

# **PLAN ESTRATÉGICO URBANO TERRITORIAL** **PARA LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN** **SMT 2016**



# PLAN ESTRATÉGICO URBANO TERRITORIAL PARA LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

## SMT 2016

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. PRESENTACIÓN

- 1.1 el Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán
- 1.2 criterios centrales en la elaboración del Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de san Miguel de Tucumán
  - la modalidad de intervención

#### 2. EL PUNTO DE PARTIDA

- 2.1 los alcances del diagnóstico
- 2.2 síntesis de la caracterización de la ciudad de San Miguel de Tucumán
- 2.3 los nudos críticos
- 2.4 caracterización de la situación social
  - profunda desigualdad social: exclusión, marginalidad y agudo deterioro de la calidad de vida
  - sociedad civil fracturada, escasa participación social y altos niveles de desconfianza
  - debilidad institucional para la gestión eficaz de las políticas sociales
  - escenario prospectivo
- 2.5 caracterización de la situación socio-económica
  - el Censo Nacional Económico 2005
  - las finanzas públicas
  - una visión común
  - escenario prospectivo
- 2.6 caracterización de la situación urbana
  - San Miguel de Tucumán, ciudad metropolitana / "ciudad provincia"

la ciudad de San Miguel de Tucumán  
una profunda fractura entre la ciudad consolidada y la periferia  
ausencia de políticas urbanas y una normativa urbanística desarticulada  
una ciudad con condiciones ambientales deficitarias  
un patrimonio histórico y arquitectónico de relevancia regional y nacional  
el deterioro del servicio de transporte público de pasajeros  
escenario prospectivo

**2.7** ficha síntesis de la ciudad de San Miguel de Tucumán

### **3. LOS PROYECTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN**

**3.1** proyectos y estrategias

**3.2** líneas de actuación / objetivos / programas / proyectos

línea estratégica N° 1: integración urbana

línea estratégica N° 2: recualificación de la franja central

línea estratégica N° 3: recuperación paisajística y ambiental

línea estratégica N° 4: fortalecimiento institucional

**3.3** La estrategia de intervención por corredores estructurales norte – sur

los cuatro nuevos corredores norte - sur

1. el corredor intermunicipal del oeste

2. el corredor central

3. el corredor del este

4. el corredor del río Salí

**3.4** La estrategia de actuación para el área central

### **4. EL SOPORTE ORGANIZACIONAL DEL PLAN**

**4.1** el diseño de un nuevo modelo de gestión

diseño institucional general

**4.2** La organización interna

la Dirección de Urbanismo

la Unidad de Gestión del Plan (UGP)

**4.3** La relación con las instituciones

la articulación con el Foro La Ciudad que Queremos  
las Mesas de Acuerdos

**4.4** La puesta en marcha del plan

acuerdos básicos  
gestión por proyectos  
el equipo de proyectos  
Dinámica

**5. LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES PARA LA ACTUACIÓN MUNICIPAL**

**5.1** el ajuste de los instrumentos de actuación urbanística

la reformulación del Código de Planeamiento Urbano

**5.2** nuevos instrumentos de gestión urbana

cesión de tierras  
suelo creado  
recuperación de costos de obras  
transferencia de potencial constructivo  
convenios urbanísticos  
impuesto predial o territorial progresivo  
consorcio inmobiliario o urbanización consorciada  
fondo de gestión territorial

**5.3** La dimensión metropolitana / recomendaciones para su abordaje

la realidad metropolitana  
la articulación interjurisdiccional  
Los tipos básicos de organización supramunicipal  
el carácter de la organización  
hacia una coordinación metropolitana  
los temas del Área metropolitana de San Miguel de Tucumán  
los instrumentos de gestión de los temas metropolitanos

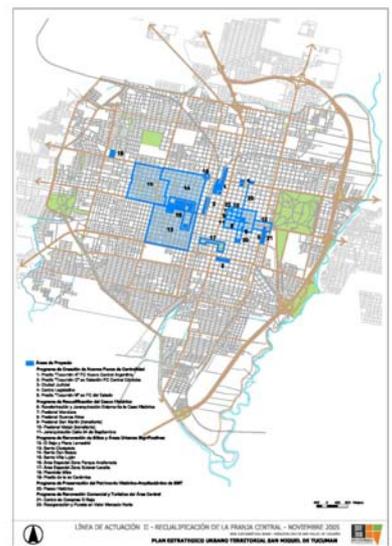
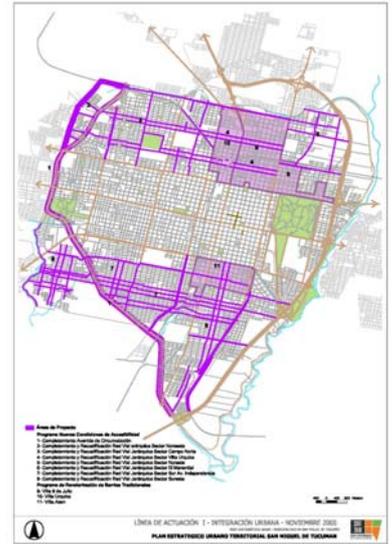
**5.4** acerca de la necesidad de una perspectiva social en la formulación de las políticas urbanas

el Plan Estratégico Urbano Territorial como aporte a la sostenibilidad social de la ciudad

**5.5** La mirada del desarrollo productivo en la formulación de las políticas urbanas

**5.6** La continuidad en el tratamiento de estos temas

las componentes de políticas sociales y económicas para el desarrollo urbano de San Miguel de Tucumán



# 1. PRESENTACIÓN



## **1.1 EL PLAN ESTRATÉGICO URBANO TERRITORIAL PARA LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN**

El Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán es el documento técnico donde se explicita la idea de ciudad (el proyecto de ciudad) que orienta la propuesta de ordenamiento integral del territorio municipal y que da cuenta de las grandes decisiones acerca de las directrices generales de ordenamiento, los proyectos de carácter estructural para la transformación de la ciudad y los procedimientos (modalidades e instrumentos) para orientar la gestión municipal del territorio.

La definición del proyecto de ciudad supone una interpretación de su situación actual y de los procesos de transformación / crecimiento por los que está atravesando. En ese sentido, el plan es entendido como síntesis y modo de representar de una serie de conocimientos sobre la ciudad, que resultan útiles y necesarios para precisar los alcances y el carácter de ese proyecto de ciudad.

El Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán es entendido como “un plan de actuación urbanística”; es decir, un documento de carácter operativo que le permita a la autoridad municipal orientar sus actuaciones en materia de ordenamiento territorial y obra pública. Esto es, contar con:

- un catálogo de programas y proyectos que se encuadran en una idea global de ciudad.
- indicaciones de reformas a realizar en la estructura organizacional de la Municipalidad, en general y en el área de planeamiento, en particular.
- indicaciones de ajustes en el elenco normativo vinculado con la regulación urbanística.

En tanto “plan de actuación”, el plan para San Miguel de Tucumán necesariamente contempla una visión estratégica del desarrollo de la ciudad, como así también, y no podría ser de otra manera, una visión metropolitana, teniendo en cuenta la estrecha articulación entre San Miguel de Tucumán con las localidades vecinas.

El Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán consta de dos grandes componentes estrechamente ligadas entre sí:

- el diagnóstico, entendido como una síntesis interpretativa de la situación por la cual se encuentra atravesando la ciudad en sus dimensiones social, institucional, económica y urbana, que puesto en relación con los correspondientes escenarios prospectivos de las dimensiones consideradas, permite identificar las líneas de acción para intervenir en la ciudad.
  - El diagnóstico socio-económico: A través del estudio y análisis de información censal, documentos y estudios previos, como así también de la realización de entrevistas y talleres de discusión con funcionarios municipales y representantes de organizaciones de

la sociedad (del comercio, la industria, los servicios, la cultura, los vecinos) se llega a un diagnóstico de la situación que de cuenta de los problemas y las potencialidades de la ciudad a tener en cuenta en la preparación del plan de ordenamiento urbano territorial de la ciudad y del soporte organizacional encargado de su gestión, puesta en marcha y seguimiento.

- El diagnóstico económico-productivo: este análisis parte de un estudio de la distribución de las actividades productivas en la ciudad por rama de actividad, de la dinámica las distintas actividades económicas, de la estructura de empleo y los niveles de ocupación y de la caracterización de la población según niveles socio-económicos, con la finalidad de caracterizar los probables escenarios en materia socio-económica.
  - El diagnóstico socio-institucional: En esta instancia se analiza el marco actual de la gestión pública en la ciudad de San Miguel de Tucumán, en particular la gestión urbanística, con el propósito de evaluar la capacidad de acción del municipio en la producción del espacio urbano y de identificar necesidades y potencialidades en términos de organización institucional, instrumentos de actuación, programas y proyectos (la capacidad de gestión territorial).
  - El diagnóstico urbano – territorial: con el propósito de identificar, hacia el futuro, riesgos y posibilidades potenciales para el desarrollo de la ciudad y el territorio, en esta instancia se arriba a una caracterización de las siguientes cuestiones relevantes: el rol que desempeña la ciudad de San Miguel de Tucumán en la región y en el territorio circundante analizando las ventajas y desventajas que posee la ciudad en términos relativos a otras ciudades próximas del aglomerado; los procesos de construcción / transformación recientes que definen tendencias potenciales de crecimiento, prestando particular atención al rol del municipio –definición de políticas e instrumentos de actuación– y la situación actual en la ciudad en materia urbano-ambiental, con particular énfasis a la identificación de fragmentos urbanos con graves condiciones de inequidad territorial (desarrollos geográficos desiguales).
- La propuesta, es el cuerpo fundamental del plan cuya finalidad es establecer las orientaciones de carácter estratégico que guiarán la transformación de la ciudad, como así también aquellas acciones consideradas claves para definir el carácter de la transformación que hacen posible la puesta en marcha del plan.
- Identificación de los proyectos que corresponden a cada una de las líneas de acción identificadas –integración urbana, recualificación de la franja central, recuperación paisajística y ambiental, fortalecimiento institucional-
  - adopción de una estrategia de intervención que permita ordenar los proyectos dentro de un nuevo esquema estructural para la ciudad –los cuatro nuevos corredores de intervención norte – sur-
  - definición de un modelo organizacional

- presentación de sugerencias para la reformulación de instrumentos normativos y la adopción de nuevos instrumentos de gestión urbana.

En síntesis, el Documento del Plan Estratégico Urbano Territorial consta de los siguientes capítulos o partes:

- Una primera parte, donde se describen contenidos y metodología seguida para la elaboración del plan: Presentación.
- Una segunda parte, donde se presenta el diagnóstico de la situación: el punto de partida.
- Una tercera parte, donde se explicitan los programas y proyectos consensuados y la estrategia adoptada para su puesta en marcha: los proyectos para la transformación.
- Una cuarta parte, en la que se expone un modelo de organización para llevar adelante las tareas de puesta en marcha y seguimiento del plan: el soporte organizacional.
- Una quinta parte, que consiste en el enunciado de criterios y sugerencias para el desarrollo de la normativa urbanística: lineamientos y recomendaciones para la actuación municipal.

## 1.2 CRITERIOS CENTRALES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO URBANO TERRITORIAL PARA LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

### la modalidad de intervención

La elaboración del Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán se enmarca dentro de una serie de requerimientos nuevos para la gestión de las ciudades. En ese sentido, el plan que se presenta debe ser entendido como una respuesta a esos requerimientos de carácter general:

- prestar servicios de calidad de una manera diferente
- transparentar el empleo de los recursos públicos
- ampliar los mecanismos de participación ciudadana

y, también, a otros requerimientos más específicos que tienen que ver con el ordenamiento del territorio y el rol de las ciudades dentro de un contexto regional:

- posicionar competitivamente a las ciudades
- intervenir en el desarrollo económico y social del territorio

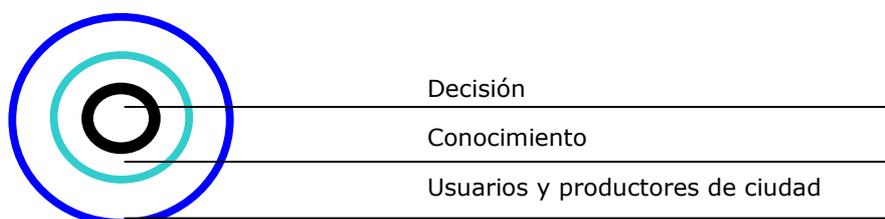
De acuerdo con ello, la elaboración del plan estuvo orientada por dos convicciones que se fueron arraigando a partir del desarrollo de trabajos similares:

- La valorización de los "procesos"
- El desarrollo de las capacidades locales

**la valorización de los "procesos"** de elaboración de los instrumentos de ordenamiento del territorio, en tanto incorporación de los actores locales a la comprensión y al modo de abordaje de los factores centrales que hacen al desarrollo de las ciudades.

Para ello se ha recurrido a un instrumental de modos y técnicas de trabajo y participación que resultan adecuadas para estas tareas. El aspecto clave de todo ello es el reconocimiento e identificación de los actores locales, ordenándolos en tres categorías de manera de obtener en cada caso los aportes necesarios a la construcción del plan.

## Mapa de centralidad de actores



La creación de ámbitos adecuados de producción entre estos actores posibilita:

- la recuperación de la información y el conocimiento de cada uno de ellos de manera de capitalizar lo producido por la propia ciudad.
- el cruce de miradas y racionalidades diferentes de manera de contar con una visión más amplia y compleja del territorio que permita el diseño de los instrumentos de intervención más apropiados.

**el desarrollo de capacidades locales.** La elaboración de Planes Urbanos y la contratación de equipos externos son "un acontecimiento" en el proceso de desarrollo de las ciudades. Pero esto ocurre en una ciudad que tiene una cotidianeidad y un escenario de cambio que componen el marco real de trabajo para los municipios. Desde este punto de vista, la tarea de elaboración de un Plan debe ser vista como "la oportunidad" para el fortalecimiento de las capacidades del municipio y particularmente del personal técnico de las áreas más directamente involucradas.

De allí que el trabajo realizado ha sido un trabajo conjunto que posibilitó el enriquecimiento del producto e hizo efectiva una transferencia de tecnologías que mejorarán las capacidades de gestión local y contribuirán a realizar los ajustes y la implementación del plan en el transcurso del tiempo.



## 2.EL PUNTO DE PARTIDA



## 2.1 LOS ALCANCES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico, en tanto síntesis interpretativa de la situación actual de la ciudad de San Miguel de Tucumán, se basa fundamentalmente en la producción de las oficinas municipales al respecto, concretamente de la Dirección de Planificación Urbano-Ambiental, y en una serie de trabajos producidos recientemente en el ámbito académico de la Universidad Nacional de Tucumán. Esa producción, testimonio valioso de un modo de actuación sobre la ciudad y de la producción de conocimientos sobre ella, se completó con entrevistas a distintos actores sociales (profesionales, funcionarios municipales y provinciales, personal técnico municipal y provincial, empresarios, concejales, representantes de organizaciones de la sociedad civil). Todo esto, junto con los resultados de los distintos debates mantenidos en el proceso de elaboración del plan, confluyen en este capítulo del documento. Por ello, esta síntesis y modo de representar de una serie de conocimientos sobre la ciudad, no es otra cosa que una construcción colectiva que se desprende de la metodología participativa que ha sido adoptada para la elaboración del plan de ordenamiento urbano territorial para San Miguel de Tucumán.

Esta interpretación de la situación actual –el diagnóstico prospectivo– se presenta de la siguiente manera:

- Una síntesis de la caracterización actual de la ciudad, donde confluyen los diagnósticos de la situación social, económica y urbana.
- La presentación de los nudos críticos, entendidos como aquellas cuestiones más problemáticas de la ciudad respecto de sus dimensiones social, económica, urbana e institucional. Los nudos críticos sintetizan la situación actual de la ciudad y, a la vez, intentan señalar el camino a seguir para su transformación. Dan cuenta, por lo tanto, de las cuestiones sobre las cuales indefectiblemente habrá que actuar si se trata de sacar a la ciudad del estado actual en el que se encuentra y posicionarla en un nuevo escalón de su proceso de desarrollo.
- La caracterización de la situación actual en las dimensiones social, económica y urbana donde se presentan los temas centrales de cada una de esas dimensiones; es decir, aquellas cuestiones que por su dimensión / complejidad / potencialidad / nivel de conflicto, constituyen un aspecto clave para el conocimiento y el ordenamiento de la ciudad. La caracterización de la situación actual de las tres dimensiones consideradas culmina con la presentación de sus respectivos escenarios prospectivos, que fueron seleccionados mayoritariamente por los asistentes al Taller de Escenarios y Temas Centrales.
- Una ficha síntesis de la ciudad, que intenta ser un síntesis numérica y gráfica que permita rápidamente conocer cuáles son los rasgos principales que distinguen y particularizan a la ciudad.

## **2.2 SÍNTESIS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN**

San Miguel de Tucumán es una ciudad de pobreza extendida y de carácter estructural. Su situación social, expresada en los diferentes indicadores e índices, se presenta en el territorio de la ciudad de una manera diferenciada y contrastante según la zona que se trate: en los bordes de los canales Sur y Norte y en las márgenes del Río Salí se localizan las más altas Necesidades Básicas Insatisfechas, los mayores índices de desocupación, la mayor cantidad de población sin cobertura de salud, las viviendas más precarias y la mayor cantidad de beneficiarios de planes sociales. Todo esto está indicando, de manera incontrastable, los niveles de fractura y desigualdad social y urbana. Sólo basta recordar que en el sector sur de la ciudad, donde vive el 40 % de la población, se registran los más bajos niveles de dotación de infraestructuras, espacios verdes y equipamientos. Precisamente en ese mismo sector es donde se registra, además, el mayor número de situaciones de irregularidad dominial.

Los altos niveles de exclusión social y marginalidad, ponen de relieve la existencia de brechas profundas entre los habitantes de San Miguel de Tucumán. A la vez, y como fenómeno acorde a esta situación, se relevó un número importante de organizaciones sociales en la ciudad pero con notables niveles de desconfianza y escasos espacios de relacionamiento entre ellas y con el estado municipal. Son organizaciones de la sociedad civil que no logran articular una red de solidaridades sostenible en el tiempo más allá de las contingencias de demandas puntuales.

El accionar del estado municipal se presenta tradicionalmente difuso respecto de la gestión de las políticas sociales en la ciudad: la superposición de actividades con el gobierno provincial y la ausencia de coordinación con los municipios aledaños son los rasgos distintivos de una marcada fragilidad institucional para gestionar políticas sociales que no se condicen con la gravedad de la situación. La histórica discontinuidad de políticas sociales “de estado” y la puja de intereses sectoriales, trajeron aparejados altos niveles de asistencialismo, dependencia y una creciente pérdida de confianza en las instituciones estatales.

Por otro lado, se evidencia también que la situación social se hace aún más crítica cuando se incorpora al análisis el Gran San Miguel de Tucumán y el resto de la provincia, lo cual amerita considerar la importancia de las estrategias de coordinación interjurisdiccional a la hora de proponer estrategias y líneas de acción de impacto territorial.

El “aggiornamiento” de una ciudad turística, aprovechando su potencial como centro comercial más importante del NOA, y las dificultades de gestión pueden ser el marco de los problemas centrales urbanos y otros que definen a la actual San Miguel de Tucumán.

Por su lado, la estructura productiva está basada en el comercio y los servicios y concentra a toda una gran región. La ciudad es protagonista de un área metropolitana y añora volver a liderar el NOA, pero sus infraestructuras y equipamientos resultan insuficientes. Problemas en las vías de acceso, carencia de equipamientos importantes como un centro de ventas o espacio de convenciones, son sólo algunos ejemplos de ello. Su solución contribuiría a afianzar los circuitos turísticos. También contribuiría a disminuir las diferencias entre el área

central –el sector más consolidado– y la periferia. Orientar la transformación de la ciudad en función de un escenario posible y deseable de desarrollo implica, en síntesis, operar sobre las infraestructuras y los equipamientos, mejorar el espacio público del área central, ofrecer un servicio público de transporte más eficiente; solucionar el problema del transporte informal, proteger –y saber aprovechar– sus edificaciones de alto valor patrimonial; mejorar su situación ambiental.

Las finanzas públicas están hoy equilibradas con una determinante coparticipación y recursos propios en baja relativa. Los gastos subieron al ritmo de los ingresos y están en un riesgoso piso alto. Administrar este aumento acelerado, incluidas las numerosas obras que admiten los recursos, es difícil en una gestión que arrastra muchos años de crisis. El no-ejercicio del poder de control y cumplimiento normativo implica negocios no habilitados y marginalidad.

La economía privada está igualmente eufórica y junto con el Estado debe buscar las herramientas y decisiones que den sustentabilidad y hagan competitivo al territorio. El medio ambiente es también un patrimonio olvidado.

Los indicadores se presentan buenos y provocan el encierro de cada uno de los sectores, públicos y privados, en sus propios ámbitos. Esta debilidad demanda su superación con madurez institucional para planificar y lograr sinergias de toda la sociedad para generar empleo formal, distribución de riqueza y una ciudad que ofrezca una mejor calidad de vida a sus habitantes.

## 2.3 LOS NUDOS CRÍTICOS

Los nudos críticos, tal como han sido definidos en la presentación de este documento de trabajo, que han sido identificados para sintetizar –y distinguir– la situación actual de la ciudad son los siguientes:

- **signos inequívocos de una fractura urbana y social**
- **área central vital con situaciones de deterioro, congestión y saturación**
- **focos de vulnerabilidad ambiental**
- **dificultades de accesibilidad y tránsito y crisis de transporte urbano**
- **debilidad institucional**

### **signos inequívocos de una fractura urbana y social**

Profunda desigualdad entre distintos sectores de la ciudad, fundamentalmente en lo que se refiere a infraestructuras, espacios verdes, equipamientos. San Miguel de Tucumán se presenta con un sector más consolidado (el área central contenida dentro de las cuatro avenidas principales) con mayores niveles de ocupación y de dotación de servicios, mientras que por fuera de este sector, las expansiones hacia el norte, el oeste y el sur del núcleo central presentan evidencias de un profundo deterioro en la calidad del espacio urbano, situaciones de irregularidad dominial y carencia de infraestructuras. Son críticas las cuestiones sociales que sufre gran parte de su población y también es muy grande la brecha social que existe a partir de la profundización y aumento de la pobreza y la concentración de la riqueza. En importantes zonas de la ciudad se expresan con profunda crudeza niveles alarmantes de pobreza, indigencia y marginación que, por su sostenimiento en el tiempo, estarían indicando una situación de pobreza estructural; fenómeno que se expresa en fuertes contrastes urbanos tanto en el equipamiento social como en el acceso a recursos tangibles e intangibles de la ciudad.

### **área central vital con situaciones de deterioro, congestión y saturación**

El área central de San Miguel de Tucumán contiene al centro comercial más completo y dinámico del Noroeste Argentino, convirtiendo a la ciudad en prácticamente la puerta de entrada a esta región del país. Una amplia oferta comercial, cultural y de servicios en general, centros cívicos distintivos y una concentración de edificaciones de alto valor patrimonial, tienen lugar en ese sector de la ciudad donde el espacio público presenta condiciones de deterioro y donde, además, algunas modalidades de su ocupación hacen que el área central presente signos de deterioro y degradación que atentan contra el desarrollo de todo su potencial, en particular para el crecimiento y la expansión de las actividades vinculadas con el turismo. Junto a ese gran dinamismo, la congestión del tránsito, la proliferación de medios de transporte informales –en malas condiciones en general–, la contaminación visual, la ocupación de la vía pública por el comercio informal, la degradación

edilicia en sectores de "El Bajo", aparecen como cuestiones claves a resolver para colocar al centro comercial de la ciudad en un nuevo escalón de su desarrollo.

### **focos de vulnerabilidad ambiental**

San Miguel de Tucumán es una ciudad que presenta distintas situaciones de vulnerabilidad ambiental que atentan contra la salud de la población, la calidad de vida urbana y las potencialidades de la ciudad como centro de interés de la región del NOA. La contaminación de los canales y del río Salí (desagües cloacales, residuos de empresas citrícolas y de ingenios), los desbordes cloacales (por saturación de las redes y conexiones clandestinas), la presencia de basurales clandestinos y las condiciones de colapso que presenta el predio de disposición final de los residuos urbanos, la contaminación aérea (humo, hollín, polvo atmosférico, quema de caña) y la contaminación sonora, en particular en el área central, donde se superan los decibels tolerables para la población, son algunas de las situaciones más problemáticas que se presentan y que reclaman una solución para promover otra calidad de vida a sus habitantes.

### **dificultades de accesibilidad y tránsito y crisis de transporte urbano**

El sistema de transporte público automotor de pasajeros de San Miguel de Tucumán se encuentra en una situación de abandono notable. Entre otras cuestiones, la presencia de medios de transporte ilegales (taxis y remises), la obsolescencia y el mal estado de las unidades de transporte, la consiguiente ausencia de renovación y mantenimiento de las unidades de transporte y la irregularidad en las frecuencias de viaje, aparecen como los signos más claros del proceso de deterioro progresivo por el cual está atravesando el sistema. La concentración de actividades en el área central (administración pública, comercio, enseñanza) determina que prácticamente todas las líneas de transporte pasen por el centro, mientras que, en aquellos sectores donde no resulta tan rentable la prestación del servicio, las deficiencias que presenta el sistema en general se agudizan aún más. Además, esa alta concentración de actividades determina que el área central es el principal polo generador de atracción de desplazamientos no sólo desde el interior de la ciudad sino, también, desde el área metropolitana y la región. Por su lado, dadas las características del centro de la ciudad, es ahí donde se presentan los conflictos de congestión del tránsito más importantes de la ciudad. El flujo del tránsito se ve obstaculizado por una red vial incompleta y en mal estado.

### **debilidad institucional**

San Miguel de Tucumán padece de una histórica debilidad institucional que se expresa en una pérdida de confianza en las estructuras de decisión pública y en una situación social con rasgos significativos de anomia (ausencia de respeto y control de la norma). Una combinación compleja y multicausal de factores, ha hecho de que el municipio no consolide su rol de autoridad local: largos años de crisis política y de gobernabilidad, interrupción de los períodos de gobierno, la actuación descoordinada de los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales en un territorio de características "ciudad-provincia". El producto

de esta situación es la ausencia o discontinuidad de políticas de estado y la supremacía de intereses partidarios que instaló la puja sectorial por sobre el interés común, como forma de relacionamiento de la sociedad. A esto se deben sumar las dificultades de las autoridades de aplicación para cumplir y hacer cumplir la normativa vigente. A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos tiempos, la magnitud de los problemas y las urgencias cotidianas dificultan la incorporación de una mirada de mediano y largo plazos. Por el lado de la sociedad civil, también se evidencian signos de debilidad, fundamentalmente sostenidos por los altos grados de fractura social y los escasos canales de participación y espacios de negociación y consenso colectivos.

## 2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN SOCIAL

Las políticas socio económicas de las últimas décadas dejaron profundas huellas en el territorio tucumano. Las economías regionales se fueron debilitando hasta niveles prácticamente de extinción; con este fenómeno, la desocupación pasa a instalarse como expresión estructural de la época, se profundizan los indicadores de exclusión social y el entramado social muestra serios niveles de fractura.

La crisis de 2001 impacta fuertemente en la ciudad de San Miguel de Tucumán, quedando prácticamente inmovilizada y poniendo de relieve problemas que ya existían, pero que la crisis agudizó: las dificultades para hacerse cargo eficazmente de los problemas sociales de la ciudad.

Son **agudas las cuestiones sociales** que sufre gran parte de su población y también es muy grande la brecha social que existe a partir de la profundización y aumento de la pobreza y la concentración de la riqueza, fenómeno que se expresa en fuertes contraste urbanos tanto en el equipamiento social como en el acceso a recursos tangibles e intangibles de la ciudad. Niveles alarmantes de pobreza, indigencia y marginación se expresan con profunda crudeza en importantes zonas de la ciudad. Su sostenimiento en el tiempo estaría indicando una situación de pobreza estructural.

San Miguel de Tucumán forma parte de un conglomerado de ciudades a la vez que es su centro neurálgico, no sólo por la concentración poblacional sino también por su influencia económica, política, cultural, educativa y de servicios. Las relaciones de flujos cotidianos que se establecen entre San Miguel de Tucumán y el Gran Tucumán determinan una de las características más destacadas del territorio: **lo impreciso y dinámico de los límites reales** que trascienden ampliamente los límites jurisdiccionales.

Las instituciones públicas, históricamente sospechadas de corrupción, generan altos niveles de desconfianza y de ilegalidad, situación que supera el espacio estatal para instalarse también entre las organizaciones de la sociedad civil que no logran articular una red de solidaridades sostenible en el tiempo más allá de las contingencias de demandas puntuales.

Por su parte, el accionar del **estado municipal se presenta tradicionalmente difuso** respecto de la gestión de las políticas sociales en la ciudad: la superposición de actividades con el gobierno provincial y la ausencia de coordinación con los municipios aledaños son los rasgos distintivos de una marcada fragilidad institucional para gestionar políticas sociales que no se condice con la gravedad de la situación. La histórica ausencia o discontinuidad de políticas sociales “de estado” y la supremacía de intereses partidarios trajo aparejados altos niveles de clientelismo con la consecuente pérdida de credibilidad en las instituciones estatales.

Por otro lado, SMT es sede de importantes y prestigiosos establecimientos educativos y de formación superior, universidades nacionales y privadas desarrollan tareas de docencia e investigación muchas de ellas con una fuerte relación con las problemáticas locales; posee además reconocimiento nacional por su movimiento artístico y cultural de música, teatro y literatura lo que convierte a la ciudad en el atractor más importante del NOA.

Los siguientes temas centrales contribuyen a describir e interpretar la situación social en la ciudad de San Miguel de Tucumán:

- Una profunda desigualdad social: exclusión, marginalidad y profundo deterioro de la calidad de vida
- Sociedad civil fracturada, escasa participación social y altos niveles de desconfianza
- Debilidad institucional para la gestión eficaz de las políticas sociales

### **profunda desigualdad social: exclusión, marginalidad y profundo deterioro de la calidad de vida**

*"La pobreza se extiende en forma explosiva, priva de capacidades y opciones a los individuos y compromete el futuro de las generaciones venideras"*

*Índice de Desarrollo Humano- PNUD 2002*

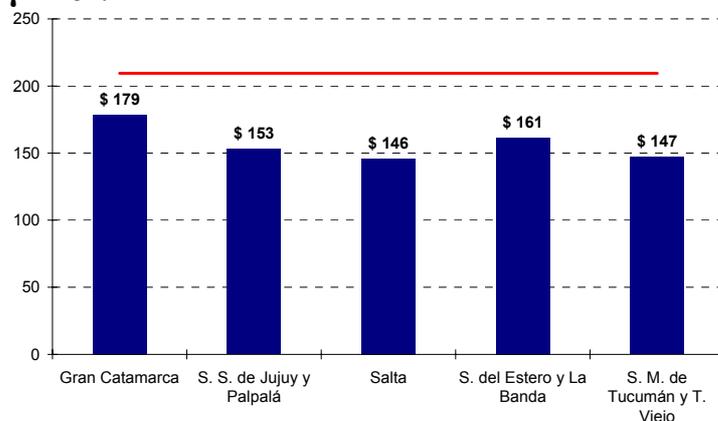
La provincia de Tucumán forma parte del grupo de provincias argentinas donde la información social relevada muestra un fuerte déficit en la calidad de vida a partir de la abrupta caída de los ingresos. Su capital, San Miguel de Tucumán, no es ajena a esta caracterización, aunque con particularidades que la distinguen, tal como lo demuestran distintos indicadores sociales que se exponen a continuación:

- **ingreso per cápita, pobreza, indigencia, necesidades básicas insatisfechas, distribución de la riqueza**

#### **REGIÓN NOA. Ingreso per capita familiar, por aglomerado urbano. Octubre 2002**

Pesos mensuales

**¡Error!**



---- IPCF medio del total de aglomerados (país) 210\$

FUENTE: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales SIEMPRO- INDEC- 2003

Los indicadores más sensibles a las variaciones de ingreso son la línea de indigencia y pobreza ya que ellas se miden a partir de la existencia o no de ingresos suficientes para adquirir una Canasta Básica de Alimentos (CBA) o una Canasta Básica Total (CBT)<sup>1</sup> respectivamente. De tal manera, los altos niveles de desocupación y la pérdida del valor real de los ingresos impactaron profundamente en los valores de pobreza e indigencia en Tucumán.

