos por la competencia entre aerolíneas.
- ✗ La seguridad.
- ✗ Integración con Chile.
- ✗ Fortalecimiento e integración Patagonia- Ushuaia- Antártida

3 Diagnóstico

El régimen de promoción económica

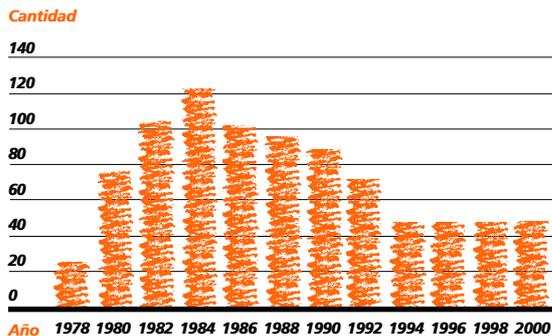
Eje económico productivo

3.1. La industria promocionada ¹

La ley 19640, el régimen que ella creó, está en crisis. Hacia 1986, había generado más de 100 radicaciones industriales en toda la Provincia, ocupando unas 3000 personas en forma directa en la ciudad y unas 4000 en forma indirecta. La realidad actual (año 2000) mues-

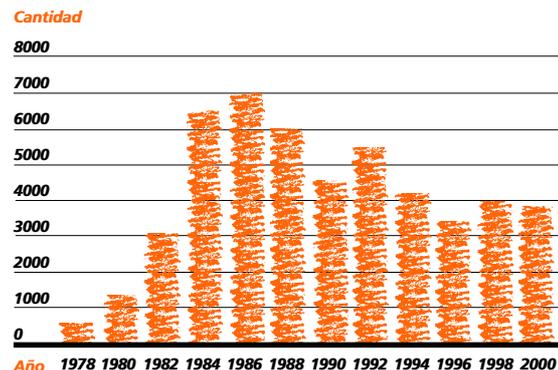
tra sólo 48 fábricas en actividad en toda la Provincia y una ocupación de mano de obra que no supera los 1200 puestos directos en Ushuaia y unos 2000 indirectos. Señalamos ya la caída en la participación del sector industrial promocionado en la generación de riqueza, pasando de más de un 50% hacia 1988 a un 30% en 1999.

Cantidad de industrias Tierra del Fuego



Fuente: Dirección de Industria y Comercio, 2001

Empleados del sector Industrial Tierra del Fuego



Fuente: Dirección de Industria y Comercio, 2001

El deterioro señalado tiene distintas causas:

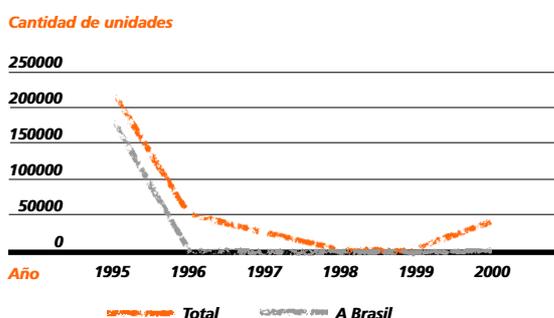
- La apertura de la economía, que entre sus consecuencias más violentas tuvo la desaparición de unos 30 proyectos en el sector textil confeccionista fueguino.
- Las prácticas comerciales desleales como el dumping, la subfacturación y el contrabando.
- El congelamiento para la presentación de nuevos proyectos y las dificultades para aprobar sustitución de productos.
- Las asimetrías y desigualdades producidas por el Acuerdo de Ouro Preto.

La actual estrategia del sector pasa por mejorar la situación de desventaja de Tierra del Fuego frente a Manaos, que es, hoy, el punto más importante a resolver.

En diciembre de 1994, los gobiernos de Argentina y Brasil firmaron un Acuerdo en Ouro Preto reconociendo a las producciones de ambas zonas como libres de aranceles entre ambos países. Este Acuerdo es considerado “asimétrico y desigual”, por varias razones: tamaño de la población y del parque industrial, envergadura de la producción industrial, y sobre todo facilidades para introducir nuevos proyectos.

Según cifras de la Unión Industrial Fueguina, Manaos exporta a la Argentina por U\$s 270 millones, mientras que Tierra del Fuego casi no realiza exportaciones, cuando, por ejemplo, en 1995 se llegaron a exportar más de 180.000 televisores y unas 150.000 autorradios.

Exportaciones de TV a Brasil



Fuente: Dirección de Industria y Comercio, 2001

Las sucesivas devaluaciones en Brasil han agravado la situación, aunque es claro para los industriales el origen del desequilibrio es la situación de asimetría producida por los acuer-

dos de Ouro Preto.

Señalábamos más arriba la sensación existente en la ciudad de estar ante un punto de inflexión en la vida económica de la ciudad y el reclamo de que el cambio de modelo que se vislumbra se produzca gradual y organizadamente.

Hay posibilidades, necesidad y conveniencia de asimilar e integrar la actividad industrial a la vida económica de la ciudad. Este concepto derriba las posiciones que señalan la incompatibilidad de la ciudad turística con el polo industrial montado en el sector este de la ciudad. La industria local cuenta con empresas que tienen tecnología de punta o bien procesos productivos novedosos para explotar. No obstante, esta alternativa requiere de un compromiso mayor de los actores del sector, que muchas veces rehúsan involucrarse en estos procesos.

3.2. Otras industrias

Del resto del sector industrial local (empresas pesqueras, madereras, constructoras, etc), la construcción “...mostró en los últimos años una tendencia moderadamente creciente” (Mastroscello-Laveglia, op.cit.), debido en gran medida a la oferta de crédito hipotecario individual y a la inversión pública en infraestructura.

Por su parte, los actores participantes del Eje Económico Productivo del 1º Taller de Identificación de Temas Centrales concluyeron que una de las áreas de trabajo que debería incentivarse es la del “Desarrollo de industrias locales”, en particular de micro y pequeñas empresas, que incrementen el movimiento económico local y sean el puntapié inicial de un proceso que apunte a eliminar la cultura del subsidio estatal y el Estado paternalista.

1 Denominamos industrias promocionales a aquellas que tienen proyectos al amparo de la ley 19640.

DEBILIDADES

- ✗ *Distancia respecto de los mercados de consumidores y proveedores de insumos.*
- ✗ *Poco nivel de conciencia, conocimiento y valoración del régimen de promoción económica.*
- ✗ *Escaso poder de decisión política provincial en la implementación y fiscalización de la Ley 19640.*
- ✗ *Rigidez en la determinación de las políticas de implementación de la Ley 19640.*
- ✗ *Inseguridad jurídica.*
- ✗ *Falta de definición de los sectores hacia donde orientar una reconversión económica.*
- ✗ *Dificultades y falta de instrumentos para la reconversión de la mano de obra del sector industrial.*
- ✗ *Relación desigual entre los regímenes de *Manaos* y *Tierra del Fuego*.*
- ✗ *Relación de tipo de cambio con Brasil.*
- ✗ *Rigidez para la radicación de nuevos proyectos y sustitución de productos.*
- ✗ *Desactualización y falta de aplicación de la ley 19640 para pequeños emprendimientos productivos.*
- ✗ *Imposibilidad de redefinición de la ley 19640, necesaria ahora que se cumplieron los objetivos geopolíticos deseados.*

FORTALEZAS

- ✗ *Incentivos impositivos y aduaneros existentes.*
- ✗ *Aumento de la demanda de productos electrónicos.*
- ✗ *Avances tecnológicos e importante infraestructura de comunicaciones y transporte.*
- ✗ *Capacidad industrial instalada, con fuerte inversión de capital en algunos casos.*
- ✗ *Recursos humanos capacitados y capacitables.*

AMENAZAS

- ✗ *Los cambios de políticas industriales del Gobierno Nacional.*
- ✗ *Agudización de la recesión económica nacional e internacional, que restringe el mercado interno de consumo.*
- ✗ *Reducción de beneficios o desaparición de la ley.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *Flexibilización de los mecanismos de sustitución y aprobación de nuevos proyectos. Prórroga de la vigencia de la Ley.*
- ✗ *Mejora en la relación del tipo de cambio con Brasil.*

4 Diagnóstico

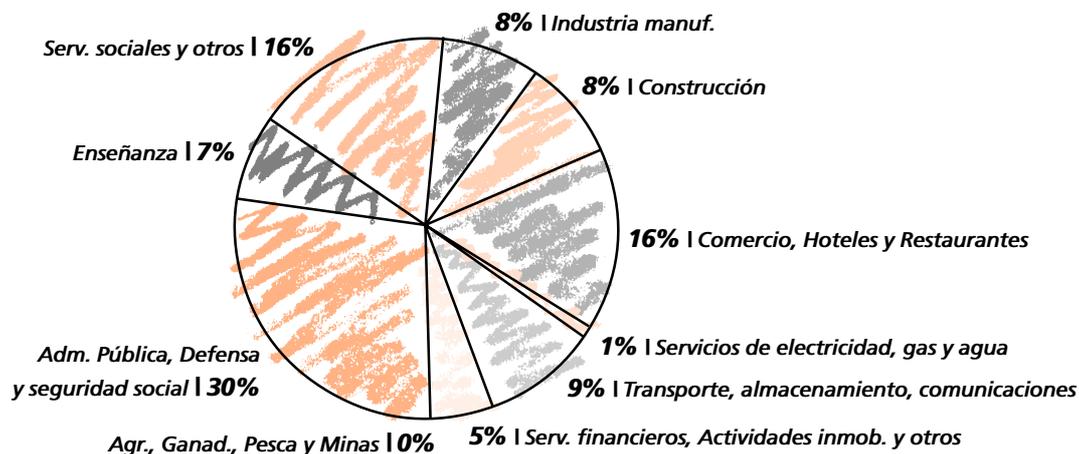
El estado como actor económico

Eje económico productivo

Identificábamos al comienzo a la ciudad de Ushuaia como atada desde sus orígenes a la actividad administrativa del sector público. Esa ca-

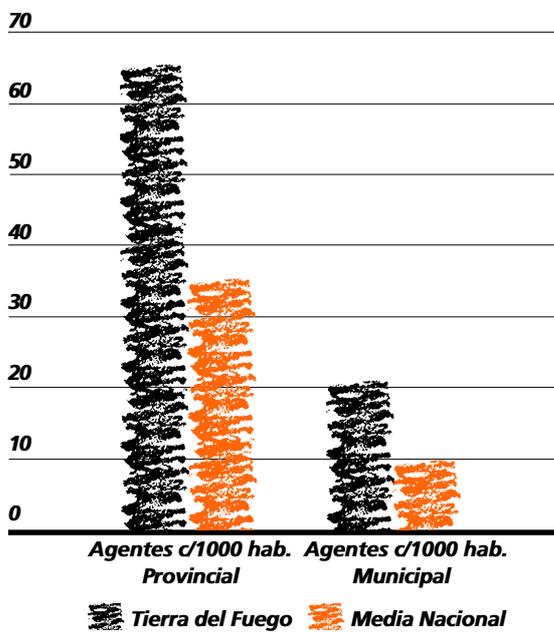
racterización no ha perdido vigencia. El Estado en sus distintos niveles (nacional, provincial, municipal) es el principal empleador de la ciudad.

Población urbana ocupada por rama de actividad



Su actividad, sin embargo, está devaluada, no sólo por la tradicional resistencia a las burocracias ni por la crisis que envuelve al Estado en su conjunto durante los últimos años, sino también por algunas características propias que el empleo estatal ha tenido en la ciudad. Una de las más significativas es la ausencia de concursos para el ingreso a las administraciones. Otra, la planta sobredimensionada de las mismas, que

**Sector público provincial (1999)
y Municipal (1997)**



nos ubica en los niveles de empleo público por cada mil habitantes más altos del país. Por su parte, comerciantes y empresarios aducen una competencia desleal por parte del Estado como empleador, ya que la escala salarial y los beneficios de que gozan los empleados públicos con respecto al resto de los empleados privados de la ciudad es importante (el promedio salarial de los empleados públicos de Tierra del Fuego es el más alto del país)

En muchas áreas de las Administraciones se percibe un alto grado de ineficiencia. Sin embargo, en una ciudad que, como hemos dicho, ha crecido con el empleo público como principal motor de su economía, es particularmente notoria la ausencia de Unidades de Organización dedicadas a la implementación y control

de procesos de calidad y mejora continua de su funcionamiento. En el 1º Taller de Identificación de Temas Centrales de la ciudad se puso de manifiesto fuertemente la necesidad de encarar un proceso de “reingeniería legal, tributaria y administrativa del Estado, con enfoque productivo”

La desvalorización de la actividad administrativa pública ha hecho perder la noción de la importancia de contar con un Estado eficiente como una fortaleza más de la ciudad (en muchos casos, el estado es visto como “enemigo”). El fortalecimiento de las áreas de planificación, la racionalización del gasto público, la optimización estatal, la capacitación de los empleados, fueron también objetivos explicitados insistentemente en el Taller antes mencionado.

Por su parte, y si bien casi siempre se identifica el Estado como el Poder Ejecutivo en sus distintos niveles, otras de las conclusiones del Taller fue la necesidad de fortalecer y mejorar el funcionamiento de la Justicia y del Poder Legislativo (los datos del Gasto por habitante de los poderes legislativo y judicial de las provincias argentinas muestran a Tierra del Fuego en primer y segundo lugar respectivamente, quintuplicando en el primer caso y triplicando en el segundo la media nacional)

DEBILIDADES

- ✗ *Alta dependencia de recursos externos para el funcionamiento del Estado, y alta preponderancia en la vida económica de la ciudad.*
- ✗ *Escasa recaudación y generación de recursos propios.*
- ✗ *Baja adaptabilidad a los cambios.*
- ✗ *El concepto de estado paternalista que sigue presente cuando en el resto del país ya desapareció.*
- ✗ *El subsidio encubierto que muchas veces otorga el Estado en su rol de empleador.*
- ✗ *Planta sobredimensionada de personal.*
- ✗ *Falta de políticas de reconversión (hacia fuera y hacia dentro).*
- ✗ *Falta de mecanismos claros de ingreso y promoción.*
- ✗ *Ausencia de Unidades de Organización dedicadas a la implementación y control de procesos de calidad y mejora continua de su funcionamiento.*
- ✗ *Ausencia de programas permanentes de capacitación del personal de la Administración Pública.*
- ✗ *Centralización de las actividades administrativas (bocas de atención al vecino).*
- ✗ *Falta de infraestructura educativa.*
- ✗ *Superposición de roles entre la Provincia y el Municipio.*
- ✗ *Inseguridad jurídica.*
- ✗ *Falta de un sistema eficiente de control de gestión.*
- ✗ *Falta de mentalidad empresarial en el manejo de las inversiones públicas.*
- ✗ *Falta de información centralizada de proyectos de inversión.*
- ✗ *Alto costo de funcionamiento de la Administración Pública (gasto corriente).*

FORTALEZAS

- ✗ *Importantes recursos económicos, que convierten a TDF en la Provincia con mayor inversión estatal per cápita del país.*
- ✗ *Adecuada calidad de prestación de servicios básicos.*
- ✗ *Adecuada infraestructura sanitaria.*
- ✗ *Puesta en marcha de mecanismos de planificación estratégica en los niveles de gobierno provincial y municipal.*
- ✗ *Recursos naturales dependientes del Estado*

AMENAZAS

- ✗ *Estancamiento o disminución de los recursos nacionales e incumplimientos por parte de la Nación.*
- ✗ *Demanda creciente de empleo frente a la recesión interna y externa.*
- ✗ *Incertidumbre e Inseguridad jurídica respecto a los subsidios.*
- ✗ *Modificación del tipo de cambio.*

OPORTUNIDADES

- ✗ *La instalación en la ciudad de más dependencias estatales nacionales.*
- ✗ *Modificación del tipo de cambio.*
- ✗ *La explotación de recursos genuinos.*

5 Diagnóstico

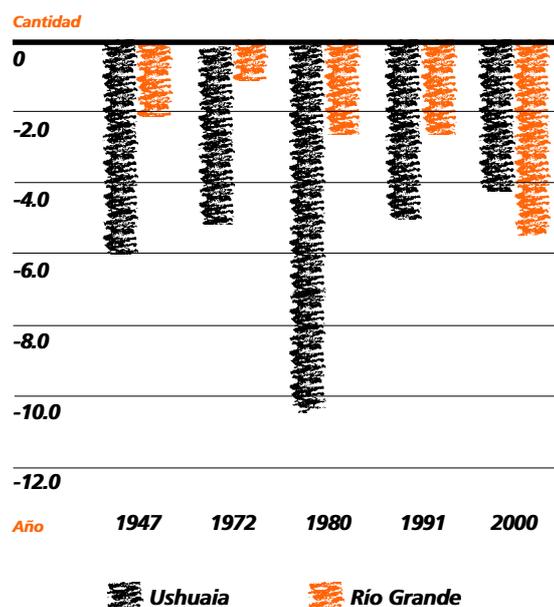
El desarrollo del sector comercial

Eje económico productivo

No cabe duda que la distancia que separa a Ushuaia de los grandes centros de consumo atenta contra el desarrollo de su sector comercial. Se suma a ello la desarticulación del mercado regional, que podría paliar la escala pequeña del mercado local. No obstante ello, el número de turistas que visitan la ciudad año a año, más los incentivos impositivos y aduaneros vigentes, torna importante la potencialidad del sector y su proyección futura.