**GRAN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Pobreza e indigencia en el aglomerado en relación con otros aglomerados del país. Año 2004**

	Aglomerado Gran Tucumán	Aglomerados de + 500.000h	Total de aglomerados
Población pobre	52,4%	38,1%	40,2%
Hogares Pobres	41,6%	28%	29,8 %
Población Indigente	18,1%	13,8%	15 %
Hogares indigentes	13,5%	9,9%	10,7 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Encuesta Permanentes de Hogares (EPH) – segundo semestre 2004.

La metodología más extendida en América Latina para medir la pobreza es la de **Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**, que se basa en una serie de indicadores censales, tales como calidad de la vivienda, acceso a servicios sanitarios y a la educación y ocupación del jefe de hogar.<sup>2</sup> Estos indicadores son de movimientos más leves que la línea de pobreza e indigencia, manifestando situaciones de características más estructurales.

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Necesidades Básicas Insatisfechas en el Departamento Capital en relación con la provincia y el país. Año 2004**

NBI	Dpto. Capital	Provincia de Tucumán	País
Población	17,5 %	23,9 %	17,7%
Hogares	14,6 %	20,5 %	14,3%

FUENTE: Elaboración propia con datos del INDEC- Censo Nacional de Población y Vivienda – 2001.

En Argentina, y desde mediados de 1970, se fue produciendo un fenómeno que acompañó al aumento de la pobreza: al aumento de la desigualdad en la distribución del ingreso; la riqueza y los ingresos cada vez más se concentran en unos pocos. La caída sostenida de los ingresos entre 1995 y el 2002 profundizó la distancia que separa al 10% de la población con mayores ingresos con el 10 % de la población de menores ingresos. La brecha alcanzó 36 veces, de esta manera Argentina abandona el lugar privilegiado de ser uno de los países con menor desigualdad de ingresos de América Latina. La pobreza de ingresos se duplicó en este

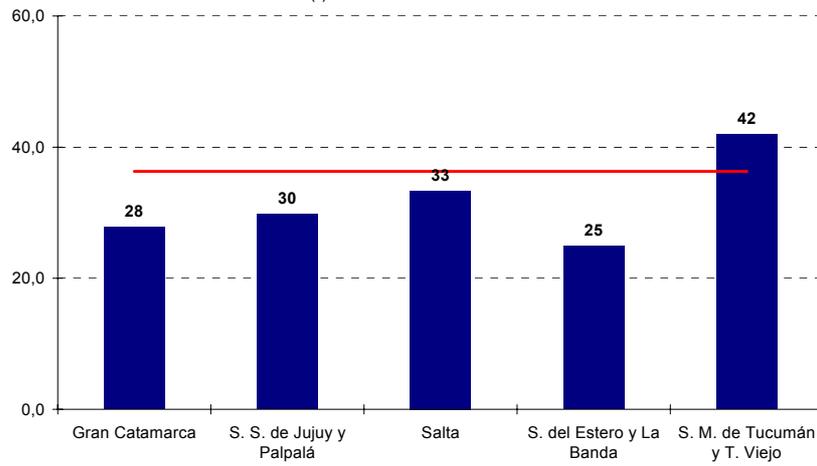
<sup>1</sup> CBA para un adulto = 108\$ (CBT para un adulto –que incluye además de alimentos básicos, vestimenta, transporte, educación, salud– = 240\$). Datos de INDEC, diciembre 2004

<sup>2</sup> El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) considera que un hogar es pobre por NBI si sufre al menos una de las siguientes carencias: Hacinamiento: más de tres personas por cuarto. Vivienda inadecuada: pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo, lo que excluye casa, departamento y rancho. Condiciones sanitarias: falta de retrete. Menores no escolarizados: al menos un niño de 6 a 12 años que no asiste a la escuela. Capacidad de subsistencia: cuatro o más personas por miembro ocupado y jefe de hogar que no haya completado el tercer grado de escolaridad primaria.

período y las profundas desigualdades del territorio nacional se agudizaron consolidando a un grupo de provincias, fundamentalmente del NOA y del NEA, como aquellas en situaciones más críticas y graves.

### REGIÓN NOA. Distribución de la riqueza por aglomerados urbanos. Octubre 2002

Relación del IPCF del decil 10/ decil 1 (\*)



---decil10 /decil del total de aglomerados 36,3

Nota: (\*). Es la cantidad de veces en que el ingreso per cápita familiar del 10% más rico supera al 10% más pobre.

FUENTE: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales SIEMPRO – INDEC, 2003.

La persistencia y el agravamiento de las desigualdades derivadas del ingreso son lo que acentúa la brecha entre los incluidos y los excluidos. Aunque la exclusión más visible en las ciudades se da en los procesos de urbanización, la fractura que produce la profundidad y la extensión de la pobreza, es la que se da en términos de acceso y calidad de la salud y la educación.

- **vivienda**

### SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Situaciones deficitarias en vivienda en el Departamento Capital en relación con la provincia y el país. Octubre 2002

Tipos de vivienda	Provincia de Tucumán		Dpto. capital		Total país	
	1991	2001	1991	2001	1991	2001
Hogares en Viviendas no deficitarias	57%	64,4%			72,9%	78,1%
Hogares en viviendas deficitarias (*)	40,4%	35 %	24,3	26,4	24,9%	21,7%

(\*) Incluye: piezas en inquilinatos, rancho, casilla, local no construido para habitación y vivienda móvil.

FUENTE Dirección Nacional de Políticas Habitacionales – censo 1991- 2001- Mayo 2003.

Otra manera de evaluar la situación habitacional es considerar la calidad de los materiales con los que está construida la vivienda. Este parámetro está medido en el censo 2001 por una variable que construye a partir diversas características observadas en la vivienda denominada CALMAT. Esta variable tiene cuatro categorías:

CALMAT I: la vivienda presenta materiales resistentes y sólidos en todos los paramentos (pisos, paredes o techos) e incorpora todos los elementos de aislación y terminación.

CALMAT II: la vivienda presenta materiales resistentes y sólidos en todos los paramentos pero le faltan elementos de aislación o terminación al menos en uno de sus componentes (pisos, paredes, techos).

CALMAT III: la vivienda presenta materiales resistentes y sólidos en todos los paramentos pero le faltan elementos de aislación o terminación en todos sus componentes, o bien presenta techos de chapa de metal o fibrocemento u otros sin cielorraso; o paredes de chapa de metal o fibrocemento.

CALMAT IV: la vivienda presenta materiales no resistentes ni sólidos o de desecho al menos en uno de los paramentos.

Según el Informe Final Geotucumán 2004/2005, el análisis de esta caracterización muestra que en el GSMT existe en promedio un 51 % de viviendas CALMAT I, 14,5 % CALMAT II, 29,5 % CALMAT III y un 5% CALMAT IV. La mitad de las fracciones censales tienen más del 30 % de viviendas tipo CALMAT III, y 15 de las 36 fracciones censales tienen entre el 5% y el 15,3% de viviendas CALMAT IV.

Los datos correspondientes a la categoría que evidencia la mayor precariedad (IV), manifiesta la situación crítica de las condiciones de vida de amplios sectores de la población: el 23% del GSMT habita viviendas de esta categoría.

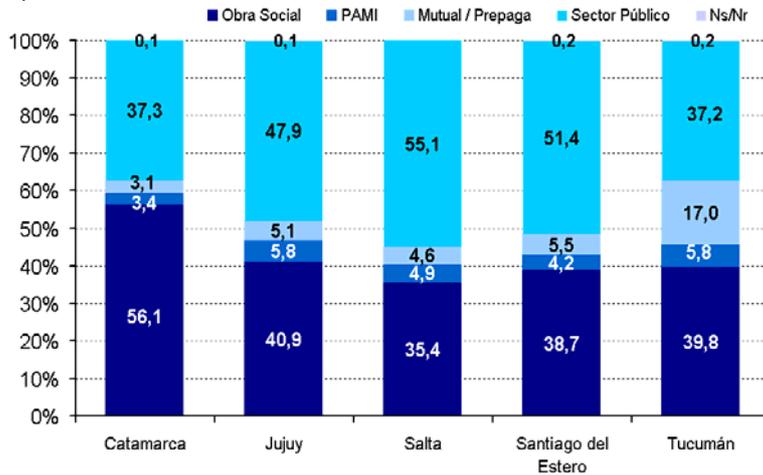
- **salud, mortalidad infantil**

Si bien el sistema de salud en Argentina, comienza a mostrar sus primeras crisis hace 35 años, la destrucción del sistema público de salud hizo eclosión en el año 2002 cuando se decreta la emergencia sanitaria nacional. La expulsión del mercado de trabajo formal, hizo que miles de ciudadanos abandonaran el sistema de obra social acompañada por un proceso de desregulación que tornó al sistema de salud en inequitativo y poco solidario, donde las posibilidades de acceso y uso de los recursos varían notablemente según el sector social y la región del país de que se trate.

La crisis del 2001 marcó un evidente quiebre: por el lado de la oferta, caída en la calidad de los servicios tanto de los hospitales públicos como de las obras sociales por falta de recursos; por el lado de la demanda, los hospitales públicos se vieron colapsados por la entrada de nuevos usuarios de ese servicio (desocupados y clases media empobrecida). Esto genera nuevamente baja en la calidad de los servicios; provocando un "circuito centrífugo que termina expulsando "a los que sobran" del sistema de salud eternamente o deteriorando significativamente la calidad de las prestaciones" (Minujinn – Anguita 2004).

### REGIÓN NOA. Población según cobertura de salud por provincia. Año 2001

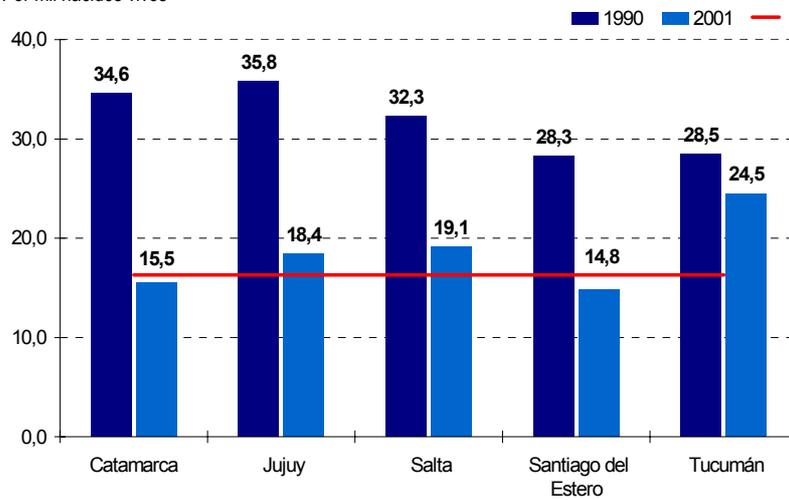
%población



FUENTE: Siempre con datos de Encuesta de Condiciones de Vida- 2003

### REGIÓN NOA. Evolución de la tasa de mortalidad infantil por provincia. Período 1990 - 2001

Por mil nacidos vivos



FUENTE: Siempre sobre la base de estadísticas del Ministerio de Salud- 2003

El Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo incorporó como indicador más representativo de las situaciones de mortalidad infantil a la mortalidad infantil por causas reducibles. Se trata de aquellas causas de mortalidad que se pueden evitar con acciones en el sistema de salud. Acciones sencillas y de bajo costo, tales como prevención, diagnóstico y/o tratamiento oportuno en el embarazo, parto y en el nacido vivo.

**PROVINCIA DE TUCUMÁN. Mortalidad Infantil por causas reducibles en relación con otras provincias. Año 2002**

Media nacional 9,8x mil

<b>Inferior a la media nacional</b>	Tierra del Fuego, Ciudad de Buenos Aires, Neuquén, Santiago del Estero, Córdoba, San Luis, Río Negro, Buenos Aires, Santa Fe, Catamarca, Entre Ríos, La Pampa, La Rioja
<b>Superior a la media nacional</b>	Chubut, Salta, San Juan, Santa Cruz, Chaco, Jujuy, <b>Tucumán</b> , Misiones, Formosa y Corrientes

FUENTE: Desarrollo Humano- 2002- PNUD

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Cobertura sanitaria de la población en relación con la provincia y el país.**

Obra social plan de salud privado o mutual	Dto. Capital	Provincia	País
No tiene	41%	48%	48,5%

FUENTE: INDEC - Censo Nacional de Población y Vivienda-2001

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Mortalidad infantil anual en relación con otros departamentos y la provincia. Período 1990 - 1999**

Año	Total Provincia	5 Departamentos						Resto Provincia
		Total de los 5 Deptos.	Capital	Cruz Alta	Lules	Tafí Viejo	Yerba Buena	
1990	26,3	19,6	19,1	25,2	24,2	13,8	14,4	30,9
1991	26,4	21,2	21,0	27,0	24,1	14,5	14,7	34,0
1992	28,8	27,2	27,5	29,7	23,5	28,2	18,2	30,8
1993	26,9	23,1	24,0	24,4	23,7	17,9	18,3	29,9
1994	23,7	19,8	18,5	21,8	20,2	21,3	23,3	24,5
1995	26,8	27,8	26,9	31,6	23,0	32,7	21,0	25,2
1996	23,1	20,4	23,3	16,7	11,4	19,4	18,3	24,5
1997	19,5	14,5	13,3	18,5	14,0	14,2	15,0	20,0
1998	19,9	18,1	17,3	20,4	21,2	15,7	20,6	21,8
1999	22,6	19,9	20,3	20,8	20,0	19,2	14,7	23,0

FUENTE: Geotucumán 2004/2005- Informe final (Estadísticas Vitales de la Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán).

- **calidad educativa**

Este indicador se releva mediante evaluaciones de Matemática y Lengua a estudiantes de las escuelas en las distintas provincias.

Sólo la ciudad de Buenos Aires, y las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba se encuentran por encima de los valores promedios del país. Mientras que las últimas en el ranking son Santiago del Estero, Chaco, Formosa y Catamarca.

**La provincia de Tucumán se encuentra posicionada 11 en el ranking general.** Una mala ubicación, pero que resulta ser la mejor de las provincias del NOA: la provincia de Salta se ubica en el orden 16, la de Jujuy en el 18 y las de Santiago del Estero y Catamarca, en las últimas posiciones como ya se dijo.

- **índice de desarrollo humano ampliado**

Con éste índice se busca determinar las características estructurales menos sensibles a los cambios coyunturales. Se pretende identificar y medir la calidad de vida según tres dimensiones con sus respectivos indicadores:

- Tener una vida larga y sana: esperanza de vida al nacer/ longevidad / mortalidad infantil por causas reducibles.
- Tener conocimientos necesarios para comprender y relacionarse: alfabetización de adultos, matriculación en escuelas, sobre edad escolar, calidad educativa.
- Tener ingresos suficientes para una vida digna: PBI por per / empleo/ desempleo.

**PROVINCIA DE TUCUMÁN. Índice de Desarrollo Humano Ampliado en relación con otras provincias. Año 2002**

Situaciones por IDHA	Provincias	IDHA
	Total del país: 0,613- Se calcula de 0 a 1 siendo 1 el óptimo	
Muy favorables	Ciudad de Buenos Aires, Tierra del Fuego, Córdoba, Mendoza, La Pampa, Buenos Aires	de 0,867 a 0,629
Favorables	Santa Fe, Santa Cruz, Neuquen, Entre Ríos, Chubut, San Luis	de 0,603 a 0,510
Desfavorables	Río Negro, San Juan, Santiago del estero, La Rioja	De 0,407 a 0,402
<b>Graves</b>	<b>Tucumán, Catamarca, Salta, Misiones</b>	<b>De 0,400 a 0,339</b>
Críticas	Chaco, Corrientes, Jujuy, Formosa	De 0,309 a 0,156

FUENTE: Índice de Desarrollo Humano – PNUD, 2002.

La provincia de Tucumán se encuentra en el rango de situación **Grave**. La inequidad regional que se muestra desde el IDHA entre las provincias del NOE y NOA y el resto del país, resulta del agravamiento de tendencias de larga data. Es probable que aún se necesiten nuevas mediciones para tener claridad respecto del verdadero agravamiento de la situación social pos crisis del 2001.

- **planes sociales en cifras**

El Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados (PJHD) es el programa más importante que se haya implementado desde el retorno de la democracia, desde la perspectiva del número de beneficiarios y del presupuesto asignado.

**Jefes / as de Hogar desocupados: (por provincia)- junio 2003**

Provincia	Beneficiarios
Buenos Aires	760.760
Catamarca:	35.616
Salta:	75.033
Tucumán.	84.259
Córdoba:	117.825
Santa Fe	177.709

Fuente. Ministerio de Trabajo de la Nación

**Beneficiarios de Planes Sociales en San Miguel de Tucumán- enero 2005**

Programas sociales	Beneficiarios
Jefes / as de Hogar:	24.000 personas
Hambre más urgente:	25.000 personas
Pensiones asistenciales	9000 personas

San Miguel de Tucumán es una ciudad de pobreza extendida y de carácter estructural, su actual situación social expresada en los diferentes indicadores e índices se presenta en el territorio de la ciudad, de una manera diferenciada y contrastante según la zona que se trate: en los bordes de los canales Sur y Norte y en las márgenes del Río Salí se localizan las más altas Necesidades Básicas Insatisfechas, los mayores índices de desocupación, la mayor cantidad de población sin cobertura de salud, las viviendas más precarias, y la mayor cantidad de beneficiarios de planes sociales; expresando de manera incontrastable los niveles de fractura y desigualdad social y urbana.

Por otro lado, se evidencia también, que la situación social se hace aún más crítica cuando se incorpora al análisis el Gran San Miguel de Tucumán y el resto de la provincia, lo cual amerita considerar la importancia de las estrategias de coordinación ínter jurisdiccional a la hora de proponer estrategias y líneas de acción de impacto territorial.

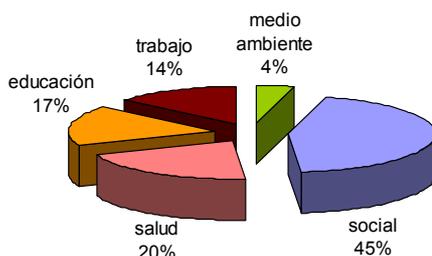
**sociedad civil fracturada, escasa participación social y altos niveles de desconfianza**

Los altos niveles de exclusión social y marginalidad, ponen de relieve brechas profundas entre los habitantes de San Miguel de Tucumán. A la vez, y como fenómeno acorde a esta situación, se relevó un número importante de organizaciones sociales en la ciudad pero con notables niveles de desconfianza y escasos espacios de relacionamiento entre ellas y con el estado municipal. Es para destacar que los actores entrevistados no hicieron referencia ni a la relevancia ni a trascendencia del accionar de las organizaciones sociales locales. Pero hubo unánime coincidencia en la inexistencia de canales o redes formales e informales de participación social.

Según el Informe Final de Geotucumán 2004-05 "en la provincia de Tucumán el llamado "tercer sector" tiene 490 instituciones, de un total de 9010 inscriptas en el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC); de ellas, sólo 25 se encuentran registradas en

San Miguel de Tucumán, en tanto los Departamentos que conforman el Área Metropolitana suman un total de 379 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)“.

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



FUENTE: CENOC (2003) - Geotucumán 2004-2005

De las 490 OSC registradas en la provincia, el 5.5% tiene por temática principal el Medio Ambiente, observándose el mayor número en el área Social / humana (60,4%), seguida por el área Salud (27,3%), Educación (23,3%) y Trabajo (19,0%), en una distribución de importancia similar registrada en el ámbito nacional. En este aspecto, es de destacar que las provincias que mayor porcentaje de OSC alcanzan en la temática de Medio Ambiente son San Luis (11,4%) y Córdoba (9,4%).

Sigue diciendo el mismo informe: “dentro de un estudio global del GSMT realizado a mediados de los ‘90, se habían relevado las más de 300 solicitudes de personería jurídica elevadas a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas para la constitución de centros vecinales, clubes de madres, comedores infantiles y otras asociaciones barriales similares registradas entre 1990 y 1995, y al ubicarlas en un plano se constató la coincidencia espacial casi exacta de las áreas de concentración de las numerosas sedes barriales con las zonas menos servidas por infraestructura, con menor cobertura de atención de emergencias, y con déficit cualitativo combinado de tipo y tenencia de vivienda (Di Lullo y Giobellina 1996)“.

“Más tarde, trabajos publicados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo registran que en Tucumán existen 4.570 organizaciones inscriptas en el mismo organismo, creado en 1982, a las que se suman 248 fundaciones (PNUD/BID). A su vez, el estudio manifiesta la dependencia mayoritaria que las organizaciones mantienen respecto de los partidos políticos, priorizando fines partidarios que contrastan con su función de aglutinar la sociedad y priorizar el bien general antes que los intereses particulares.”

### **debilidad Institucional para la gestión eficaz de las políticas sociales**

Respecto de la forma y estrategias locales de gestión de políticas sociales, se perciben las siguientes características:

- Ausencia de coordinación interjurisdiccional e intermunicipal. La dinámica social derivada de los flujos de población cotidianos con el Área Metropolitana amerita una

ajustada coordinación en búsqueda de mayor impacto. Además, se hace imprescindible la coordinación interjurisdiccional (fundamentalmente con la provincia) por tratarse de intervenciones en el mismo territorio. La superposición de acciones junto con la descoordinación favorecen la dispersión de los recursos, el clientelismo y las posibilidades que importantes sectores de la población no accedan a ningún beneficio social.

- Ausencia de políticas sociales municipales, ejecución dispersa y acrítica de programas provinciales y nacionales; preeminencia de criterios asistencialistas en la gestión.
- Estructura institucional débil y fragmentada que dificulta una visión integral de las políticas sociales.
- Escasa información social relevante y actualizada.

### escenario prospectivo

+ -	<p><i>Incipiente estabilidad social con niveles de pobreza que tienden a mejorar levemente, la sociedad recupera cierta confianza en el estado local a partir del manejo más transparente de la ayuda social, una gradual presencia de programas que procuran incidir en el mejoramiento de la calidad de vida y la integración urbana, e iniciativas de trabajo coordinado con otras jurisdicciones y las organizaciones sociales.</i></p>
-----	---

Este escenario (deseable y posible) supone un estado de avance y desarrollo de ciertas condiciones tanto del estado como de la sociedad civil. Presupone la puesta en marcha de ámbitos de acuerdos acerca de los grandes problemas sociales y de sus alternativas de abordaje. Un posicionamiento consensuado acerca de la necesidad de la equidad y la justicia para la construcción de ciudad con oportunidades y futuro para todos sus habitantes.

Necesita de un estado municipal que comience a diseñar una política social ajustada a los requerimientos de la comunidad, desde una perspectiva de trabajo conjunto de manera tal de iniciar un camino de reconstrucción de confianza. Por otro lado, es imprescindible articular estrategias con los municipios del GSMT, con la Provincia y la Nación para generar impacto en el territorio acorde a la gravedad de la situación. Así mismo generar sinergias de los recursos provinciales y nacionales que aporten al sentido de las acciones municipales.

Las Universidades públicas y privadas pueden generar aportes importantes en esta etapa: a la hora de fortalecer las capacidades del estado municipal y de las organizaciones sociales, tratando de instalar una nueva forma de relacionamiento y de gestión social; para la elaboración de diagnósticos precisos acerca de las posibilidades de desarrollo de ciertos emprendimientos productivos que generen empleo y promuevan el desarrollo local.

La reconocida riqueza y dinamismo cultural de la ciudad pueden ser utilizadas estratégicamente como herramientas de integración social. La música, el teatro y las letras son expresiones que pueden ayudar a la construcción del tejido social a la vez que ayudan a generar marcas de identidad regional.

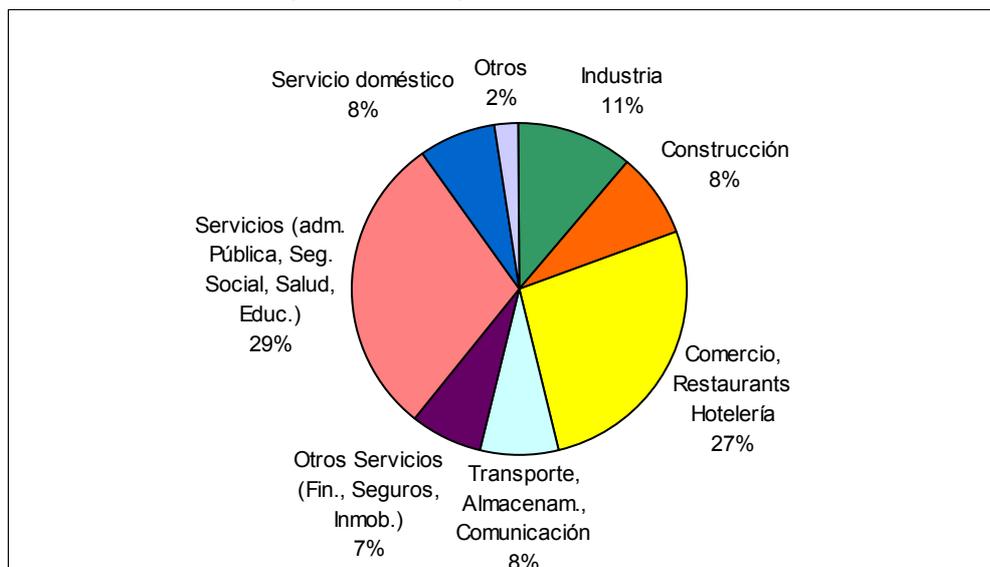
## 2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA

La actual euforia económica de empresarios de los sectores comercial, de servicios y de la manufactura de la ciudad necesita, desde una visión de los propios actores con verdadero rigor técnico, afianzarse para que resulte sustentable.

La articulación de proyectos turísticos y generación de empleo formal contienen a la vez otros objetivos que sostienen la búsqueda de competitividad del territorio.

La estructura productiva de San Miguel de Tucumán, de cuya definición y contenido **se carecen datos actuales**, responde a la calidad de centro administrativo, comercial, político y de servicios de la provincia. La variable empleo, determinante del desarrollo local, define los siguientes sectores:

### GRAN TUCUMÁN – TAFÍ VIEJO. Composición del empleo. Año 2004



FUENTE: (INDEC – Encuesta Permanente de Hogares – 4º trim 2004 – Gran Tucumán – Tafí Viejo)

El turismo, aunque con atractivos propios y potencialidades alternativas, es funcional a este esquema concentrador con hotelería, gastronomía y otros ofrecimientos de la capital, y se añora ser como antes, referencia de todo el NOA. Su efecto multiplicador está fuera de discusión, en todo caso el indicador que lo mensura. San Miguel de Tucumán es una muestra de su importancia. Y se admite como por costumbre, como a los índices de pobreza; aunque los atractivos y las estrategias no se cuiden y falten los grandes equipamientos; los esfuerzos son tan buenos como aislados.

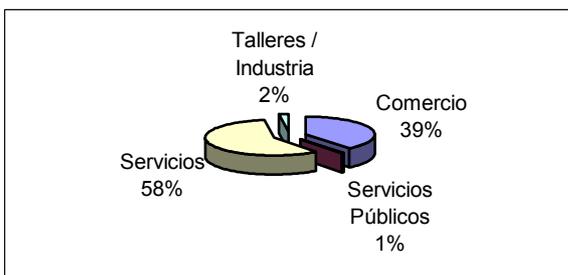
Los pocos indicadores disponibles están desactualizados. El uso del suelo, es decir, el uso de las parcelas vinculado al aspecto económico, brinda un panorama coincidente con las percepciones, entrevistas y el gráfico anterior de distribución del empleo.

En los siguientes gráficos se presenta la utilización de parcelas para el **Comercio** (comercios, supermercados y galerías comerciales); los **Servicios Públicos** (administración pública, educación, sanidad y culto, cultura y esparcimiento); los **Servicios** (servicios, playas de estacionamiento, estaciones de servicio y telecomunicaciones) y los **Talleres e Industrias**. Se excluyen locales cerrados, espacios verdes, edificios en construcción y por supuesto las viviendas que en el centro ocupan el 53 % y 86 % en las demás secciones. Es decir, esta distribución es sobre espacios asociados directa o indirectamente a usos económicos.

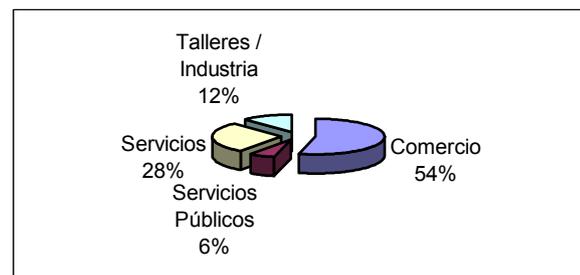
El relevamiento municipal se realizó durante el año 2004 y comprendió las secciones centrales 1; 2; 3 y 4, y las linderas 5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15 y 17, lo que representa prácticamente toda la ciudad "económica".

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Usos del suelo (cuestiones económicas) por parcelas y secciones catastrales. Año 2004**

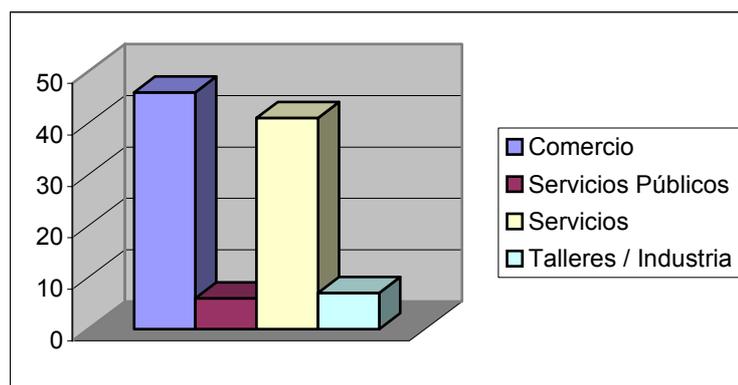
**SECCIONES CATASTRALES DEL ÁREA CENTRAL**



**OTRAS SECCIONES CATASTRALES**



**TOTAL DE SECCIONES REFERIDAS**



**FUENTE:** Elaboración propia con datos del Dpto. de Información Básica de la Dirección de Planificación Urbanística Ambiental de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán. Relevamiento año 2.004.

**el Censo Nacional Económico 2005**

En abril y mayo de 2.005 se realizó una nueva edición del Censo Nacional Económico por parte del INDEC y los primeros resultados provisorios suministran los siguientes datos sobre

San Miguel: hay 22.429 unidades que producen bienes y servicios, de las cuales 5.477 se habilitaron este año. En la provincia los locales suman 40.547 y en el país 1,3 millón. Tucumán es el quinto distrito con la mayor apertura en el corriente año de locales comerciales, y si comparamos la cifra con el año 1.994 el volumen de locales instalados prácticamente se cuadruplicó. Se trata de espacios físicos construidos para desarrollar actividades económicas.

La dinámica del empleo de estos años estuvo signada por un alto piso de desocupación:

#### **SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Índices de desocupación. Período 2003 - 2005**

Primer trimestre 2003	21,2 %
Primer trimestre 2004	16,5 %
Primer trimestre 2005	14 %
Media nacional	13 %

FUENTE: INDEC – Gran Tucumán - Tafi Viejo

Desempleo y subocupación (hoy 58.000 subocupados) generó un éxodo desde zonas rurales “quebradas” con industrias en decadencia hacia el “centro” de servicios. La construcción “recalentada” y las industrias provinciales con capacidad instalada a pleno luego de abandonada la convertibilidad (caso limón), compiten hoy por mano de obra con oficio.

Las variables macroeconómicas favorables de los últimos años dispararon desarrollos sectoriales, incluido el Estado, inmersos en una región que sigue “atada” directamente a decisiones no controladas sino por el Gobierno Central.

En el contexto zonal, esta ciudad ( 0,45 % del territorio) genera el 42 % del P.B.I. provincial, que significa un 15 % del N.O.A., según trabajo Silvana Tenreiro (1.995) Revista del Instituto de economía aplicada extraído del “Primer Borrador 02-2005 Programa Geotucumán 2.004”. La permanencia de estos indicadores la ubican en posición de liderazgo regional.

Los planes sociales intentan paliar la situación de los excluidos de los rubros mencionados (la desocupación ascendería á 18 % si no se los considera). La sociedad tendría asumida la presencia de marginales como constante.

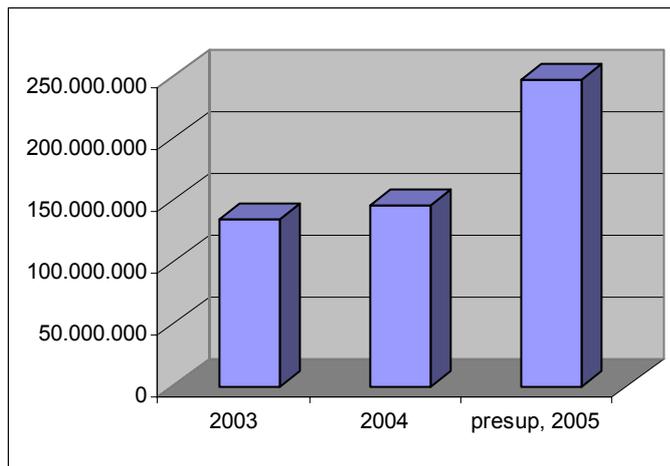
### **las finanzas públicas**

Las finanzas públicas provinciales y nacionales han influido en el Municipio, lo que sumado a méritos propios de los dirigentes capitalinos concluyeron en años anteriores de desmanejo y anarquía de la administración y presupuestos locales. Hoy los factores mencionados se alinean en positivo.

“Bajando” a la gestión local propiamente dicha, los gastos se descomprimieron al ritmo de los recursos adicionales, adoptando un piso inédito y se programan obras casi de manera eufórica. El presupuesto para el corriente año se incrementó sobre un ya alto 2004 en un 70

% (incremento mayor á \$ 100.000.000.-). A saber: Ejecutado 2003: \$ 134.150.000.-; Ejecutado 2004: \$ 145.460.000; presupuesto 2005: \$ 247.218.000.-

#### SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Ejecuciones presupuestarias de gastos



FUENTE: Elaboración propia con datos de Dirección de Planeamiento y Presupuesto Municipalidad San Miguel de Tucumán

Pero un mayor presupuesto no es salir de la crisis y por ejemplo se nota en la forma de "digerir" el mayor flujo y la ejecución de las obras. La gestión local recibe impulsos aislados pero no hay una visión integral o planificada que aliente sustentabilidad.

Financieramente, con ayudas mensuales de adelantos provinciales, el Municipio está controlado. Económicamente, ya reprogramadas algunas deudas y otras por resolver (deuda aproximada a 12-2004 \$ 294.300.000.-), las arcas locales están equilibradas de manera precaria. Los problemas de gestión apuntados y el origen de los recursos, marcan esta debilidad. A saber:

- Recaudación propia con principal concepto (TACIS 49% de ingresos propios, \$ 31.554.000 en el 2.004) cuestionado y sin defensa, C.I.S.I. con muy bajo cumplimiento y tibio recupero de deuda a pesar de las mejoras reales. Los valores relativos de cobranza son muy reducidos. Un reciente bloqueo fiscal acota las posibilidades. En marzo y abril del corriente año el Tribunal de Faltas recaudó por multas, \$ 98.355 y \$ 103.507 contra \$ 54.261 y \$ 45.011 del año anterior.
- Coparticipación no controlable y ligada a coyuntura provincial, nacional.
- Endeudamiento: se celebra esta posibilidad –de calificar para créditos– por parte de los actores involucrados, sin conciencia aparente de los compromisos futuros y riesgo de dependencia. Se prevé para el presente ejercicio un uso del crédito de \$ 70.500.000 (28,50 % del total de los recursos); el año anterior fueron apenas \$ 314.000. Los créditos, negados en períodos inmediatos recientes, han sido habituales.

El funcionamiento de la Municipalidad tucumana –considerada la viabilidad económica y política– tiene directa influencia en el desarrollo local según se describe. Es responsable del

mantenimiento y de la aplicación de normas regulatorias demandadas al extremo por los empresarios. Aparece el Estado como poder de control absolutamente deficitario y hoy como mayor problema aún arrastrado de otros tiempos. Sin ser el único responsable, contribuye su inacción a ventas y empleo en negro (1º trim. 2005 62,9 % empleados “en negro” – record nacional -, creció 2,7 % en relación a último trim. 2.004. Representan aproximadamente 165.000 trabajadores sobre 262.000 – INDEC) que se perciben y denuncian muy altas en un ambiente con negocios sin habilitar. Esta urgencia está agravada por la falta de involucramiento y ámbitos de consenso.

### **una visión común**

El auge disimula la necesaria confluencia de intereses y visión común. La descripción no es de ahora, pero sí la necesidad en relación al desarrollo de la ciudad. Se “desnuda” por consecuencia, la débil institucionalidad y representatividad de los sectores, incluida la Municipalidad. Ponerse de acuerdo o saber en qué es imposible hacerlo, no aparece ni en el discurso tucumano que sí es demandante hacia otros, especialmente el Estado.

Los primeros intentos lo son desde la provincia: Ente de Turismo, proyecto de Ley de creación del Instituto de Desarrollo Productivo, convocatorias individuales de empresarios (Agencia de Desarrollo Centro Pyme). San Miguel de Tucumán necesita su propio ámbito que se sume luego a la región.

Los interlocutores empresarios son escasos y “per se” por la dudosa representatividad de los gremios, salvo expresiones particulares –fundaciones y asociaciones– que no son ajenas a un enfoque, desde legítimos intereses ,pero muy sectorial y con jurisdicción que excede la municipal.

La Universidad Nacional, con prestigio subsistente, representa la investigación por excelencia, pero aislada de la integridad. Otros privados e institutos lo hacen para aspectos determinados. Todos se desarrollan con perfiles puntuales y desconocidos para la sociedad.

Servicios, desde lo público y lo particular y alto consumo relativo de los mismos dibujan una estructura económica ya definida. Afianzada de hecho y no por su desarrollo y eficiencia sino por la situación de centralización política administrativa y hasta una limitante física del territorio. Las prestaciones de logística, como oportunidad creciente, y algunos talleres proveedores de toda la economía provincial complementan la “foto” generadora de riqueza pero pensar en nuevas industrias, debe cambiarse, salvo puntuales excepciones, por pensar en consolidar las cadenas de valor que existen o salir hacia el Gran San Miguel.

Determinados aspectos marcan esta realidad:

- **infraestructura insuficiente para el perfil económico comercial y de servicios de San Miguel de Tucumán**

Pretendido centro del noroeste argentino y sí de la provincia, la capital aglutina una diferenciante actividad de negocios, turística, prestaciones financieras, seguros, inmobiliarias y administración pública. Las obras viales, de accesibilidad, el equipamiento, iluminación,

lugares comunes e intervenciones estructurales para paseos comerciales, convenciones y encuentros deben ser funcionales a ese perfil para consolidarlo.

- **visiones fragmentadas y ausencia de ámbitos público – privados de concertación e impulso de políticas**

Un nuevo lugar y un nuevo modo se presentan como necesidad y así hacer coincidir los esfuerzos individuales con los de la ciudad. Los legítimos intereses particulares y sectoriales se procuran sin un marco que los contenga y sintonice con los que persiga el territorio. El Estado local no es ajeno a esta realidad y debería liderar la conjunción de actores económicos, para que se defina a la ciudad competitiva y con empleo y riqueza y se abandonen las concepciones egoístas por otra de todo San Miguel que los contenga.

El impulso comercial y la construcción y en general el movimiento de la actividad productiva, que contagió a todos los participantes de las cadenas de valor, tienden a afianzar enfoques cerrados y demandantes.

El Estado, que arrastra períodos anteriores de crisis, se preocupa por gestionar su nuevo abultado presupuesto de manera “funcional” a las miradas unilaterales.

Ausencia de encuentro y enfoques parciales describen la coyuntura.

- **medio ambiente descuidado como variable de sustentabilidad**

La generación de riqueza que sirve a la sociedad, es empleo y distribución, pero también debe permanecer en el tiempo y respetar el hábitat. Para ello, y con el agravante de ser ésta una ciudad turística que potencia el problema, el medio ambiente debe preservarse.

La contaminación visual y sonora del Área Central, el tratamiento de los residuos, deshechos en canales y río constituyen una amenaza a resolver, parte de manera urgente y al pensar el futuro. Hoy la coyuntura lo permite.

- **confusión jurisdiccional con la provincia que obstaculiza la necesaria iniciativa orientadora y facilitadora local. Prescendencia de la Municipalidad en políticas activas para el desarrollo local**

Ser el distrito capital sede del gobierno y centro equidistante de una provincia geográficamente pequeña supone fortalezas, pero también el riesgo de descansar decisiones o diluir proyectos en la administración provincial. El Estado local tiene normativamente limitada su actuación a una especie de poder de habilitación y control. Aunque podría ordenar políticas activas como exenciones de tasas, TACIS, promoción de empleo o capacitación, impulsar actividades o zonas y facilitar trámites. Estas actividades están inhibidas por otras prioridades de la gestión, pero fundamentalmente por coincidir con competencias de un gobierno provincial que mínimamente las ejerce. Un ejemplo lo constituye el Ente Provincial de Turismo que debe compatibilizar los proyectos de la ciudad de San Miguel de Tucumán con los de la provincia.

Esta descripción también vale para las organizaciones no gubernamentales e integrantes de la sociedad civil.

- **desarrollo anárquico e informal de los sectores económicos del territorio**

Las funciones clásicas de las administraciones municipales dieron paso a nuevos roles como el fomento del desarrollo local, con el condimento de un necesario respaldo de la mayor cantidad de involucrados.

La ausencia de estas decisiones, como se menciona, implicó ubicaciones y habilitaciones caprichosas que impiden el crecimiento armónico deseado. Alentar o desalentar actividades necesita respaldo político, medidas activas y planificación que no se tuvo. Una consecuencia de esta prescindencia, sobre todo de control, es la informalidad que se manifiesta en negocios no registrados, ubicados en zonas "autofundadas", ocupación agresiva del espacio entre otros.

El mercado y la realidad, sin posibilidad el Municipio de opinar o inducir, dibujaron el mapa comercial y de servicios de la ciudad.

- **iniciativa y liderazgo regional en decadencia**

San Miguel de Tucumán, capital de provincia, en su área metropolitana, aparece en la historia proyectada a la vanguardia y símbolo de la amplia región del noroeste argentino. La nostalgia de haber sido y el impulso de Salta marcan una tendencia desfavorable con el pasado que sacan motivación a habitantes, gobierno, turistas e inversores.

- **iniciativa turística no estratégica y carente de equipamiento**

Un aspecto más o la mejor síntesis de lo expuesto lo constituye el perfil turístico de San Miguel de Tucumán que lo configura su patrimonio arquitectónico, Casa histórica, riqueza cultural, esparcimiento y vida nocturna. La ciudad turística existe de hecho, sin un plan acorde y sin equipamiento coherente con la potencialidad como puede ser un centro de convenciones, estadio cubierto, auditorio o gran centro comercial.

## escenario prospectivo

+ -	<p><i>Se concretan algunos proyectos acotados de infraestructura y equipamiento funcionales a emprendimientos turísticos y comerciales que cubren parcialmente las expectativas fundándose así un proceso de desarrollo con mejora en el empleo "en blanco" y la desocupación. La municipalidad se administra respetando las normas y mejorando recursos propios y procedimiento de compras en sintonía con la transformación en marcha</i></p>
-----	---

Coyuntura, evolución y decisión política del Gobierno y la sociedad presentan hoy un San Miguel:

- tratando de ordenar la administración municipal, sus normas, deudas y presupuesto como, plataforma para concretar obras,
- realizando o consiguiendo infraestructura que repercuta en el corto plazo en la economía urbana de manera positiva como la construcción de viviendas y “repavimentación”,
- planificando y fijando prioridades realizables que se correspondan con la ciudad deseada,
- “corriendo velos” que permitan articular sinergias desde un enfoque integral,
- concretando proyectos y “refundando” una ciudad turística líder.

Desde la óptica del tiempo, las oportunidades no están siempre, este es un momento “clave” de superávit post-caos.

## 2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN URBANA

### San Miguel de Tucumán, ciudad metropolitana / "ciudad provincia"

Una de las características más salientes de la ciudad de San Miguel de Tucumán en relación con el sistema urbano al que pertenece, y que la particularizan respecto de otras ciudades capitales de provincia del país, es su condición de "ciudad – provincia", tal como ya ha sido denominada en varias oportunidades. La otra es su pertenencia a un territorio ampliado, el área metropolitana, de la cual es su indiscutible cabecera.

En primer lugar, corresponde ubicar a San Miguel de Tucumán en una unidad territorial mayor, el área metropolitana de San Miguel de Tucumán. Esta concentración urbana ya contiene más del 60 % de la población total de la provincia. En este sentido, es necesario aclarar que esta tendencia a la concentración de la población en las localidades que conforman el área metropolitana se viene manifestando progresivamente desde hace ya varias décadas, si bien en la última presenta una disminución en ese sentido, tal como lo demuestra el cuadro siguiente:

#### ÁREA METROPOLITANA DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Concentración de la población en localidades del AMSMT en relación con el total provincial. Período 1980 - 2001

AÑO	PORCENTAJE POBLACIÓN
1980	59 %
1991	65 %
2001	62 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de INDEC – Censo Nacional de Población y Vivienda – 1980, 1991, 2001

Esta tendencia a la concentración de población en el área metropolitana de San Miguel de Tucumán tiene lugar simultáneamente con otra tendencia en sentido contrario: el paulatino decrecimiento de los valores relativos que corresponden a la ciudad de San Miguel de Tucumán –en cuanto a la concentración de la población– en relación con las otras localidades que forman parte de ese conglomerado urbano. En efecto, en las últimas décadas se observa un progresivo incremento de la concentración de la población en esas otras localidades, tal como se indica en el siguiente cuadro:

#### SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Concentración de la población de la ciudad en relación con el total de localidades del AMSMT. Período 1980 - 2001

AÑO	PORCENTAJE POBLACIÓN
1980	68 %
1991	64 %
2001	63 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de INDEC – Censo Nacional de Población y Vivienda – 1980, 1991, 2001

De todas maneras, a pesar de esta tendencia de decrecimiento de la cantidad de población concentrada en la ciudad de San Miguel de Tucumán en relación con las otras localidades que integran el conglomerado, y el descenso de sus tasas de crecimiento, la ciudad de San Miguel de Tucumán es el centro urbano que viene recibiendo los mayores valores del crecimiento demográfico que se registra en los últimos períodos censales en el conglomerado: poco más de la mitad del crecimiento demográfico del área metropolitana se ubica precisamente en la ciudad central. Por otro lado, se registra un aumento de la concentración del crecimiento demográfico en las localidades ubicadas al oeste y noreste de San Miguel de Tucumán en detrimento de aquellas que se ubican al este, fundamentalmente, y al norte de la ciudad. Los siguientes cuadros dan cuenta de la situación que se describe:

**ÁREA METROPOLITANA DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Evolución demográfica por localidades.**  
Período 1980 – 2001

LOCALIDAD	POBLACIÓN 1980	POBLACIÓN 1991	CRECIMIENTO RELATIVO	POBLACIÓN 2001	CRECIMIENTO RELATIVO
San Miguel de Tucumán	395.373	473.271	20 %	525.853	11 %
Yerba Buena	20.021	36.311	81 %	50.571	39 %
Cevil Redondo	7.049	6.644	-6 %	12.167	83 %
San Javier	689	508	-26 %	533	5 %
Taif Viejo	27.463	38.548	40 %	36.752	-5 %
Los Pocitos	5.694	6.811	20 %	11.406	67 %
La Esperanza	531	460	-13 %	580	26 %
Los Nogales	2.810	3.259	16 %	5.059	55 %
Las Talitas	18.137	33.629	85 %	49.686	48 %
Alderetes	16.488	24.528	49 %	32.228	31 %
Banda del Río Salí	31.650	55.700	76 %	57.955	4 %
Colombres	6.821	6.703	-2 %	3.473	-48 %
La Florida y Luisiana	6.802	6.305	-7 %	5.239	-17 %
San Felipe y Santa Bárbara	2.210	2.441	10 %	1.492	-39 %
San Pablo y Villa Nougés	8.709	9.006	3 %	8.135	-10 %
Lules	18.251	21.500	18 %	17.918	-17 %
El Manantial	8.306	11.712	41 %	12.423	6 %
<b>Total Área Metropolitana</b>	<b>577.004</b>	<b>737.336</b>	<b>28 %</b>	<b>831.470</b>	<b>13 %</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del INDEC – Censos de población y viviendas 1980, 1991, 2001.

**ÁREA METROPOLITANA DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Distribución del crecimiento demográfico por localidad. Período 1980 – 2001**

LOCALIDAD	CRECIMIENTO 1980 - 1991	PORCENTAJE	CRECIMIENTO 1991 - 2001	PORCENTAJE
San Miguel de Tucumán	77898	49	52582	56
Yerba Buena	16290	10	14260	15
Cevil Redondo	-405	0	5523	6
San Javier	-181	0	25	0
Taif Viejo	11085	7	-1796	-2
Los Pocitos	1117	1	4595	5
La Esperanza	-71	0	120	0
Los Nogales	449	0	1800	2
Las Talitas	15492	10	16057	17
Alderetes	8040	5	7700	8
Banda del Río Salí	24050	15	2255	2
Colombres	-118	0	-3230	-3
La Florida y Luisiana	-497	0	-1066	-1
San Felipe y Santa Bárbara	231	0	-949	-1
San Pablo y Villa Nougues	297	0	-871	-1
Lules	3249	2	-3582	-4
El Manantial	3406	2	711	1
<b>Total Área Metropolitana</b>	<b>160332</b>	<b>100</b>	<b>94134</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del INDEC – Censos de población y viviendas 1980, 1991, 2001.

- **la institucionalización del ámbito metropolitano**

La condición metropolitana de San Miguel de Tucumán no se compadece con la situación institucional de ausencia de una herramienta efectiva de coordinación entre distintas jurisdicciones sobre la base de una red de cooperación y sinergia entre comunidades.

La Ley Orgánica Municipal, N° 5529<sup>3</sup>, faculta al Departamento Ejecutivo Municipal a celebrar convenios intermunicipales o con participación de la Nación, provincia o los vecinos del municipio para la prestación de servicios públicos y la realización de obras públicas; como así también para la realización de planes comunes de desarrollo, previa autorización del Concejo Municipal.

Los acuerdos intermunicipales, posibilitados por la Ley Orgánica sin necesidad de contar con autonomía para ello, permiten la implementación de políticas urbanas municipales no

<sup>3</sup> Ley N° 5529, Artículo 24 Inciso 22.

aisladas del conjunto de los municipios metropolitanos y resulta el mecanismo institucional más propicio para la actuación en el ámbito metropolitano.

Es una herramienta útil para la articulación de actores e intereses, que posibilita la uniformidad legislativa en las cuestiones a tratar metropolitanamente, como así también un curso de acción que desemboque en una autoridad de aplicación común o en mecanismos que coadyuven a una interpretación y aplicación común de políticas y normas.

Estos acuerdos o convenios posibilitan la creación del área Metropolitana, como un espacio de gestión metropolitano que apunte a mejorar la calidad de vida de la población; a articular el espacio metropolitano para la integración de comunas y municipios que constituyen la región; a promover el arraigo social de la población con una fuerte visión regional y a gestionar la provisión de algunos servicios de alcance metropolitano.

Este territorio resulta de vital importancia, tanto para el municipio de San Miguel de Tucumán como para los otros municipios y comunas colindantes, para la discusión de proyectos que tengan que ver con la construcción de viviendas, la disposición final de residuos sólidos urbanos y la creación o ampliación de espacios verdes.

Como antecedente puede mencionarse al Consejo de Intendentes y Comisionados Rurales del Área Metropolitana (CICRAM), que no logró constituirse como un foro de debate de las cuestiones metropolitanas.

El espacio metropolitano supone la existencia de un centro neurálgico, en donde se concentran actividades y funciones, que se proyectan hacia otros centros urbanos, que se encuentran interrelacionados física y funcionalmente.

En este marco, San Miguel de Tucumán es eje de un espacio metropolitano, con continuidad física. Sin embargo, pese a la existencia del CICRAM, la Región Metropolitana, desde la perspectiva de la coordinación de políticas, presenta aún limitaciones en cuanto a la cooperación interinstitucional y dificultades para definir orientaciones comunes de crecimiento y desarrollo.

Las problemáticas metropolitanas del Área del Gran San Miguel de Tucumán no han encontrado aún un ámbito adecuado para su correcta articulación, careciendo al presente de una estrategia coordinada y planificada de desarrollo local y regional, que permita aprovechar el potencial de la región para proyectar una estrategia común de desarrollo; para la que se requiere la estructuración de la Región con sus instituciones representativas y sus autoridades constituidas formalmente.

## **la ciudad de San Miguel de Tucumán**

La situación interna de esta "ciudad - provincia", cabecera de una extensa área metropolitana, puede ser descripta a partir de identificar los temas centrales que contribuyen a su caracterización; es decir, aquellos hechos / situaciones / problemas más significativos que permiten una interpretación del estado actual que presenta la ciudad:

- Su condición de "ciudad fracturada", por la profunda desigualdad en la distribución de los servicios y equipamientos entre los distintos sectores de la población.

- La ausencia de políticas urbanas y una normativa urbanística que se presenta desarticulada e incompleta como para ordenar eficientemente el crecimiento de la ciudad.
- Distintas situaciones de vulnerabilidad debido a condiciones ambientales deficitarias, destacándose el borde fluvial que presenta condiciones de deterioro y contaminación significativas.
- La presencia de un patrimonio histórico y arquitectónico de relevancia regional y nacional.
- Un transporte público de pasajeros deficiente con serias amenazas de colapso.

### **una profunda fractura entre la ciudad consolidada y la periferia**

En este diagnóstico prospectivo, interesa destacar aquellas cuestiones referidas a las infraestructuras, los equipamientos, los espacios verdes, la vulnerabilidad ambiental y la accesibilidad interna. Estas cuestiones, junto con las situaciones de informalidad / ilegalidad que van dejando su marca en la ciudad, y en particular en su área central, contribuyen a explicar la condición de "ciudad fracturada" antes indicada como uno de los "temas centrales" distintivos de San Miguel de Tucumán:

- **una inequitativa distribución de los servicios infraestructurales**

La distribución de los servicios de infraestructuras, fundamentalmente de áreas servidas por redes de distribución de gas natural y redes de desagües cloacales, no alcanza a satisfacer la demanda de la población, dejando un porcentaje muy elevado de ella sin acceso a estos servicios básicos. La gravedad de esta situación se percibe mejor si los datos de San Miguel de Tucumán se comparan con los de otras ciudades argentinas. No obstante, dentro de esta situación de insuficiencia en la prestación de los servicios básicos, San Miguel de Tucumán se encuentra relativamente bien posicionada respecto de otras capitales del Noroeste Argentino. Los cuadros siguientes ubican a San Miguel de Tucumán en relación con otras grandes ciudades argentinas y con las otras capitales del NOA en cuanto a la dotación de servicios infraestructurales que se ofrece a sus respectivos habitantes:

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Población que cuenta con servicios infraestructurales en relación con otras ciudades del país**

CIUDAD	Agua potable		gas natural		desagües cloacales	
	Posee	no posee	Posee	no posee	posee	no posee
Mendoza	99 %	1 %	90 %	10 %	94 %	6 %
Ushuaia	97 %	3 %	90 %	10 %	97 %	3 %
Bahía Blanca	98 %	2 %	84 %	16 %	80 %	20 %
Mar del Plata	88 %	12 %	90 %	10 %	81 %	19 %
Rosario	90 %	10 %	95 %	5 %	72 %	28 %
Córdoba	93 %	7 %	91 %	9 %	31 %	69 %
<b>San Miguel de Tucumán</b>	<b>97 %</b>	<b>3 %</b>	<b>67 %</b>	<b>33 %</b>	<b>68 %</b>	<b>32 %</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos de Gasnor SA, 2005 - INDEC (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001) – Municipalidad de Córdoba (La ciudad en cifras), 2004 – Municipalidad de Rosario (Secretaría de Obras Públicas), 2005 – Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Planificación Urbana y Ambiental – SIGEM), 2004 – Plan Estratégico de Bahía Blanca, 2003 – Plan Estratégico Mar del Plata, 2004 – Plan Estratégico Ushuaia, 2003

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Población que cuenta con servicios infraestructurales en relación con otras capitales de la Región NOA**

CIUDAD	Agua potable		gas natural		desagües cloacales	
	Posee	no posee	Posee	no posee	posee	no posee
<b>San Miguel de Tucumán</b>	<b>97 %</b>	<b>3 %</b>	<b>67 %</b>	<b>33 %</b>	<b>68 %</b>	<b>32 %</b>
San Salvador de Jujuy	99 %	1 %			80 %	20 %
Salta	95 %	5 %	63 %	37 %	83 %	17 %
Santiago del Estero	94 %	6 %	47 %	53 %	33 %	67 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de Distribuidora de Gas del Centro S.A., 2005 – Aguas de Salta SA, 2005 – Ente Regulador del Servicio de Agua y Cloacas de la Provincia de Santiago del Estero (ERSAC), 2005 – Gasnor SA, 2005 - INDEC (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001) – Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Planificación Urbana y Ambiental – SIGEM), 2004 – Municipalidad de Santiago del Estero (Dirección de Estudios y Proyectos), 2005 – Municipalidad de San Salvador de Jujuy (Secretaría de Obras Públicas), 2005.

- **una insuficiente dotación de espacios verdes**

La superficie de espacios verdes de la que dispone la ciudad de San Miguel de Tucumán es insuficiente para la cantidad de habitantes que tiene. Esta disponibilidad de espacios verdes (6,1 m<sup>2</sup> por habitante) se encuentra aún muy lejos del valor recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS): 14 m<sup>2</sup> por habitante. Por otro lado, el valor que presenta hoy la ciudad, resulta ser inferior al registrado en 1991, cuando la relación espacios verdes – habitantes era de 6,77 m<sup>2</sup> por habitante.

- **una profunda diferencia entre el sector más consolidado y las áreas de expansión**

El sector más consolidado de la ciudad (aquel que presenta mayores niveles de ocupación y de dotación de servicios) está conformado por el área central contenida dentro de las cuatro avenidas principales. Fuera de este sector, las expansiones hacia el norte, el oeste y el sur del núcleo central presentan evidencias de una profunda desigualdad en la calidad del espacio urbano, en particular en lo que se refiere a infraestructuras, espacios verdes, equipamiento comunitario y situaciones de irregularidad dominial.

De todas maneras, el sector sur –el sector de la ciudad que se ubica al sur de Avenida Julio A. Roca– es el que peores condiciones de dotación de servicios presenta; situación que se agudiza ya que el 40 % de la población de San Miguel de Tucumán reside en él (frente al 27 % que se ubica en la franja central, entre Avenidas Belgrano – Sarmiento y Avenida Julio A. Roca, y al 33 % que se ubica al norte de las Avenidas Belgrano – Sarmiento).

**a- déficit infraestructural:**

El déficit de infraestructuras (cloacas, gas, pavimento) se verifica fundamentalmente en las áreas periféricas de la ciudad, sobre las márgenes de los canales y en torno de algunos trazados ferroviarios. Entre estas zonas desprovistas de servicios se destaca el sector sur como el más vulnerable en este aspecto. En el sur, los sectores con escasa dotación de servicios (en muchos casos sólo cuentan con red de distribución de agua potable y de energía eléctrica) coinciden muchas veces con las áreas urbanas donde se verifican situaciones de irregularidad en el dominio.

La extensa zona que se encuentra al sur de Avenida Independencia prácticamente no tiene calles pavimentadas en toda su extensión, mientras que la red de desagües cloacales se extiende unas manzanas al sur de esta Avenida y, en el sector comprendido entre las vías del FGCMB y el canal paralelo a la Avenida Jujuy hasta la calle Antonio Palavecino. En cambio, la red de distribución domiciliar de gas natural tiene una cobertura más amplia en este sector de la ciudad.

Dentro de esta situación de notoria insuficiencia dotacional de los servicios se destacan aún algunos bolsones donde la situación irregular de dominio se combina con la ausencia de pavimento, alumbrado público deficiente, ausencia de desagües cloacales, contando sólo con agua potable y energía eléctrica:

- los barrios ubicados al sur de la Usina Independencia (San Alberto, Palmeras I, Villa General Belgrano);
- los barrios ubicados en el entorno del canal Sur y del canal Aráoz (11 de Marzo, Evangelina, Sutiaga, Gráfico, Canal Sur, Diagonal Sura, San Fernando);
- los barrios ubicados hacia el oeste del canal sur hasta el límite del municipio con las comunas de San Pablo y Villa Nogués y de San Felipe y Santa Bárbara (Nueva Vida, Santa Marta, La Merced, Smata II, Smata III, El Manantial I, El Manantial II, entre otros).