Está claro que la actividad de comercios, restaurantes y hoteles está íntimamente relacionada con la actividad y el desarrollo del turismo. Como sector económico, es el segundo empleador de la ciudad, y desde 1995 hasta hoy se ha visto afectado por la crisis recesiva, que lo ha obligado a realizar severos ajustes en sus márgenes de comercialización y en consecuencia de su rentabilidad. La deflación producida se vio además agravada por la necesidad de competir en precios con la oferta de otros destinos nacionales. Debe señalarse como un rasgo

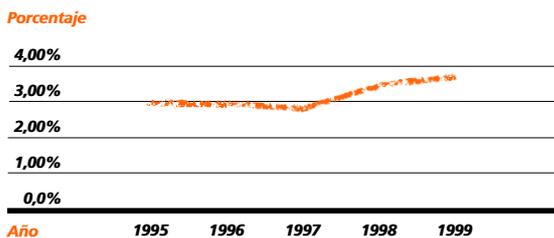
Empleados del sector Industrial Tierra del Fuego



Fuente: Dirección de Industria y Comercio, 2001

distintivo y preocupante del sector la alta tasa de apertura y cierre de comercios en la ciudad. No obstante, como sector, ha incrementado su participación en el PBG provincial desde 1995 a 1999.

Participación de Comercios, Restaurantes y Hoteles en el PBG Provincial



Fuente: "Tierra del Fuego: Informe sobre su desempeño económico de 1995 a 1999" (Lic. Miguel Mastroscello - Lic. Fernando Laveglia)

Las percepciones respecto a la actividad entre los actores económicos es que existe desprotección, falta de regulación y escaso control. Mencionan las enormes dificultades de tener que competir con los grandes supermercados en algunos rubros y reclaman protección frente a los mismos.

Por otra parte, se menciona constantemente la "falta de continuidad" del centro comercial de la ciudad, que se halla "cortado" en varios de sus tramos por oficinas públicas que, luego de determinados horarios y los feriados, le restan atractivo a la principal vía comercial de la ciudad. Ese rasgo de discontinuidad "física" es acompañado por otro de discontinuidad "temporal"; se ha incrementado en los últimos años la rotación de comercios en la Av. San Martín, notándose un alto índice de apertura y cierre de diversos emprendimientos comerciales.

DEBILIDADES

Distancia respecto de los grandes mercados de consumidores y proveedores.

Desarticulación del mercado regional.

Falta de conciencia, conocimiento y valoración del régimen de promoción económica.

Discontinuidad comercial en la zona céntrica. (no hay acuerdo).

Falta de continuidad de los emprendimientos comerciales (alto grado de apertura-cierre) en la zona céntrica.

Débil tejido empresarial comercial.

Falta de capacitación en gestión empresarial.

Altos costos financieros. Alternativas de financiamiento muy caras.

Escasa inversión en capacitación de los empleados.

Altos costos de locación y servicios públicos.

Inseguridad jurídica respecto a la ley 19640.

Falta de espacios para estacionamiento.

Falta de análisis y estudios de mercado.

FORTALEZAS

Incentivos impositivos y aduaneros existentes.

Buena infraestructura de comunicaciones y transporte.

Importante espíritu emprendedor de la población .

Tendencia creciente de la cantidad de turistas que visitan la ciudad.

La marca Ushuaia.

El aumento de la población.

La Adm. Pública como consumidora directa o indirecta, a través de sus empleados

AMENAZAS

Agudización de la recesión económica nacional, que restringe el mercado interno de consumo.

Disminución del turismo por la concreción de alguna de las amenazas que se ciernen sobre ese sector.

OPORTUNIDADES

Prórroga de la vigencia de la Ley.

Fortalecimiento de la tendencia al incremento de la cantidad de turistas que visitan la ciudad año a año.

Provisión a buques de insumos locales

6 Diagnóstico

Areas de desarrollo potencial

Eje económico productivo

6.1. Desarrollo logístico y científico antártico

La logística antártica se define como “...todas las tareas destinadas a instalar, mantener y operar las bases o estaciones antárticas, orientadas a apoyar la investigación científica y proteger el medio ambiente”².

Ushuaia es la ciudad más cercana a la Antártida de todas las que desarrollan tareas de apoyo logístico hacia aquel continente. Tiene, por ejemplo, una “ventaja” de 12 horas de navegación respecto al puerto chileno de Punta Arenas. Esta última, Ciudad del Cabo, Puerto Argentino, y Ushuaia son las ciudades que realizan operaciones de logística antártica desde sus puertos.

El Decreto Nacional 2316/90, que fijó la Política Nacional Antártica, determina entre sus objetivos la conformación del sistema logístico a partir del Puerto de Ushuaia.

La actividad turística antártica es casi en un

100% desarrollada desde el Puerto de Ushuaia. Sin embargo, las campañas antárticas regulares de los países que operan en la Península se siguen manejando casi en su totalidad desde alguno de los otros 3 puertos mencionados.

La ciudad ya cuenta con un complejo aeroportuario de importancia como para encarar el objetivo de convertirse en puerta de entrada a la Antártida, y se están realizando inversiones privadas de riesgo que apuntan en el mismo sentido. Considerando que el principal obstáculo para los países miembros del Tratado Antártico a sus necesidades de desarrollar expediciones es el aspecto presupuestario (y por consiguiente lo onerosas que resultan las campañas cuando se deben recorrer miles de kilómetros desde y hacia la Antártida), debemos concluir que Ushuaia cuenta con enormes posibilidades para brindar los servicios logísticos que las naciones necesitan, y que conforman, en dinero, un flujo anual de unos 100 millones de dólares.

Por otra parte, la ciudad cuenta con una importante actividad científica y académica que debería aprovecharse en función de esas campañas antárticas. Hay una coincidencia importante en mencionar al CADIC como polo concentrador de esta actividad, con potencial para explotar, pero no se tiene demasiada información sobre su actividad y las posibilidades concretas de esta cooperación. En el mismo eslabón se menciona a la Universidad.

Cuadro comparativo de Puertos Antárticos

	<i>Ciudad del Cabo</i>	<i>Puerto Argentino</i>	<i>Punta Arenas</i>	<i>Ushuaia</i>
Puerto	<i>Muy Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy Bueno</i>
Distancia	<i>3000 km.</i>	<i>1300 km.</i>	<i>1500 km.</i>	<i>1100 km.</i>
Logística	<i>Completa</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Completa</i>	<i>Buena</i>
Aeropuerto	<i>Muy Bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy Bueno</i>	<i>Muy Bueno</i>
Infr. Científica	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
Sanidad	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
Costo local	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Tránsito Antártico	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>

Fuente: "La ciudad de Ushuaia y su ubicación geoestratégica como Puerta de Entrada a la Antártida", Cap. (R) Alejandro Bertotto, 2001

6.2. Producción artesanal

La producción de ciertos y determinados bienes que aprovechen las ventajas comparativas que otorga la "marca" Ushuaia y puedan comercializarse en el mercado local y regional por un lado y al turístico por otro, es uno de los rubros insistentemente mencionados por los actores económicos a la hora de señalar alternativas productivas para la ciudad.

En este sentido, la puesta en marcha por parte del Gobierno Provincial de distintas asistencias técnicas para fortalecer y promover las experiencias productivas de pequeña escala, pueden marcar el inicio de estos desarrollos.

La producción acuícola es el segmento más avanzado en este sentido, ya que no sólo se ha puesto en marcha la asistencia, sino que además se ha zonificado y otorgado a los productores espejos de agua sobre la costa del Canal Beagle para que puedan llevar adelante sus emprendimientos, asistidos y controlados permanentemente por técnicos del Estado.

La incorporación de valor agregado a estos productos es la fase siguiente y necesaria, lo mismo que establecer y poner en marcha los mecanismos de comercialización que permitan sostener en el tiempo estos emprendimientos.

1 Denominamos industrias promocionadas a aquellas que tienen proyectos al amparo de la ley 19.640

2 "La ciudad de Ushuaia y su ubicación geoestratégica como Puerta de Entrada a la Antártida", Cap. (R) Alejandro Bertotto, Comisión de Geopolítica del Centro de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra, 2001.

DEBILIDADES

- Falta de una política de desarrollo antártico.*
- Desinformación general sobre la potencialidad de la actividad.*
- Ausencia de la ciudad en las decisiones de la DNA.*
- Centralización del manejo de la política antártica en Buenos Aires.*
- Falta de conocimiento y conciencia acerca de la potencialidad de la Antártida como polo de desarrollo económico genuino.*
- Falta de implementación de un sistema logístico antártico abierto a la comunidad internacional.*
- Falta de una política clara/agresiva/consecuente de TDF a nivel nacional.*

FORTALEZAS

- Cercanía con la Antártida.*
- Muy buena infraestructura aeroportuaria.*
- Existencia de inversiones privadas de riesgo.*
- Importante actividad turística con destino antártico.*
- Importante actividad científica en la Antártida.*
- Presencia del CADIC en Ushuaia.*
- Existencia de normativa nacional que favorece el desarrollo de Ushuaia como polo logístico antártico.*

AMENAZAS

*Desarrollo de las ciudades competidoras.
Inacción del Estado fueguino en la concreción de políticas antárticas activas.*

OPORTUNIDADES

*Creciente interés por la Antártida a nivel mundial.
Decisión de asentar la Secretaría Ejecutiva del Tratado Antártico en la Argentina.
Manejo de residuos y abastecimiento en general de bases antárticas.
Aparecer como alternativa ante la crisis del sistema antártico nacional*

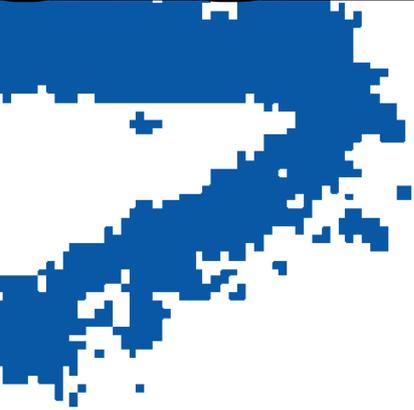
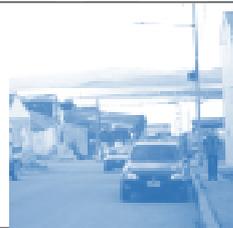
estrategia

Formulas
objetivos

gias

escenarios

ación



líneas

Formulación

Introducción

La primera fase del Plan Estratégico Ushuaia 2013 fue elaborar un Diagnóstico de la ciudad que sirviera para identificar y explicar las distintas variables que operan sobre su territorio, sus instituciones y su población. Para ello, utilizamos la metodología de matrices FODA ó DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permitió observar el posicionamiento actual de Ushuaia, analizando su situación interna y su contexto externo, regional, nacional e internacional.

Para esta primera **Eta**pa de Diagnóstico, se segmentó el análisis en tres ejes de trabajo:

Un Eje Socio-Institucional, que indagó la estructura social, dimensionando y priorizando su problemática, la situación de integración o fragmentación social, las formas asociativas, la organización de las instituciones de la ciudad.

Un Eje Urbano Ambiental, que incorporó los elementos de la estructura física y funcional de la ciudad, los elementos de ordenamiento territorial, los usos del suelo, infraestructura, temas ambientales.

Un Eje Económico Productivo, que abordó el perfil económico de la ciudad, los componentes del desarrollo, los recursos materiales e intangibles de la misma, las oportunidades y áreas de desarrollo futuro.

Durante esos primeros meses de trabajo, la Oficina de Coordinación del Plan relevó 3 tipos de insumos para esta tarea diagnóstica: la información documentada existente en la ciudad, las entrevistas con personas consideradas claves en cada eje, y los Talleres Participativos de identificación de temas centrales y de diagnóstico, realizados durante los meses de agosto y diciembre de 2001.

Con estos 3 elementos, se realizó un Documento Diagnóstico, que reflejó el trabajo de todos los actores institucionales participantes, y que comenzó a definir las líneas de trabajo futuras. Muchos de estos mismos actores, más de trescientas personas e instituciones, han participado de las actividades de este año.

Con la finalización de esta etapa de diagnóstico, y luego de un período en donde se logró la institucionalización del Plan a través de su incorporación en la Carta Orgánica de la ciudad, se dio paso a la segunda fase, denominada **Eta**pa de Formulación.

Para esta etapa fueron diseñados tres nuevos Talleres Participativos (Escenarios, Estrategias y Proyectos), de los cuales, hasta el momento de la redacción de este Informe, se han realizado dos.

En el primero de ellos, el Taller de Escenarios, se actualizaron las variables del Diagnóstico, se identificaron las situaciones posibles y deseables para Ushuaia en el mediano plazo. En el Taller de Estrategias se consensuaron las principales Líneas Estratégicas que debería seguir la ciudad para arribar exitosamente a las situaciones planteadas. Además se avanzó en una primera identificación de proyectos, y en una definición general del Objetivo/Visión para Ushuaia.

Es justamente el propósito de este trabajo presentar los resultados de esas dos instancias de Taller, en donde más de 130 personas, vecinos y representantes de distintas organizaciones e instituciones de la ciudad, trabajaron arduamente en esta etapa de la formulación del Plan, que concluirá en los primeros meses del año próximo, con la realización del Taller de Proyectos.



Asistentes a los talleres

Listado de organizaciones y vecinos inscriptos en el CoPEU y/o que asistieron a los talleres del año 2002

Instituciones:

Asociación Amigos Valle de Andorra
 Asociación Barrial los Morros
 Asociación Cambiar
 Asociación Civil "Club Las Aguilas"
 Asociación Civil C. de Padres Colegio del Sur
 Asociación Civil Sol
 Asociación de la Mujer y la Familia
 Asociación Profesionales Psicólogos Ushuaia.
 Asociación Guías de Turismo
 Asociación Propietarios de Taxis
 Asociación Vecinal "El Libertador"
 Base Naval Ushuaia
 Biblioteca Popular "Alfonsina Storni"
 Centro Austral Investigaciones Científicas CADIC
 Cámara de Comercio
 Cámara de Turismo de Ushuaia
 Cámara Fuegoína le la Construcción
 Cámara Hotelera y Gastronómica
 Centro Interdisciplinario de Estudios Patagónicos.
 Club Amigos de la Montaña Ushuaia
 Club de Leones Ushuaia
 Comisión Vecinal Barrio "Los Calafates"
 Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo
 Consejo Profesional de Ciencias Económicas
 Dirección Provincial de Energía Tierra del Fuego
 Fundación Investig. Grupales, Instituc. y Comunitarias
 Fundación Finisterrae
 Fundación Gondwana Argentina
 Fundación Lugares
 Fundación Patagonia Natural
 Gendarmería Nacional Argentina
 Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego AIAS
 Municipalidad de Ushuaia.
 Museo Yamana (GPL S.A)
 Seccional N° 1 Unión Empleados Justicia de la Nación
 Terra Nostra Asociación Civil
 Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco"

Vecinos y representantes:

ALONSO	Saturnino
ALVAREZ	Norma
ALVAREZ	Alberto
ARISPURU	M. Silvina
ARQUEROS	Francisco Javier
BASUALDO	Luisa
BECHIS	Luis S.
BENITEZ	Yolanda
BONVEHI	Ignacio
BORRELLI	Gustavo
BRISIGHELLI	Ana Isabel
BRONZOVICH	Andrés
BUGLIOLO	Daniel
BUSTOS	Analia
CABRERA	Roberto Daniel
CAMPONOVO	Miriam Silvia
CÁRDENAS	Luis
CAREAGA	Gabriel
CARRASCO	Selva Beatriz
CARRAZANA	Alba
CASINI	Ana
CASTILLO	Marta
CATACATA	José Benito
CEQUEIRA	Carlos E.
CHAMORRO	Oscar Alberto
COFRECES	Jorge
COIRE	Patricia
DAMEF	Alfredo
DAMER	Rubén
DANZA	Rosana Andrea
DAVERIO	María Elena
DE GAETANO	Salvador
DE LASA	Luis
ELICABE	Fernando
FANK	Rafael
FEIERHERD	Guillermo
FERNÁNDEZ	Antonio
FORQUERA	Rosa
FRESL	Carlos
GAMENARA	Federico Atilio
GARCIA	Cristina
GARCÍA	Pablo
GERBINO	Ricardo
GIANES	Darío
GODOY	Marcelo
GONZALEZ	María Marcela
GRANJA	Claudia Mariana