El borde este de la ciudad presenta también situaciones deficitarias graves, aún muy cerca del área central, destacándose por el bajo nivel dotacional (sólo agua potable y energía eléctrica) combinado con situaciones de irregularidad dominial en los siguientes sitios:

- los barrios ubicados entre la Diagonal Wenceslao Posee y la Avenida de Circunvalación (Alberdi, Juan Pablo I, Lola Mora I, Tiro Federal);
- los barrios ubicados entre la Avenida de Circunvalación y el río Salí, entre Avenida Benjamín Aráoz y la Autopista al Aeropuerto (Rosello, El Trébol, Obispo Colombres, Ampliación Obispo Colombres, 2 de Abril, Costanera Norte, Nuevo Horizonte).

El borde norte (prácticamente en toda su extensión a lo largo del canal norte, con una cuña a lo largo del FFCC y el cuadrilátero noreste definido por las vías del FFCC y la Avenida de Circunvalación), también se destaca por la insuficiente dotación de servicios infraestructurales. El cuadrilátero nordeste, con notoria ausencia de los servicios en los barrios SEOC I, Villa San Jorge y San Luis, se destaca, además, por la presencia de grandes áreas vacantes.

Hacia el oeste, las zonas deficitarias, si bien de dimensiones más reducidas, se ubican a lo largo del canal sur.

**b-** déficit de espacios verdes:

San Miguel de Tucumán presenta un serio déficit en materia de espacios verdes. Un gran parque de carácter metropolitano (Parque 9 de Julio), un gran parque urbano (Parque Villa Guillermina), dos parques de reducidas dimensiones (Parque Avellaneda y V Centenario) no sólo resultan insuficientes, sino que se ubican sobre la franja central este – oeste de la ciudad.

Además de ellos, la ciudad cuenta con un reducido número de plazas que, por otro lado, tampoco se distribuyen con criterios de homogeneidad en la ciudad. Así, se tiene que hay amplios sectores que se caracterizan por no contar en su interior con espacios verdes destinados a la recreación.

El sector urbano que se encuentra al sur de la Avenida Independencia es el que cuenta con menos espacios verdes dentro de la ciudad. No obstante, existen numerosos sitios destinados a espacios verdes que aún no han sido tratados ni equipados como tales.

**c-** déficit de equipamiento comunitario:

De la distribución territorial de los establecimientos educativos (primarios y secundarios) y de establecimientos de salud (centros de atención primaria, centros de atención comunitaria, hospitales, sanatorios) se desprende una notable inequidad entre los distintos sectores de la ciudad, desatacándose una vez más, la zona sur como la menos favorecida. Los datos contenidos en los cuadros siguientes ilustran claramente acerca de esta situación de desigualdad:

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Distribución de establecimientos educativos por sección catastral. Año 2001**

SECCIÓN CATASTRAL	PORCENTAJE ESTABLECIMIENTOS
1, 2, 3, 4 (área central)	42 %
16, 17, 18, 19 (zona sur)	16 %
Resto de la ciudad	42 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de MSMT (DPUA – SIGEM)

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Distribución de establecimientos de salud por sección catastral. Año 2003**

SECCIÓN CATASTRAL	PORCENTAJE ESTABLECIMIENTOS
1, 2, 3, 4 (área central)	27 %
16, 17, 18, 19 (zona sur)	21 %
Resto de la ciudad	52 %

FUENTE: Elaboración propia con datos de MSMT (DPUA – SIGEM)

**d- presencia de asentamientos irregulares:**

En San Miguel de Tucumán, aproximadamente el 15 % de las familias vive en condiciones de irregularidad dominial. De ese 15 %, la mitad se ubica en el sector sur de la ciudad (al sur de Avenida Independencia), el sector que presenta las peores situaciones en cuanto a niveles de dotación infraestructural, equipamiento comunitario y espacios verdes y, por lo tanto, donde se registran las situaciones sanitarias más críticas de la ciudad.

- **obstáculos en la accesibilidad interior**

La ciudad de San Miguel de Tucumán está atravesada por varios trazados ferroviarios y canales que, en muchos casos, se presentan como barreras que obstaculizan la vinculación de los distintos barrios entre sí. Estas situaciones se manifiestan fundamentalmente en la zona sur de la ciudad, donde los trazados del ferrocarril en dirección norte – sur fragmentan a este sector menos favorecido de la ciudad en tres partes con escasos puntos de conexión entre ellas (pasos a nivel).

Las instalaciones ferroviarias también obstaculizan los vínculos entre el área central y los barrios que se ubican al norte y el oeste de ella. En la zona norte, además, el Canal San José, separa a barrios de esa porción de la ciudad.

Por otro lado, hay que destacar que las urbanizaciones periféricas, en particular las que se encuentran en el sur, se fueron disponiendo aleatoriamente, sin vínculos claros con vías de circulación jerárquicas; situación que dificulta, además, su accesibilidad por medio del transporte público.

- **una profunda marca de la informalidad –ilegalidad– en el centro de la ciudad**

La presencia de lo informal –ilegal– se manifiesta en distintos sectores de la ciudad, destacándose el área central y, fundamentalmente, sus bordes. Ahí, la informalidad se ha ido apropiando de una porción del territorio, donde ya se vienen registrando notorios signos de degradación. En particular, esto se observa en:

- El sector de "El Bajo" que se encuentra entre la estación terminal de ómnibus y calles Monteagudo / Entre Ríos, a lo largo de calle 24 de septiembre, caracterizado por una notoria degradación edilicia, ocupación del espacio público, invasión del espacio aéreo, hasta llegar al edificio de la antigua estación de ómnibus y la plaza contigua (ocupada en su totalidad por la feria de vendedores ambulantes).

- El sector, también de "El Bajo", ubicado en torno de las vías del ferrocarril / ex terminal de ómnibus / estación FC Belgrano) que se particulariza por la reciente demolición de edificaciones –que ha contribuido a debilitar la idea de conjunto urbano singular del sector–, el deterioro edilicio, el deterioro del espacio público, la presencia de locales de prostitución y las paradas de transporte "trucho" sobre Avenida Soldati.
- El Microcentro, a lo largo de varias de sus calles más comerciales ocupadas por vendedores ambulantes, con su espacio aéreo invadido por una cartelera colocada sin el correspondiente permiso municipal en la mayoría de los casos y sus vías de circulación saturadas de vehículos del servicio ilegal de transporte (taxis, remises, rurales).

Por fuera del área central, pero relativamente cerca de ella, se distinguen:

- El cordón de lavadores de autos a lo largo de la banquina sobre Avenida Wenceslao Posse, en el borde del asentamiento irregular que se encuentra en ese sector ubicado en uno de los ingresos a la ciudad.
- La zona del ex mercado de abasto, con puestos ilegales de venta de productos fruti-hortícolas.
- Las avenidas de acceso a la ciudad, con puestos de ventas diversos.

### **ausencia de políticas urbanas y una normativa urbanística desarticulada**

El marco conceptual de la normativa urbanística vigente en San Miguel de Tucumán se reconoce en los principios de la zonificación tradicional (adjudicación de usos e indicadores de edificación para distintas zonas de la ciudad en valores decrecientes desde el centro hacia la periferia) y en la incorporación de criterios más contemporáneos con la consideración de una regulación particular para situaciones especiales del tejido (corredores viales jerárquicos, parques y plazas y áreas en proceso de transformación).

En efecto, el área central cuenta con índices edilicios muy elevados que oscilan entre un FOT 6.5 (distrito C1b) y un FOT 9 (distritos C2 y R3b). Estos elevados factores de ocupación total determinan que el área central en su totalidad se predisponga para su transformación por el estímulo que estos índices representan para la sustitución edilicia. Esta ausencia de selectividad le otorga un valor relativo al Código de Planeamiento Urbano como instrumento capaz de regular los procesos de construcción de la ciudad en función de una estrategia de ordenamiento urbanístico que no sea la de responder a los precios de la tierra. El proceso de sustitución edilicia se demuestra claramente en los siguientes cuadro y gráfico. En ellos se ve cómo la edificación en altura se concentra en las cuatro secciones catastrales correspondientes al área central (1 y 2 al norte y 3 y 4 al sur)

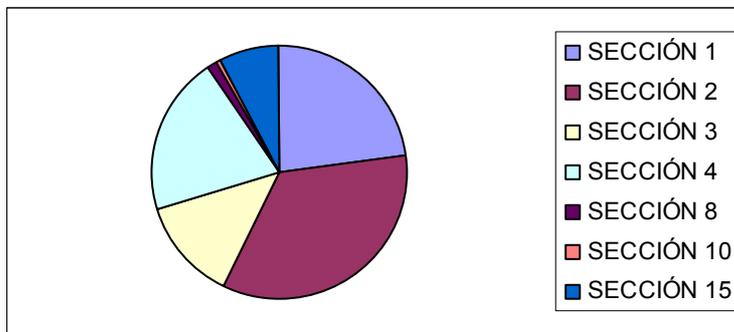
**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Expedientes de construcción de edificios en altura aprobados por sección catastral. Período 2002 – 2005**

SECCIÓN CATASTRAL	2002	2003	2004	2005 <sup>1</sup>	TOTAL	PORCENTAJE
1	-	2	5	5	12	14 %
2	3	6	12	3	24	29 %
3	1	6	6	2	15	17 %
4	2	4	13	6	25	29 %
8	-	1	-	-	1	1 %
10	-	1	-	-	1	1 %
15	3	-	2	3	8	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>86</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Datos al 29 de julio de 2005.

FUENTE: Elaboración propia con datos de Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Catastro y Edificación – Subdirección de Edificación), 2005.

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Superficie de edificios en altura aprobados por sección catastral. Período 2002 – 2005**



FUENTE: Elaboración propia con datos de Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Catastro y Edificación – Subdirección de Edificación), 2005.

El rasgo más significativo de la transformación edilicia en la ciudad –acompañado por las disposiciones urbanísticas contenidas en el Código de Planeamiento Urbano– ha sido un notable proceso de sustitución edilicia en su área central que terminó con gran parte del patrimonio arquitectónico e histórico de todos los tucumanos. Un patrimonio edilicio que, en general, aún estaba en condiciones de seguir albergando la función residencial original u otras funciones sin necesidad real de su sustitución.

Por su lado, el proceso de sustitución edilicia en el área central ha determinado un incremento del parque automotor en ese sector y, por consiguiente, contribuido a los mayores niveles de contaminación atmosférica y sonora que en ella se registran y a las dificultades crecientes para la circulación vehicular. Además, el incremento constante de la cantidad de habitantes en ella, puede terminar en un deterioro o en un colapso de su

sistema de servicios infraestructurales ya que, si bien el área central es la zona de la ciudad que cuenta con todos los servicios, también es la zona donde las redes son las más antiguas de la ciudad, y que, consiguientemente requiere un mayor mantenimiento y/o, simplemente, su renovación.

A su vez, el proceso de sustitución edilicia contribuye a modificar sensiblemente la fisonomía de algunos sectores del área central. Así, van apareciendo edificios de varios pisos de altura junto a viviendas unifamiliares que lentamente van alterando los valores o condiciones ambientales que presentaban esos sectores urbanos. Sombras arrojadas, impacto visual de las paredes medianeras, tanto en el espacio público como en el interior de las parcelas, comienzan a deteriorar sitios que funcionaban correctamente como sectores residenciales de la ciudad, con buen nivel de servicios y con condiciones ambientales favorables.

- **normativa urbanística desarticulada e incompleta**

El Municipio de San Miguel de Tucumán cuenta con un Código de Planeamiento Urbano – Ordenanza N° 2648/98–, ordenado a junio de 2002. Este cuerpo normativo tiene como finalidad regular la urbanización dentro del ejido municipal, entendiéndose como tal la ocupación, los usos, el fraccionamiento del suelo urbano, la preservación de los ámbitos históricos-arquitectónicos y paisajísticos y todo otro aspecto que tenga relación con el ordenamiento urbanístico del territorio de la ciudad.

El mismo Código fija los parámetros para regular la urbanización, con fundamento en la base de datos del Atlas '95, el análisis, el diagnóstico y las "Directrices para un Desarrollo Urbano Sustentable al año 2010 de San Miguel de Tucumán" y describe taxativamente las líneas directrices que guiarán el crecimiento de la ciudad.

Este Código de 52 artículos, se completa con un Anexo de 13 Ordenanzas complementarias.

A su vez este Código y las referidas ordenanzas se encuentran incorporados a un Digesto, que contiene además de las mencionadas, otras Ordenanzas, Decretos y Resoluciones de uso más general y frecuentes, tales como líneas municipales de edificación, baños y rampas para discapacitados, instalaciones eléctricas y sanitarias, ascensores, uso de la vía pública, demoliciones, regularización de obras construidas, entre otros, así como un extracto de leyes nacionales y reglamentaciones provinciales relacionadas con la construcción.

A este Digesto, elaborado en diciembre de 1991 y considerado por sus autores como la primera edición, se suma una segunda parte, el Digesto elaborado en junio de 2002, compuesto por normas más específicas y de uso no generalizado en las obras por tratarse de normas referidas a construcciones o edificios con características o usos especiales, pudiendo individualizarse entre otras, horario de trabajo en obras de construcción, patrimonio, uso de la vía pública y espacio urbano, antenas de telefonía celular, cementerios, jardines, establecimientos educativos, hoteles y restaurantes, guarderías y playas de estacionamiento, etc.

A todo este complejo normativo se agrega el Digesto Ambiental que contiene normas reguladoras de actividades contaminantes, ruido, construcciones y desagües, ecología y arbolado, residuos urbanos, tránsito y transporte, vía pública, entre otras y, un Manual de

procedimiento de obras de edificación para uso de los vecinos, profesionales de la construcción y responsables de la Administración municipal.

Para sus destinatarios (profesionales y empresarios de la construcción, funcionarios y empleados municipales y vecinos en general), todo este ordenamiento jurídico resulta extenso, complejo, desarticulado y de excesiva reglamentación.

Los mencionados Digesto, 1ra y 2da. Parte, al igual que el Digesto Ambiental, no son más que una recopilación de la normativa vigente en la ciudad de Tucumán. Se agruparon todas las disposiciones relacionadas a una misma materia, sin respetar un orden cronológico; en suma se reunieron las ordenanzas, decretos y resoluciones referidas a una misma materia, en un intento de agrupación.

La falta de sistematización de la normativa vigente impide individualizar la que está vigente y las modificaciones operadas sobre las mismas, haciendo necesaria su sistematización ordenada a los efectos de lograr seguridad jurídica y procedimientos transparentes, ágiles y eficaces.

El Código Urbano –Ordenanza N° 2648/98– creó la Comisión Permanente de Seguimiento y Evaluación del Código de Planeamiento Urbano, la que tiene como función:

- Evaluar el impacto de la aplicación de esta norma, con relación a los objetivos explicitados en el artículo 1° del presente código.
- Realizar un informe anual resaltando los aspectos positivos y negativos, de los resultados de la aplicación del Código de Planeamiento Urbano.
- Presentar proyectos de modificación parcial o total del Código de Planeamiento Urbano al Honorable Concejo Deliberante, así como asesorar al respecto, a pedidos de órganos municipales o por iniciativa propia.

La existencia de esta Comisión resultará de suma utilidad a la hora de adoptar la decisión de integrar en un solo cuerpo la normativa urbanística, como unidad orgánica, sistemática y con técnica uniforme.

El Código Urbano –Ordenanza N° 2648/98– dispone en su artículo 43 que, cuando se planteen situaciones, que por su singularidad, no estén contempladas en lo prescripto por la presente norma, y que no desvirtúen el espíritu y la equidad de la misma, podrán solicitarse excepciones a la presente. Estas serán efectuadas a la autoridad de aplicación, mediante escrito fundamentando el pedido, el que será remitido a la Subdirección de Planeamiento Urbano, para su informe técnico respecto a la conveniencia o no del mismo. En caso de que el informe sea favorable, se remitirá por la vía correspondiente al Honorable Concejo Deliberante para su tratamiento y en caso de aprobación el dictado de la ordenanza respectiva. Dicha ordenanza pasará a formar parte del presente código, y servirá para regular todas las situaciones similares que se presenten.

Esta potestad o facultad de otorgar excepciones a la normativa urbana por parte del Concejo Municipal, tiende, como toda actividad administrativa a satisfacer directa o indirectamente necesidades de interés público y su uso debe ser razonable y proporcional a la finalidad perseguida.

Pero, más allá de la norma, el espíritu trasgresor del vecino que se resiste a cumplir con el ordenamiento jurídico vigente. Esto demuestra asimismo, la falta de respeto por las normas de convivencia y el convencimiento que las actividades en la ciudad pueden desarrollarse al margen de los procesos establecidos legalmente, priorizando los intereses sectoriales. Las deficiencias de la Municipalidad en el control (construcción sin permisos, publicidad sin autorización, multas que no castigan) contribuyen a la persistencia de esta modalidad de actuación por fuera de las reglas institucionalizadas legalmente.

### **una ciudad con condiciones ambientales deficitarias**

San Miguel de Tucumán es una ciudad que presenta distintas situaciones de vulnerabilidad ambiental que atentan contra la salud de la población y la calidad de vida urbana. Distintas situaciones pueden ser identificadas: la contaminación de los canales y del río Salí (desagües cloacales, residuos de empresas citrícolas y de ingenios); los desbordes cloacales (por saturación de las redes y conexiones clandestinas); las áreas inundables; los residuos industriales que no reciben tratamiento antes de su disposición final; las situaciones deficientes en el predio de disposición final de la basura (que tiene además orden de clausura); la presencia de basurales clandestinos (aproximadamente 120, según datos de Geo Tucumán); la contaminación aérea (humo, hollín, polvo atmosférico, quema de caña); la contaminación sonora (en particular en el área central, donde se superan los 65 DB tolerables para la población). De todas ellas, se destacan las siguientes:

- **un sector totalmente abandonado y marginado**

Los bordes de la ciudad son los que presentan las peores condiciones en cuanto a la dotación y calidad de los servicios. Además de ello, una amplia zona, ubicada sobre el borde este, se distingue por su condición de abandono (un sector que no "existe") y marginalidad:

- el borde de la ciudad a lo largo del río Salí, entre este y la Avenida de Circunvalación, donde se encuentran grandes extensiones vacantes, asentamientos irregulares, áreas inundables y explotaciones de áridos que contribuyen a agravar la situación ambiental. Además de ello, no existen vías de accesibilidad en condiciones para llegar hasta el borde del río.

Los bordes de los canales y de los trazados ferroviarios presentan, en muchos casos, similares condiciones a la antes descrita, en cuanto a estado de abandono y marginalidad.

La mayor parte de la contaminación del río Salí es producida por sustancias orgánicas que provienen principalmente de los ingenios azucareros (cachaza, basura y residuos de fabricación), siendo el Ingenio Concepción ubicado en la ciudad de Banda del Río Salí uno de los que más "aporta" en ese sentido.

El otro agente contaminante está constituido por los establecimientos citrícolas que arrojan sus desperdicios (cáscaras de limón, pulpa, resinas, ceras) sin tratamiento alguno no sólo al río sino también a los canales que bordean la ciudad de San Miguel de Tucumán en su tramo final antes de desaguar en el río Salí. También la industria alcoholera contribuye a la contaminación del río a través de arrojar en él importante cantidad de vinaza (residuo final de la destilación del alcohol).

Todo esto en flagrante incumplimiento por lo dispuesto por la Ley N. 5192 / 80 que expresamente establece la prohibición de descargas de residuos industriales al río y los canales de la provincia.

La contaminación provocada por la actividad azucarera y cítrica se agudiza en el período invierno – primavera, de bajo régimen pluvial y, por lo tanto, escaso volumen de agua transportada por el río y los canales, dificultándose de esta manera la auto depuración natural del sistema.

- **tratamiento y disposición final de los residuos urbanos**

San Miguel de Tucumán presenta desde hace ya más de una década un conflicto recurrente respecto de la recolección, tratamiento y disposición final de los residuos urbanos. De acuerdo con los datos que presenta el informe ambiental preparado por Geo Tucumán, se producen en la ciudad 0,7 Kg/hab./día de residuos (0,85 Kg/hab./día hasta el año 2001, que luego de la crisis económica descienden a 0,65 Kg/hab./día, para luego subir lentamente hasta ubicarse en los valores actuales antes indicados).

De acuerdo con el mismo informe, no existe una caracterización actualizada de la composición de los residuos urbanos generados en la ciudad; hecho que presenta una enorme dificultad en el momento de evaluar la situación actual del problema.

El problema no se presenta tanto en la recolección de los residuos como sí en cambio en su tratamiento y disposición final. No hay tratamiento previo ni método de selección alguno de los residuos sólidos urbanos. Esta tarea queda en manos de la informalidad, de la práctica del "cirujero" que, también de acuerdo con el informe de Geo Tucumán, se ocupa del 30 % del total de los residuos, recuperándose un 8 % del peso del total de residuos generados. En esta actividad están involucradas unas 3.270 familias que operan fundamentalmente en el vertedero "Los Vásquez". También existe otro método informal de selección previa de los residuos a cargo de los "cartoneros", que operan fundamentalmente en el área central.

Hasta fines del año 2004, la disposición final de los residuos se realizó en el vertedero Los Vásquez, un sitio que se encuentra saturado y técnicamente clausurado, ya que pesan sobre él órdenes provinciales y nacionales que disponen su cierre inmediato. Existen, además, numerosos vertederos ilegales en el interior de la ciudad, cuyo número ha sido calculado en el informe de Geo Tucumán en aproximadamente 120, a los que hay que agregar los residuos que se arrojan en terrenos baldíos y en los canales.

- **el sistema de desagües cloacales**

El otro gran agente contaminante de la ciudad está constituido por el sistema de desagües cloacales que descargan en los canales y estos a su vez en el río. Lo paradójico de esta situación es que es la misma empresa prestadora del servicio –Aguas del Tucumán– la que procede de este modo irregular. Al respecto, son varias las colectoras cloacales que terminan sus respectivos recorridos en los canales, arrojando en ellos los residuos cloacales sin ningún tipo de tratamiento y depuración previos por deficiencia en las estaciones de bombeo y en las plantas de tratamiento.

## **un patrimonio histórico y arquitectónico de relevancia regional y nacional**

El centro comercial de San Miguel de Tucumán es el más completo y dinámico del Noroeste Argentino, convirtiendo a la ciudad en prácticamente la puerta de entrada a esta región del país. Nos obstante, las condiciones que presenta el espacio público y algunas modalidades de su ocupación hacen que el área central presente signos que resultan contradictorios entre sí y que, por lo tanto, atentan contra el desarrollo de todo su potencial. Junto al dinamismo de la actividad comercial, cultural y de servicios en general, se encuentra la concentración de edificaciones de alto valor patrimonial más significativa de la ciudad.

Este patrimonio histórico y arquitectónico se encuentra en parte incluido en el "Inventario de Sitios y Edificios de Valor Patrimonial" (Ordenanza Nº 1773/91) y se clasifican según las categorías de "interés municipal" y "componente del patrimonio". El hecho de que una edificación esté incorporada al "Inventario" no implica de por sí, ninguna medida especial de protección. En ese sentido, si bien desde el ámbito municipal se ha avanzado con la conformación de un departamento abocado específicamente a este tema, su accionar es muy limitado ya que carece de un financiamiento específico, cuenta con un personal técnico muy reducido y demanda de una normativa más acorde, que en conjunto, le permita efectivamente proteger estos bienes culturales de la ciudad.

Las insuficiencias de la normativa urbanística junto con el interés por obtener una mayor rentabilidad del suelo determinaron que gran parte de ese patrimonio desaparezca. En efecto, el "Inventario" no define la protección como ya se ha dicho y, por lo tanto, no evita la demolición; por otro lado, la ordenanza de retranqueo también provocó un proceso de sustitución edilicia. A su vez, la realización de recovas en edificios existentes provocó la destrucción de un elevado número de fachadas de construcciones características de distintos momentos de la ciudad. Así, entre los más recientes, desaparecieron edificios como del de "El Buen Gusto", singular exponente del *art deco*; los cines de 25 de Mayo; el edificio demolido en 24 de septiembre para dar lugar a una estación de servicio.

Por su lado, el Código de Planeamiento Urbano, introduce la figura de "Área Especial" con la finalidad de disponer una regulación específica para la construcción en sitios singulares de la ciudad. Así, sitios singulares del patrimonio edilicio tucumano se encuentran incorporados en las AE1 y AE3. De todas maneras, resulta necesario, por un lado, ampliar la cantidad de sitios a incorporar como Área Especial: por ejemplo, La Ciudadela, Barrio Jardín, El Bajo (que ya cuenta con una Ordenanza de Interés Turístico Municipal); por el otro, rever la normativa de algunas Áreas Especiales, por ejemplo la de Parque Avellaneda y el AE5.

En síntesis, resulta indispensable definir una estrategia para la protección del patrimonio edilicio tucumano y, en función de ello, adecuar la normativa existente y fortalecer la oficina municipal específica.

## **el deterioro del servicio de transporte público de pasajeros**

El sistema de transporte público automotor de pasajeros de San Miguel de Tucumán se encuentra en una situación de deterioro notable. Varias cuestiones confluyen para generar ese deterioro, entre ellas:

- la presencia de medios de transporte ilegales,
- el mal estado de las unidades de transporte,
- la ausencia de renovación y mantenimiento de las unidades de transporte,
- las frecuencias irregulares,
- líneas con concesiones vencidas,
- mal estado de la red vial.

Por otro lado, el sistema se caracteriza porque el 86 % de las líneas atraviesa el área central en distintas direcciones. Esto es así por la alta concentración de actividades que en ella se desarrollan. El área central es el principal polo generador de atracción de desplazamientos en el interior de la ciudad y, también, en relación con el área metropolitana y la región.

Los datos de la ocupación según usos de las parcelas en el área central ilustran acerca de esta concentración de actividades atractoras de desplazamiento, además de las que generan la administración pública, los establecimientos educativos y los centros de salud:

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Establecimientos según usos en el área central. Año 2004**

USOS DEL SUELO	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS
comercio	2.321
servicios	2.438
playas de estación.	330
telecomunicaciones	251
Otros	135

FUENTE: MSMT (DPUA – SIGEM)

El recorrido de las líneas que configuran el sistema público automotor de transporte de pasajeros es, por otro lado, una demostración más de la desigual distribución de los servicios entre los distintos sectores que integran la ciudad. En efecto, el sector sur, que como ya se ha visto es donde reside el 40 % de la población de la ciudad, es el que peor se encuentra en cuanto a líneas de transporte que vinculan ese sector con otros y con el centro de la ciudad, mientras que, las áreas más cercanas al centro, son las que disponen de una cobertura más completa en cuanto a líneas de transporte se refiere. El cuadro siguiente da cuenta de esta inequitativa situación:

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Distribución geográfica de las líneas de transporte por sector urbano y cantidad de habitantes. Año 2005**

SECTOR URBANO	FRACCIONES CENSALES QUE LOS INTEGRAN	CONC. POBLACIÓN	menos de 4000 hab. Por línea	Entre 4.001 y 8.000 hab. por línea	Entre 8.001 y 12.000 hab. por línea	Entre 12.001 y 16.000 hab. por línea
Franja Norte	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	33 %	–	–	F.S.: 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	F.S.: 1; 2; 3
Franja Central	11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21	27 %	F.S.: 12; 13; 19; 20	F.S.: 11; 16; 21	F.S.: 14; 15; 17; 18	–
Franja Sur	22; 23; 24; 25; 26; 27; 28	40 %	–	–	F.S.: 25	F.S.: 22; 23; 24; 26; 27; 28

F.S.: fracción censal.

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Planificación Urbana y Ambiental – SIGEM), 2005.

La presencia de medios de transporte ilegales no sólo contribuye al deterioro del sistema público de transporte de pasajeros, sino también a la congestión del tránsito en el área central. Calles tales como Maipú, San Martín y 24 de septiembre reconvierten, en determinadas horas del día, en carriles casi exclusivos para la circulación de taxis y remises. A su vez, la concentración de líneas de transporte en el área central determina que haya calles que, también operen como carriles prácticamente exclusivos para ómnibus (Crisóstomo) o para ómnibus, taxis y remises (Córdoba).

Las particularidades de congestionamiento del tránsito en el área central completan con las estadísticas de accidentes. Así se tiene que, los datos de accidentes correspondientes a los primeros trimestres de 2004 y de 2005 indican una disminución del número total de accidentes en toda la ciudad, si bien porcentualmente se registra un incremento en la zona del microcentro. Por otro lado, la reducción del número de accidentes está acompañada por un incremento significativo de la cantidad de automotores involucrados en ellos. Los siguientes cuadros dan cuenta de ello:

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Evolución de accidentes de tránsito en la ciudad, el microcentro y el macrocentro. Primer trimestre de 2004 y primer trimestre de 2005.**

PERÍODO	TOTAL ACCIDENTES EN LA CIUDAD	ACCIDENTES EN EL MICROCENTRO	ACCIDENTES EN EL MACROCENTRO
Primer trimestre 2004	362	56	62
Primer trimestre 2005	309	51	46

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Policía de Tránsito y Vía Pública – Departamento de Prevención y Educación Vial), 2005.

**SAN MIGUEL DE TUCUMÁN. Vehículos involucrados en accidentes de tránsito en la ciudad. Primer trimestre de 2004 y primer trimestre de 2005.**

PERÍODO	AUTOMOTORES	MOTOS
Primer trimestre 2004	309	196
Primer trimestre 2005	367	124

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán (Dirección de Policía de Tránsito y Vía Pública – Departamento de Prevención y Educación Vial), 2005.

**escenario prospectivo**

+ –	<p><i>Una ciudad que comienza a ponerse de acuerdo y priorizar acerca de los proyectos estratégicos más importantes para comenzar a revertir la situación de deterioro generalizada y lograr una distribución más equitativa de los servicios; que ha comenzado a ejecutar algunos de esos proyectos, presentando mejoras significativas en sus espacios públicos, jerarquizando áreas significativas de la ciudad, tal como su centro comercial</i></p>
-----	--

Este escenario, deseable y posible, si bien resultó ser el escenario más votado en la Segunda Jornada de Discusión del Plan Estratégico Urbano Territorial para la ciudad de San Miguel de Tucumán necesita ser combinado con el otro que plantea considera a San Miguel de Tucumán como una ciudad que se consolida como centro de servicios del NOA y que comienza a articularse con las localidades vecinas a partir de la definición de mecanismos de concertación metropolitana; mientras que tiende a acortar la brecha entre el núcleo central y los barrios que lo rodean, presentando mejoras en la dotación de servicios y equipamientos públicos, en las condiciones de saneamiento y en el transporte público de pasajeros.

En ese sentido, el escenario escogido está indicando, en primer lugar, la necesidad de mantener y consolidar un ámbito amplio y participativo de discusión y debate entre distintas instituciones de la sociedad tucumana que permita alcanzar un consenso respecto de aquellos proyectos estratégicos para el desarrollo de la ciudad.