HARO NARO	<i>Nelda Margarita</i>	SANTIAGO	<i>Miguel Angel</i>
JENSEN	<i>Marie</i>	SANTOLARIA	<i>Ricardo Javier</i>
KISMAN	<i>Sabrina</i>	SANTOS	<i>Alberto Raimundo</i>
LARES	<i>Sergio Dario</i>	SBERNA	<i>Abel</i>
LEGUIZA	<i>Nanci</i>	SCHIAVINI	<i>Adrián</i>
LEGUIZAMON	<i>Daniel Luis</i>	SCHROEDER	<i>Carlos Enrique</i>
LEONIDAS	<i>Eduardo</i>	SCOTTO	<i>Gerardo</i>
LOPEZ	<i>Adolfo Valentín</i>	SILVA	<i>Enrique</i>
LOVECE	<i>Julio</i>	STEFANI	<i>Héctor Antonio</i>
LUGONES	<i>Marcos</i>	STRELIN	<i>Jorge</i>
LUIS	<i>María T.</i>	TRACHEL	<i>Mario</i>
LUPPO	<i>Sergio</i>	TRIFILIO	<i>Silvia</i>
MAIQUEZ	<i>Analia</i>	UMFÜHRER	<i>Oscar E.</i>
MALDONADO	<i>Bárbara</i>	URQUIA	<i>Nestor Juan</i>
MALMIERCA	<i>Laura</i>	VERDILE	<i>José Luis</i>
MANZANARES	<i>Mónica Haydee</i>	VIDONI	<i>Gustavo</i>
MARMISOLLE	<i>Domingo Héctor</i>	VEGASCAETANO	<i>Amelia</i>
MARQUEZ	<i>Daniel</i>	VUOTO	<i>Oscar</i>
MARTINEZ	<i>Gastón</i>	WILDER	<i>Javier</i>
MARTINIONI	<i>Daniel</i>	WOLANIUK	<i>Gabriela</i>
MASOTTA	<i>Adriana</i>	YANZI	<i>Teresa</i>
MATACH	<i>Roberto Luis</i>	YANZI	<i>Gonzalo</i>
MENDEZ	<i>Joaquín</i>		
MIRAMONTES	<i>Silvia Elena</i>		
MOLINA	<i>Alejandro</i>		
MONTIEL	<i>Elena</i>		
MOSTI	<i>Patricia Andrea</i>		
MUNAFÓ	<i>Juan</i>		
NARVAEZ	<i>María Mercedes</i>		
NICOLAI	<i>Eduardo</i>		
O'BYRNE	<i>Barrie</i>		
OJEDA	<i>Mónica</i>		
PEDROZO	<i>Sandra Angélica</i>		
PEREZ	<i>Mónica Beatriz</i>		
PÉREZ TORRE	<i>Adriana</i>		
PODESTA	<i>Patricia</i>		
POLITO	<i>María Antonieta</i>		
PORTELA	<i>Miguel</i>		
PRIETO	<i>Luis Raúl</i>		
RAMACCIOTTI	<i>Graciela</i>		
RECCHIA	<i>Miguel Ángel</i>		
RIO	<i>Graciela Beatriz</i>		
RIVERO	<i>Cristian</i>		
RIVERO	<i>Analia Verónica</i>		
ROJAS	<i>Leticia</i>		
ROJO VIVOT	<i>Alejandro</i>		
ROWLAND	<i>Ernesto Miguel</i>		
SALGUEIRO	<i>Vanesa Judith</i>		
SANTANA	<i>Cristina</i>		





El taller de escenarios



1. La síntesis del diagnóstico

El Diagnóstico fue sintetizado en un formato que se conoce como Espina de Pescado, que resume las principales variables internas y externas que afectan a la ciudad.

En la espina de pescado se resumieron del diagnóstico las particularidades propias que condicionan el desarrollo socioeconómico de la ciudad (variables internas) y aquellas que, sin depender de nosotros, inciden positiva y negativamente (variables externas). La “cabeza” del pescado describe la caracterización actual de la ciudad.

✕ Ver: *Espina de pescado*

El Taller de Escenarios se encargó de revisar y actualizar estas variables, sobre todo teniendo en cuenta el tiempo transcurrido entre el último Taller del 2001 y este primero del 2002.

2. El análisis de escenarios

La grilla de escenarios con que se trabajó en el taller se realizó a partir de las cinco variables internas definidas en la espina de pescado, contrastándolas con cuatro situaciones posibles que pueden definir el futuro de la ciudad (escenarios). Se determinaron por cada variable dos escenarios extremos: el mejor que podríamos alcanzar (altamente positivo) y el peor posible (altamente negativo). Entre estos extremos se ubicaron dos escenarios intermedios (medianamente positivo y medianamente negativo).

✕ Ver: *Grilla de Escenarios original*

De acuerdo a la metodología empleada, cada mesa o grupo de trabajo se encargó de seleccionar para cada una de las variables los escenarios deseables y factibles para la ciudad en un plazo mediano de 4 o 5 años.

Posteriormente, se eligieron dos de las cinco variables que a su entender fueran las que prioritariamente habría que trabajar para el desarrollo futuro de la ciudad.

✕ Ver: *grilla de Escenarios priorizada general.*

✕ Ver: *grilla Escenarios priorizada por mesa.*

Finalmente, los grupos de trabajo propusieron tres líneas de acción necesarias para alcanzar los escenarios escogidos.

✕ Ver: *Líneas de acción para alcanzar los escenarios escogidos.*

3- LAS VARIABLES EXTERNAS

Como etapa final de este taller, los grupos de trabajo analizaron las variables externas, identificando primero aquellas de mayor impacto para el futuro de la ciudad (tanto positivas como negativas), y luego seleccionando aquellas variables positivas que pueden constituir una oportunidad para la ciudad, en los plazos de tiempo establecidos precedentemente.

✕ Ver: *Variables externas escogidas*

✕ Ver: *Variables externas positivas identificadas como oportunidad para la ciudad y argumentación de la elección.*

VARIABLES EXTERNAS

Negativas

Situación crítica de incertidumbre política y económica

Disminución de recursos de coparticipación

Incremento de la demanda social y laboral por el flujo migratorio

Deterioro del modelo industrial promocional, rigidez y vulnerabilidad de la ley 19640 y sus efectos

Creciente demanda internacional de destinos exóticos y seguros

Disminución de costos internos relativos por efecto de la devaluación

Posibilidad de integración de corredores turísticos con Chile y resto de Patagonia

Creciente interés por las actividades antárticas

Positivas

VARIABLES INTERNAS

Fragmentación Social

Movilidad Migratoria:
Transitoriedad – Falta de identidad
Escasa proyección y pertenencia
Falta de contención familiar

Falta de planificación en políticas educativas formales y no formales que posibiliten la integración social y laboral de la población

Conformación Social:
Alto porcentaje de jóvenes sin inserción laboral
Dificultades en la integración y aceptación de las diferencias culturales

Agudización de síntomas sociales: violencia, depresión y adicciones

Aumento de la precarización del empleo, la desocupación y la subocupación

Dificultades para construir y sostener acuerdos

Falta de articulación, cooperación y coordinación (pública-pública, pública-privada y privada) entre organizaciones que interactúan sobre una misma problemática

Carencia de políticas de Estado que se implementen en el tiempo y no estén sujetas a cambios de signo político de las administraciones

Falta de continuidad y transmisión de políticas por sostenimiento individual de los gobiernos

Disparidad de criterios respecto a la gestión

Adopción generalizada de políticas que van en contra de la convivencia y el bienestar social

Tendencia generalizada a la privatización

Desarticulación entre el perfil productivo de la ciudad y la oferta educativa

Escasa diversificación de actividades económicas

Desarticulación / desconexión de actividades y actores económicos.

Marcada estacionalidad de la actividad turística y comercial

Escasez de emprendedores con capacidad de gestión

Alta dependencia de recursos estatales externos

Ausencia de mecanismos de planificación económica local

Estancamiento de la actividad económica y creciente demanda laboral

Economía concentrada y dependiente del Estado

CARACTERIZACIÓN

Dificultades en la planif. y ordenamiento urb. Amb.

Inadecuadas políticas en la elaboración y/o implementación de la planificación urbana

Ciudad con alta deficiencia de espacios públicos. Deficiente resolución, ejecución y mantenimiento de los espacios y el equipamiento público.

Resoluciones constructivas con poca adecuación a las características naturales de la ciudad

Anárquico proceso de ocupación del suelo

Elevado costo ambiental y económico (de infraestructura y reparación ambiental)

Deficiente resolución del trazado urbano

Desvalorización del patrimonio histórico

Alta fragmentación física

Escasa presencia del Estado como garante del cumplimiento de las normas

Escaso interés por recaudar y generar recursos propios

Deficientes mecanismos de recolección y sistematización de información

Ineficiencia estatal y escaso control de gestión

Desjerarquización de las áreas sociales como campo de promoción e intervención del Estado (Estado clientelista)

Falta de capacitación institucional y bajo nivel de profesionalización

Ausencia de mecanismos claros de ingreso y promoción en la administración

Baja capacidad de gestión pública

Ushuaia, ciudad que nació y creció a partir de decisiones políticas del Estado Nacional, desbordada social, ambiental y territorialmente a raíz de su abrupto crecimiento demográfico, con dificultades para lograr la integración social, planificar su ordenamiento territorial y aprovechar sus potencialidades para darse un modelo de desarrollo propio basado en sus recursos, su posición geográfica y sus bellezas naturales.

Escenario	Dificultades en la planificación y ordenamiento urbano ambiental	Dificultades para construir y sostener acuerdos	Fragmentación Social	Economía concentrada y dependiente del Estado	Baja capacidad de gestión pública
Altamente Positivo (+ +)	<i>Ejecución de un conjunto ordenado de proyectos e instrumentos de gestión acordados entre actores e instituciones, que consolida un proceso sostenido y estructural de soluciones urbano ambientales.</i>	<i>Sociedad capaz de concretar y sostener proyectos dirigidos al crecimiento y a la satisfacción de los intereses colectivos.</i>	<i>Implementación conjunta entre el Estado y la comunidad de políticas sociales que refuerzan la promoción de los derechos, la construcción de ciudadanía, y la inclusión social.</i>	<i>Reactivación general y sostenida, con articulación de actividades económicas, consolidación del turismo, nuevas oportunidades para la industria local y una gestión estatal promotora del desarrollo.</i>	<i>Gestión pública que planifica participativamente el desarrollo, dando respuestas eficientes a las demandas y necesidades de la población, mediante la profesionalización y modernización de sus estructuras, y garantizando el cumplimiento de las normas</i>
Medianamente Positivo (+ -)	<i>Implementación de proyectos que abordan temas puntuales importantes sin alcanzar a resolver los problemas estructurales del desarrollo urbano y ambiental de la ciudad.</i>	<i>Consolidación paulatina de las instituciones sociales que van logrando articular esfuerzos e intereses, con creciente reconocimiento del beneficio de cumplir y respetar las normas.</i>	<i>Atención eficaz de los problemas sociales coyunturales a través de la creación de redes de contención, y avance en la construcción de procesos participativos de cambio estructural.</i>	<i>Economía con cuentas públicas ordenadas, incipiente capacidad estatal de planificación, que favorece la inversión, con crecimiento del turismo e incipiente reconversión industrial.</i>	<i>Creciente calidad en la gestión y atención al público, con capacitación específica de recursos humanos, en un escenario de restricciones presupuestarias, reforzándose el interés por la recaudación y generación de recursos propios.</i>
Medianamente Negativo (- +)	<i>Proceso sostenido de fragmentación, con escasa capacidad de respuesta de gestión que complica la sostenibilidad urbana y ambiental de la ciudad.</i>	<i>Comunidad que presenta serias dificultades para establecer acuerdos y adoptar conductas que desconoce frecuentemente las normas de convivencia y las leyes vigentes.</i>	<i>Sociedad con tejido social desarticulado, movilidad migratoria, y crecientes síntomas de desintegración social con acciones coyunturales de contención desde el estado y la comunidad.</i>	<i>Economía estancada e inestable, sostenida por la actividad estatal, comercial y turística, con decreciente incidencia del sector industrial y falta de planificación para el surgimiento de un nuevo modelo de desarrollo</i>	<i>Gestión pública que presta distintos servicios públicos, pero no alcanza a dar respuestas eficientes a las demandas y necesidades de la ciudad.</i>
Altamente Negativo (- -)	<i>Alto grado de deterioro urbano ambiental debido a la inacción de los organismos públicos responsables, agudizado por la indiferencia colectiva.</i>	<i>Sociedad atomizada que privilegia las posiciones individuales sobre el beneficio del conjunto, agravando la corrupción.</i>	<i>Consolidación de la pobreza, la marginación y la exclusión que genera conflictos y provoca la ruptura del tejido social, indiferencia, y ausencia de mecanismos de contención.</i>	<i>Economía dependiente de recursos externos decrecientes, con precarización del empleo, agotamiento de la industria promocionada, y estancamiento del turismo.</i>	<i>Gestión pública desbordada, con dificultades para la prestación de los servicios públicos básicos que acrecientan el deterioro de la ciudad.</i>

Listado, por variable y por mesa, de las líneas de acción fijadas para lograr los escenarios priorizados

Fragmentación social

MESA 1:

- ✓ Consolidación de las redes de contención social.
- ✓ Generar acciones que aglutinen a los actores.
- ✓ Recuperar los valores que nos permitan vivir en comunidad.

MESA 4:

- ✓ Generar espacios de discusión para motivar la participación ciudadana (talleres, jornadas seminarios programados y constantes en el tiempo).
- ✓ Generar actividades que motiven la integración de las comisiones barriales.
- ✓ Motivar la participación/integración ciudadana por intermedio de gremios, sindicatos, ONG, estudiantes niveles superiores, etc.

MESA 10:

- ✓ Contribuir a la consolidación de instituciones públicas o privadas que graviten en el mejor equilibrio de posibilidades para los ciudadanos.
- ✓ Incentivar actividades que eleven el nivel educativo y cultural de la población, siempre.
- ✓ Sustener planes de salud preventivos.

MESA 12

- ✓ Formular un diagnóstico de la situación social.
- ✓ Crear espacio para foros de discusión barriales, institucionales que entre otros objetivos generen compromiso (como el PEU)
- ✓ Propiciar la capacitación no formal.

MESA 13

- ✓ Contemplar la educación formal y no formal como factor de transformación.
- ✓ Coordinación de los actores (ONG, otras instituciones) para aunar esfuerzos sin perder identidad
- ✓ Estimular el ejercicio de la participación desde las instituciones

MESA 14

- ✓ Conformación de comisiones barriales (institucionalizarlas) mediante la promoción comunitaria.

- ✓ Concursos barriales.
- ✓ No preestablecer zonas residenciales en barrios que no son privados.

MESA 15:

- ✓ Incluir a todos los sectores sociales, promover su participación cívica.
- ✓ Consolidación de las instituciones sociales, darles poder de decisión.
- ✓ Determinación de políticas educativas laborales y sociales claras.

Dificultades para construir acuerdos

MESA 2:

- ✓ Educación formal
- ✓ Campañas de información y participación comunitaria (foros barriales, etc.)
- ✓ Compromiso, control y trabajo.

MESA 3:

- ✓ Campañas de concientización.
- ✓ Conocimiento de la legislación actual.
- ✓ Articulación de organismos de la sociedad civil.

MESA 5:

- ✓ Encontrar la forma que la participación y opinión sea vinculante.
- ✓ Construir un proyecto social que debe plasmarse en políticas del estado.
- ✓ La participación social debe controlar, rectificar y modificar las políticas de estado en forma permanente.

MESA 6:

- ✓ Respetar estrictamente las normas creadas y que las por crear en todo momento preserven el beneficio común de las instituciones como la de los particulares con el consiguiente crecimiento del acompañamiento de los que no integran esas asociaciones.
- ✓ Que se haga notar en forma clara que quien no cumpla con las pautas verdaderamente serán sancionados acorde a la gravedad del incumplimiento.
- ✓ Que no se adopten conductas en forma generalizada que atenten contra la convivencia y la urbanidad, y en muchos casos la legalidad.

MESA 7:

- ✓ Sentido integrador a las instituciones.
- ✓ Concientización ciudadana. Ejemplo: proyectos educativas, control del estado de las normas establecidas, etc.

MESA 8:

- ✓ Concientizar colectivamente a la ciudadanía de la necesidad de involucrarse en las cuestiones comunitarias en forma directa o a través de organizaciones intermedias.
- ✓ Consolidar y difundir las normas legales para legitimar la autoridad y lograr un control.

MESA 11:

- ✓ Simplificar las normas.
- ✓ Dejar de premiar los incumplimientos.