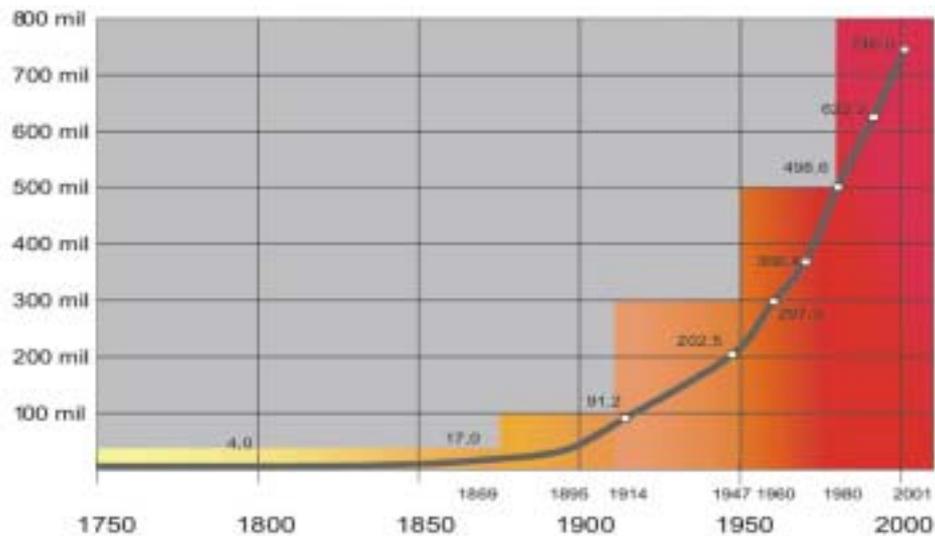
Esos proyectos que deberán ser consensuados apuntan a revertir paulatinamente la fractura que representa la inequitativa distribución de servicios entre el área central y los barrios de la periferia de la ciudad, en particular las condiciones de saneamiento que tornan vulnerables a varios sectores de la ciudad.

Por otro lado, significa también identificar acciones que reviertan las condiciones de deterioro del espacio público, en particular en su área central y diseñar un sistema de transporte público de pasajeros que incluya a todos los sectores de la ciudad y mejore las condiciones de prestación del servicio.

El escenario escogido supone que no sólo se trata de consensuar los proyectos, sino priorizarlos y comenzar su ejecución de acuerdo con una visión estratégica del desarrollo de la ciudad.

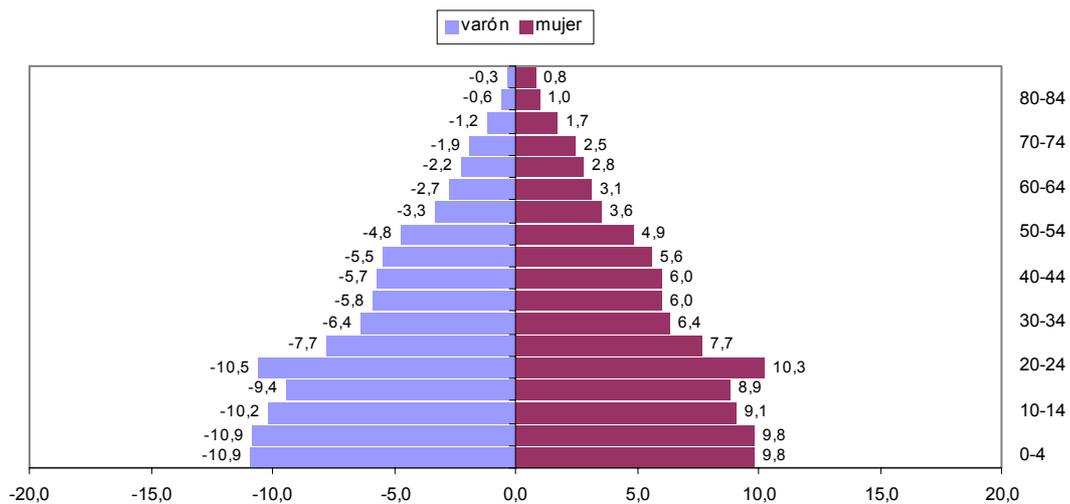
## 2.7 FICHA SÍNTESIS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

### EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA GRAN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN.



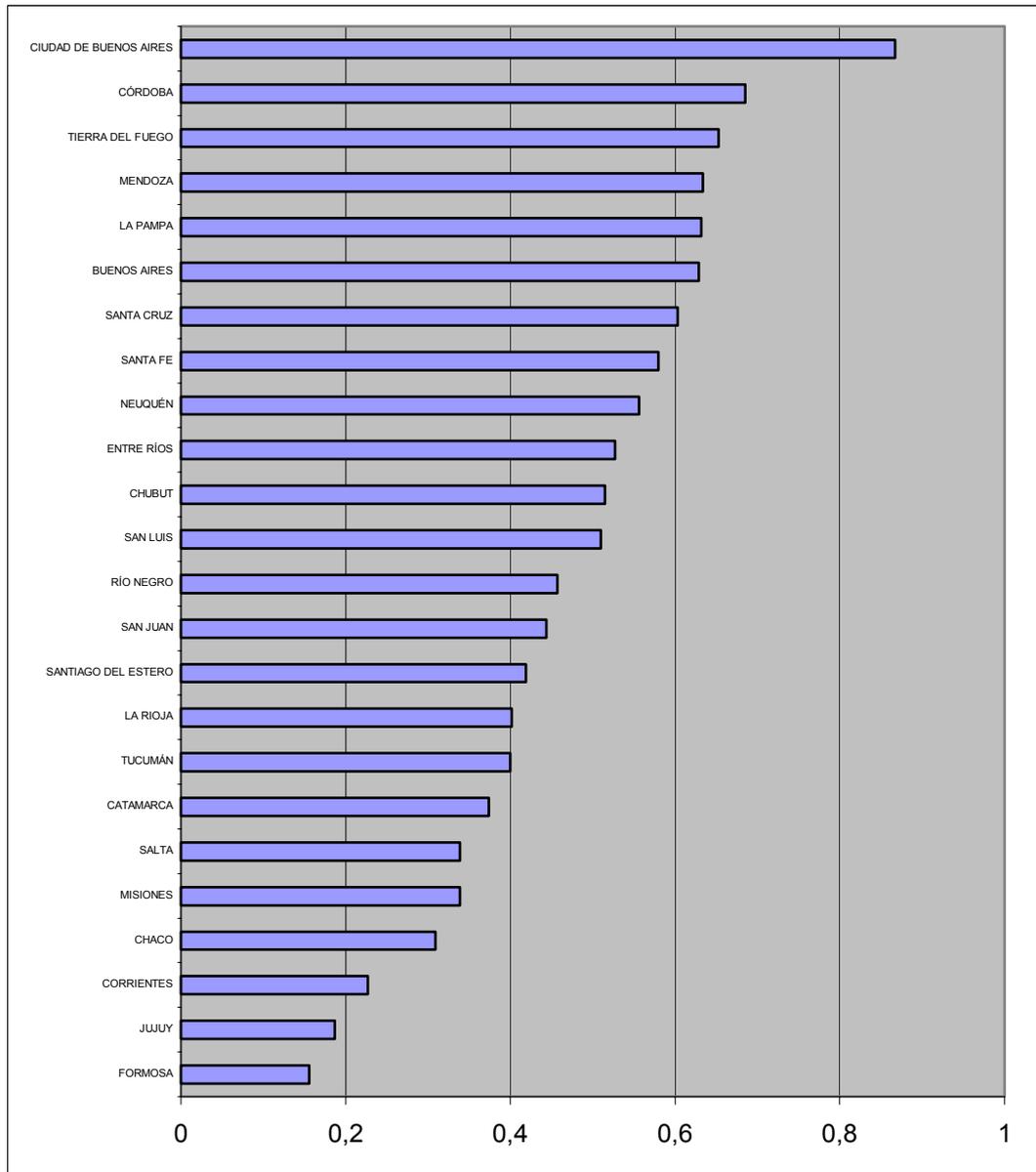
FUENTE: Informe Geotucumán, 2005

### PIRAMIDE DE POBLACION DEL GRAN SAN MIGUEL DE TUCUMAN. 2001.



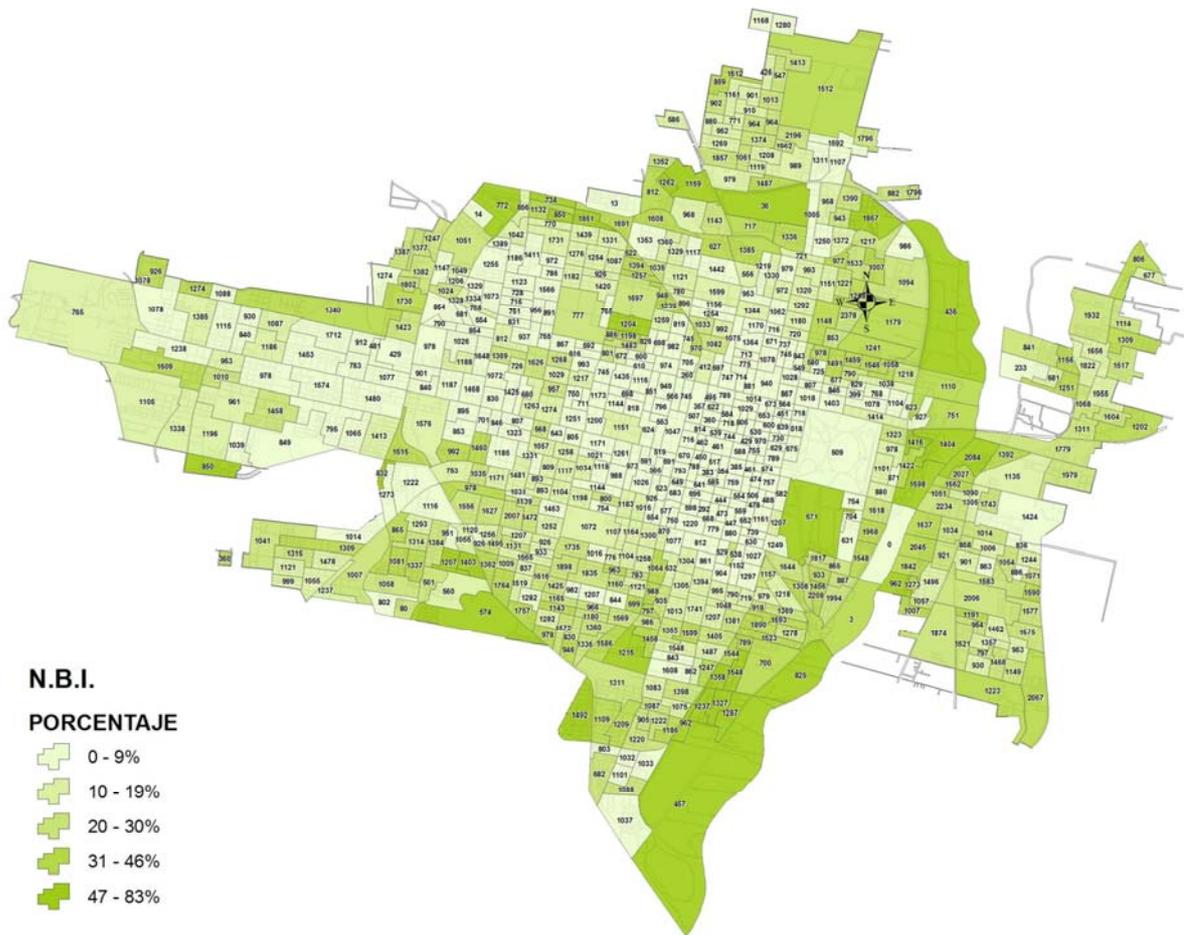
FUENTE: Informe Geotucumán, 2005

**ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO AMPLIADO PROVINCIA DE TUCUMÁN**



FUENTE: Informe Desarrollo Humano – PNUD 2002.

**NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS EN EL GRAN TUCUMÁN**



FUENTE: Anuario Estadístico de la Provincia de Tucumán, 2004.

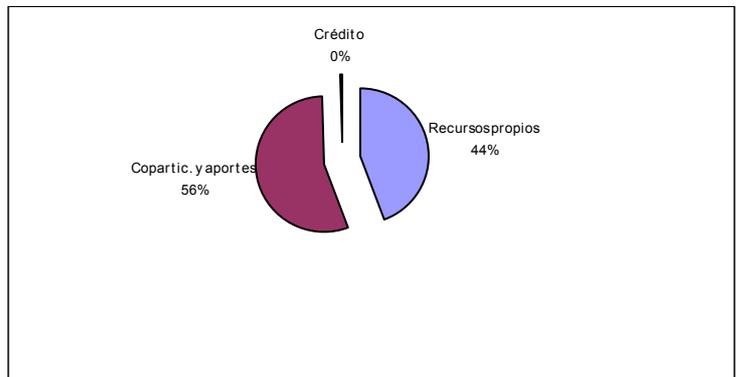
## PRESUPUESTO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE TUCUMÁN - EJECUTADO AÑO 2.004

### Recursos

Presupuesto anual: \$ 143.756.200

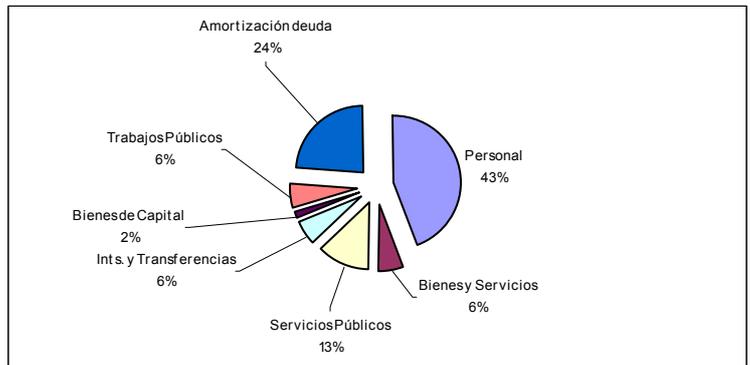
Presupuesto anual por habitante: \$ 273,37

	\$
Recursos propios	63.745.600
Copartic. y aportes	79.696.000
Crédito	314.600
Total	143.756.200



### Erogaciones

	\$
Personal	64.021.300
Bienes y Servicios	8.773.400
Servicios Públicos	18.285.900
Ints. y Transferencias	8.459.600
Bienes de Capital	2.190.500
Trabajos Públicos	8.810.000
Amortización deuda	34.919.400



FUENTE: Dirección de Planeamiento y Presupuesto Municipalidad San Miguel de Tucumán

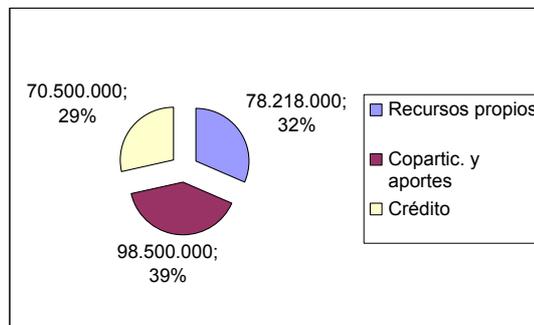
## Municipalidad San Miguel de Tucumán - Presupuesto año 2.005 –

Presupuesto anual: \$ 247.218.000

Presupuesto anual por habitante: \$ 470,13

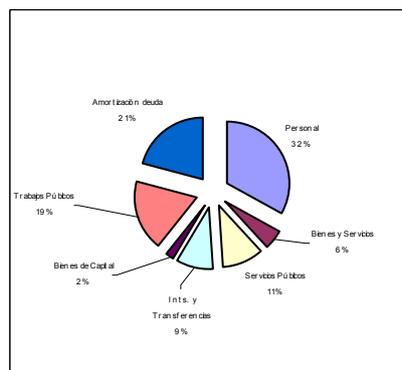
### Recursos

	\$
Recursos propios	78.218.000
Copartic. y aportes	98.500.000
Crédito	70.500.000
Total	247.218.000



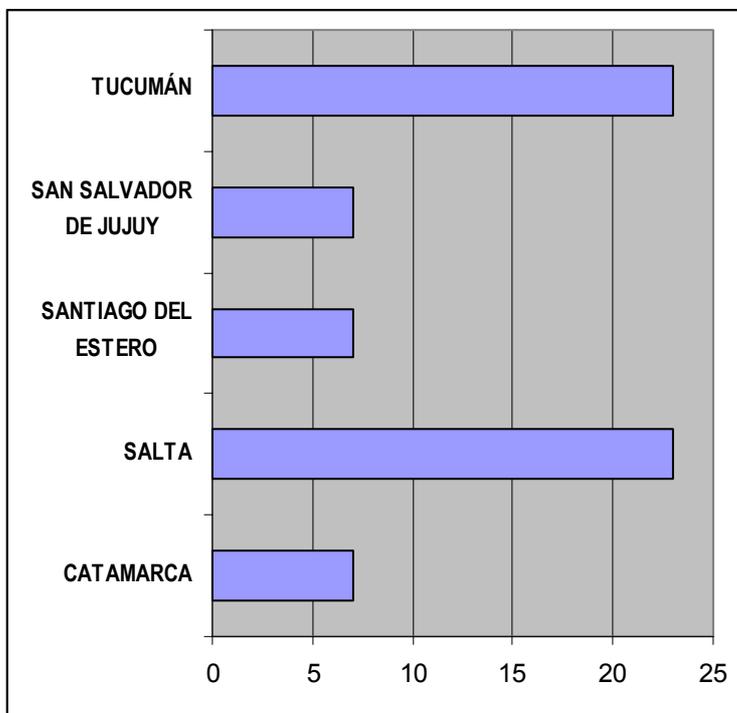
### Erogaciones

	\$
Personal	81.083.100
Bienes y Servicios	13.955.100
Servicios Públicos	26.460.000
Ints.y Transferencias	22.559.000
Bienes de Capital	5.585.800
Trabajos Públicos	45.938.000
Amortización deuda	51.637.000

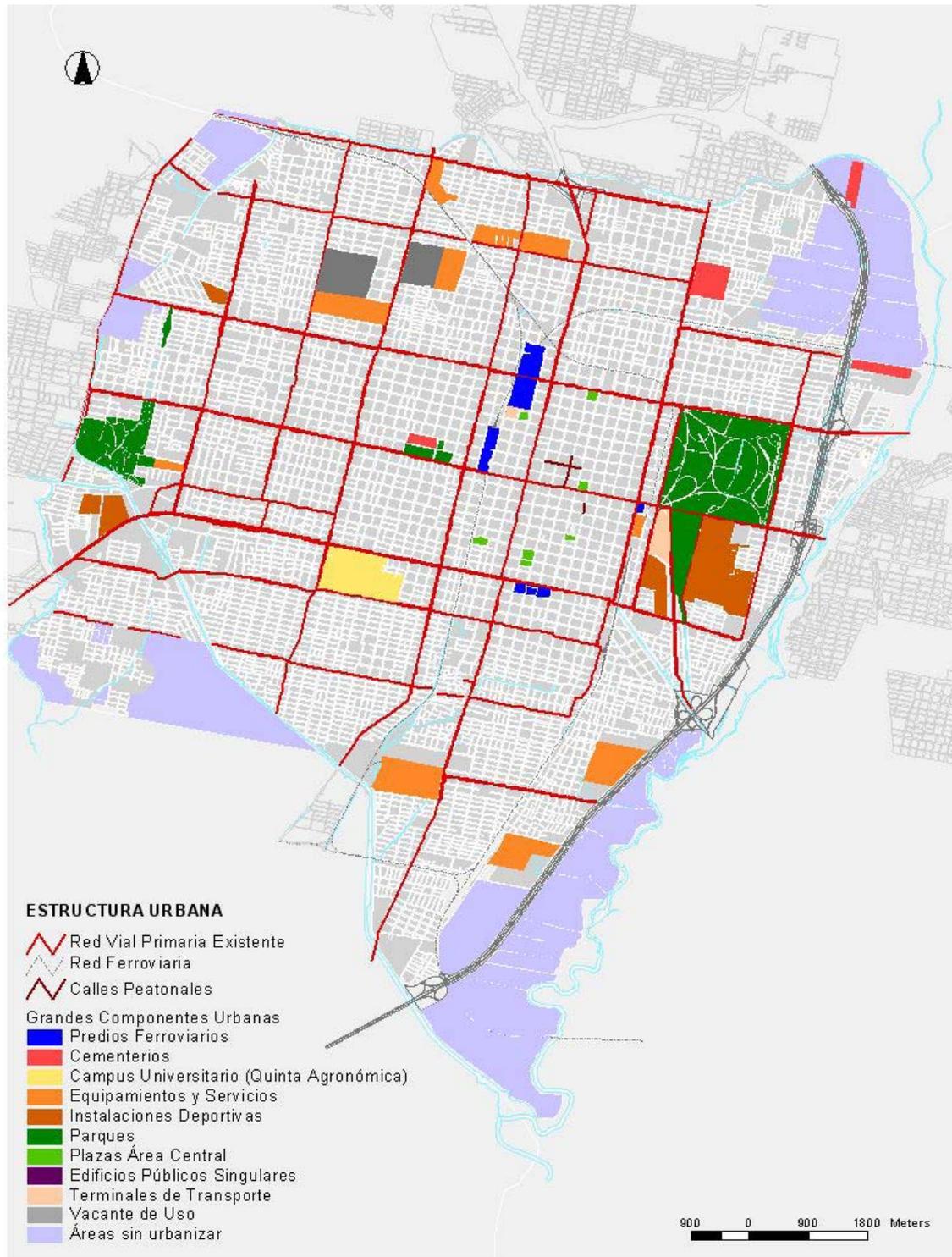


FUENTE: Ordenanza N° 3576/2004 Presupuesto Ejercicio 2005

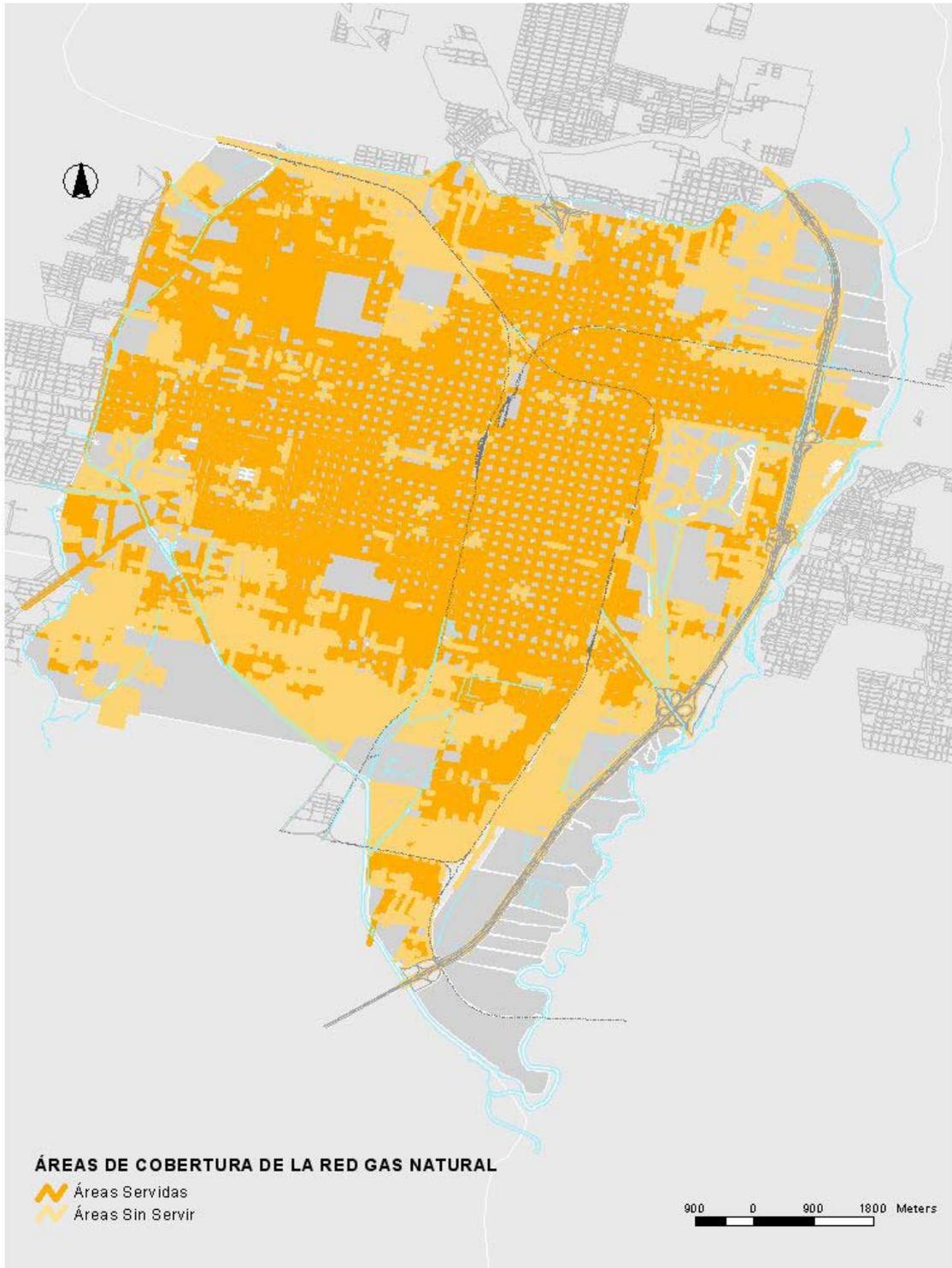
### VUELOS DIARIOS DE BUENOS AIRES A LA REGIÓN NOA



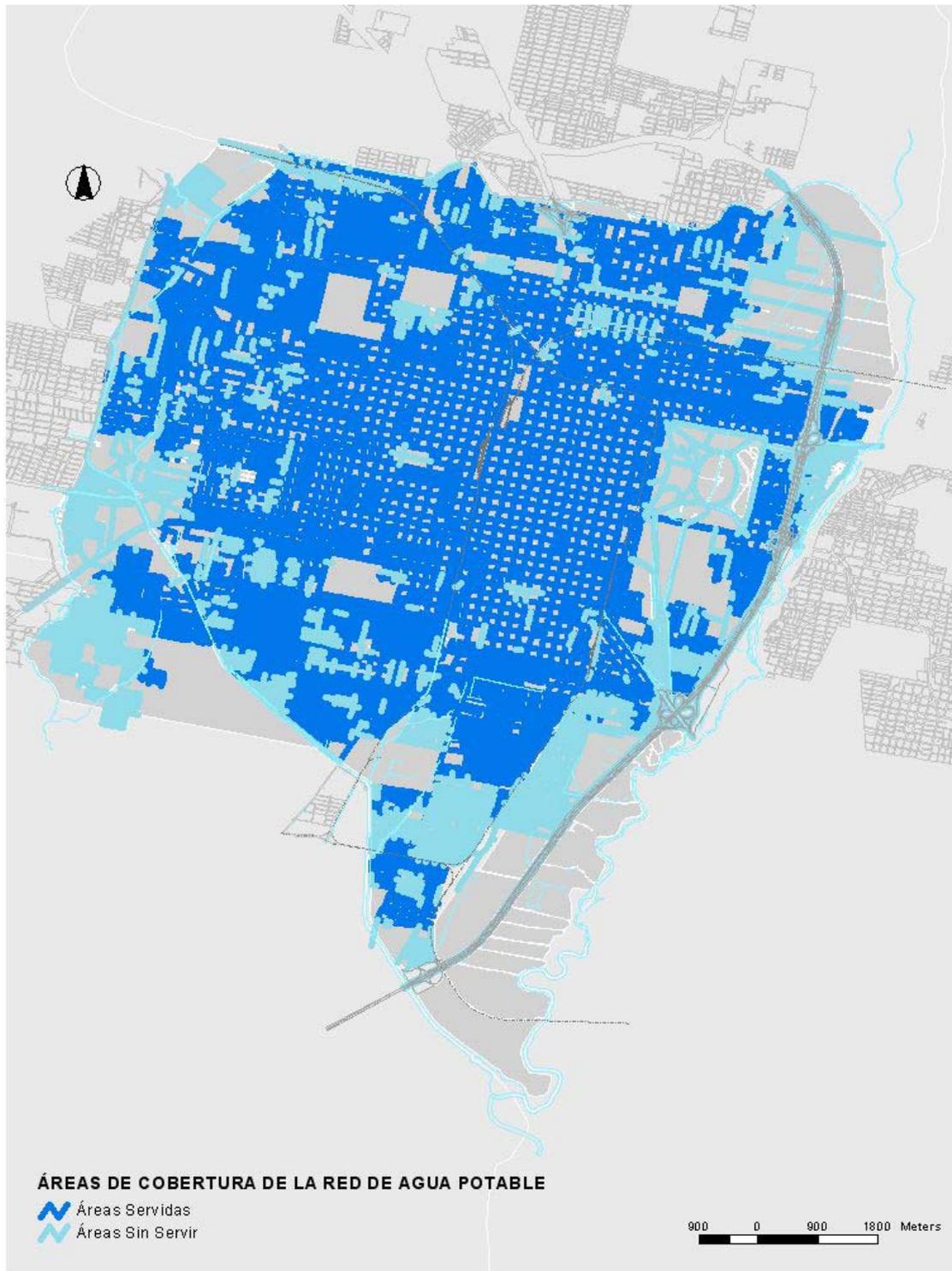
FUENTE: Aeropuertos de las capitales del NOA



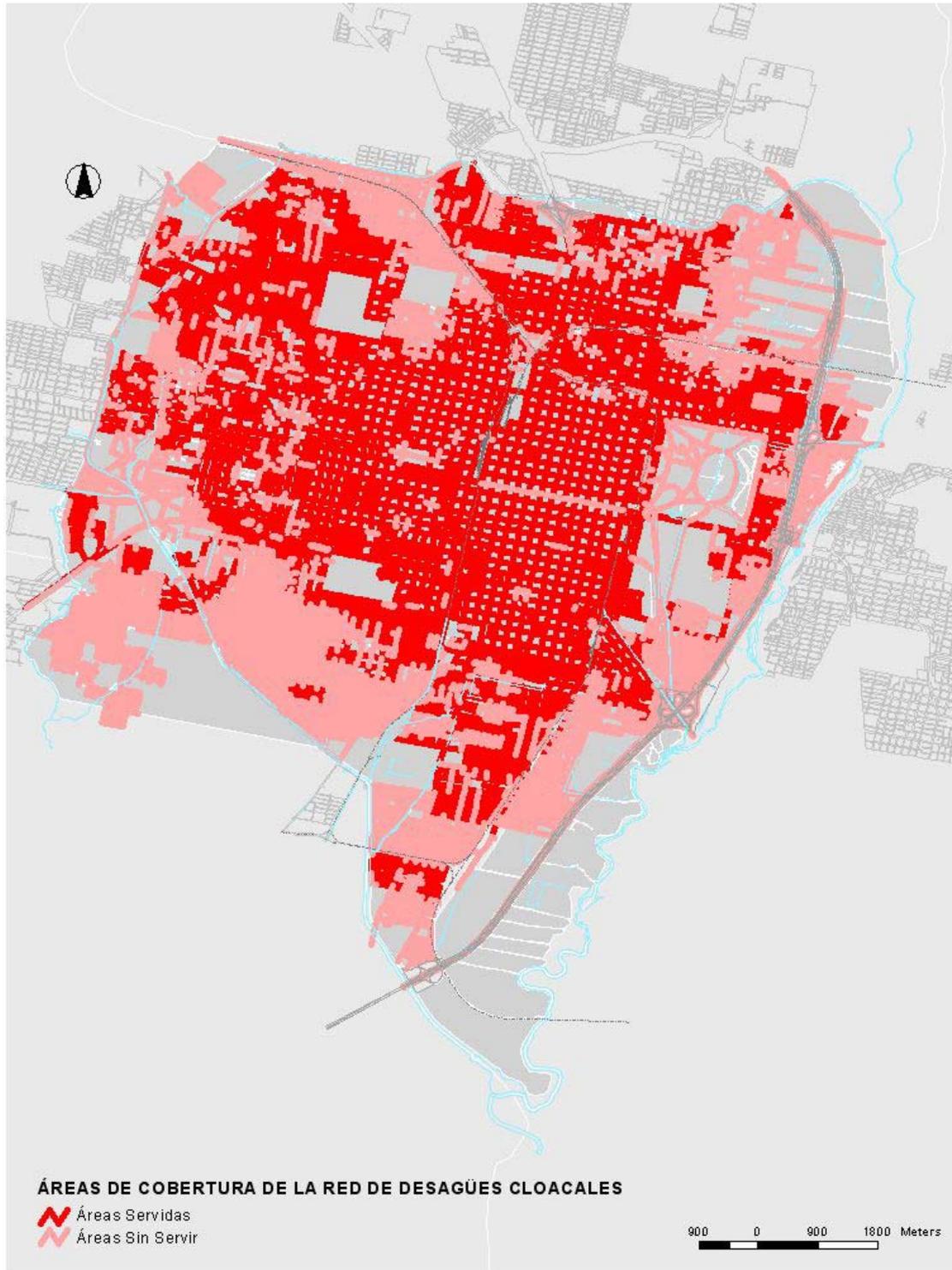
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