MESA 14:

- ✓ Incrementar el número de las escuelas experimentales.
- ✓ Bajar la tasa impositiva.
- ✓ Incluir instrucción acerca de la ciudadanía a partir del primer año del polimodal.

Dificultades en la planificación y ordenamiento urbano ambiental

MESA 6:

- ✓ Con decisiones políticas firmes de querer cambiar situaciones desde la misma estructura que las contiene que a veces imposibilita que la acción sea dinámica.
- ✓ Concientizando al vecino que se agrupe en asociaciones para que los proyectos tengan acompañamiento y participación.
- ✓ Reconocer que lo insalvable es sólo mejorable. (Que los dos primeros puntos se piensen en positivo mirando al futuro).

MESA 11:

- ✓ Realizar un proyecto de planificación, impacto ambiental.
- ✓ Dentro del Consejo de Planeamiento Urbano, lograr un acuerdo para cumplir con la planificación planteada.

MESA 13:

- ✓ Contemplar la educación formal y no formal como factor de transformación.

- ✓ Formación para la gestión y sistema de concursos para ocupar puestos claves.
- ✓ Identificar los bienes comunes.

Economía concentrada y dependiente del estado

MESA 1:

- ✓ Aumentar la recaudación.
- ✓ Eficientizar el gasto.
- ✓ Implementar incentivos impositivos para lograr:
- ✓ cambiar el aspecto urbano.
- ✓ favorecer la inversión en la producción.

MESA 3:

- ✓ Protección del producto.
- ✓ Diagnóstico y planificación desapasionada.
- ✓ Gestación de controles eficientes.

MESA 4:

- ✓ Selección del funcionario público por oposición y antecedentes para asegurar continuidad programas - proyectos
- ✓ Implementar y exigir el cumplimiento de leyes y mecanismos de control previstos.
- ✓ Definir cuál será definitivamente la fuente de recursos económicos de la ciudad, para fortalecerlo y apoyarlo.

MESA 7:

- ✓ Fomentar mecanismos de control eficientes y transparentes.
- ✓ Fortalecer el estado con una estructura capacitada.
- ✓ Elaborar proyectos factibles para las variables Fragmentación Social, Acuerdos y Economía.

MESA 9:

- ✓ Optimizar los recursos públicos.
- ✓ Alentar la iniciativa privada, priorizando servicios turísticos.
- ✓ Asegurar y defender los intereses estratégicos.

Economía concentrada y baja capacidad de gestión pública

MESA 5:

- ✓ Economías con cuentas públicas ordenadas en un marco de calidad de gestión restricciones presupuestarias y optimización de recursos humanos; una creciente capacidad de planificación que favorezca la

inversión con crecimiento del turismo y una acotada reconversión industrial.

Baja capacidad de gestión pública

MESA 2:

- ✓ *Capacitación.*
- ✓ *Concursos.*
- ✓ *Creación de la carrera administrativa.*

MESA 9:

- ✓ *Profesionalización de los recursos humanos.*
- ✓ *Modernización estructuras orgánicas, equipamiento y edilicia.*
- ✓ *Fortalecer mecanismos de participación (acordar, divulgar).*

MESA 10:

- ✓ *Dentro de las funciones de la gestión pública, hacerla más eficiente a través de una muy adecuada asignación de recursos económicos y humanos, considerando la crisis actual.*
- ✓ *Imponer el estricto cumplimiento de normas y funciones sostenidas en el tiempo.*
- ✓ *Readecuar con proyección de futuro las alternativas de recaudación implementadas con alcance a todos los contribuyentes.*

MESA 15:

- ✓ *Acordar una dirección rectora estableciendo un marco legal suficiente.*
- ✓ *Educar en el respeto de las leyes.*
- ✓ *Control social y cogestión en los estamentos públicos.*



Detalle de priorizaciones por mesa

		Fragmentación social	Dificultades para construir acuerdos	Dificultades en la planificación y ordenamiento urbano ambiental	Economía concentrada y dependiente del estado	Baja capacidad de la gestión pública	Otra variable
MESA 1	(++)	-	-	X	-	-	
	(+)	X	-	-	X	X	
	(+)	-	X	-	-	-	
MESA 2	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	X	X	X	-	X	
MESA 3	(+)	-	-	-	X	-	
	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	X	X	X	X	-	
MESA 4	(+)	-	-	-	-	X	
	(+)	X	X	X	X	-	
	(-)	-	-	-	-	-	
MESA 5	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	-	X	X	-	-	X
MESA 6	(+)	X	-	-	-	-	
	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	X	X	-	
MESA 7	(+)	X	X	-	-	X	
	(+)	-	-	-	-	-	
	(-)	-	-	-	-	-	
MESA 8	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	X	X	X	-	X	
	(+)	X	X	-	X	-	
MESA 9	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	-	X	X	X	X	
MESA 10	(-)	-	-	-	-	-	
	otros	X	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
MESA 11	(+)	X	X	X	X	X	
	(+)	-	-	-	-	-	
	(-)	-	-	-	-	-	
MESA 12	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	X	X	X	X	X	
	(+)	-	-	-	-	-	
MESA 13	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	X	X	X	X	X	
MESA 14	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	-	-	-	-	-	
	(+)	X	X	X	X	-	
MESA 15	(-)	-	-	-	-	-	
	(++)	X	-	X	-	X	
	(+)	-	X	-	X	-	
	(-)	-	-	-	-	-	

REFERENCIAS: X : Escenario deseable y factible a mediano plazo

X : Variable Priorizada



Análisis de las variables externas Oportunidades y argumentación de la elección

MESA 1:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente interés por las actividades antárticas”

Argumentación de la oportunidad: Por la proximidad con las bases, se podría convertir a Ushuaia en un centro de abastecimiento logístico de la Antártida.

MESA 2:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente interés por las actividades antárticas”

Argumentación de la oportunidad: Provisión de bienes y servicios. Generar nuestra propia economía regional con los países con bases antárticas. Ventajas geográficas del puerto de Ushuaia.

MESA 3:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente interés por las actividades antárticas”

Argumentación de la oportunidad: “A partir del cuidado y control de la actividad turística antártica, acrecentar el interés nacional e internacional con base en la ciudad de Ushuaia.

MESA 4:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente interés por las actividades antárticas”

Argumentación de la oportunidad: Creemos que esto representa la variable oportunidad más fuerte, porque la combinación aeropuerto – puerto (bajo control estatal) posibilitará la generación de una opción no basada únicamente en el turismo. El proyecto consistiría en dar facilidad a los signatarios del Tratado Antártico para que la logística se realice desde nuestra ciudad, inyectando mano de obra local y aprovisionamiento.

MESA 5:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente interés por las actividades antárticas”

Argumentación de la oportunidad:

- ✕ Posición relativa.
- ✕ Ventajas competitivas.
- ✕ Infraestructura estratégica (aeropuerto/puerto).
- ✕ Pertenencia y contexto.

- ✕ El sistema antártico internacional necesita puntos de apoyo para sus incursiones antárticas.

MESA 6:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Posibilidades de integración de corredores turísticos con Chile y resto de la Patagonia”.

Argumentación de la oportunidad: Porque abriría más el panorama turístico de quienes con el preconcepto de que lo ya posicionado a través del marketing como muy bueno o lindo, solamente se mueven a estos lugares, podamos ser un opción a futuro en momentos de inversiones o de ser visitados por viajes de placer.

MESA 11:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente demanda internacional de destinos exóticos seguros”.

Argumentación de la oportunidad: Atracción de un espacio natural asociado al “mito” y a “la magia” de “Ushuaia” “fin del mundo”, “Antártida” y “Tierra del Fuego”.

MESA 12:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Creciente demanda internacional de destinos exóticos seguros”.

Argumentación de la oportunidad: El 98% o más de quienes nos visitan lo hacen motivados por el Fin del Mundo, el mapa y las fantasías que genera el lugar.

p El turismo ayudará a diversificar la economía.

MESA 13:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

“Posibilidades de integración de corredores turísticos con Chile y resto de la Patagonia”.

Argumentación de la oportunidad: Potenciar del turismo para constituirse como el sector económico más dinámico. Los procesos de integración regional constituyen un factor condicionante decisivo del desarrollo.

MESA 14:

Variable externa de oportunidad seleccionada:

No indicada.



Argumentación de la oportunidad: Tomar la difusión masiva Nacional e Internacional para fomentar el ingreso del Turismo, defendiendo los recursos naturales existentes mediante la rigurosa preservación e incrementación de los mismos.

MESA 15:

Variable externa de oportunidad seleccionada:
No indicada.

Argumentación de la oportunidad: Aprovechamiento integral de los recursos de la región y por lo tanto su desarrollo conjunto.

Detalle de oportunidades por mesa

NEGATIVAS

Situación crítica de incertidumbre política y económica

Disminución de recursos de coparticipación

Incremento de la demanda social por el flujo inmigratorio

POSITIVAS

Deterioro del modelo industrial promovido

Creciente demanda internacional de destinos exóticos

Disminución de costos por efectos de la devaluación

Posibilidad de integración de corredores con Chile y la Patagonia

Creciente interés por las actividades antárticas

	Situación crítica de incertidumbre política y económica	Disminución de recursos de coparticipación	Incremento de la demanda social por el flujo inmigratorio	Deterioro del modelo industrial promovido	Creciente demanda internacional de destinos exóticos	Disminución de costos por efectos de la devaluación	Posibilidad de integración de corredores con Chile y la Patagonia	Creciente interés por las actividades antárticas
MESA 1	X	X	-	-	X	-	-	X
MESA 2	X	-	-	X	-	-	X	X
MESA 3	-	X	X	X	X	-	-	-
MESA 4	-	-	-	-	-	-	-	-
MESA 5	X	-	X	-	-	-	X	X
MESA 6	X	X	-	-	X	-	X	-
MESA 7	-	-	-	-	-	-	-	-
MESA 8	X	X	-	-	X	-	-	X
MESA 9	-	X	X	-	X	X	-	-
MESA 10	-	-	-	-	-	-	-	-
MESA 11	X	-	X	-	X	-	-	X
MESA 12	X	-	-	-	X	X	X	-
MESA 13	-	-	-	-	-	-	-	-
MESA 14	X	-	X	X	X	-	-	-
MESA 15	X	-	-	X	-	-	X	-



El taller de estrategias



Con los datos del diagnóstico sintetizado (espina de pescado), y las líneas de acción establecidas por los grupos de trabajo del taller anterior, se confeccionó el siguiente insumo

✕ *Ver: Árbol de líneas estratégicas original.*

Las líneas estratégicas fueron cuatro.

- ✕ *Integración Socioinstitucional.*
- ✕ *Estímulo del desarrollo económico local.*
- ✕ *Modernización del estado municipal.*
- ✕ *Ordenamiento urbano ambiental.*

De cada una de las líneas se desprenden una cierta cantidad de objetivos. Debe observarse que la variable “Dificultades para construir y sostener acuerdos” de la espina de pescado, no se formula como línea estratégica. Esto es debido a que, por su transversalidad e importancia, se encuentra reflejada en varios de los objetivos de las otras cuatro líneas planteadas.

1. El análisis de las líneas estratégicas

Cada grupo de trabajo se abocó al análisis de una de las cuatro líneas estratégicas planteadas en el árbol.

La tarea de cada mesa fue analizar los objetivos que se desprendían de cada línea. Del análisis de los mismos se procedió a su ratificación, al ajuste en la redacción, a su eliminación o a la incorporación de otros en el caso que se estimara conveniente.

2. La priorización

El paso siguiente fue ordenar por importancia los objetivos de cada línea, asignándole un puntaje y determinando de esa forma los más importantes. Luego, se argumentó el motivo de esa priorización.

✕ *Ver: Árbol modificado. (Incluye argumentos).*

3. Las acciones

Posteriormente, se pidió a los asistentes que

formulen acciones o proyectos que permitan llegar a los objetivos indicados como más importantes, e identifiquen a los actores involucrados en cada acción sugerida.

✕ *Ver: Listado de Proyectos.*

3. Escenario objetivo

Finalmente, los asistentes debieron determinar cuál de las cuatro frases propuestas constituía la representativa del escenario objetivo deseable para nuestra ciudad.

✕ *Ver: Escenarios Objetivos.*

Construir una ciudad que consolide su perfil turístico y de servicios antárticos, ordenando su crecimiento, imagen urbana y sustentabilidad económico ambiental, mediante la concertación público

LÍNEA 1: Integración socioinstitucional

FAVORECER LA INTEGRACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL GENERANDO ESPACIOS DE ENCUENTROS Y ACUERDOS EN LA GESTIÓN ASOCIADA DE PROYECTOS.

Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado.

Alentar proyectos dirigidos a la promoción social por sobre el asistencialismo.

Generar acciones preventivas, espacios de contención y asistencia que contemplen las problemáticas familiares y sociales.

Definir políticas que promuevan la inserción laboral de los jóvenes.

Facilitar y ampliar el acceso de niños y jóvenes a las propuestas culturales y deportivas

Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el Estado para el cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana (tránsito, ambiente, veredas, patrimonio histórico, etc.).

Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones, promoviendo la participación de los vecinos.

Mejorar la asignación de los recursos para la atención eficaz de los problemas sociales urgentes.

Fomentar la participación de los niños y adolescentes en la construcción de actividades y proyectos de la ciudad.

Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.

LÍNEA 2: Estímulo del desarrollo económico local

PROMOVER UN PROCESO DE DESARROLLO ECONÓMICO FORTALECIENDO ACTIVIDADES VINCULADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, TURÍSTICOS Y LOGÍSTICOS.

Mejorar la capacidad del Estado como promotor del desarrollo económico, reorientando la asignación de recursos públicos y articulando acciones entre los distintos organismos.

Promover la articulación de actividades y emprendimientos económicos que encadenen procesos productivos vinculados al mercado turístico y antártico.

Coordinar esfuerzos y recursos públicos y privados para la promoción turística de la ciudad, protegiendo y potenciando el producto y la marca USHUAIA.

Difundir y aprovechar las oportunidades económicas que la Antártida brinda a la ciudad.

Articular el sistema educativo con el perfil económico de la ciudad.

Recuperar capacidades locales de decisión en materia económica.

Promover la integración económica regional protegiendo los intereses estratégicos.

Mejorar la calidad de los servicios turísticos, ampliar la oferta, revertir la estacionalidad e incentivar la demanda.

Fortalecer el tejido empresarial y comercial promoviendo la capacitación y actualización de los diversos actores.

Aprovechar los recursos y capacidades industriales instaladas.

Generar y difundir estudios e investigaciones económicas locales.

privada, la eficacia de las políticas públicas, la integración social de los vecinos y la gestión asociada de proyectos. (versión elegida en el taller)

LÍNEA 3: Modernización del estado municipal

IMPULSAR LA GESTIÓN MUNICIPAL HACIA UN MODELO EFICIENTE, PARTICIPATIVO Y FLEXIBLE QUE PRIORICE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad.

Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción/conformidad del vecino.

Mejorar los sistemas de registro, sistematización y difusión de la información de la ciudad.

Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal.

Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.

Evitar la superposición de roles entre Municipio y Provincia en la atención de problemáticas de la comunidad.

Instrumentar mecanismos transparentes de ingreso y promoción en la Administración que priorice la idoneidad

Impulsar e incentivar la capacitación permanente del empleado municipal

Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios de uso público.

LÍNEA 4: Ordenamiento urbano ambiental

IMPLEMENTAR POLÍTICAS URBANAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DE VIDA, LA INTEGRACION E IMAGEN DE LA CIUDAD, Y CONTRIBUYAN A OTORGARLE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y AMBIENTAL

Definir el modelo de crecimiento urbano de la ciudad en base a criterios de sustentabilidad económica y ambiental.

Priorizar los proyectos urbanos que permitan consolidar el perfil económico de la ciudad.

Concertar y sostener políticas orientadas a resolver y evitar la ocupación irregular de las tierras fiscales

Generar ámbitos de concertación en sectores con problemáticas comunes para la gestión asociada de acciones y proyectos.

Optimizar la ocupación física priorizando la utilización de los sectores consolidados de la ciudad

Mejorar la imagen de la ciudad atendiendo a las particularidades de los distintos sectores que la conforman mediante un proceso de concertación público privado.

Promover soluciones constructivas y de equipamiento urbano que se adapten al medio natural y que contribuyan a la restauración paisajística y ambiental

Promover la integración funcional y paisajística de la ciudad con el mar y la montaña.

Generar y jerarquizar hitos y referencias urbanas

privada, la eficacia de las políticas públicas, la integración social de los vecinos y la gestión asociada de proyectos. (versión elegida en el taller)

LÍNEA 3: Modernización del estado municipal

IMPULSAR LA GESTIÓN MUNICIPAL HACIA UN MODELO EFICIENTE, PARTICIPATIVO Y FLEXIBLE QUE PRIORICE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad.

Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción/conformidad del vecino.

Mejorar los sistemas de registro, sistematización y difusión de la información de la ciudad.

Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal.

Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.

Evitar la superposición de roles entre Municipio y Provincia en la atención de problemáticas de la comunidad.

Instrumentar mecanismos transparentes de ingreso y promoción en la Administración que priorice la idoneidad

Impulsar e incentivar la capacitación permanente del empleado municipal

Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios de uso público.

LÍNEA 4: Ordenamiento urbano ambiental

IMPLEMENTAR POLÍTICAS URBANAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DE VIDA, LA INTEGRACION E IMAGEN DE LA CIUDAD, Y CONTRIBUYAN A OTORGARLE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y AMBIENTAL

Definir el modelo de crecimiento urbano de la ciudad en base a criterios de sustentabilidad económica y ambiental.

Priorizar los proyectos urbanos que permitan consolidar el perfil económico de la ciudad.

Concertar y sostener políticas orientadas a resolver y evitar la ocupación irregular de las tierras fiscales

Generar ámbitos de concertación en sectores con problemáticas comunes para la gestión asociada de acciones y proyectos.

Optimizar la ocupación física priorizando la utilización de los sectores consolidados de la ciudad

Mejorar la imagen de la ciudad atendiendo a las particularidades de los distintos sectores que la conforman mediante un proceso de concertación público privado.

Promover soluciones constructivas y de equipamiento urbano que se adapten al medio natural y que contribuyan a la restauración paisajística y ambiental

Promover la integración funcional y paisajística de la ciudad con el mar y la montaña.

Generar y jerarquizar hitos y referencias urbanas

Líneas estratégicas

Análisis y priorización de los objetivos

LÍNEA 1: Integración socioinstitucional

FAVORECER LA INTEGRACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL GENERANDO ESPACIOS DE ENCUENTROS Y ACUERDOS EN LA GESTIÓN ASOCIADA DE PROYECTOS

MESA 1 MESA 2 MESA 3 TOTAL

	1	2	3	TOTAL	
<i>Promover (Afianzar – Mesa 1) el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado.</i>	9	12	10	31	
<i>Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el Estado para el cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana (tránsito, ambiente, veredas, patrimonio histórico, etc.)</i>	4	3	6	13	
<i>Aumentar proyectos dirigidos a (Definir políticas dirigidas a...Mesa 1) la promoción social por sobre el asistencialismo.</i>	9	5	16	30	
<i>Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones, promoviendo la participación de los vecinos.</i>	tachó	0	1	7	8
<i>Generar acciones preventivas (un plan preventivo), (y fortalecer – Mesa 1) espacios de contención y asistencia que contemplen las problemáticas familiares y sociales.</i>	7	0	4	11	
<i>Mejorar (y ampliar) la asignación de los recursos para la atención eficaz de los problemas sociales urgentes</i>	5	0	2	7	
<i>Definir políticas que promuevan la inserción laboral de los jóvenes.</i>	2	0	0	2	
<i>Fomentar la participación de los niños y adolescentes en la construcción de actividades y proyectos de la ciudad.</i>	4	3	3	10	
<i>Facilitar (Mesa 1) y ampliar el acceso de niños y jóvenes a las propuestas culturales y deportivas.</i>	0	5	0	5	
<i>Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.</i>	0	7	2	9	
<i>Asumir que la educación es la piedra angular de todo proyecto de cambio: la participación, la solidaridad, la conciencia de vecindad/prójimo coadyuvan a la construcción de un nuevo contrato social (Mesa 2).</i>	0	15	0	15	

EN NEGRO: Texto del documento base.

EN AZUL: Modificaciones introducidas por el taller.

Argumentos de la priorización

MESA 1:

1. Los objetivos priorizados se consideran prioritarios y básicos para que todos los demás puedan desprenderse de ellos

MESA 2: (Sin indicar).

MESA 3:

1. Dificultad para encontrar aquellos objetivos que pudieran ser definidos como punto de partida.
2. Acuerdo grupal en que resulta imprescindible promover y fortalecer el trabajo en red,

estimulando organizaciones e instituciones, fomentando la participación y respetando las normas establecidas.

LÍNEA 2: Estímulo del desarrollo económico local

PROMOVER UN PROCESO DE DESARROLLO ECONÓMICO FORTALECIENDO ACTIVIDADES VINCULADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, TURÍSTICOS Y LOGÍSTICOS.

	MESA 1	MESA 2	MESA 3	MESA 4	TOTAL
--	--------	--------	--------	--------	-------

Mejorar la capacidad del Estado como promotor del desarrollo económico, reorientando la asignación de recursos públicos (y privados – Mesa 1) y articulando acciones entre los distintos organismos (actores – Mesa 1)	12	13	6	3	34
Recuperar capacidades locales de decisión en materia económica (captación de capitales, seguridad jurídica- Mesa 1) / (aprovechando la oferta de recursos naturales –madera, pesca, minería, etc- Agregar valor promocionando actividades secundarias –fabricación de muebles, etc.-) (Mesa 3).	10	2	10	2	24
Promover la articulación de actividades y emprendimientos económicos que encadenen procesos productivos vinculados al mercado turístico y antártico	7	5	0	3	15
Promover la integración económica regional protegiendo los intereses estratégicos.	2	0	6	1	9
Mejorar la calidad de los servicios turísticos, ampliar la oferta, revertir la estacionalidad e incentivar la demanda.	4	0	2	0	6
Coordinar esfuerzos y recursos públicos y privados para la promoción turística de la ciudad, protegiendo y potenciando el producto y la marca Ushuaia	0	15	2	4	21
Fortalecer el tejido empresarial y comercial promoviendo la capacitación y actualización de los diversos actores.	5	7	2	3	17
Difundir y aprovechar las oportunidades económicas que la Antártida brinda a la ciudad.	3	0	0	0	3
Aprovechar los recursos y capacidades industriales instaladas	1	0	0	0	1
Articular el sistema educativo con el perfil económico para la ciudad.	6	0	2	2	10
Generar y difundir estudios e investigaciones económicas locales.	0	0	0	4	4
Promover el marco legal que asegure la propiedad y la operación de los núcleos de desarrollo, puertos y aeropuertos (Mesa 4).	0	0	0	3	3
Promover a Ushuaia como centro de gravedad de las actividades científicas y antárticas tales como el traslado a esta ciudad del Instituto Antártico Argentino. (Mesa 4).	0	0	0	4	4

EN NEGRO: Texto del documento base.

EN AZUL: Modificaciones introducidas por el taller.

Argumentos de la priorización

MESA 1:

- Entendemos que el Estado debe dar las directrices y estímulos para las actividades que considere prioritarias, en concordancia con los actores.
- Entendemos la estabilidad jurídica como principio fundamental para la captación de capitales y el desarrollo económico.

MESA 2:

- El mejoramiento de la capacidad del Estado entendida como:
 - ✗ El reencauzar los recursos hacia la inversión
 - ✗ El desarrollo local depende de la voluntad política
- Coordinar esfuerzos y recursos : por la simpleza para ejecutarlos
- Educación: pilar fundamental del desarrollo. La capacitación es fundamental para

mejorar los servicios turísticos

MESA 3:

1. Se priorizó la explotación sustentable de recursos naturales con el objetivo de agregar valor para satisfacer mercados, generar riquezas. Complementariamente es necesario disponer de un Estado eficiente que reasigne recursos y mejor administración. Recuperar u obtener capacidades locales de decisión económica y promover la integración regional para obtener economías de escala.
2. No deja de ser importante la coordinación de esfuerzos y recursos públicos, fortalecer el tejido empresarial, capacitar, educar y for-

mar para mejorar la calidad de los servicios y tratar de revertir la estacionalidad obteniendo la marca y producto Ushuaia

MESA 4:

1. Promover el marco legal que asegure la capacidad de decisión en la propiedad y operación de los factores de desarrollo y comunicación como puertos y aeropuertos.
2. El Estado debe actuar como promotor y contralor de las actividades económicas, turísticas y antárticas.
3. Desarrollar el proceso necesario tendiente a transformar la ciudad en centro de gravedad de las actividades científicas y turísticas antárticas.

LÍNEA 3: Modernización del Estado Municipal

IMPULSAR LA GESTIÓN MUNICIPAL HACIA UN MODELO EFICIENTE, PARTICIPATIVO Y FLEXIBLE QUE PRIORICE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

	MESA 1	MESA 2	MESA 3	MESA 4	TOTAL
<i>Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad (de la municipalidad) (Mesa 2)</i>	10	8	5	2	25
<i>Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción/conformidad del vecino.</i>	6	6	4	7	23
<i>Mejorar los sistemas de registro, sistematización y difusión de información de la ciudad (de la municipalidad) (Mesa 2)</i>	2	0	0	6	8
<i>Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal.</i>	2	5	6	3	16
<i>Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.</i>	0	Tachó		6	11
<i>Evitar la superposición de roles entre Municipio y Provincia en la atención de problemáticas de la comunidad.</i>	0	3	Tachó		5
<i>Instrumentar mecanismos transparentes de ingreso y promoción en la Administración que prioricen la idoneidad.</i>	0	10	0	3	13
<i>Impulsar e incentivar la capacitación (y evaluación - Mesa 2) permanente del empleado municipal.</i>	8	8	0	11	27
<i>Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios de uso público</i>	4	Tachó		0	7
<i>Reorganizar el régimen de la función pública municipal, priorizando la idoneidad, el mérito y el compromiso, en función de un eficiente servicio (Mesa1).</i>	8	0	0	0	8
<i>Diseñar mecanismos de control de gestión para el cumplimiento de objetivos de cada política y difusión a la comunidad (Mesa 3).</i>	0	0	2	0	2
<i>Mejorar la articulación y los mecanismos de información pública entre instituciones diferentes que atiendan una misma temática (Mesa 3).</i>	0	0	5	0	5

EN NEGRO: Texto del documento base.

EN AZUL: Modificaciones introducidas por el taller.

Argumentos de la priorización

MESA 1:

1. Si transformamos las estructuras municipales, los otros cambios son consecuencia.
2. Toda modificación importa y se origina en una clara definición política
3. Las políticas municipales deben comprometer y respetar al empleado, a fin de eficientizar el el servicio a la comunidad
4. El municipio es la casa de todos, debe existir el compromiso, la eficiencia y normas claras de organización para que funcione

MESA 2:

1. La modernización del Estado Municipal pasa fundamentalmente por el recurso humano. Incorporación, promoción, capacitación y evaluación permanente
2. Las políticas municipales deben surgir del consenso social, con un rango superior con relación al Ejecutivo de turno
3. La modernización del Estado Municipal debe seguir lineamientos parecidos a la actividad privada. Control de gestión, calidad total, maximización de utilidades.

MESA 3:

1. Definir políticas municipales sectoriales que tengan en cuenta la estrategia integral de desarrollo de la ciudad y que:
 - a. Se articulen con otras instituciones
 - b. Se definan en una interacción entre vecinos, el aporte técnico de la Adm. Pcial. y los sectores políticos
 - c. Que resulten autosustentadas económicamente y asumidas como responsabilidad y aporte de todos los vecinos, tanto en términos pecuniarios como de compromiso y respeto por los bienes y espacios públicos.
 - d. Que se revisen continuamente la forma en que se implementa en función de su eficacia e impacto en el destinatario final.

MESA 4:

1. Impulsar e incentivar la capacitación permanente del empleado municipal. Para lograr la modernización del Estado Municipal lo primero sería trabajar sobre el recurso humano.
2. Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámite, satisfacción-conformidad del vecino: estos conceptos determinan pensando en la gestión de calidad y conformidad del usuario un proceso dinámico de prestación de servicios buscando la mayor eficiencia.
3. Objetivo final del municipio: brindar servicios a la comunidad

LÍNEA 4: Ordenamiento urbano ambiental

IMPLEMENTAR POLÍTICAS (Y GESTIÓN- Mesa 3) URBANAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DE VIDA, LA INTEGRACION E IMAGEN DE LA CIUDAD, Y CONTRIBUYAN A OTORGARLE SOSTENIBILIDAD (SOCIO – Mesa 3) ECONÓMICA Y AMBIENTAL. (REDEFINIR EL PERFIL DE LA CIUDAD EN LA COYUNTURA ECONÓMICA ACTUAL – Mesa 1)

	MESA 1	MESA 2	MESA 3	MESA 4	TOTAL
Definir el modelo de crecimiento urbano de la ciudad en base a criterios de sustentabilidad (socio- Mesa 3) económica y ambiental (perfil turístico – Mesa 2).	7	12	6	15	40
Priorizar los proyectos urbanos que permitan consolidar el perfil económico (turístico – Mesa 2) de la ciudad, (sin perder de vista su desarrollo integral – Mesa 3).	8	7	2	0	17
Concertar y sostener políticas orientadas a resolver y evitar la ocupación irregular de las tierras fiscales (Mesa 3)	10	0	2	6	18
Generar ámbitos de concertación en sectores con problemáticas comunes para la gestión asociada de acciones y proyectos.	0	4	6	16	26
Optimizar la ocupación física priorizando la utilización de los sectores consolidados de la ciudad	5	0	9	0	14
Mejorar la imagen de (Mesa 3) la ciudad atendiendo a las particularidades de los distintos sectores que la conforman mediante un proceso de concertación público privado.	11	5	0	0	16
Promover soluciones constructivas y de equipamiento urbano que se adapten al medio natural y que contribuyan a la restauración paisajística y ambiental (sin excluir la modernidad y las nuevas tecnologías - Mesa 3)	4	0	5	3	12
Promover la integración funcional y paisajística de la ciudad con el mar y la montaña.	4	0	4	0	8
Generar y jerarquizar hitos y referencias urbanas (especialmente la valorización y consolidación del casco histórico-Mesa 3)	1	2	6	0	9
Concertar con instituciones y organismos provinciales y nacionales la gestión turística de los espacios naturales fuera del ejido municipal (Mesa 2)	0	10	0	0	10

EN NEGRO: Texto del documento base.

EN AZUL: Modificaciones introducidas por el taller.

Argumentos de la priorización

MESA 1:

1. Priorizar una rápida acción para mejorar la imagen de la ciudad
2. Evitar el deterioro paisajístico del entorno de la ciudad
3. En Ushuaia la sustentabilidad ambiental es requisito indispensable para lograr la sustentabilidad económica

MESA 2:

1. Definir el modelo de crecimiento urbano significa definir el perfil de ciudad, punto de partida para los demás objetivos
2. El perfil económico turístico de la ciudad depende en gran parte de espacios naturales que la rodean, los cuales, también deben manejarse con criterios sustentables
3. Al priorizar proyectos urbanos de carácter turístico se mantiene la imagen elegida y se logran los ingresos necesarios para los proyectos de otra índole.

MESA 3:

1. A pesar de que “definir el modelo de crecimiento...” engloba varios objetivos, el objetivo de priorizar los sectores consolidados obtuvo mas votos dado que lo consideramos muy concreto, mejora lo urbano y apunta a preservar el entorno
2. La definición del modelo, la gestión asociada y la jerarquización de hitos urbanos lle-

varon el segundo lugar.

MESA 4:

1. Los objetivos con mayor cantidad de votos) 15 y 16 votos respectivamente = fueron elegidos por considerarlos que deben generarse los ámbitos de discusión necesarios para poder definir el modelo de ciudad. El resto se desarrollarán una vez definido el modelo.

Escenarios objetivos Alternativas Seleccionadas

A la finalización del taller se les solicitó a los asistentes que eligieran un alternativa de “escenario objetivo” entre cuatro propuestas presentadas por la Oficina de Coordinación, construi-

das en base a los objetivos priorizados en el taller anterior. A continuación se presentan las cuatro alternativas en el orden en que fueron seleccionados.

Construir un ciudad que consolide su perfil turístico y de servicios antárticos, ordenando su crecimiento, imagen urbana y sustentabilidad económico ambiental, mediante la concertación público privada, la eficacia de las políticas públicas, la integración social de los vecinos y la gestión asociada de proyectos.

Ushuaia, con un municipio ordenado y propulsor y una comunidad inclusiva y respetuosa, logra a través de un proyecto colectivo una identidad e imagen que exalta sus riquezas naturales y se convierte en el soporte de la actividad antártica y turística como la base económica más importante para su desarrollo.

Ushuaia, ciudad con un gran potencial turístico y antártico, integrada social, urbana y poblacionalmente mediante la participación y articulación de políticas pensadas para un desarrollo sustentable basado en el aprovechamiento de los recursos naturales únicos y su posicionamiento geográfico.

Construir una ciudad de servicios turísticos que la afirme como un producto protegido y distintivo, sustentable urbana, económica y ambientalmente, que desarrolle sus recursos, aproveche su potencial Antártico, y que, con una adecuada articulación entre vecinos y Estado, conduzca el cotidiano proceso de construcción de la ciudadanía.