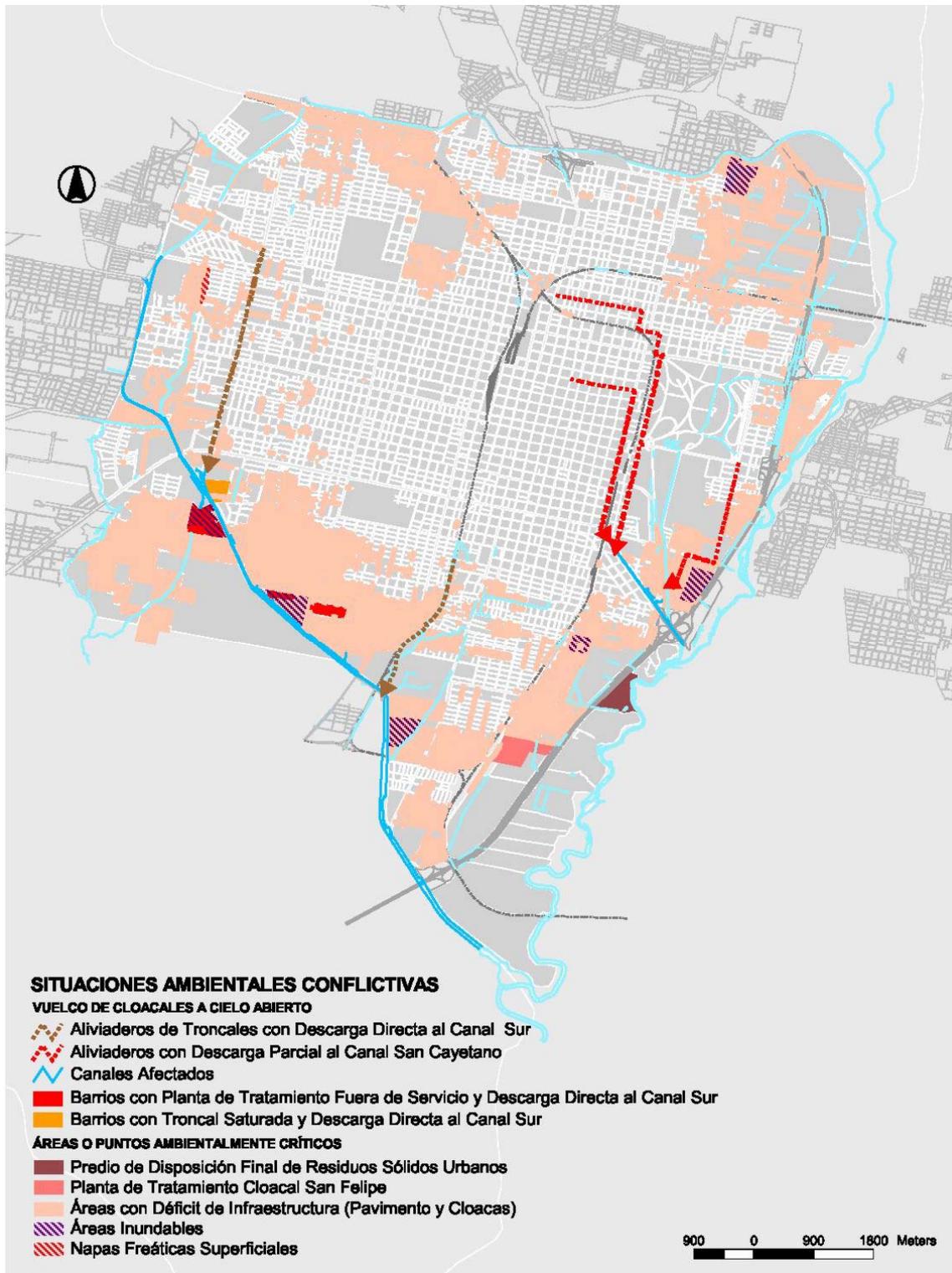
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



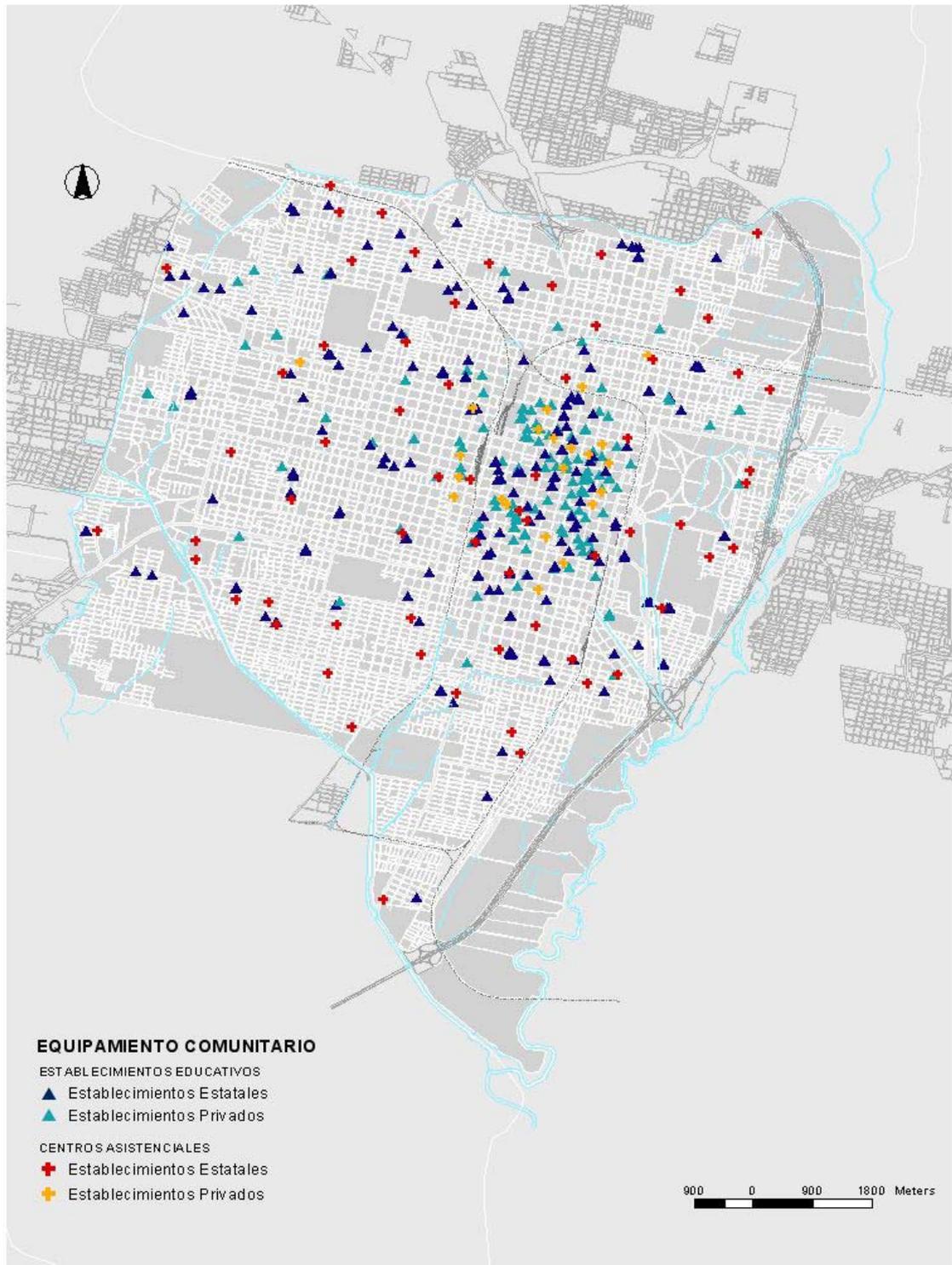
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



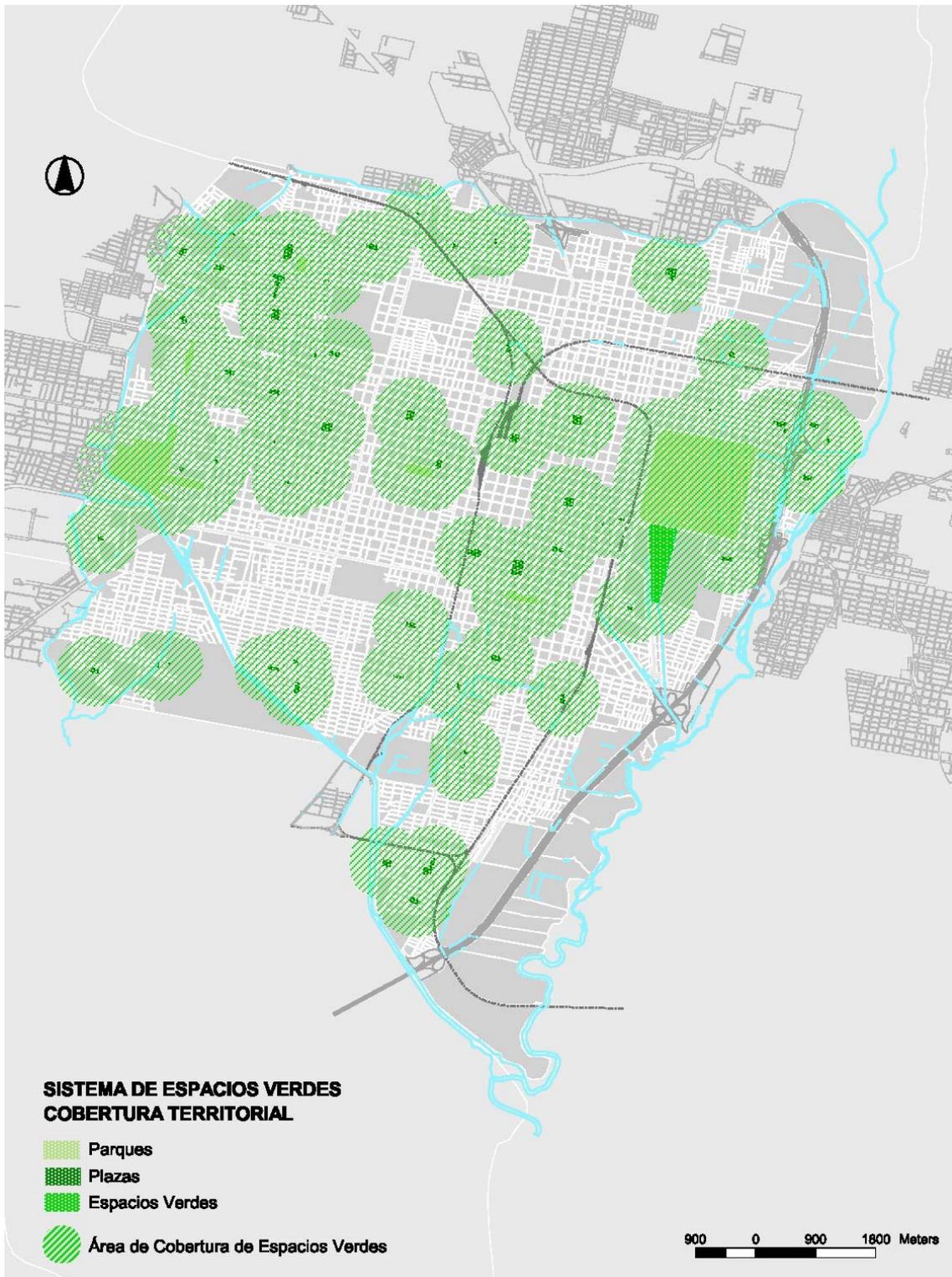
**Fuente:** Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



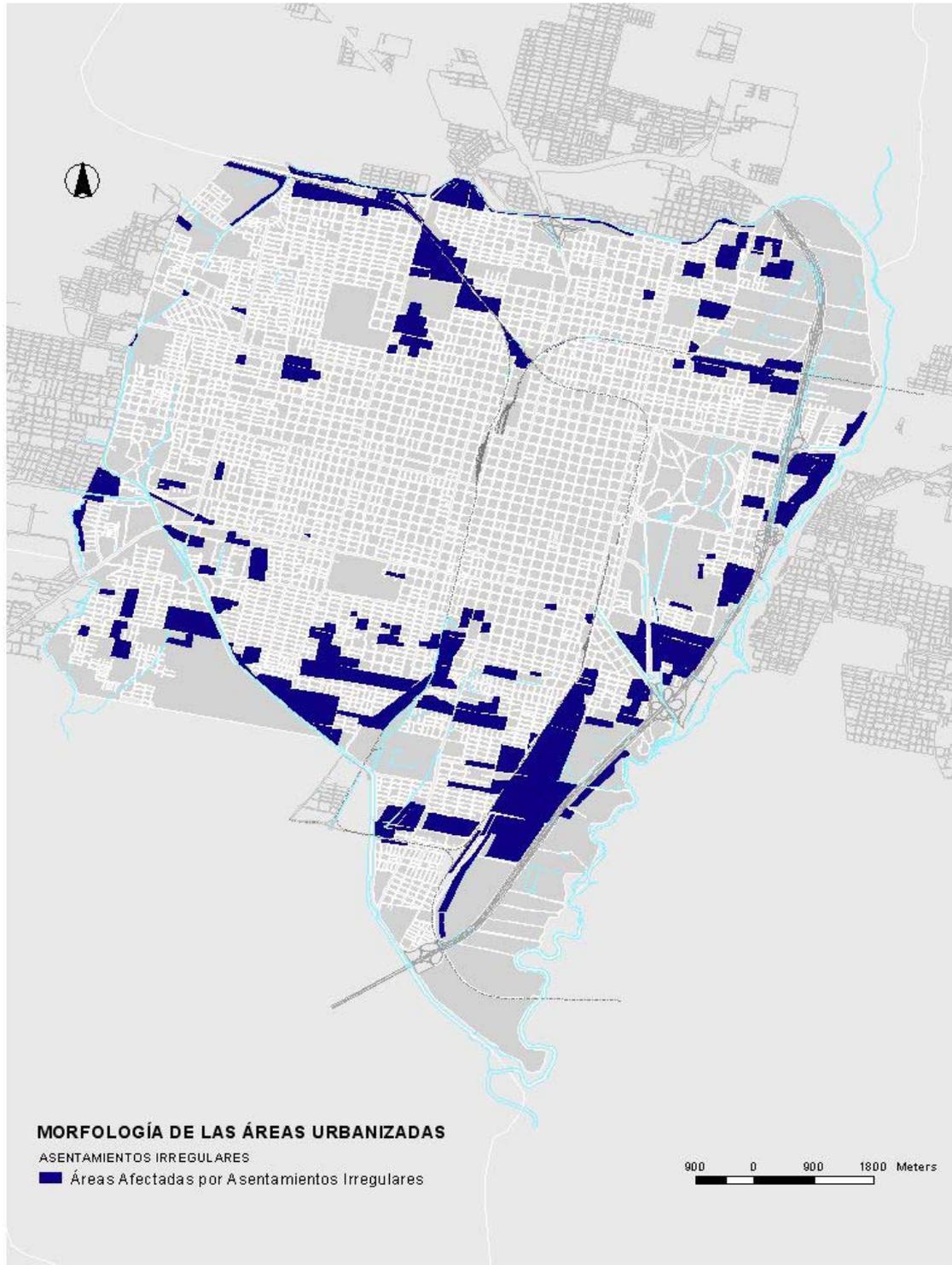
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



Fuente: Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



Fuente: Municipalidad de SMT/ DPUA / SIGeM 2004.



### 3.1 PROYECTOS Y ESTRATEGIAS

Los proyectos conforman el núcleo propositivo del plan. En este capítulo se los presenta ordenados de acuerdo con una estrategia de actuación, de modo tal que resulte útil a la administración municipal –a la gestión actual y a las futuras– para el desarrollo de sus políticas urbanas. En este capítulo, sus contenidos están organizados de la siguiente manera:

- Los proyectos, indicando, en primer lugar, la argumentación y los objetivos de su correspondiente línea de actuación (integración urbana / recualificación de la franja central / recuperación paisajística y ambiental / fortalecimiento institucional), para luego enunciar los programas junto con una breve descripción de cada uno de sus correspondientes proyectos.
- Una síntesis de los proyectos (la grilla de proyectos ordenados por línea de actuación).
- La estrategia de grandes intervenciones urbanas por corredores estructurales norte – sur (corredor intermunicipal del este, corredor central, corredor del este, corredor del río Salí), con una reubicación de los proyectos (y su breve descripción) de acuerdo con estos ejes territoriales seleccionados para orientar la transformación estructural de la ciudad.
- Una síntesis de esos proyectos ordenados de acuerdo con su ubicación en los grandes corredores estructurales norte - sur.
- La estrategia de actuación para el área central a partir de la conformación de nuevos centros cívicos

## **3.2 LÍNEAS DE ACTUACIÓN / OBJETIVOS / PROGRAMAS / PROYECTOS**

### **Línea estratégica N° 1: INTEGRACIÓN URBANA**

#### **Alcances**

La ciudad de San Miguel de Tucumán presenta situaciones de una profunda inequidad social que se expresan claramente en el espacio urbano, en particular en la organización interna de la ciudad y en la distribución de los equipamientos y los servicios. Una franja que atraviesa la ciudad de este a oeste presenta, en términos generales, condiciones de calidad de vida urbana notablemente diferentes (significativamente superiores) a las que se encuentran en la franja norte y, fundamentalmente, en la franja sur.

En esa franja, donde se encuentra el centro de la ciudad, y que se extiende desde el Parque 9 de Julio hasta el límite administrativo de SMT con Yerba Buena, se concentra prácticamente todo el equipamiento comercial, administrativo, educativo, de salud y recreativo de la ciudad. Es el sector de la ciudad donde se registran los niveles más altos de dotación de servicios de infraestructuras y que cuenta con mejores posibilidades de conexión con otros sectores de la ciudad a partir del servicio de transporte público de pasajeros.

Por el contrario, las otras dos franjas que se ubican hacia el norte y hacia el sur presentan notorias carencias en equipamientos comunitarios, fundamentalmente educativos, de salud y recreativos. Los niveles de dotación de infraestructuras son bajos, contando algunos sectores con apenas el servicio de distribución de agua potable.

La franja sur de la ciudad es, sin dudas, el sector más deficitario en materia de equipamientos y servicios, donde las dificultades de conectividad urbana son notorias, particularmente por el elevado número de calles sin pavimentar que presenta y por el escaso número de líneas de transporte que atraviesan distintas partes de este sector de la ciudad. Es precisamente en esta franja sur de San Miguel de Tucumán donde se registra la mayor concentración de población con necesidades básicas insatisfechas y donde se encuentra la mayor cantidad de asentamientos irregulares.

La inequidad social de la ciudad de San Miguel de Tucumán se expresa en el espacio urbano, tanto en la accesibilidad a bienes y servicios como en la disponibilidad de recursos tangibles e intangibles. La línea estratégica de Integración Urbana reúne un menú de programas y proyectos cuya dirección pretende reducir las brechas existentes entre los ciudadanos en un proceso de integración que mejore sustantivamente la calidad de vida de los más vulnerables en un marco de acuerdo y consenso ciudadano.

Esta línea de actuación estratégica se propone, en definitiva, integrar a los sectores urbanos hoy más postergados y más carenciados con la franja de la ciudad que presenta mayores niveles de calidad de vida urbana y con el área central de SMT. Es decir, aquellos proyectos que tengan que ver con el completamiento de la dotación de servicios infraestructurales, la distribución del equipamiento comunitario, la recualificación del espacio público en general,

la creación de nuevos espacios recreativos y deportivos y el desarrollo de nuevos emprendimientos y proyectos que articulen el área central con el resto de la ciudad.

## Objetivos

- Completar la dotación de servicios en distintos barrios de la ciudad priorizando una acción coordinada entre la Municipalidad de SMT y las empresas prestatarias para la extensión de las redes de infraestructuras.
- Acercar la Municipalidad a los habitantes de SMT promoviendo la construcción de centros de servicios comunitarios en los distintos barrios de la ciudad.
- Alentar la ejecución de proyectos urbanos que contribuyan a la articulación e integración de distintos sectores de la ciudad entre sí
- Garantizar condiciones de accesibilidad a los distintos sectores de la ciudad mediante el completamiento de la red vial jerárquica
- Acercar los servicios de salud y educación a la población gestionando la construcción de escuelas y centros asistenciales en los barrios más carenciados
- Mejorar la calidad del espacio público barrial conformando un sistema de espacios recreativos y deportivos
- Alentar la puesta en marcha de proyectos para la inclusión social
- Alentar el desarrollo de proyectos productivos para la inserción laboral
- Fortalecer la red de organizaciones civiles barriales

## Programas y proyectos

### 1. Programa de dotación integral de infraestructuras

Proyecto, programación y ejecución de obras de infraestructuras de servicios básicos en barrios de SMT con bajos niveles de dotación de servicios, comenzando por las situaciones más críticas y por las factibles de realizar en forma inmediata (por ejemplo, conexión cloacal en barrios ubicados a lo largo del trazado de la Colectora Norte).

#### Proyectos

- Completamiento red de distribución domiciliar de agua potable en áreas deficitarias
  
- Completamiento red cloacal en áreas deficitarias

- Extensión de la red de distribución domiciliar de gas natural

## 2. Programa nuevas condiciones de accesibilidad

Definición y programación de acciones tendientes a mejorar el sistema de accesibilidad y de conexiones internas en distintos barrios de la ciudad.

### Proyectos

- Completamiento de la Avenida de Circunvalación (tramos norte, oeste y sur)  
Acciones tendientes a completar el circuito vehicular circunvalar de SMT, considerando los bordes de los canales como corredores verdes.

- Completamiento y recualificación de la red vial jerárquica barrial  
Acciones en el sistema vial primario en distintos sectores de la ciudad (apertura de calles, prolongación, ensanche, tratamiento de bulevares).

### Subproyectos

- Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector NO - límite del municipio
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector Campo Norte
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector Villa Urquiza
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector NE
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector El Manantial
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector Sur Avenida Independencia
  - Completamiento y recualificación red vial jerárquica Sector Sureste
- Líneas troncales de transporte público de pasajeros  
Reformulación de los recorridos que conforman la red del transporte de pasajeros a partir de la definición de: a/ líneas troncales este – oeste en vías con posibilidad de contener carriles exclusivos para el transporte público; b/ líneas de recorridos anulares; c/ líneas de aporte a troncales. Estudio de factibilidad de medios alternativos de transporte masivos y rápidos para el transporte urbano e interurbano (Tafí Viejo –SMT / SMT – Famaillá) .

- Consorcio metropolitano del transporte

Constitución de una entidad metropolitana donde confluyan agentes públicos y privados con el propósito de definir políticas y estrategias para el transporte interurbano en el GSMT.

- Circuito de ciclovías

Definición de un sistema de recorridos para bicicletas que vinculen los distintos barrios entre sí y estos con el área central de la ciudad.

### **3. Programa de intervención integral en asentamientos irregulares**

Acciones conjuntas e integradas de los distintos organismos públicos que actúan en asentamientos irregulares (ordenamiento territorial / desarrollo social).

#### **Proyectos**

- Banco de tierras

Conformación del banco de tierras para asegurar y facilitar la ejecución de proyectos y acciones derivadas de las políticas urbanísticas y ambientales de la MSMT (particularmente las referidas a la construcción de viviendas de interés social).

- Regularización dominial

Acciones tendientes a solucionar casos de irregularidad, en particular en el ordenamiento territorial (trazados / parcelamiento) y en la situación dominial (propiedad).

- Mejora habitacional y desarrollo barrial

Participación comunitaria en la definición de alternativas para la selección de soluciones habitacionales apropiadas a los distintos casos de demanda.

- Desarrollo comunitario e inclusión social

Acompañamiento social, capacitación laboral y asistencia técnica en acciones comunitarias que se programen para el cuidado y mantenimiento de las infraestructuras, los espacios públicos y el medioambiente en la escala barrial.

#### **4. Programa de equipamiento barrial**

Distribución de equipamientos de carácter social en distintos barrios de SMT que actúen como elementos de revitalización urbana, dinamicen la asociatividad entre los integrantes de la comunidad y contribuyan a la inclusión social.

##### **Proyectos**

- Centros administrativos barriales

Espacios para el tratamiento de problemas barriales, realización de trámites domésticos, reclamos a la MSMT y a las empresas prestadoras de servicios que se ubicarán preferentemente en proximidad a los CICs, comenzando por aquellos barrios que cuentan con superficie libre disponible (por ejemplo, CIC Adolfo de la Vega).

- Playones Deportivos barriales

Equipamiento barrial (a cielo abierto / pequeños complejos deportivos, según los casos) para la realización de actividades deportivas y fomento de la integración social.

#### **5. Programa de Revalorización de barrios tradicionales**

Acciones destinadas a mejorar las condiciones del espacio público en barrios tradicionales de SMT ubicados por fuera de la franja central. Definición de medidas especiales para la protección de inmuebles de valor patrimonial.

##### **Proyectos**

- Barrio Villa 9 de Julio

Plan especial para la jerarquización del barrio

- Barrio Villa Urquiza

Plan especial para la jerarquización del barrio

- Barrio Villa Alem

Plan especial para la jerarquización del barrio

## 6. Programa de Inclusión Productiva

Proyectos destinados a promover la inclusión a la producción de familias en condiciones de vulnerabilidad social y, a la vez, dotar de nuevos espacios de integración social en distintos barrios de la ciudad.

### Proyectos

- Agricultura urbana

Sistema de huertas, entendidas como espacios de contención, producción y capacitación, para la incorporación de familias en situación de vulnerabilidad social a las actividades productivas.

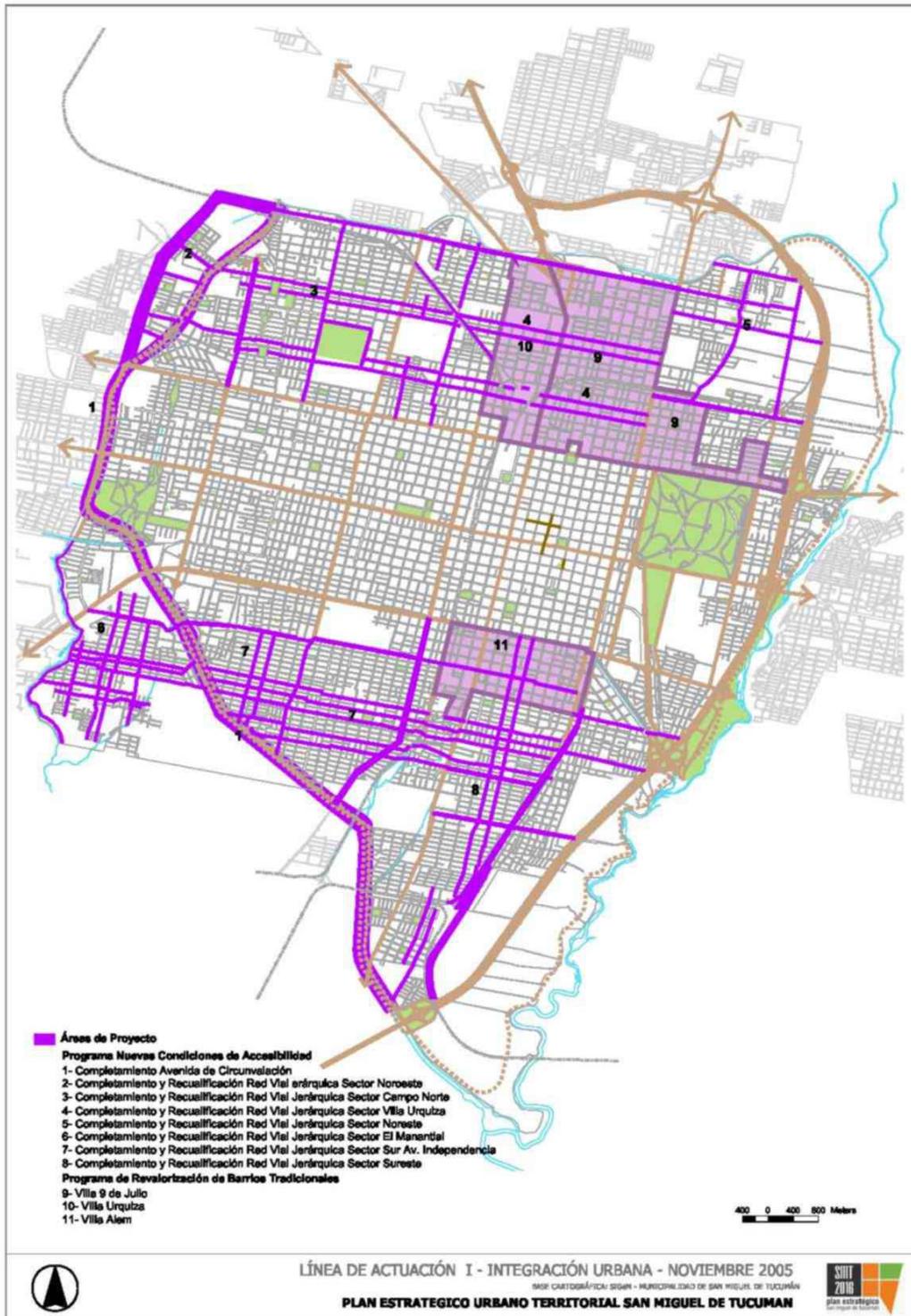
- Ferias populares

Ámbitos especialmente organizados para la comercialización de los productos provenientes del sistema de huertas incorporadas al proyecto de agricultura urbana y todo otro tipo de microemprendimientos derivados de planes sociales nacionales, provinciales o municipales.

- Centros de Apoyo a Iniciativas de Economía Social

Instalaciones mínimas y asistencia técnica para posibilitar la puesta en marcha de distintas iniciativas de microemprendimientos desarrolladas por sectores de la población en condición de empleo precario o desocupados.

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos: 1- 4 - 13 - 18 - 19 - 20 - 28 - 30 - 33 - 35 - 41 - 42 - 44 - 45 - 46 - 56 - 57 - 65



## **Línea estratégica N° 2: RECUALIFICACIÓN DE LA FRANJA CENTRAL**

### **Alcances**

La franja central de SMT, bordeada y atravesada en sentido este – oeste por tres grandes ejes circulatorios que la vinculan con localidades del área metropolitana y de la región, es el sector más calificado de la ciudad. Dentro de esta franja se destaca el área central, que ocupa el rectángulo delimitado por las cuatro avenidas perimetrales de la primera expansión de la ciudad extendiéndose hacia el este hasta el Parque 9 de Julio. Precisamente, en este sector más consolidado se concentra la mayor diversidad de actividades: la administración pública (los tres poderes del gobierno provincial y las oficinas municipales); el comercio mayorista y minorista; establecimientos bancarios y financieros; las universidades y establecimientos educativos de distintos niveles de enseñanza; estudios profesionales; centros de salud de distintos niveles de complejidad; hotelería, gastronomía y locales de esparcimiento; museos y centros culturales y de diseño; terminales de transporte.

Esta gran diversidad y concentración de actividades en un ámbito territorial de reducidas dimensiones le otorgan al centro de SMT una gran vitalidad, convirtiéndolo en un polo de atracción para toda la población de la ciudad, de las localidades del área metropolitana y de la provincia de Tucumán. Por tal motivo, SMT ha sido durante décadas, y aún lo es, el centro comercial y recreativo más importante de la región NOA de la Argentina. Por su lado, una edificación de valor patrimonial (iglesias, edificios públicos, residencias, instituciones) contribuye a crear más atractivos en el centro de SMT, destacándose entre ella el edificio de la Casa Histórica.

Pero esta vitalidad que hoy caracteriza al centro de la ciudad se ve amenazada por el progresivo deterioro de sus espacios públicos, la degradación edilicia en algunos sectores, la ocupación cada vez mayor de la vía pública por el comercio informal y un tránsito caótico en muchos momentos del día debido, en parte, a las reducidas dimensiones de las vías de circulación y a la gran cantidad de actividades generadoras de viajes, y también, a la circulación de una cantidad de vehículos más que significativa –la mayoría de ellos en mal estado– que conforman la particular flota del servicio informal del transporte público tucumano (taxis, remises, autos rurales).

Pero, a su vez, la franja central de SMT ofrece una considerable cantidad de tierras / instalaciones ubicadas estratégicamente, potencialmente disponibles para la ejecución de proyectos de grandes equipamientos que, además de ofrecer nuevos servicios, contribuyan a “descomprimir” el micro-centro y a recalificar los sectores urbanos donde se encuentran. Se hace mención en especial a los terrenos ferroviarios (cuadros de estación, playas de maniobras) ubicados en los bordes oeste, sur y este del área central.

En ese sentido, esta línea de actuación estratégica va a reunir todos aquellos proyectos que preferentemente se orienten a crear nuevas condiciones de calidad de vida urbana en la franja central de la ciudad, particularmente en los espacios públicos, definiendo para ello condiciones más precisas acerca de su utilización. También se ubican en esta línea estratégica los proyectos que tiendan a “descomprimir” al micro-centro de la alta concentración de actividades que lo distingue y aquellos otros que se propongan con la

finalidad de proteger y poner en valor aquellas edificaciones de valor patrimonial por sus condiciones históricas, arquitectónicas y/o urbanísticas.

### **Objetivos:**

- Descomprimir el área central mediante el desarrollo de nuevas centralidades
- Articular el centro con otros sectores de la ciudad a partir de la localización de nuevos usos y equipamientos en los bordes del área central
- Ordenar la circulación en el área central de SMT con el diseño de un nuevo sistema integral para el tránsito para ese sector de la ciudad
- Calificar el espacio público en la franja central recuperando, protegiendo y revalorizando su patrimonio histórico, arquitectónico y urbanístico
- Promover una nueva imagen de la transformación de la ciudad a partir del desarrollo de un proyecto integral para el sector de la Casa Histórica
- Ordenar el uso de los espacios públicos en el centro mediante una solución integral y consensuada erradicación del comercio informal

## **Programas y proyectos**

### **1. Programa de creación de nuevos focos de centralidad**

Conjunto de proyectos vinculados con la reubicación y localización de nuevas actividades que descompriman el microcentro e incorporen nuevos servicios y equipamientos que califiquen el atractivo de SMT como centro del NOA. Integran este programa aquellos proyectos que contemplan, tanto la reutilización de las grandes áreas indivisas desafectadas del uso ferroviario que se encuentran en los bordes del área central, como la jerarquización de sitios y/o áreas, también ubicadas en los bordes del centro de SMT. Los proyectos de este programa contribuyen a la formación de los tres grandes centros cívicos perimetrales al área central

#### **Proyectos**

- Predio "Tucumán A" FC Nuevo Central Argentino  
Parque urbano / Terminal de pasajeros larga distancia Estación Mitre / Centro de Convenciones / Hotelería / Museo de Arte Contemporáneo
- Predio "Tucumán C" ex Estación FC Central Córdoba  
Parque urbano / centro administración pública / actividades financieras

- Predio "Tucumán P" ex Estación El Provincial  
Parque urbano / Ciudad Judicial
  
- Centro Legislativo  
Jerarquización del sitio de grandes equipamientos cívicos ubicados sobre Avenida Sarmiento / Plaza Urquiza
  
- Predio "Tucumán N" ex FC del Estado  
Terminal de pasajeros La Cocha – SMT – SMT – Taquí Viejo / Centro de Exposiciones y de Compras "El Bajo"

## 2. Programa de recualificación del casco histórico

Acción integral para la jerarquización del espacio público, la puesta en valor de edificios del patrimonio histórico y arquitectónico y mejoras en la situación ambiental en el centro histórico y comercial de SMT

### Proyectos

- Revalorización y jerarquización entorno de la Casa Histórica  
Corredor peatonal Congreso / jerarquización edificios de valor patrimonial / tratamiento predios linderos Casa Histórica (actividades culturales, institucionales, recreativas, conmemorativas)
  
- Recualificación del sistema de calles peatonales  
Proyecto definitivo para el tratamiento de calles peatonales del microcentro

### Subproyectos

- Peatonal Mendoza
- Peatonal Buenos Aires
- Peatonal San Martín (peatonal de carácter transitorio)
- Peatonal Maipú (peatonal de carácter transitorio)
  
- Imagen Urbana  
Publicidad / señalética / mobiliario urbano / cableado / rampas / veredas / arbolado / iluminación de edificios y sitios de valor

- Reordenamiento del tránsito en microcentro

Acciones para mejorar la calidad ambiental del espacio público (restricciones a la circulación, paradas transporte público, operaciones de carga y descarga)

- Jerarquización calle 24 de Septiembre

Tratamiento definitivo en espacios públicos remanentes del retranqueo (plazoletas)

**Subproyectos**

- Plazoleta Sociedad Italiana
- Plazoleta Maipú
- Plazoleta La Recova
- Plazoleta Monseñor Ferreira (de la Merced)

### 3. Programa de renovación de sitios y áreas urbanas significativas

Acciones integrales tendientes a la recualificación de distintas áreas de la franja central, con actuación preferencial en los espacios públicos (señalética, mobiliario urbano, artefactos de iluminación, aceras, arbolado).

**Proyectos**

- El Bajo y Plaza Lamadrid

Plan especial para la rehabilitación del sector: recuperación plaza Lamadrid / incorporación del Pasaje Sargento Gómez al ámbito de la plaza / rehabilitación edificio ex estación terminal / mejoras de fachadas sobre 24 de Septiembre / reubicación puestos vendedores ambulantes

- Barrio Ciudadela

Plan especial para la jerarquización del barrio: Centro Comercial y Cultural "El Abasto" / puesta en valor del entorno / inventario edificios de valor patrimonial / integración urbana Instituto Lillo

- Barrio Don Bosco

Plan especial para la jerarquización el barrio: entornos del colegio y de la iglesia / inventario de edificios de valor patrimonial

- Barrio Villa Luján

Plan especial para la jerarquización el barrio: plaza Villa Luján / iglesia / registro civil / inventario de edificios de valor patrimonial

- Área Especial Zona Parque Avellaneda

Plan especial para la revalorización y jerarquización del sitio urbano ubicado sobre Avenida Mate de Luna y que contiene el Parque Avellaneda, el Cementerio del Oeste, el edificio de Obras Públicas, la Escuela de Agricultura, el edificio de la Maternidad y el predio de la ex Papelera

- Área Especial Zona Bulevar Lavalle

Plan especial para la revalorización del sitio urbano que comprende el Bulevar Lavalle, Plaza Belgrano y Plaza San Martín.

- Plazoleta Mitre

Rehabilitación del sector / rediseño plazoleta central / mobiliario urbano / medidas de protección para edificios de valor patrimonial

- Predio de la ex Cerámica

Centro comercial / cultural

#### **4. Programa de Preservación del patrimonio histórico – arquitectónico de SMT**

Revalorización y protección de sitios, áreas y edificios del patrimonio histórico, arquitectónico y urbanístico de SMT

##### **Proyectos**

- Paseo Histórico

Jerarquización del recorrido 9 de Julio – Plaza Independencia - 25 de Mayo entre Lamadrid y Avenida Sarmiento y del recorrido Congreso entre Lamadrid y Plaza Independencia: tratamiento especial del espacio público / protección de edificios de valor patrimonial / iluminación de fachadas.

- Actualización y completamiento del inventario de edificios de valor patrimonial

Incorporación de nuevos bienes de otras áreas de la franja central / inventario de zonas y áreas / definición del catálogo

- Revisión y sistematización de la normativa urbanística y de preservación

Identificación de nuevos instrumentos para una protección más efectiva de los edificios incorporados al inventario y al catálogo de edificios de valor patrimonial

- Reorganización del área municipal de preservación

Rediseño institucional del área municipal de preservación del patrimonio, contemplando las funciones de normativa, proyectos e investigación

## **5. Programa de renovación comercial y turística del Área Central**

Conjunto de proyectos tendientes a mejorar la oferta comercial y de servicios que ofrece el área central de la ciudad y a consolidar a SMT como el centro comercial más atractivo y diversificado del NOA.

### **Proyectos**

- Centros comerciales a cielo abierto

Organización de las áreas comerciales según la modalidad de "shopping a cielo abierto" para promover una oferta de comercios y servicios de calidad en distintas calles comerciales del centro de la ciudad.

- Centro de Compras El Bajo

Reubicar los vendedores ambulantes en un sitio específico con diseño apropiado (el predio ferroviario de "El Bajo") que mejore las condiciones de trabajo y hagan atractivo su recorrido.

- Recuperación y puesta en valor Mercado del Norte

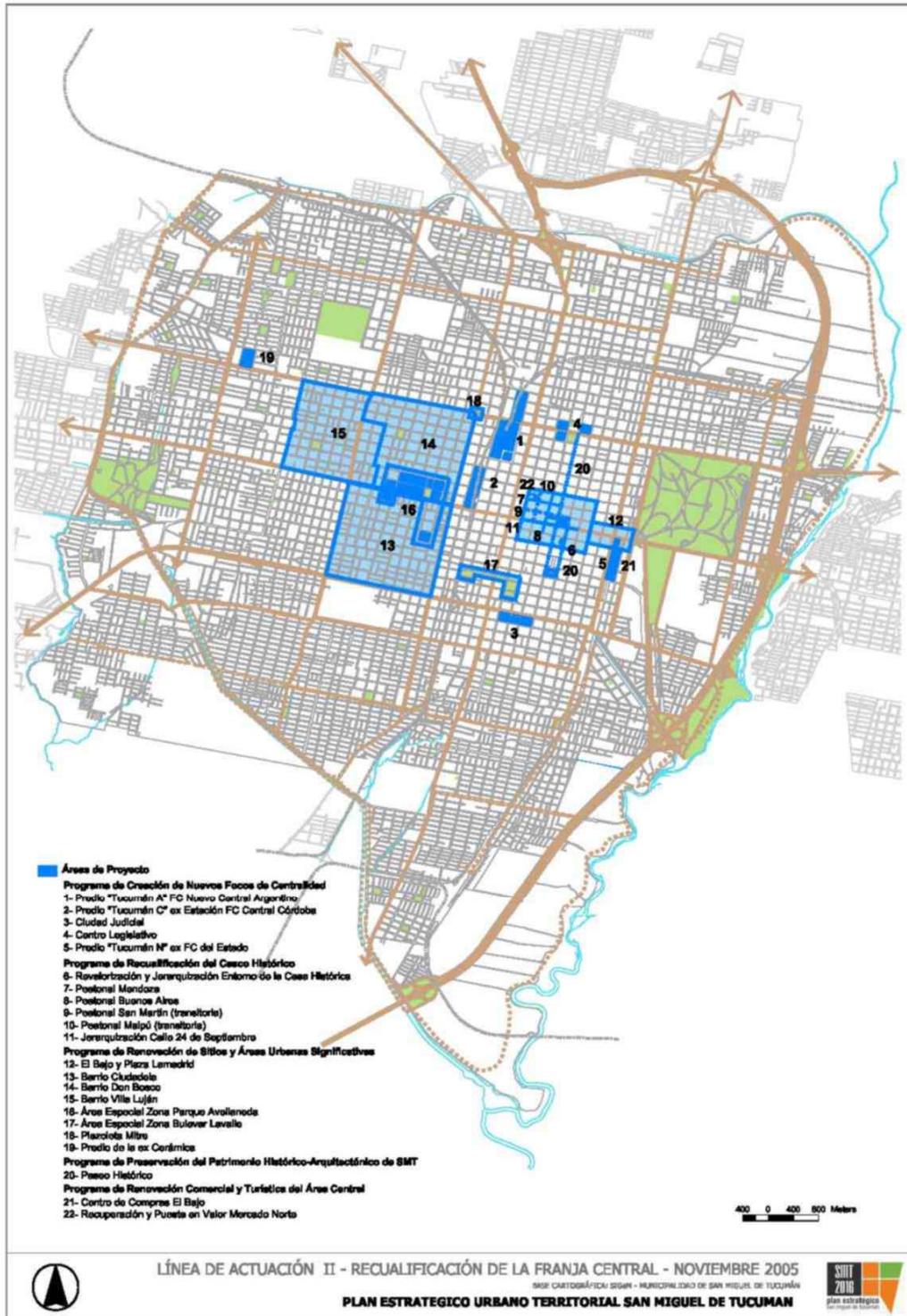
Reacondicionamiento interior del edificio para promoverlo como centro de atracción turística (gastronomía típica del NOA).

- Circuitos Turísticos Urbanos

Definir recorridos urbanos en base a los distintos sitios de interés que se encuentran en el área central de SMT , acondicionando el espacio público que comprenden. (por ejemplo, el "Paseo Histórico").

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

2 - 5 - 11 - 15 - 17 - 27 - 38 - 39 - 53 - 60 - 61 - 62 - 64 - 66 - 67 - 71 - 74 - 76 - 77  
- 78 - 83 - 84 - 85 - 87 - 88 - 89 - 90 - 91 - 97



## **Línea estratégica N° 3: RECUPERACIÓN PAISAJÍSTICA Y AMBIENTAL**

### **Alcances**

San Miguel de Tucumán ha visto empeorar en estas últimas décadas su situación ambiental. La falta de control de la autoridad pública fue una constante en este progresivo proceso de deterioro. El sector privado también contribuyó a ello a partir de esta ausencia de control público, fundamentalmente en lo que se refiere al estado que presentan hoy los canales que rodean la ciudad y el río Salí.

Los ingenios y otros establecimientos industriales arrojan sus desechos al río, en muchos casos sin tratamiento previo. Existe una legislación al respecto que fija las condiciones a cumplir para garantizar que los efluentes no perjudiquen la calidad del agua, pero también existe un poder público poco eficiente en hacer cumplir la legislación vigente.

A esta situación hay que agregar que en varios sitios, los bordes de los canales y del río se convierten en vertederos de residuos sólidos urbanos que son arrojados en ellos por quienes desarrollan, de modo informal, la tarea de recolección de los residuos domiciliarios. Por su lado, la empresa Aguas de Tucumán deriva desagües cloacales directamente a los canales. Un cúmulo de situaciones que año tras año contribuyó al empeoramiento de las condiciones ambientales que SMT ofrece a sus habitantes.

La situación es muy preocupante, si a todo esto se agrega, además, que gran parte de la población no cuenta con los servicios infraestructurales básicos y que un porcentaje significativo se aloja en viviendas precarias ubicadas sobre las márgenes de los canales y del río, en muchos casos junto a basurales clandestinos.

Por tal motivo, esta línea estratégica de actuación tiene la finalidad de poner en relación todos aquellos proyectos que contemplen la ejecución de obras tendientes a mejorar las condiciones ambientales y paisajísticas del territorio donde se ubica la ciudad de SMT. Se propone, además, alentar los proyectos que tengan por objetivo recuperar, mejorar y poner en valor el paisaje de modo tal que SMT vuelva a ser el Jardín de la República, deseo que se ha manifestado en distintos momentos del proceso de elaboración de este plan.

### **Objetivos**

- Mejorar las condiciones sanitarias de sectores marginados de la población mediante la reubicación progresiva de los asentamientos localizados en los bordes de los canales, del río y de los trazados ferroviarios.
- Reducir los niveles de contaminación de los cursos de agua con mejoras en los procedimientos de control de efluentes urbanos e industriales
- Organizar un sistema eficaz de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos urbanos
- Integrar paisajísticamente el río y los canales a la ciudad mediante su recuperación, saneamiento y tratamiento como nuevos espacios públicos

- Garantizar una efectiva calidad ambiental a partir del completamiento y la articulación de la reglamentación vigente para la gestión y protección del medio ambiente

## Programas y proyectos

### 1. Programa de recuperación del río Salí

Conjunto de acciones tendientes a la recuperación ambiental (eliminación focos de contaminación) y urbanística del río (nueva área recreativo deportiva de la ciudad)

#### Proyectos

- Saneamiento y sistematización del curso del río Salí  
Saneamiento ambiental / control de efluentes cloacales e industriales / rectificación del curso de agua
- Paseo ribereño  
Avenida paseo / ciclovías / sendas peatonales / forestación / equipamiento deportivo / parquización
- Parque Lineal del Río Salí  
Área deportivo – recreativa / forestación / parquización
- Proyecto integración Barrio Costanera  
Infraestructuración / integración con la ciudad / equipamiento comunitario
- Recuperación predio Los Vázquez  
Parquización / forestación
- Reordenamiento cuadrante noreste  
Redefinición de usos / red vial básica / grandes instalaciones deportivas (estadio polideportivo y multifuncional)
- Ordenamiento área sur  
Definición del lugar como área de servicios e industrias / definición del trazado de la red vial básica

## 2. Programa de recuperación de arroyos y canales

Proyectos de acciones destinadas a mejorar la condición ambiental que presentan los cursos de agua que rodean y atraviesan la ciudad.

### Proyectos

#### ▪ Recuperación canales perimetrales

Saneamiento cursos de agua / recuperación caminos de sirga / reubicación asentamientos irregulares

#### Subproyectos

- Canal Norte
- Canal San José
- Canal Sur

#### ▪ Recuperación Canal Bernabé Aráoz

Saneamiento canal / entubamiento / tratamiento paisajístico y recreativo sobre cubierta del Canal Bernabé Aráoz / reordenamiento y relocalización de asentamientos ilegales / conexión con diagonal Allende / infraestructuración / pavimento calzadas laterales / parqueización

#### ▪ Recuperación Canal San Cayetano

Saneamiento canal / entubamiento / tratamiento paisajístico / áreas arboladas / playones deportivos / ciclovía / calles laterales

#### ▪ Recuperación arroyos

Saneamiento cursos de agua

#### Subproyectos

- Arroyo El Manantial
- Arroyo Bajo Hondo

#### ▪ Recuperación canales secundarios en distintos sectores de la ciudad

Saneamiento cursos de agua (incluye el canal del Parque 9 de Julio)

### 3. Programa de creación de nuevos espacios verdes

Incorporación de nuevos espacios verdes a la ciudad de modo tal de modificar significativamente la relación superficie espacios verdes / habitantes, adoptando un criterio de equidad territorial.

#### Proyectos

- Parque Lineal Oeste (Camino del Perú)  
Parquización terrenos ubicados entre Camino del Perú y Canal San José
  
- Parque Norte  
Parquización / ensanche Viamonte (bulevar) / instalaciones deportivas
  
- Complejo Hospitalario Obarrio  
Parquización del sitio / construcción de nuevos centros de salud
  
- Parque Villa Urquiza  
Parque urbano / museo temático / mantenimiento de instalaciones productivas / instalaciones deportivas
  
- Plaza Capitán Candelaria / sector Club Unión Cerveceros  
Sistema de desagües pluviales / reacondicionamiento de la plaza / equipamiento deportivo / nuevas viviendas de interés social y reordenamiento del asentamiento / vinculación Avenida Marcos Avellaneda con Avenida República del Líbano
  
- Parque Lineal del Este  
Sendas peatonales / ciclo vía / parquización / reordenamiento asentamientos irregulares / acondicionamiento calles paralelas / mobiliario urbano
  
- Parque Independencia  
Parque de desarrollo lineal con instalaciones deportivas en el sector norte del predio donde se ubica la central eléctrica
  
- Corredor recreativo deportivo San Cayetano  
Saneamiento canal / entubamiento / tratamiento paisajístico / áreas arboladas / playones deportivos / ciclo vía / calles laterales

- Paseo de la Universidad

Parquización del borde de la Quinta Agronómica sobre Avenida Roca / bulevar de atravesamiento norte – sur en calle Pellegrini

- Nuevo Parque Sur

Proyecto de nuevo parque a instalar en la zona de El Manantial

#### **4. Programa de Recuperación y puesta en valor de parques urbanos y espacios verdes**

Acciones tendientes a recualificar y revalorizar los parques, plazas y espacios verdes de la ciudad a partir del diseño especial para los distintos componentes del espacio público.

##### **Proyectos**

- Parque 9 de Julio

Recuperación espacios interiores / relocalización autódromo en otro sitio de la ciudad / nueva red de infraestructuras / mobiliario / iluminación

- Parque 9 de Julio Sur / Área Hipódromo

Nuevo proyecto que contemple sectores especiales (instalación transitoria circo / actividades deportivas / recuerdo víctimas del Holocausto / homenaje a la Pachamama) / bulevar de atravesamiento este – oeste / trazado de calle en el borde sur del área del hipódromo / acuerdos con clubes para su traslado a otros sitios de la ciudad

- Parque Guillermina

Reordenamiento interior / atravesamiento paseo vehicular / reubicación vivero / calle perimetral

- Parque V Centenario

Forestación / mobiliario urbano

- Bulevares Perimetrales al Área Central

Puesta en valor e los cuatro bulevares perimetrales del área central

- Recuperación y puesta en valor de las plazas tradicionales del área central

Puesta en valor de las plazas del área central:

#### **Subproyectos**

- Plaza Independencia
- Plaza Urquiza
- Plaza Alberdi
- Plaza Rivadavia
- Plaza Belgrano
- Plaza San Martín
- Plaza Yrigoyen

### **5. Programa Calidad Ambiental**

Conjunto de proyectos destinados a mejorar las condiciones ambientales que promuevan una mejor calidad de vida urbana a los habitantes de la ciudad.

#### **Proyectos**

- Sistema de tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos

Proyecto integral que comprende las distintas etapas del tratamiento de los RSU, desde su recolección hasta su disposición final.

- Arbolado urbano en calles y espacios verdes

Completamiento del arbolado en distintos barrios de la ciudad / definición de especies arbóreas más adecuadas que contribuyan también al embellecimiento del espacio público.

- Policía ambiental metropolitana

Creación de un comité con participación de autoridades provinciales y municipales y organizaciones de la sociedad civil para el control de la situación ambiental, particularmente en los cursos de agua

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

1 – 12 – 23 – 26 – 32 – 41 – 45 – 49 – 50 – 69 – 73 – 101



## **Línea estratégica N° 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

### **Alcances**

San Miguel de Tucumán es una "ciudad – provincia". Esta particular condición se va a expresar fuertemente en los modos en que los distintos poderes –el provincial y el municipal– interactúan y definen las políticas que, directa o indirectamente, tienen que ver con el ordenamiento del territorio municipal. Así, la historia reciente de SMT muestra que la suerte de la ciudad ha estado siempre en manos de la buena o mala relación entre sus autoridades municipales con el gobierno provincial. Esto en un contexto de crisis políticas continuas que fueron agravando profundamente los efectos de esta particular interacción entre provincia y municipio.

Por un lado, se puede observar una profunda dependencia de las autoridades locales respecto de las provinciales, particularmente en materia financiera ya que, en distintas oportunidades, el gobierno provincial auxilió económicamente a la autoridad municipal. Un auxilio que estuvo siempre condicionado por una mejor o peor sintonía política entre los dos estamentos de gobierno y no por una cuestión institucional. Pero, más allá de esta situación, la descoordinación parece ser el rasgo más importante que caracteriza la actuación de las esferas provincial y municipal sobre un mismo ámbito territorial.

Tanto el gobierno provincial como el municipal toman decisiones respecto de la organización del espacio urbano, pero lo hacen aisladamente, generalmente sin coordinación, de un modo sectorial y sin responder a una estrategia común de ordenamiento territorial y desarrollo local.

Esta particular relación provincia – municipio y la particular condición de SMT como "ciudad – provincia" tiende a debilitar institucionalmente a la Municipalidad, desdibujando su rol en distintas esferas. Precisamente, esta línea estratégica se propone con la finalidad de reunir los proyectos que tengan que ver con un reposicionamiento de la Municipalidad de SMT en acciones en las cuales debe jugar imperiosamente un rol protagónico: la definición de políticas respecto del ordenamiento territorial y de estrategias para el desarrollo de la ciudad. Un reposicionamiento que tiene que tener lugar en un ámbito donde primen principios de eficiencia, transparencia, equidad y respeto por las normas de modo tal que el ciudadano vuelva a confiar en sus instituciones.

### **Objetivos**

- Mejorar la capacidad de gestión de la administración local priorizando nuevos criterios de actuación que integren eficiencia, transparencia y calificación de los recursos humanos
- Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones locales a partir de la incorporación de nuevas modalidades participativas
- Garantizar un efectivo cumplimiento de las normas vigentes mediante la puesta en marcha de un nuevo sistema de control
- Acercar la Municipalidad a la ciudadanía diseñando un sistema de descentralización administrativa del gobierno local

- Jerarquizar la administración municipal mediante la puesta en marcha de un sistema de capacitación y actualización permanente de su personal
- Garantizar mayor transparencia en la administración pública a partir de una reingeniería de trámites y procesos que simplifiquen el modelo vigente

## **Programas y Proyectos**

### **1. Programa de Gestión Municipal Competente**

Proyectos tendientes a producir mejoras en la gestión y a construir un “nuevo estilo” (formación de líderes / desarrollo permanente del personal / renovación de estructuras y procesos / tecnologías de la información y la comunicación)

#### **Proyectos**

- Actualización normativa y control de gestión  
Diseño de un nuevo cuerpo normativo, simplificado y dinámico para el accionar municipal / desarrollo de mecanismos de control de gestión
- Rediseño organizacional  
Desarrollo de acciones de reingeniería de los principales procesos internos de la administración / construcción de una nueva estructura orgánica con núcleos de vinculación horizontal y decisión más descentralizada
- Comunicación interna  
Mecanismos transparentes de acceso a la información referida a la actuación municipal
- Informatización de la gestión  
Construcción de información estratégica para la gestión, referenciada geográficamente para la toma de decisiones urbanas
- Centro de desarrollo y capacitación del personal municipal  
Desarrollo de acciones que permitan construir competencias en el personal para la gestión profesional

## 2. Programa de Transparencia y Participación Ciudadana

Conjunto de proyectos tendientes a promover la participación ciudadana en la definición de proyectos y en el control de su ejecución.

### Proyectos

- El Plan en Línea

Sitio web con información en tiempo real sobre el avance del Plan Estratégico Urbano Territorial.

- Intervenciones Urbanas Participativas

Definición de procedimientos para la identificación de proyectos barriales a partir de la interacción de los agentes municipales con los actores locales.

- Proyecto de monitores barriales

Mecanismo de monitoreo de la gestión de proyectos urbanos por parte de los propios vecinos

## 3. Programa de Gestión integrada

Construcción de capital institucional (generación de espacios por los acuerdos / diseño de eslabonamientos entre organizaciones de la sociedad civil y las distintas jurisdicciones estatales / mecanismos de gerenciamiento de proyectos)

### Proyectos

- Foro La Ciudad que Queremos

Ámbito público-privado de gestión institucional que colabora y facilita la implementación de los proyectos del Plan y que, además, actúa como órgano consultivo del plan

- Unidad de Gestión del Plan Urbano

Órgano ejecutivo para la implementación de los proyectos urbanos que articula la participación de los diferentes actores en la ejecución de proyectos.