Lo que vendrá

Este ha sido un año muy complejo. Desde el Plan Estratégico podemos decir que, más allá de las contingencias socioeconómicas por todos conocidas, se han estirado los tiempos debido al período de institucionalización que fue necesario contemplar. La incorporación del Plan Estratégico en la Carta Orgánica Municipal implicó el dictado de una ordenanza que regula la actuación del Consejo del Plan Estratégico de Ushuaia (CoPEU, conjunto de vecinos e instituciones que participan en las distintas instancias del Plan) y la Junta Promotora del mismo. El dictado del Decreto reglamentario de la Ordenanza, el llamado a inscripción de vecinos, organizaciones e instituciones para la conformación del CoPEU, y posteriormente de la Junta Promotora, ha hecho que las primeras reuniones del año se realizaran recién en el mes de octubre.

A pesar de ello no es poco lo que se hizo, ya que los dos talleres realizados han sido de enorme importancia para la consolidación del plan.

Banco de Proyectos

Una de las consignas del último taller fue la de indicar las acciones o proyectos que permitiesen arribar a los objetivos señalados como los más importantes. Esto ha sido un anticipo de lo que se trabajará en el próximo taller a realizarse en el mes de abril del próximo año, cuyo objetivo central será la formulación de proyectos.

Para obtener insumos para el próximo taller se ha dispuesto crear un Banco de Proyectos. En éste, todos los vecinos o las instituciones públicas o privadas de nuestra comunidad pueden presentarlos de acuerdo a un formulario preestablecido, que se adjunta al final de este Informe.

Este Banco de Proyectos será una expresión más organizada que el listado que se realizó en el último taller y que forma parte del presente, que serán incorporados como base de trabajo para el taller de proyectos. A partir del primer día hábil del mes de febrero de 2003, la Oficina de Coordinación del PEU en la Casa Beban, brindará asesoramiento a quienes quieran presentar proyectos.

Foros de Debate y Acuerdos

Otras de las actividades que se realizarán a partir del mes de marzo próximo son los Foros de Debate y Acuerdos, en los que se convocará a la comunidad a debatir sus ideas sobre temas específicos, y a escuchar y participar de charlas de divulgación sobre temas que influyen en el futuro de la ciudad. Cada foro se hará sobre temas específicos, por ejemplo Ushuaia y la Antártida, Ushuaia y su desarrollo económico, Integración social y construcción de ciudadanía, la expansión urbana de Ushuaia, etc.

Consejo de Planeamiento

Para el mes de abril se prevé la próxima reunión del CoPEU, en donde se elegirá la Junta Promotora para el período 2003/04. La importancia de la próxima Junta radica en que su mandato trascenderá a la actual gestión municipal, constituyéndose en un enlace cuyo desafío mayor será asegurar la continuidad del Plan.

Conclusión

Entre otras cosas que quedan pendientes, una muy importante es darle una mayor divulgación al Plan Estratégico. Solamente con la apropiación colectiva del mismo podremos asegurar su continuidad y permanencia en el tiempo, más allá de los hombres y mujeres que hoy lo impulsan y llevan adelante.

Mucho se ha hecho, pero lo que aún queda por hacer es mucho más. Un Plan Estratégico es un proceso permanente de búsqueda de consenso y acción. Ese proceso, en Ushuaia, ya está en marcha. Aquel proverbio chino que utilizamos para la primera convocatoria, en abril de 2001, “**hasta el camino más largo empieza con el primer paso**” ha quedado atrás. Ese primer paso se ha dado, y también varios más. Tal vez hayamos perdido el miedo de andar una travesía tan larga, o tal vez no.

Quizás seamos escépticos respecto de que el esfuerzo sea compensado con resultados. Pero vale la pena intentarlo con el optimismo de la voluntad, a pesar del pesimismo de la razón. Solamente de nosotros depende nuestro futuro. Futuro que es aquel lugar en donde pasaremos el resto de nuestras vidas.



Plan estratégico de Ushuaia - Banco de proyectos

Ficha para la presentación de ideas y proyectos

Apellido y nombres

Domicilio:

Teléfono:

email:

Entidad a la que representa:

1.- DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

2.- LÍNEA ESTRATÉGICA U OBJETIVOS A LOS QUE RESPONDE EL PROYECTO

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

5.- CONSECUENCIAS DE LA NO REALIZACIÓN DEL PROYECTO

6.- OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

7.- INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES O EMPRESARIAS QUE CREE QUE DEBERÍAN PARTICIPAR EN LA FORMULACIÓN Y/O EJECUCIÓN DEL PROYECTO

8.- ¿TIENE USTED IDEA DEL COSTO APROXIMADO QUE TENDRÍA EJECUTAR SU PROYECTO, Y DE LAS FUENTES QUE PODRÍAN O DEBERÍAN FINANCIARLO?

¿EN QUÉ FASE SE ENCUENTRAN? (MARQUE CON UNA CRUZ)

IDEA

ANTEPROYECTO

PROYECTO

EJECUCIÓN



El taller de proyectos



La etapa de formulación del Plan Estratégico

El plan hasta hoy

La primera fase del Plan Estratégico Ushuaia 2013 fue elaborar un Diagnóstico de la ciudad que sirviera para identificar y explicar las distintas variables que operan sobre su territorio, sus instituciones y su población. Para ello, utilizamos la metodología de matrices FODA ó DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permitió observar el posicionamiento actual de Ushuaia, analizando su situación interna y su contexto externo, regional, nacional e internacional.

Para esta primera Etapa de Diagnóstico, se segmentó el análisis en tres ejes de trabajo:

Un Eje Socio-Institucional, que indagó la estructura social, dimensionando y priorizando su problemática, la situación de integración o fragmentación social, las formas asociativas, la organización de las instituciones de la ciudad.

Un Eje Urbano Ambiental, que incorporó los elementos de la estructura física y funcional de la ciudad, los elementos de ordenamiento territorial, los usos del suelo, infraestructura, temas ambientales.

Un Eje Económico Productivo, que abordó el perfil económico de la ciudad, los componentes del desarrollo, los recursos materiales e intangibles de la misma, las oportunidades y áreas de desarrollo futuro.

Durante esos primeros meses de trabajo, la Oficina de Coordinación del Plan relevó 3 tipos de insumos para esta tarea diagnóstica: la información documentada existente en la ciudad, las entrevistas con personas consideradas claves en cada eje, y los Talleres Participativos de identificación de temas centrales y de diagnóstico, realizados durante los meses de agosto y diciembre de 2001.

Con estos 3 elementos, se realizó un Documento Diagnóstico, que reflejó el trabajo de todos los actores institucionales participantes, y que comenzó a definir las líneas de trabajo futuras. Muchos de estos mismos actores, más de trescientas personas e instituciones, han participado de las actividades de este año.

Con la finalización de esta etapa de diagnóstico, y luego de un período en donde se logró la institucionalización del Plan a través de su incorporación en la Carta Orgánica de la ciudad, se dio paso a la segunda fase, denominada Etapa de Formulación.

Para esta etapa fueron diseñados tres nuevos Talleres Participativos (Escenarios, Estrategias y Proyectos), de los cuales, hasta el momento de la redacción de este Informe, se han realizado dos.

En el primero de ellos, el Taller de Escenarios, se actualizaron las variables del Diagnóstico, se identificaron las situaciones posibles y deseables para Ushuaia en el mediano plazo. En el Taller de Estrategias se consensuaron las principales Líneas Estratégicas que debería seguir la ciudad para arribar exitosamente a las situaciones planteadas. Además se avanzó en una primera identificación de proyectos, y en una definición general del Objetivo/Visión para Ushuaia.

El taller de proyectos

Para esta nueva instancia participativa, se ha preparado el presente documento de trabajo en base a tres insumos principales: Las ideas surgidas del Taller de Estrategias, el Banco de Proyectos abierto a la comunidad, y el Taller de Técnicos Municipales, realizado en el mes de marzo. El producto de esas tres instancias son más de 200 ideas/proyectos que hemos tratado de sintetizar y sistematizar en un cuerpo de Programas y Proyectos para este Taller.

Estos Programas y Proyectos recogen todas estas iniciativas tal como han sido planteadas por sus autores, y han sido agrupadas de acuerdo a criterios de semejanza y compatibilidad de la temática abordada, teniendo como elemento ordenador los objetivos definidos en los Talleres del año pasado.



Programas y proyectos

LÍNEA 1 **Integración socio-institucional**

Programa de gestión de Políticas sociales de promoción

Coordinación Inter
Institucional de
Políticas Sociales

Sistema de
Información Social

Promoción de la
Gestión Asociada

Desarrollo de
Políticas de Prevención

Programa de complementación Educativa productiva

Emprendimientos
Sociales Productivos

Formación
para el Trabajo

Programa de desarrollo del capital social

Red De Información
Y Capacitación De Las OSC

Derecho de los Niños
y Adolescentes a la Ciudad

Creación de Centros de
Información y
Orientación al Vecino

Foros Territoriales
de Participación Barrial

Gestión Territorial de Actividades Deportivas y
Culturales

Promoción de Derechos
y Responsabilidad Ciudadana

LÍNEA 2 **Estímulo del desarrollo económico local**

Programa de desarrollo turístico

Agencia De Desarrollo
Turístico.

Banco De Iniciativas
Turísticas Innovadoras.

Agenda Anual
De Eventos.

Sistema Local de Calidad
Turística y Ambiental.

Integración
Regional

Programa de logística antártica y marítma

Sistema Logístico
Antártico

Descentralización de
Organismos Antárticos

Promoción de la Actividad
Científica Antártica

Programa de desarrollo productivo local

Centro De
Iniciativas Productivas

Consolidación de la Pesca Artesanal
y la Producción Acuícola

LÍNEA 3 **Modernización del Estado Municipal**

Programa de reforma gerencial del sector público

Capacitación
Directiva a Gerencial

Carrera
Administrativa

Calidad
de Gestión

Sistema de Información
Municipal

Programa de gestión económico financiera

Mejora de la
Administración Económica
y Financiera

Rediseño de la
Política Tributaria

LÍNEA 4: **Ordenamiento urbanoambiental**

Programa de ordenamiento urbano ambiental

Plan de Desarrollo y
crecimiento urbano

Tratamiento de Efluentes Cloacales

Tratamiento de Residuos

Sistema Circulatorio
Vial y Peatonal

Mapas de Riesgo Ambiental
(Geológico, hídrico, biológico)

Programa de identidad e imagen urbana

Jerarquización Área
Central y Casco Histórico

Desarrollo del Frente Costero

Vacíos Urbanos

Equipamiento y
Señalética Urbana

Hitos, Circuitos y
Atractivos Urbanos

Preservación y
Recuperación Paisajística Ambiental

Espacios Para la Integración Barrial

Programa de gestión territorial

Coordinación de Políticas Urbanas

Reformulación de
políticas de control



Objetivos priorizados en la LÍNEA 1: **Integración Socioinstitucional**

FAVORECER LA INTEGRACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL GENERANDO ESPACIOS DE ENCUENTRO Y ACUERDO EN LA GESTIÓN ASOCIADA DE PROYECTOS.

1

Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el Estado y el sector privado.

2

Alentar proyectos dirigidos a la promoción social por sobre el asistencialismo.

3

Generar acciones preventivas, espacios de contención y asistencia que contemplen las problemáticas familiares y sociales.

4

Definir políticas que promuevan la inserción laboral de los jóvenes.

5

Facilitar y ampliar el acceso de niños y jóvenes a las propuestas culturales y deportivas.

6

Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el Estado para el cumplimiento de las normas de convivencia ciudadana (tránsito, ambiente, veredas, patrimonio histórico, etc.).

7

Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones, promoviendo la participación de los vecinos.

8

Mejorar la asignación de los recursos para la atención eficaz de los problemas sociales urgentes.

9

Fomentar la participación de los niños y adolescentes en la construcción de actividades y proyectos de la ciudad.

10

Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.

11

Consolidar la educación como la piedra fundamental de todo proyecto de cambio en la construcción de un nuevo contrato social.

Programa de gestión de políticas sociales de promoción

Este programa busca orientar las políticas sociales hacia la promoción, prevención y cogestión a través de mecanismos de concertación y cooperación entre los organismos oficiales (municipalidad, gobierno provincial, gobierno nacional), las o.s.c de la ciudad y el sector empresarial., Revirtiendo aquellas de corte asistencialista y clientelar.

En este sentido, se considera fundamental la coordinación interinstitucional y la sistematiza-

ción de la información social, que facilite, por un lado, la elaboración de diagnósticos que sirvan de sustento a nuevos proyectos que promuevan la inclusión social, y por otro, la participación activa de los diferentes actores, permitiendo así una mejor distribución de los recursos existentes.

Se incluyen en este programa los proyectos orientados hacia la prevención de problemáticas sociales.

Proyecto "coordinación interinstitucional de políticas sociales"

Descripción:

Se propone la conformación de un consejo de concertación para la definición consensuada de una política social para la ciudad, donde converjan representantes del gobierno provincial, municipal y osc que trabajen sobre la problemática social. Podrá incorporarse un representante de la nación cuando se implementen programas financiados por esta.

Objetivos:

- ✗ Lograr una correcta articulación entre los responsables de establecer y aplicar políticas sociales, mediando ante conflictos interinstitucionales que dificulten o pongan en riesgo la continuidad de proyectos sociales
- ✗ Evitar la superposición de acciones, lográndose así un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos.
- ✗ Propender a la definición concertada de mecanismos para el seguimiento y evaluación de programas sociales.

Proyecto "sistema de información social"

Descripción:

El proyecto busca implementar un sistema de información unificado de beneficiarios de programas sociales, prestaciones, organizaciones y proyectos sociales que los abordan en el ámbito municipal, provincial y nacional a fin de lograr la optimización de los recursos humanos y económicos. Se propondrá a las osc su incorporación al sistema, a efectos de ampliar la base de datos. Esto permitirá interpretar dichos datos y realizar diagnósticos para implementar proyectos adecuados a la realidad social local.

Objetivos:

- ✗ Compartir información para lograr criterios de acción coherentes entre las diferentes instituciones que se encuentran involucradas en la atención de la problemática social.
- ✗ Distribuir eficazmente los recursos humanos y económicos al evitar superposiciones en el accionar.
- ✗ Contar con información actualizada para afrontar situaciones de emergencia.

Proyecto "promoción de la gestión asociada"

Descripción:

El proyecto se propone desarrollar capaci-

dades locales de gestión a través de experiencias participativas y concretas en la formulación,

coordinación y ejecución de proyectos. A tal fin se establecerá un plan de capacitación que posibilite la formación de agentes estatales, privados y de osc en metodologías, herramientas y prácticas para la gestión asociada de proyectos.

La posibilidad de que se lleve a cabo este modo de gestionar proyectos depende tanto de la decisión política de los distintos niveles gubernamentales, municipales y de las organizaciones de la sociedad civil como del conocimiento de metodologías de planeamiento participativo, de trabajo en red y del consenso para abordar problemáticas desde diferentes organizaciones asociada y articuladamente.

Objetivos:

- ✕ Promover la gestión asociada en los niveles estatal, privado y osc, a través de cursos, talleres y experiencias participativas concretas en formulación, gestión y ejecución de proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de los vecinos.
- ✕ Promover el trabajo asociativo entre la sociedad civil, el estado y el sector privado.
- ✕ Ampliar el instrumental técnico y metodológico de las áreas sociales del estado, privadas y osc en la gestión asociada para generar instancias participativas que permitirán elaborar y ejecutar proyectos sociales orientados hacia la promoción y generación de acciones preventivas.

Proyecto “desarrollo de políticas de prevención”

Descripción:

Generar y fortalecer acciones preventivas involucrando a la educación formal y no formal, a través de talleres y campañas educativas de problemáticas que afectan a sus ciudadanos teniendo en cuenta las variables culturales y sociales. En las mismas participarán organismos gubernamentales, municipales, organizaciones de la sociedad civil así como los distintos niveles educativos.

Objetivos:

- ✕ Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado.
- ✕ Promover la difusión de información sobre recursos existentes para la asistencia y prevención de diferentes problemáticas como adicciones, salud reproductiva, embarazo adolescente, violencia, accidentes.
- ✕ Generar acciones preventivas y espacios de contención que contemplen las problemáticas familiares y sociales.

Programa de complementación educativo productivo

Este programa se orienta hacia la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras, apoyadas por el estado, con una real articulación entre el sistema educativo y el perfil económico de la ciudad, para la generación de actividades

de capacitación y educación no formal dirigidos a promover la inserción laboral a corto y mediano plazo de los recursos humanos de baja especialización.

Proyecto “emprendimientos sociales productivos”

Descripción:

El proyecto se orienta hacia la capacitación laboral de jóvenes y adultos de bajo nivel de especialización. Dicha capacitación se realizará a través de las osc, municipalidad, gobierno provincial, firman-

do convenios con empresas y las diferentes cámaras (comercio, turismo, construcción, etc.).

La demanda será relevada a través del trabajo conjunto de los diferentes sectores del municipio, universidad y o.s.c. involucradas, me-

diante el contacto con las cámaras, empresas y comercios, a fin de identificar cuáles son las necesidades de formación en relación a las posibilidades de empleo, cuáles y donde podrían generarse y el tipo de mano de obra que requiere el mercado laboral a mediano y largo plazo.

Objetivos:

- ✕ Favorecer la inserción laboral de la población objetivo del proyecto, coordinando las alternativas de capacitación formal y no formal entre el estado, el empresariado local, las instituciones educativas, y las osc.
- ✕ Generar mayores oportunidades de inserción económica y social, proporcionando capacitación para el trabajo, formación y experiencia laboral.

Proyecto "formación para el trabajo"

Descripción:

Adecuar espacios físicos para la capacitación laboral de jóvenes y adultos de bajo nivel de especialización. Dicha capacitación se realizará a través de las osc, municipalidad, gobierno provincial, convenio con empresas, diferentes cámaras (comercio, turismo, construcción, etc.).

La demanda será relevada a través del trabajo conjunto de los diferentes sectores del municipio mediante el contacto con las cámaras, empresas y comercios, a. Fin de establecer el tipo de mano de obra que requerirán a mediano y largo plazo.

Objetivos:

- ✕ Favorecer la inserción laboral de la población objetivo del proyecto, coordinándolas alternativas de capacitación formal y no formal entre el estado, el empresariado local, las instituciones educativas, y las osc.

Programa de desarrollo del capital social

Las numerosas iniciativas de asociación comunitaria a través de pequeños grupos por un lado refleja un alto interés en participar, por el otro muestra la atomización social y la fragmentación propia de la ciudad, conformándose grupos muy disímiles con baja capacidad de integración.

Esta situación se profundiza ante la falta de un rol orientador, potenciador y de seguimiento del estado para el desarrollo de las organizaciones, observándose la desinformación por

parte de las organizaciones y de la comunidad en general de los recursos con los que cuenta y las problemáticas que aún no se encuentran suficientemente abordadas por las mismas.

El presente programa pretende impactar sobre esta realidad promoviendo la conformación de una red de información, asistencia, formación y capacitación de las osc y el involucramiento de los propios actores sociales en la construcción de derechos y responsabilidad ciudadana.

Proyecto "red de información y capacitación de las osc"

Descripción:

Se promoverá la articulación del estado con las organizaciones de la sociedad civil a través de la información para y sobre el 3º sector, generando espacios de capacitación entre las or-

ganizaciones locales y regionales en temáticas como mapeos de riesgos, gestión asociada, planeamiento participativo, entre otras.

La red contará con un centro de información y asistencia que tendrá una base de datos refe-

rentes a posibilidades de financiamiento y subsidios para la puesta en marcha de proyectos sociales, programas nacionales y cualquier otra información de interés para y sobre el 3º sector, como así también la realización de estudios e investigaciones y brindando asistencia técnica.

Objetivos:

- ✕ Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado.
- ✕ Propiciar la organización de cursos y talleres de capacitación con profesionales locales y externos que permitan el fortalecimiento institucional.
- ✕ Posibilitar el acceso a la información a todas aquellas instituciones que lo requieran.
- ✕ Consolidar y fortalecer la continuidad de las instituciones y organizaciones promoviendo la participación de los vecinos.

Proyecto “derechos de los niños y adolescentes a la ciudad”

Descripción:

El proyecto tiende a involucrar a los niños y adolescentes como sujetos activos en la construcción de los espacios de la ciudad favoreciendo la apropiación y el afianzamiento de vínculos con los vecinos de su barrio, con sus recursos comunitarios, con su ciudad. Se llevará a cabo trabajando a nivel comunitario a través de las instituciones educativas y o.s.c. barriales, los problemas sociales, culturales y urbano ambientales que impiden u obstaculizan el derecho de a vivir, disfrutar y circular por su ciudad.

Esto permitirá visibilizar la percepción que los niños y adolescentes tienen de sus necesidades y situaciones de riesgo. Se trabajará con éstos y los vecinos en la elaboración de mapas de riesgo y micro proyectos de investigación acción participativa con el fin de que se puedan llevar a cabo cogestivamente, entre el municipio, y organizaciones comunitarias.

Objetivos.

- ✕ Fomentar la participación de los niños y adolescentes en la construcción de actividades y proyectos de la ciudad
- ✕ Realizar acciones de prevención y promoción social al organizarse la comunidad colectivamente alrededor de objetivos comunitarios.
- ✕ Promover el trabajo asociativo y en redes entre las organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector privado
- ✕ Promover soluciones constructivas y de equipamiento urbano que se adapten al medio natural y que contribuyan a la restauración paisajística y ambiental
- ✕ Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios de uso público.
- ✕ Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.

Proyecto “creación de centros de información y orientación al vecino”

Descripción:

A aprovechando la ubicación geográfica de los centros comunitarios municipales, se pondrán en marcha los “centros de información y orientación al vecino”, facilitando el acceso a la información sobre recursos comunitarios (centros de atención médica, escuelas, clubes,

actividades culturales, iglesias, etc.) , instituciones de asistencia a problemáticas sociales y familiares puntuales, requisitos para la realización de trámites varios tanto dentro del municipio como en otros organismos del estado nacional y provincial (D.G.I., registro civil, anses, etc)

Objetivos:

- ✗ Orientar a las familias del barrio sobre recursos comunitarios existentes que los ayude a resolver la problemática que atraviesan (centros de salud, escuelas, comedores comunitarios, etc).
- ✗ Brindar información referente a actividades sociales, deportivas, recreativas y culturales.
- ✗ Proporcionar a los vecinos información sobre trámites municipales y de otros organismos.
- ✗ Derivar a los vecinos a la institución correspondiente al trámite a realizar.

Proyecto “foros territoriales de participación barrial”**Descripción:**

El proyecto consiste en generar un número de unidades territoriales dentro de la ciudad, que estén ligadas por lazos de vecindad, y posean características afines respecto a cuestiones de orden socio-cultural, topográficas y ambientales, constituyendo ámbitos de problemáticas relativamente comunes. La cantidad de estas unidades o distritos debe permitir descentralizar la ejecución de políticas públicas de base territorial sin generar una excesiva atomización. En cada una de estas unidades se propone conformar un foro, integrado por las organizaciones civiles, comisiones vecinales, cooperadoras, y de toda forma de organización barrial que opere dentro de sus límites a fin de plantear, junto con el municipio, estrategias concertadas para la resolución de las problemáticas comunes del sector.

Objetivos:

- ✗ Descentralizar la ejecución de las políticas públicas municipales, expresando y presupuestando cada programa o servicio público que realice el municipio para la ciudad, en función de su incidencia en cada uno de los distritos que se definan.
- ✗ Desarrollar, en forma concertada con las propias organizaciones y vecinos del sector, proyectos de obras públicas, privadas o de incidencia barrial, así como programas de promoción social, de aplicación específica para cada distrito.
- ✗ Generar ámbitos de debate que faciliten el proceso de elaboración del presupuesto participativo para determinadas políticas públicas que el municipio vaya a ejecutar y tengan aplicación directa en cada distrito.

Proyecto “gestión territorial de actividades deportivas y culturales”**Descripción:**

Se promoverá la descentralización de actividades culturales y deportivas y la planificación conjunta entre los vecinos para concretarlas de acuerdo a los intereses de cada barrio.

Objetivos:

- ✗ Coordinar y difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas generadas en la ciudad.
- ✗ Facilitar y ampliar el acceso de niños y jóvenes a las propuestas culturales y deportivas.
- ✗ Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.

Proyecto “promoción de derechos y responsabilidad ciudadana”**Descripción:**

Promoción de las normas y ordenanzas a través del consejo deliberante para favorecer el conocimiento y apropiación del vecino de las mismas.

Objetivos:

- ✗ Afianzar el trabajo conjunto entre la comunidad y el estado para el cumplimiento de las convivencia ciudadana) tránsito, ambiente, veredas, patrimonio histórico, etc.).
- ✗ Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios públicos.



Objetivos priorizados en la LÍNEA 2 Estímulo del desarrollo económico local

PROMOVER UN PROCESO DE DESARROLLO ECONÓMICO FORTALECIENDO ACTIVIDADES VINCULADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, TURÍSTICOS Y LOGÍSTICOS.

1
Mejorar la capacidad del Estado como promotor del desarrollo económico, reorientando la asignación de recursos públicos y articulando acciones entre los distintos organismos

2
Promover la articulación de actividades y emprendimientos económicos que encadenen procesos productivos vinculados al mercado turístico y antártico.

3
Coordinar esfuerzos y recursos públicos y privados para la promoción turística de la ciudad, protegiendo y potenciando el producto y la marca USHUAIA.

4
Difundir y aprovechar las oportunidades económicas que la Antártida brinda a la ciudad.

5
Articular el sistema educativo con el perfil económico de la ciudad.

6
Recuperar capacidades locales de decisión en materia económica.

7
Promover la integración económica regional protegiendo los intereses estratégicos.

8
Mejorar la calidad de los servicios turísticos, ampliar la oferta, revertir la estacionalidad e incentivar la demanda.

9
Fortalecer el tejido empresarial y comercial promoviendo la capacitación y actualización de los diversos actores.

10
Aprovechar los recursos y capacidades industriales instaladas.

11
Generar y difundir estudios e investigaciones económicas locales.

Programa de desarrollo turístico

El presente programa se funda en la necesidad de gestionar acciones, articuladas entre el sector público y el sector privado, tendientes al aumento del flujo turístico hacia la ciudad, el incremento de la permanencia media, la amplia-

ción y el mejoramiento de la oferta de servicios turísticos, y la promoción de la ciudad en el resto del país y en el exterior, como formas de fortalecer el posicionamiento competitivo de Ushuaia en materia turística.

Proyecto "agencia de desarrollo turístico"

Descripción:

Creación o adecuación de un espacio de articulación y gestión público privado (fundación u otra figura) tendiente a aunar esfuerzos y recursos para la promoción de la ciudad, el análisis de las distintas alternativas y planes de inversión, el fomento de las investigaciones y estudios sectoriales de la actividad, promoviendo la formulación y desarrollo de iniciativas turísticas innovadoras.

Objetivos:

- ✕ Incremento de la capacidad del estado como promotor del desarrollo,
- ✕ Articulación de actores públicos y privados,
- ✕ Promoción de encadenamientos productivos,
- ✕ Mejoramiento de la calidad de los servicios,
- ✕ Generación y difusión de estudios económicos locales,
- ✕ Relevamiento y asistencia para la gestión de la innovación turística.

Proyecto "banco de iniciativas turísticas innovadoras"

Descripción:

Creación de un registro de proyectos que permitan ampliar la oferta de servicios y productos turísticos de la ciudad.

Objetivos:

- ✕ Promover la generación y concreción de proyectos innovadores vinculados a la actividad turística.
- ✕ Vincular a los diferentes actores (inversores, generadores de proyectos, estado, etc.) Para la concreción de proyectos turísticos.

Proyecto "agenda anual de eventos"

Descripción:

Conformación de un calendario anual, preestablecido, de actividades culturales, deportivas, ferias, congresos y otras, de carácter y alcance nacional e internacional, que incentiven un mercado turístico alternativo y complementario del actual.

Objetivos:

- ✕ Aumentar el flujo turístico a la ciudad,
- ✕ Atenuar la estacionalidad turística con una ampliación de la oferta de temporada baja y media,
- ✕ Generar mecanismos alternativos de promoción internacional, y
- ✕ Posicionar la marca Ushuaia en el mercado global.

Proyecto "sistema local de calidad turística y ambiental"

Descripción:

Implementación de normas y procesos de ca-

lidad en la oferta de servicios comerciales y turísticos de la ciudad, cuyas funciones básicas



sean la normalización, certificación, implantación, y promoción de la marca de calidad turística fueguina y de las empresas que la ostentan en campañas de publicidad, publicaciones, representación en ferias, notas de prensa, etc..

Objetivos:

- ✗ Dotar a las empresas del sector turístico de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios, que les permita crear ventajas competitivas adecuadas a los nuevos retos que el mercado les plantea.
- ✗ Ofrecer a los destinatarios de los distintos bienes y servicios turísticos una mayor calidad y confiabilidad general en las prestaciones y servicios que les ofrece la ciudad, asegurando los procesos de mejora continua de los mismos.
- ✗ Posicionar la imagen de marca de Ushuaia como destino de calidad, diferenciada de otros destinos en el mercado.

Proyecto "integración regional"

Descripción:

Formalización de acuerdos regionales (con el resto de la Patagonia y con la región de magallanes en Chile), que reporten beneficios mutuos, que aumenten el potencial de la región y que le permitan a cada ciudad desarrollar sus ventajas competitiva y complementariamente.

Objetivos:

- ✗ Incremento del flujo turístico a la ciudad.
- ✗ Diversificación de servicios y productos.
- ✗ Optimización de esfuerzos y recursos.
- ✗ Optimización del potencial de desarrollo de la Patagonia y sur de Chile en el mercado global.

Programa de logística antártica y marítima

La consolidación de Ushuaia como centro logístico de las actividades antárticas responde a la capacidad que tiene la ciudad para posicionarse como puerta de entrada a la

antártida, dada su situación geoestratégica (ceranía física y posición geográfica), como a su condición e infraestructuras administrativas y logísticas.

Proyecto "sistema logístico antártico"

Descripción:

Creación y desarrollo de normas, instalaciones y mecanismos ágiles de articulación interinstitucional para el impulso de actividades científicas, logísticas y de servicios antárticos relacionadas con la demanda nacional e internacional.

Objetivos:

- ✗ Incentivar el desarrollo de actividades económicas vinculadas a la antártida,
- ✗ Promover encadenamientos productivos.
- ✗ Diversificar la base productiva de la ciudad.
- ✗ Atraer actividades científicas.

Proyecto "descentralización operativa de organismos antárticos"

Descripción:

Gestión de normas y decisiones que favorezcan la implantación en la ciudad de aque-

llos organismos, instituciones e infraestructuras vinculados a la actividad antártica argentina.

Objetivos:

- ✗ Fortalecer a ushuaia como punto de referencia de las actividades antárticas argentinas.
- ✗ Promover las actividades económicas enca-

denadas a la misma.

- ✗ Fortalecer las capacidades locales de decisión en esta materia.

Proyecto “promoción de la actividad científica antártica”**Descripción:**

Promoción y gestión para la radicación en ushuaia de proyectos científicos internacionales vinculados a los distintos campos de estudio de la antártida.

Objetivos:

- ✗ Atraer proyectos de investigación a la ciudad.
- ✗ Lograr el liderazgo científico en esta materia.
- ✗ Generar nuevo flujo de recursos, bienes y personas hacia la zona.

Programa de desarrollo productivo local

La fuerte apuesta de la ciudad al turismo como recurso económico de reconversión, no debería excluir otras actividades desarrolladas, o a desarrollarse en la ciudad, que cuenten con emprendedores dispuestos llevarlas a cabo, sino

por el contrario debería complementarse con toda una gama de actividades económicas encadenadas y complementarias. El presente programa apunta a promover este tipo de emprendimientos.

Proyecto “centro de iniciativas productivas”**Descripción:**

Puesta en marcha de un banco de iniciativas que promueva el desarrollo de nuevas capacidades, articule los distintos intereses y facilite el acceso a recursos críticos (información, financiamiento, asistencia técnica, capacitación, tecnología etc.)

Objetivos:

- ✗ Incrementar la capacidad del estado como promotor del desarrollo.
- ✗ Facilitar el acceso a la información económica.
- ✗ Conectar la formación de las personas a la demanda empresarial.
- ✗ Articular el tejido empresarial (micro y pequeñas empresas).
- ✗ Promover la incorporación de valor agregado a la producción local.

Proyecto “consolidación de la pesca artesanal y la producción acuícola”**Descripción:**

Si bien ésta es una actividad que podría estar incluida en las previstas en el centro de iniciativas productivas, se formula el proyecto por separado por entenderla vinculada fuertemente al origen y desarrollo de una ciudad como ushuaia, relacionada con los recursos marítimos. Mediante este proyecto no se promueve la actividad extractiva o acuícola en sí, por desarrollarse ésta fuera de los ámbitos municipales, sino que se busca consolidar en la ciudad emprendimientos relacionados con la misma.

Objetivos:

- ✗ Potenciar una actividad ligada con los recursos del lugar.
- ✗ Promover la incorporación de valor agregado a la producción local.
- ✗ Incorporar un nuevo atractivo al producto, agregándole la “fuerza” de la marca Ushuaia.

Objetivos priorizados en la LÍNEA 3: **Modernización del estado municipal**

IMPULSAR LA GESTIÓN MUNICIPAL HACIA UN MODELO EFICIENTE, PARTICIPATIVO Y FLEXIBLE QUE PRIORICE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

- 
- 1**
Definir políticas municipales que asuman un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad.
 - 2**
Mejorar los sistemas de registro, sistematización y difusión de la información de la ciudad.
 - 3**
Generar instancias participativas entre la gestión política, la administración y la comunidad en los procesos de toma de decisiones públicas.
 - 4**
Instrumentar mecanismos transparentes de ingreso y promoción en la Administración que priorice la idoneidad.
 - 5**
Promover la apropiación colectiva y cuidado de los bienes y espacios de uso público.
 - 6**
Incorporar conceptos de gestión de calidad, mejora continua, reingeniería de trámites, satisfacción y conformidad del vecino.
 - 7**
Diseñar políticas tributarias que contemplen el autosostenimiento de los servicios y criterios de equidad fiscal.
 - 8**
Evitar la superposición de roles entre Municipio y Provincia en la atención de problemáticas de la comunidad.
 - 9**
Impulsar e incentivar la capacitación permanente del empleado municipal.

Programa de reforma gerencial del sector público

El municipio se encuentra en un estado de desarrollo de su organización que no es capaz de dar satisfacción a las nuevas demandas de la sociedad. Su estructura responde a un modelo tradicional de administración pública más orientado a su propio sostenimiento administrativo y presupuestario que a la obtención de resultados concretos, que no per-

mite gestionar sus actuales políticas públicas con aceptables niveles de eficiencia y eficacia. De esta manera, se constituye en un obstáculo para sus propios fines. El presente programa busca impulsar la gestión municipal hacia un modelo eficiente, participativo y flexible que priorice la calidad en la prestación de servicios a la comunidad.

Proyecto "capacitación directiva gerencial"

Descripción:

Seleccionar y capacitar a un número limitado de funcionarios y directivos permanentes del municipio en las nuevas tecnologías de gestión pública, para que puedan luego explicarlas, difundirlas y ponerlas en marcha junto al personal de cada área. Habrá que definir cuáles tecnologías se necesita adoptar prioritariamente (no se pueden adoptar todas a la vez) y avanzar en los mecanismos para una rápida implementación.

Objetivos:

- ✕ Promover la profesionalización del servicio público municipal.
- ✕ Formar un cuerpo profesional y permanente de funcionarios y directivos gerentes en el municipio, capacitados para liderar el procesos de innovación y cambio que la administración requiere para adaptar su funcionamiento de acuerdo a los nuevos conceptos y tecnologías de gestión pública, asumiendo un rol activo en el desarrollo integral de la ciudad.

Proyecto "calidad en la gestión"

Descripción:

Puesta en marcha de un conjunto de nuevas tecnologías de gestión aplicadas directamente a los servicios públicos prestados por la municipalidad y a la atención de los vecinos como usuarios del municipio. Dichas tecnologías se gestionan a partir de la redefinición de procesos administrativos y de producción institucional, e incluyen la capacitación de los recursos humanos afectados a los mismos.

Objetivos:

- ✕ Orientar la gestión municipal hacia la calidad, entendiendo este proceso como la satisfacción de las necesidades ciudadanas en cuanto a expectativas, costos, participación y resultados.
- ✕ Impulsar la mejora continua de todos los procesos internos y servicios que gestiona y/o presta el municipio.
- ✕ Promover procesos de reingeniería de trámites que mejoren la atención y reduzcan los tiempos de la administración para dar respuestas a las distintas demandas.
- ✕ Desarrollar valores de satisfacción al ciudadano, estimulando la creatividad y la innovación de la administración.
- ✕ Instrumentar un programa de capacitación de recursos humanos que oriente el proceso de aprendizaje a los objetivos previamente definidos.
- ✕ Impulsar la progresiva incorporación de mecanismos de gobierno electrónico, facilitando el acceso a servicios y trámites de la administración.



Proyecto "carrera administrativa"

Descripción:

Se trata de poner en marcha, dentro del convenio municipal de empleo, un régimen de empleo público que incluya, entre otras, la capacitación permanente del personal y un plan de incentivos por cumplimiento de metas y resultados.

Objetivos:

- ✗ Estructurar un mecanismo objetivo, abierto y transparente, de ingreso y promoción en la administración pública local.
- ✗ Priorizar la idoneidad y el mérito.
- ✗ Capacitar al personal de forma permanente.
- ✗ Evaluar capacidades y rendimientos.

Proyecto "sistema de información municipal"

Descripción:

Implementar un sistema abierto, confiable, compartido y de fácil acceso de producción y gestión de la información, vinculando y unificando los distintos sistemas y bases de datos con que cuenta la administración.

Objetivos:

- ✗ Dotar a la administración pública local de un paquete de herramientas y nuevas tecnologías que le permitan modernizar sus estructuras de decisión, ejecución y control (interno y por parte de los ciudadanos) de las políticas públicas.
- ✗ Territorializar la información (a través de mapas) que sirvan para ver el "rendimiento" de los distintos sectores de la ciudad en los diversos aspectos de las políticas públicas.
- ✗ Proporcionar información rápida, confiable y única a todas las áreas y a la comunidad.
- ✗ Abrir el sistema a los ciudadanos, proporcionándoles información y herramientas para el control de la gestión, la información o la investigación..
- ✗ Construir indicadores de rendimiento institucional.
- ✗ Medir satisfacción de los ciudadanos con los distintos servicios que presta el municipio.

Programa de gestión económico financiera

Proyecto "mejora de la administración económica y financiera"

Descripción:

La implementación del sistema integral de administración y gestión económico financiera del municipio constituyó un primer paso para mejorar la cantidad, calidad y circulación de información interna respecto al inicio y seguimiento de trámites y expedientes, contratacio-

nes, compra de insumos y ejecución presupuestaria. El presente proyecto apunta a profundizar los alcances de este sistema, concientizando y capacitando a funcionarios, agentes y vecinos respecto a sus posibilidades y promoviendo su utilización como verdadera herramienta de gestión pública.

Objetivos:

- ✕ Dotar a la administración pública municipal de una herramienta para la toma de decisiones, el control de gestión y la evaluación integral de políticas y programas públicos por resultado.
- ✕ Mejoramiento los sistemas de administración e información económico financiera relativa al funcionamiento del municipio como prestador de servicios a la comunidad.

Proyecto “rediseño de la política tributaria”

Descripción:

El proyecto apunta a reformular los instrumentos de política tributaria del municipio bajo los preceptos de capacidad contributiva, equidad fiscal, eficacia en la gestión de cobro y en la afectación de recursos aportados por los vecinos a obras u acciones tangibles y valoradas por la comunidad.

Objetivos:

- ✕ Aumentar la recaudación local.
- ✕ Propender al autosostenimiento económico y financiero de los servicios públicos prestados por el municipio.
- ✕ Contar con un sistema fiscal equilibrado y equitativo.



Programa de ordenamiento urbano ambiental

Este programa se dirige a desarrollar un conjunto de proyectos de planificación y gestión urbana destinados a dotar a la ciudad de

sustentabilidad económica, social y ambiental, tanto en su condición actual como en su futuro crecimiento.

Proyecto "plan de desarrollo y crecimiento urbano"

Descripción:

Proyecto que define las áreas de crecimiento de la ciudad y propone las posibles soluciones a sus conflictos urbanos más relevantes, sobre las bases de un desarrollo sustentable económico y ambiental, que sirva como base para la toma de decisiones políticas en cuanto al ordenamiento urbano ambiental.

Objetivo:

Contar con una herramienta sustentada en criterios e información técnica, urbanística, económica y ambiental, que permita, mediante mecanismos de concertación, determinar los parámetros más racionales de crecimiento de la ciudad, considerando una adecuada conectividad de la trama urbana, una eficiente prestación de los servicios básicos y aplicando criterios de conservación ambiental y paisajística.

Proyecto "tratamiento de efluentes"

Descripción:

El presente proyecto apunta a desarrollar la factibilidad técnica, económica y de financiamiento para el diseño y ejecución de la planta de tratamiento de efluentes cloacales en la zona del parque industrial, la puesta en marcha del emisario submarino de Bahía Golondrina y el funcionamiento integral de todo el sistema pluviocloacal de la ciudad, a partir de la reparación y puesta en funcionamiento del colector costanero cloacal, que constituyó un primer paso para la resolución integral de la gestión de efluentes cloacales.

Objetivo:

Dotar a la ciudad de un sistema de tratamiento de efluentes cloacales que asegure condiciones de salubridad y minimice cualquier impacto ambiental negativo.

Proyecto "tratamiento de residuos"

Descripción:

El presente proyecto apunta a promover el sostenimiento futuro de un sistema de tratamiento y disposición final de residuos bajo criterios técnica, económica y ambientalmente adecuados, a partir de la implementación por parte del municipio del sistema de tratamiento y disposición final de residuos domiciliarios en el actual relleno sanitario, y la clausura y recuperación de los antiguos sitios de disposición a cielo abierto, que constituyó un primer paso en la resolución de la gestión de residuos.

Objetivo:

Diseñar estrategias de restauración y recuperación para el uso público de los antiguos repositorios de basura, así como planificar en el tiempo el sostenimiento de las actuales condiciones de tratamiento y disposición final de residuos domiciliarios.

Proyecto "sistema circulatorio vial y peatonal"

Descripción:

Resolución funcional de la trama circulatoria, readecuando los circuitos existentes a los efectos de optimizar la fluidez del tránsito vehicular y peatonal, vinculando los hitos, atractivos y circuitos urbanos y eliminando las barreras urbanas existentes.

Objetivos:

Optimizar la conectividad de la ciudad, estableciendo circuitos prioritarios, resolviendo nudos conflictivos para el tránsito vehicular y peatonal, categorizando y adecuando recorridos en función de las necesidades específicas (transporte público, transporte pesado, recolección de residuos, circuitos turísticos peatonales y vehiculares, etc.), Y estableciendo los sistemas de transporte más adecuados para cada caso.

Proyecto "mapas de riesgo ambiental"

Descripción:

Promover la realización de un mapa que cualifique y cuantifique los niveles riesgo ambiental (hídricos, geológicos, biológicos, etc.) Para cada sector de la ciudad, generando o adecuando los marcos normativos correspondientes

Objetivo:

Contar con una herramienta de base que ayude a ordenar la toma de decisión con respecto a la intervención urbana en los distintos sectores de la ciudad, a efectos de prevenir o minimizar los efectos negativos sobre la población.

Programa de identidad e imagen urbana

A través de múltiples acciones públicas y privadas, frecuentemente desarticuladas entre sí, las ciudades construyen a lo largo del tiempo una identidad e imagen que las caracterizan. En este sentido, la ciudad de Ushuaia, a partir del perfil priorizado por las propias institucio-

nes y vecinos que la conforman, debe desarrollar un conjunto de proyectos urbanos que lo consolide. Éste es el fundamento central de este programa que actuará sobre sus espacios públicos más emblemáticos, su casco céntrico, su frente costero, y su patrimonio natural y cultural.

Proyecto: Jerarquización área central y casco histórico

Descripción:

Desarrollar un plan de gestión público privado y un conjunto de normas que operen sobre la cantidad y calidad de los espacios públicos característicos del área central y sobre su patrimonio histórico, arquitectónico y cultural, mejorando su apropiación colectiva como ámbito de encuentro y polo de la actividad turística y comercial.

Objetivos.

- ✕ Preservar el patrimonio arquitectónico de la ciudad, consolidando su identidad histórica.
- ✕ Desarrollar un conjunto de intervenciones urbanísticas que permitan incorporar al casco céntrico espacios de uso público que mejoren su calidad (plaza y barrio Piedrabuena, Presidio, etc.)
- ✕ Diseñar un conjunto de normas y acciones de concertación público privado que permita mejorar la imagen e identidad del centro comercial para la propia comunidad y como recurso turístico.
- ✕ Lograr facilitar el acceso, circulación y utilización de la comunidad del centro comercial de la ciudad como ámbito público de encuentro ciudadano.

Proyecto: desarrollo del frente costero

Descripción:

Ejecutar un proyecto urbanístico integral para el frente costero que contemple intervenciones específicas de tratamiento en cada sector del área comprendida, el desarrollo normativo específico y los mecanismos de gestión adecuados para cada una de las intervenciones.

Objetivo:

Acordar, diseñar e implementar un conjunto de acciones y obras dirigidas a consolidar el carácter costero de la ciudad, mejorando su integración con el mar.

Proyecto "vacíos urbanos"

Descripción:

Propone la recuperación de los vacíos urbanos para la ciudad (base naval, muelle orión, vialidad nacional, grandes turbales, etc.), Consolidándolos a través de la incorporación de usos definidos que surjan del plan urbano ambiental, promoviendo su integración a la trama actual y eliminándolos como barreras urbanas.

Objetivo:

Contar con nuevos espacios para la comunidad que hoy no los percibe, sino como importantes barreras urbanas que segmentan la ciudad e impiden la conectividad entre los distintos sectores.

Proyecto "equipamiento y señalética urbana"

Descripción:

El proyecto apunta a definir una norma que establezca las pautas de diseño de la señalética y el equipamiento urbano que surja de un ámbito de concertación y gestión entre los actores institucionales, sociales y económicos involucrados, desarrollando estrategias de gestión adecuadas para su implementación.

Objetivo:

Dotar a la ciudad de un equipamiento urbano (cabinas de teléfono, refugios, paradas de colectivos, papeleros, contenedores, bancos, puestos de venta en espacios públicos, canteros, carteles de señalización, etc.) Que cuente con un lenguaje común con identidad propia, que armonice con el perfil de la ciudad y su entorno.

Proyecto "hitos, circuitos y atractivos urbanos."

Descripción:

El proyecto apunta a identificar los hitos, circuitos y atractivos urbanos existentes en la ciudad, como espacios públicos emblemáticos que la caracterizan, y planificar los espacios disponibles y adecuados para la creación de nuevos atractivos urbanos, proponiendo intervenciones urbanísticas tendientes a su jerarquización y puesta en valor.

Objetivo:

Jerarquizar y equipar adecuadamente a los espacios públicos más emblemáticos de la ciudad, reforzándolos como referencias urbanas que la estructuran y potenciándolos como atractivos que consoliden su imagen y perfil.

Proyecto "preservación y recuperación paisajística ambiental"

Descripción:

Identificar sectores del ejido urbano que constituyan ambientes a conservar en estado natural o sitios altamente impactados que fueran necesario someter a procesos de restauración ambiental.

Objetivo:

Elaborar un mapa del ejido urbano que identifique los sectores a intervenir y las propuestas específicas en cada caso para la conservación o restauración ambiental.



Proyecto "espacios para la integración barrial"

Descripción:

El proyecto apunta a generar mecanismos de concertación entre vecinos y con el municipio en sectores de similares características topográficas y de zonificación, desarrollando propuestas particulares para los espacios públicos de cada sector de la ciudad, teniendo en cuenta sus particularidades urbanas, culturales y ambientales. La propuesta de instrumentación contempla la participación y cogestión con las organizaciones civiles y barriales que operan en cada sector definido como unidad territorial, como mecanismo para mejorar la calidad de vida comunitaria y reforzar el sentimiento de identidad y apropiación colectiva de los espacios públicos que les son propios.

Objetivo:

Definir para cada sector de la ciudad las características de diseño, ejecución y/o mejoramiento conjunto de veredas y cercos, calles, plazas y espacios comunitarios específicos (centros comunitarios, etc.), Como ámbitos apropiados para el desarrollo de actividades recreativas, deportivas y culturales.

Programa de gestión territorial

Proyecto "coordinación de políticas urbanas"

Descripción:

Instrumentar, a través del consejo de planeamiento urbano, la concertación y coordinación de las políticas a aplicarse, estableciendo las prioridades y gestionando los proyectos que consoliden el perfil económico y urbano de la ciudad, y definiendo los proyectos específicos de las obras necesarias para su desarrollo.

Objetivo:

Contar con un conjunto priorizado de normas, intervenciones urbanísticas y proyectos de obra que surjan de la concertación público privada, que actúen como soporte para la toma de decisiones y permitan la resolución de financiamiento específico

Proyecto "reformulación de políticas de control y fiscalización"

Descripción:

Reformular los procesos administrativos, las normas de aplicación y las políticas de control respecto al uso del espacio urbano, que surjan de una concertación entre la municipalidad y la comunidad y que permitan mejorar su eficacia y legitimidad.

Objetivo:

Contar con una herramienta efectiva de control que dé respuesta al requerimiento de la población en cuanto a que se cumplan normas de orden urbano dentro de la ciudad, optimizando los recursos humanos existentes en el municipio y comprometiendo a los distintos sectores de la comunidad en la gestión de las políticas de control.