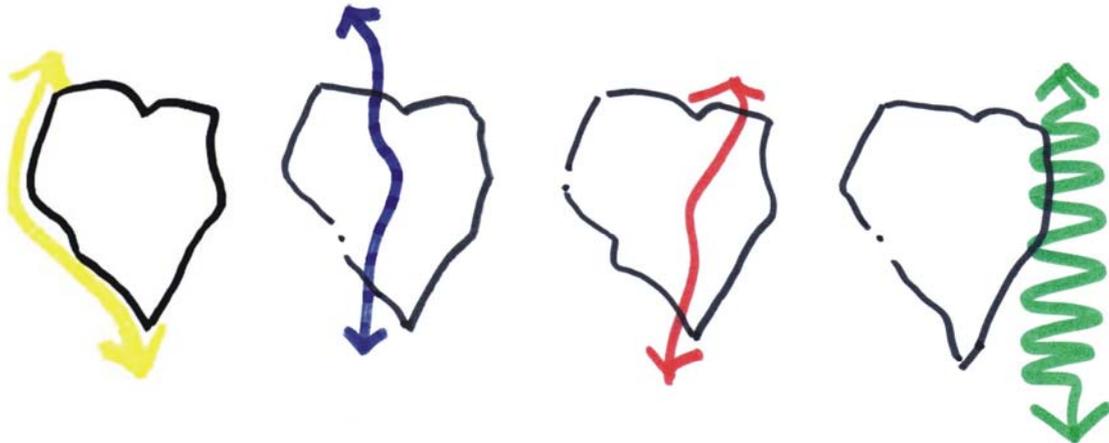
Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

8 – 9 – 21 – 22 – 24 – 25 – 29 – 42 – 68 – 70

## GRILLA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS POR LÍNEAS DE ACTUACIÓN – PLAN URBANO SMT2016

I/ INTEGRACION URBANA	II/ REQUALIFICACION FRANJA CENTRAL	III/ RECUPERACION PAISAJISTICA Y AMBIENTAL	IV/ FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
<p><b>1. Programa de dotación integral de infraestructuras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completamiento red de distribución domiciliar de agua potable en áreas deficitarias</li> <li>Completamiento red de desagües cloacales en áreas deficitarias</li> <li>Extensión red de distribución domiciliar de gas natural</li> </ul>	<p><b>1. Programa de creación de nuevos focos de centralidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Predio "Tucumán A" FC Nuevo Central Argentino</li> <li>Predio "Tucumán C" ex Estación FC Central Córdoba</li> <li>Predio "Tucumán P" ex Estación El Provincial</li> <li>Centro Legislativo</li> <li>Predio "Tucumán N" ex FC del Estado</li> </ul>	<p><b>1. Programa de recuperación del río Salí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saneamiento y sistematización del curso del río Salí</li> <li>Paseo ribereño</li> <li>Parque Lineal del Río Salí</li> <li>Proyecto Integración Barrio Costanera</li> <li>Recuperación predio Los Vázquez</li> <li>Reordenamiento cuadrante noreste</li> <li>Ordenamiento área sur</li> </ul>	<p><b>1. Programa de Gestión Municipal Competente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización normativa y control de gestión</li> <li>Rediseño organizacional</li> <li>Comunicación interna</li> <li>Informatización de la gestión</li> <li>Centro de desarrollo y capacitación del personal municipal</li> </ul>
<p><b>2. Programa nuevas condiciones de accesibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completamiento Avenida de Circunvalación</li> <li>Completamiento y requalificación de la red vial jerárquica barrial <ul style="list-style-type: none"> <li>Sector NO - límite del municipio</li> <li>Sector Campo Norte</li> <li>Sector Villa Urquiza</li> <li>Sector NE</li> <li>Sector El Manantial</li> <li>Sector Sur Avenida Independencia</li> <li>Sector Sur</li> </ul> </li> <li>Líneas troncales de transporte público de pasajeros</li> <li>Consortio metropolitano del transporte</li> <li>Circuito de ciclovías</li> </ul>	<p><b>2. Programa de requalificación del casco histórico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorización y jerarquización entorno de la Casa Histórica</li> <li>Requalificación del sistema de calles peatonales <ul style="list-style-type: none"> <li>Peatonal Mendoza</li> <li>Peatonal Buenos Aires</li> <li>Peatonal San Martín (transitoria)</li> <li>Peatonal Maipú (transitoria)</li> </ul> </li> <li>Imagen Urbana</li> <li>Reordenamiento del tránsito en microcentro</li> <li>Jerarquización calle 24 de Septiembre <ul style="list-style-type: none"> <li>Plazoleta Sociedad Italiana</li> <li>Plazoleta Maipú</li> <li>Plazoleta La Recova</li> <li>Plazoleta Monseñor Ferreyra</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>2. Programa de recuperación de arroyos y canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación canales perimetrales <ul style="list-style-type: none"> <li>Canal Norte</li> <li>Canal San José</li> <li>Canal Sur</li> </ul> </li> <li>Recuperación Canal Bernabé Aráoz</li> <li>Recuperación Canal San Cayetano</li> <li>Recuperación arroyos <ul style="list-style-type: none"> <li>Arroyo El Manantial</li> <li>Arroyo Bajo Horido</li> </ul> </li> <li>Recuperación canales secundarios en distintos sectores de la ciudad</li> </ul>	<p><b>2. Programa de Transparencia y Participación Ciudadana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan en Línea</li> <li>Intervenciones Urbanas Participativas</li> <li>Proyecto de monitores barriales</li> </ul>
<p><b>3. Programa de intervención integral en asentamientos irregulares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de tierras</li> <li>Regularización dominial</li> <li>Mejora habitacional y desarrollo barrial</li> <li>Desarrollo comunitario e inclusión social</li> </ul>	<p><b>3. Programa de renovación de sitios y áreas urbanas significativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Bajo y Plaza Lamadrid</li> <li>Barrio Ciudadela</li> <li>Barrio Don Bosco</li> <li>Barrio Villa Luján</li> <li>Área Especial Zona Parque Avellaneda</li> <li>Área Especial Zona Bulevar Lavalle</li> <li>Plazoleta Mitre</li> <li>Predio de la ex Cerámica</li> </ul>	<p><b>3. Programa de creación de nuevos espacios verdes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parque Lineal Oeste (Camino del Perú)</li> <li>Parque Norte</li> <li>Complejo Hospitalario Obarrio</li> <li>Parque Villa Urquiza</li> <li>Plaza Capitán Candelaria / sector Club Unión Cervecedores</li> <li>Parque Lineal del Este</li> <li>Parque Independencia</li> <li>Corredor recreativo deportivo San Cayetano</li> <li>Paseo de la Universidad</li> <li>Nuevo Parque Sur</li> </ul>	<p><b>3. Programa de Gestión integrada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Foro La Ciudad que Queremos</li> <li>Unidad de Gestión del Plan Urbano</li> </ul>
<p><b>4. Programa de equipamiento barrial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centros Administrativos Barriales</li> <li>Playones Deportivos barriales</li> </ul>	<p><b>4. Programa de Preservación del patrimonio histórico – arquitectónico de SMT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Paseo Histórico</li> <li>Completamiento del inventario de edificios de valor patrimonial</li> <li>Revisión y sistematización de la normativa urbanística y de preservación</li> <li>Reorganización del área municipal de preservación</li> </ul>	<p><b>4. Programa de Recuperación y puesta en valor de parques urbanos y espacios verdes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parque 9 de Julio</li> <li>Parque 9 de Julio Sur / Área Hipódromo</li> <li>Parque Guillermina</li> <li>Parque Quinto Centenario</li> <li>Bulevares Perimetrales al Área Central</li> <li>Recuperación y puesta en valor plazas tradicionales</li> </ul>	
<p><b>5. Programa de Revalorización de barrios tradicionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Barrio Villa 9 de Julio</li> <li>Barrio Villa Urquiza</li> <li>Barrio Villa Alem</li> </ul>	<p><b>5. Programa de renovación comercial y Turística del Área Central</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centros comerciales a cielo abierto</li> <li>Centro de Compras El Bajo</li> <li>Recuperación y puesta en valor Mercado Norte</li> <li>Circuitos Turísticos Urbanos</li> </ul>	<p><b>5. Programa Calidad Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos</li> <li>Arbolado urbano en calles y espacios verdes</li> <li>Policía ambiental metropolitana</li> </ul>	
<p><b>6. Programa de Inclusión Productiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultura urbana</li> <li>Ferias populares</li> <li>Centro de Apoyo a Iniciativas de Economía Social</li> </ul>			

### 3.3 LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN POR CORREDORES ESTRUCTURALES NORTE – SUR



#### LOS CUATRO NUEVOS CORREDORES NORTE - SUR

Los proyectos identificados para la transformación de la ciudad de San Miguel de Tucumán revisten distinto carácter: de ejecución de obra pública, de formulación de nuevos instrumentos de ordenamiento urbano, de gestión, de reorganización institucional, de promoción de la participación ciudadana, como así también, de estímulo al desarrollo de las actividades económicas y de acciones que contribuyan a la inclusión social de los sectores más vulnerables de la población. Proyectos que, en síntesis, tienen distintos momentos, modalidades y plazos de concreción.

Los proyectos que tienen que ver específicamente con el ámbito construido de la ciudad (con la transformación positiva de ese ámbito construido) remiten a la acción en dos sentidos: uno, referido a elementos estructurales de la ciudad; otro, a los elementos del tejido urbano en distintos sectores de la ciudad.

Para ordenar "territorialmente" estos proyectos se plantea organizar la intervención urbana en acciones que tengan que ver con la integración de los sectores urbanos de la ciudad y con la recualificación de su área central. Es decir, una acción programada que, por un lado, mejore las condiciones espaciales del centro comercial más activo del NOA, promoviendo el desarrollo de la actividad comercial, de los servicios y del turismo (la base económica de la ciudad) y que, por el otro, comience a mejorar las condiciones de vida urbana que ofrecen los hoy más postergados sectores de la ciudad (la deuda social con amplios sectores de la población de SMT).

Para ordenar estas últimas acciones, se han identificado cuatro grandes intervenciones, pensadas para un horizonte de mediano y largo plazos, que se irán concretando progresivamente a través de la ejecución de distintos proyectos de alcances y contenidos diversos que tienen por finalidad la reestructuración de la ciudad a partir de ir consolidando nuevos ejes de atravesamiento norte – sur, contrarrestando así el peso de las tensiones este

- oeste, que históricamente signaron el proceso de crecimiento y transformación de San Miguel de Tucumán hasta el presente.

De esta manera, y en paralelo con la actuación en el área central, se pretende comenzar a integrar todos los sectores urbanos que conforman la ciudad de San Miguel de Tucumán, mediante acciones de obra pública que vayan incorporando "condición de ciudad" a las zonas del norte y del sur; zonas que se distinguen, precisamente, por una ausencia, sorprendente en algunos casos, de condiciones aceptables de calidad de vida urbana. Una ausencia que, además, afecta a un muy elevado porcentaje de la población que vive en San Miguel de Tucumán.

De estas cuatro grandes intervenciones, dos se piensan a partir de la oportunidad que presentan los trazados e instalaciones ferroviarias que se encuentran en el interior de la ciudad. Muchas de ellas ya desactivadas desde hace varios años; otras en vías de serlo muy pronto a partir de la concreción de las obras para una nueva terminal ferroviaria de cargas a construirse en Cevil Pozo.

La transformación ferrouurbanística de San Miguel de Tucumán es una vieja aspiración de la ciudadanía tucumana. Aspiración que, por otro lado, ya cuenta con varias décadas. Se trata de aprovechar estas grandes improntas ferroviarias abandonadas en el interior de la ciudad que, sin proyecto y sin acción del estado coordinada y consensuada con los actores de la sociedad civil, pueden correr la misma suerte de las instalaciones de la ex Estación Muñecas, totalmente ocupadas en forma irregular por sectores de la población de bajos recursos en su búsqueda por un sitio donde vivir en la ciudad o de la ex Estación Mate de Luna, que paulatinamente ha visto desaparecer prácticamente la totalidad de las estructuras de sus instalaciones, para sólo citar dos casos significativos.

Ya en el Plan Regulador que Ángel Guido propusiera para San Miguel de Tucumán en 1937 se presenta la idea de trasladar los trazados ferroviarios hacia los bordes de la ciudad, construyendo una única estación terminal del ferrocarril al este del Parque 9 de Julio. Esta idea de retirar los trazados ferroviarios del interior de la ciudad es retomada por Ciro Calcaprina, quien, en el Plan de 1958, propone la reutilización de los cuadros de estación y playas de maniobras que se liberarían del uso ferroviario como consecuencia del nuevo proyecto de trazados para el ferrocarril. Años más tarde, el Plan Mitrovich sienta las bases sobre las cuales se realizan los convenios entre la Nación y la Provincia en los años 1972 y 1976. El convenio de este último año se convierte en Ley N° 4880/77, hoy en plena vigencia.

Más recientemente, la Comisión Ferrouurbanística, que reúne a representantes de los gobiernos nacional, provincial y municipal, ha retomado esta idea de recuperación de los predios ferroviarios, pensando en la ejecución de proyectos urbanos de alto impacto para la transformación de la ciudad.

El Plan Estratégico Urbano Territorial para San Miguel de Tucumán, recupera toda esta tradición urbanística de la ciudad y la actualiza en el marco de las propuestas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan realizada en el pasado mes de septiembre. En ese sentido, las intervenciones que se proponen sobre la impronta ferroviaria de la ciudad parten de las siguientes premisas:

- La reubicación de las terminales de carga fuera de los límites de la ciudad de San Miguel de Tucumán,

- la recuperación de los cuadros de estación y playas de maniobras como grandes áreas indivisas de interés urbanístico municipal, cuya transformación estará sujeta a las orientaciones de un proyecto integral de rehabilitación urbana para cada uno de estos sitios,
- la recuperación de los trazados ferroviarios para su incorporación al sistema de espacios públicos de la ciudad como avenidas, paseos o para su utilización, en el futuro, para la puesta en marcha de un sistema de transporte público de pasajeros masivo y rápido,
- la reubicación de población y actividades en condiciones de precariedad e irregularidad que se ubican en los bordes de los trazados.

Así, trazados ferroviarios e instalaciones, junto con el abandonado río Salí y los canales perimetrales, conforman los espacios a partir de los cuales comenzar a pensar que una transformación positiva de la ciudad es posible, que una disminución progresiva de la brecha que separa a las franjas norte y sur de la franja central puede lograrse si se consensúan políticas, si se acuerdan proyectos y si se programan acciones sostenidamente en el tiempo.

## 1. EL CORREDOR INTERMUNICIPAL DEL OESTE

Esta intervención urbana pone en relación una serie de proyectos a lo largo de los canales que sirven de límite a SMT con otros municipios y comunas. La continuidad de las áreas urbanizadas, la ubicación de equipamientos urbanos de gran porte y la presencia de grandes extensiones no urbanizadas a ambos lados de los canales supone la definición de una estrategia de actuación común para el ordenamiento del territorio entre todas las jurisdicciones involucradas. Estos proyectos son:

- Completamiento de la Avenida de Circunvalación

Trazado de calles a ambos lados de los canales / forestación y tratamiento paisajístico

- Ordenamiento territorial cuadrante noroeste

Definición del trazado vial básico / áreas destinadas a espacios verdes / definición del uso residencial como uso dominante

- Parque Lineal Oeste

Parquización de los terrenos ubicados entre el Camino del Perú y el Canal San José

- Parque Villa Guillermina

Reordenamiento interior / atravesamiento paseo vehicular / reubicación vivero / calle perimetral

- Completamiento y recualificación red vial jerárquica sector el Manantial

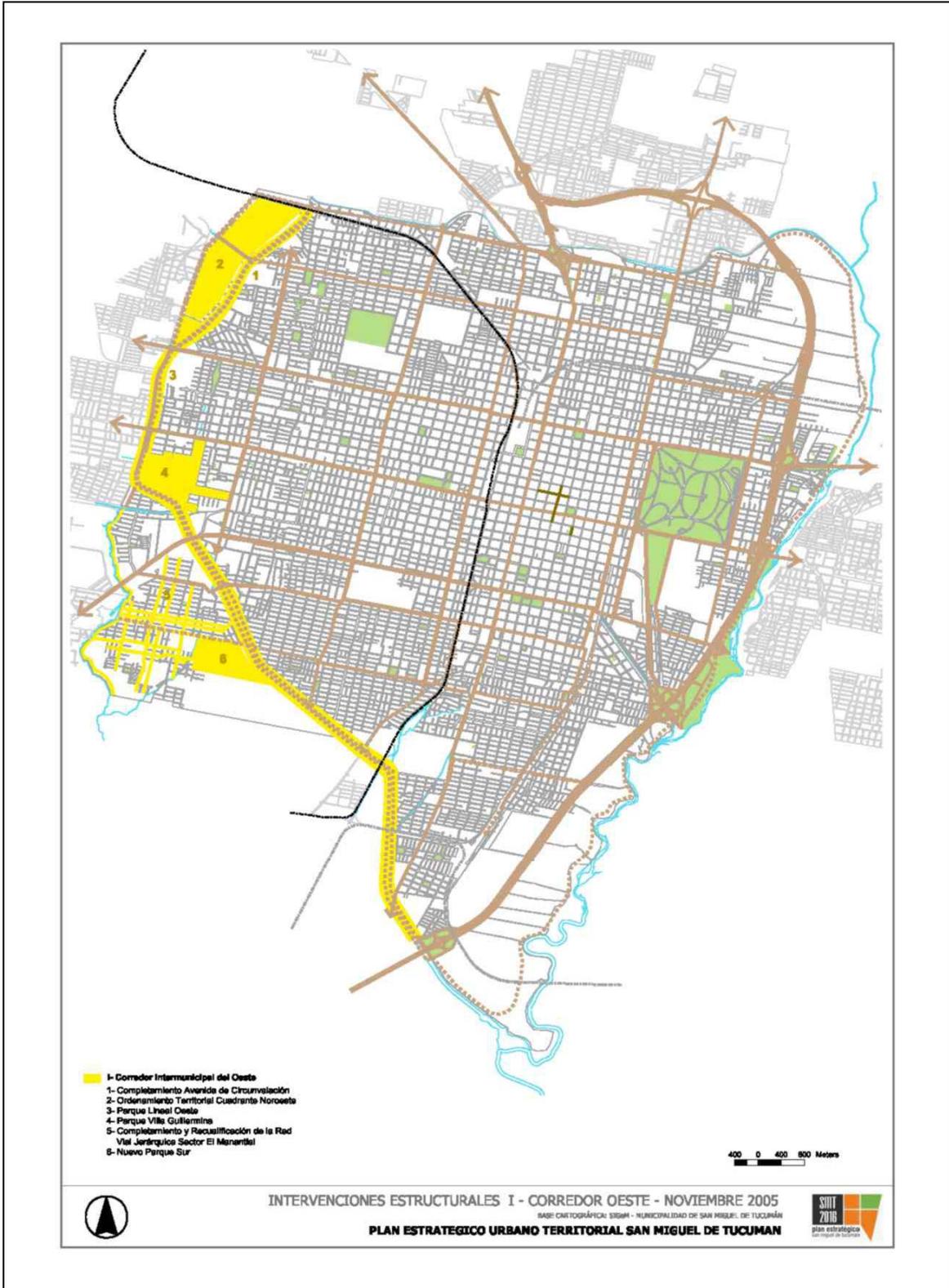
Mejora de las conexiones con el resto de la ciudad y de las conexiones internas del sector

- Parque Sur

Proyecto de nuevo parque en el sector El manantial

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

23 – 28 – 33 – 35 – 39 – 101



## 2. EL CORREDOR CENTRAL

Esta gran intervención urbana articula una serie de proyectos que se ubican a lo largo del trazado correspondiente al FC Belgrano que atraviesa la ciudad de norte a sur, en forma paralela a las calles Bernabé Aráoz – Marcos Avellaneda. A lo largo de este trazado ferroviario se propone la ejecución de los siguientes proyectos:

- Rehabilitación urbana sector Estación Muñecas

Recuperación del edificio de la ex Estación Muñecas / reubicación de asentamientos ilegales / acondicionamiento de espacios públicos / provisión de servicios infraestructurales / construcción de viviendas de interés social

- Parque Villa Urquiza

Parque urbano / museo temático / mantenimiento de instalaciones productivas / instalaciones deportivas

- Complejo Hospitalario Obarrio

Parquización / disposición de nuevos centros de salud

- Plaza Capitán Candelaria / sector Club Unión Cerveceros

Sistema de desagües pluviales / reacondicionamiento de la plaza / equipamiento deportivo / nuevas viviendas de interés social y reordenamiento del asentamiento / vinculación Avenida Marcos Avellaneda con Avenida República del Líbano

- Parque urbano predio Tucumán A (FC Nuevo Central Argentino)

Centro de Convenciones / Hotelería 5 estrellas / vivienda en edificios de perímetro libre / Museo de Arte Contemporáneo / parquización / Estación Terminal de Pasajeros de servicios de larga distancia en Estación Mitre / Extensión Plaza Alberdi / entorno Plaza Alberdi / prolongación calle José Colombres atravesando Avenida Sarmiento / ensanche calle marco Avellaneda para su transformación en avenida

- Parque urbano predio Tucumán C (ex FC Central Córdoba)

Centro administrativo - financiero / recuperación del edificio de la Estación Central / reutilización puente sobre 24 de Septiembre / parquización / ensanche calle marco Avellaneda para su transformación en avenida (tramo San Martín – Santiago del Estero)

- Bulevar Bernabé Aráoz (tramo Avenida 24 de Septiembre – Avenida Roca)

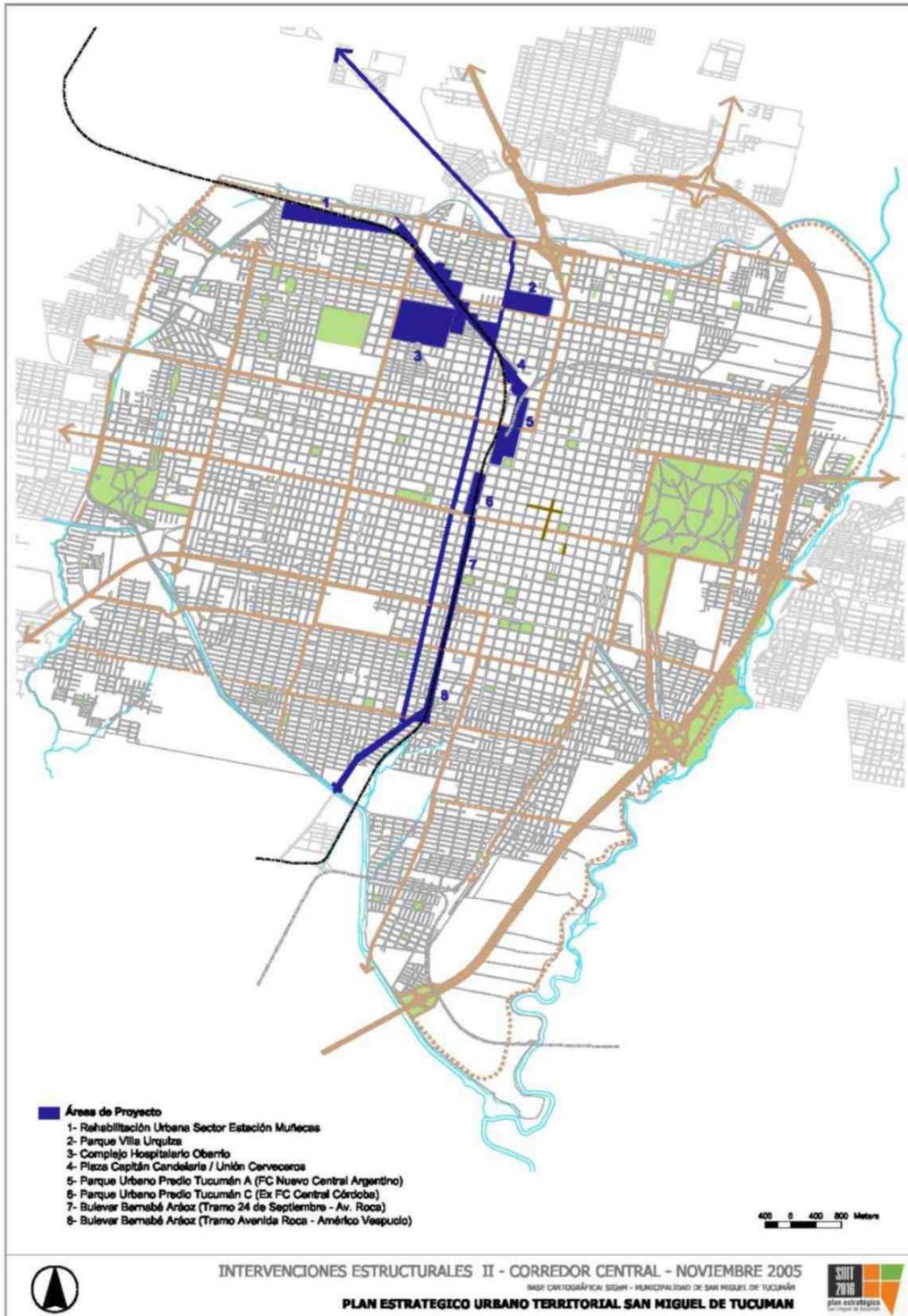
Acondicionamiento de platabanda central / ciclovía / vallas seguridad / parquización / doble mano vehicular de calle Bernabé Aráoz (primera cuadra)

- Bulevar Bernabé Aráoz (tramo Avenida Roca – Américo Vespucio)

Saneamiento canal / entubamiento / tratamiento paisajístico y recreativo sobre cubierta del Canal Bernabé Aráoz / reordenamiento y relocalización de asentamientos ilegales / conexión con diagonal Allende / infraestructuración / pavimento calzadas / parquización

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

6 – 10 – 32 – 37 – 40 – 43 – 50 – 59 – 63 – 71



### 3. EL CORREDOR DEL ESTE

Esta intervención se propone a lo largo de la traza ferroviaria correspondiente al FC Belgrano que también recorre la ciudad en dirección norte – sur, en forma paralela a calle Italia y Avenidas Avellaneda – Sáenz Peña – Marina Alfaro. A lo largo de este trazado ferroviario se propone articular los siguientes proyectos:

- Parque Lineal del Este

Sendas peatonales / ciclovía / parqueización / reordenamiento asentamientos irregulares / acondicionamiento calles paralelas / mobiliario urbano

- Complejo Deportivo Muñoz

Reacondicionamiento del sitio / forestación / incorporación de nuevos equipamientos deportivos

- Completamiento y recualificación red vial jerárquica sector NE

Mejora de las conexiones con el resto de la ciudad y de las conexiones internas del sector

- Renovación urbana El Bajo

Tratamiento fachadas / recualificación espacio público

- Plaza Lamadrid

Recuperación y nuevo proyecto para la plaza / recuperación del edificio de la ex estación terminal de ómnibus / recuperación pasaje Sargento Gómez

- Predio Ferial El Bajo (FC Belgrano)

Centro de Exposiciones / Centro Comercial El Bajo (reubicación ambulantes) / reacondicionamiento calle Díaz Vélez / parqueización / Estación terminal del ferrocarril de pasajeros (La Cocha – SMT / SMT – Tafí Viejo)

- Nueva Avenida del Sur

Reordenamiento y relocalización de asentamientos / infraestructuración / calles perimetrales al trazado ferroviario / acondicionamiento de platabanda central que contiene el trazado ferroviario / parqueización

- Corredor recreativo – deportivo San Cayetano

Sanear canal / entubamiento / tratamiento paisajístico / áreas arboladas / playones deportivos / ciclovía / calles laterales

- Parque Centro Cultural Educativo ex Estación Mate de Luna

Reacondicionamiento del predio / recuperación de instalaciones y estructuras existentes / parqueización

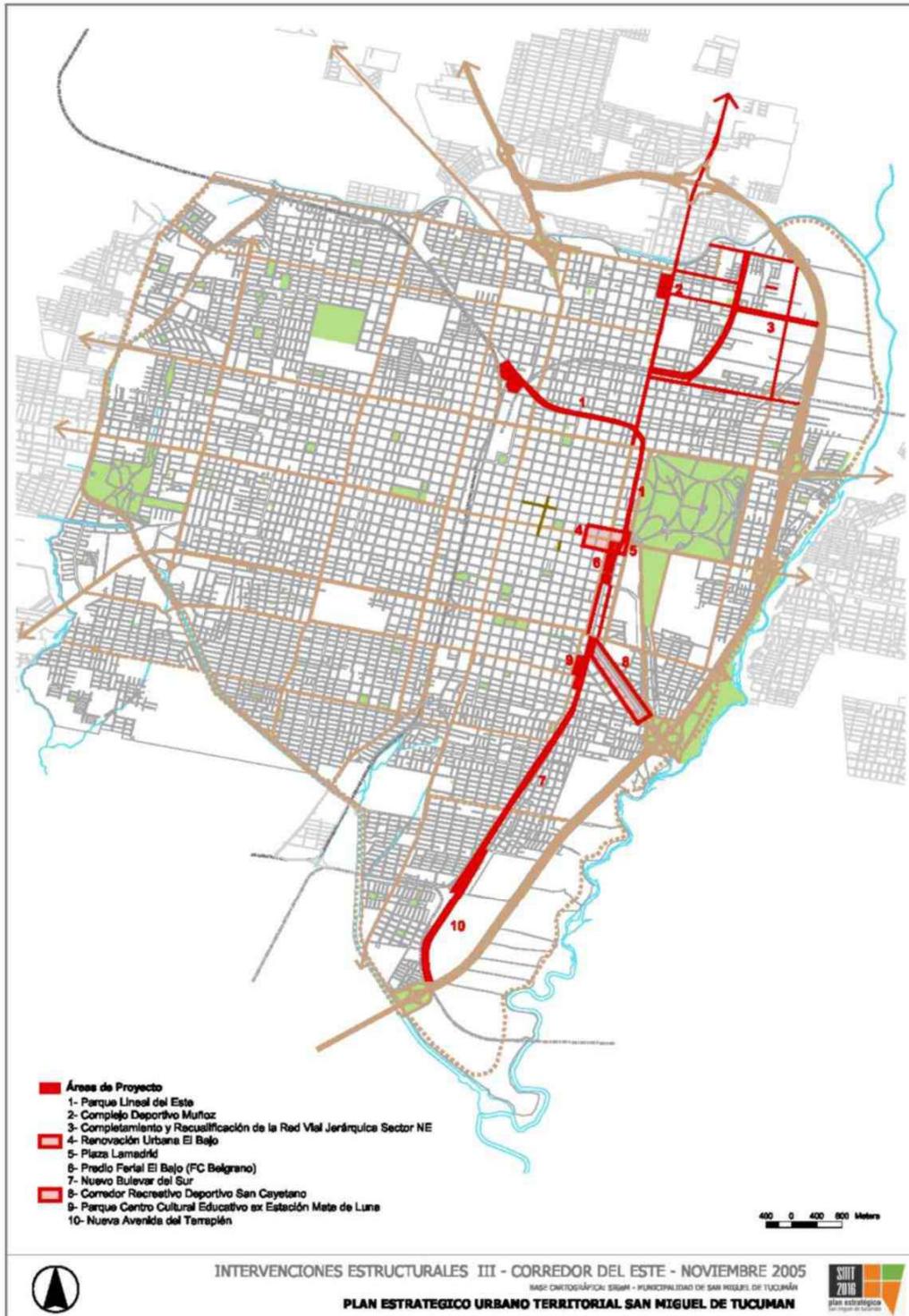
- Nueva Avenida del Terraplén

Trazado de la avenida / refuncionalización ex Estación Nugués / parqueización



Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

31 – 37 – 40 – 43 – 50 – 55 – 83



#### 4. EL CORREDOR DEL SALÍ

La cuarta gran intervención urbana corresponde al corredor norte – sur que constituye el río Salí; un elemento natural que escasamente ha sido considerado como parte de la ciudad. El Parque 9 de Julio primero, y la Avenida de Circunvalación después, fueron constituyéndose en los bordes este de la ciudad, desaprovechándolo como elemento del paisaje y de integración con los municipios vecinos.

El conjunto de proyectos que se articulan a lo largo de la ribera se propone la recualificación del sector a partir de:

- el saneamiento ambiental y sistematización del curso de agua
- la reubicación de la población que vive en los bordes del río en situación de riesgo.

Los proyectos que se proponen para este "corredor ambiental" son los siguientes:

- Saneamiento y sistematización del curso del río Salí

Saneamiento ambiental / control de efluentes cloacales e industriales / rectificación del curso de agua

- Paseo ribereño

Avenida paseo / ciclovías / sendas peatonales / forestación / equipamiento deportivo / parqueización

- Parque Regional del Río Salí

Área deportivo – recreativa / forestación / parqueización

- Proyecto integración Barrio Costanera

Infraestructuración / integración con la ciudad / equipamiento comunitario

- Recuperación predio Los Vázquez

Parqueización / forestación

- Reordenamiento cuadrante noreste

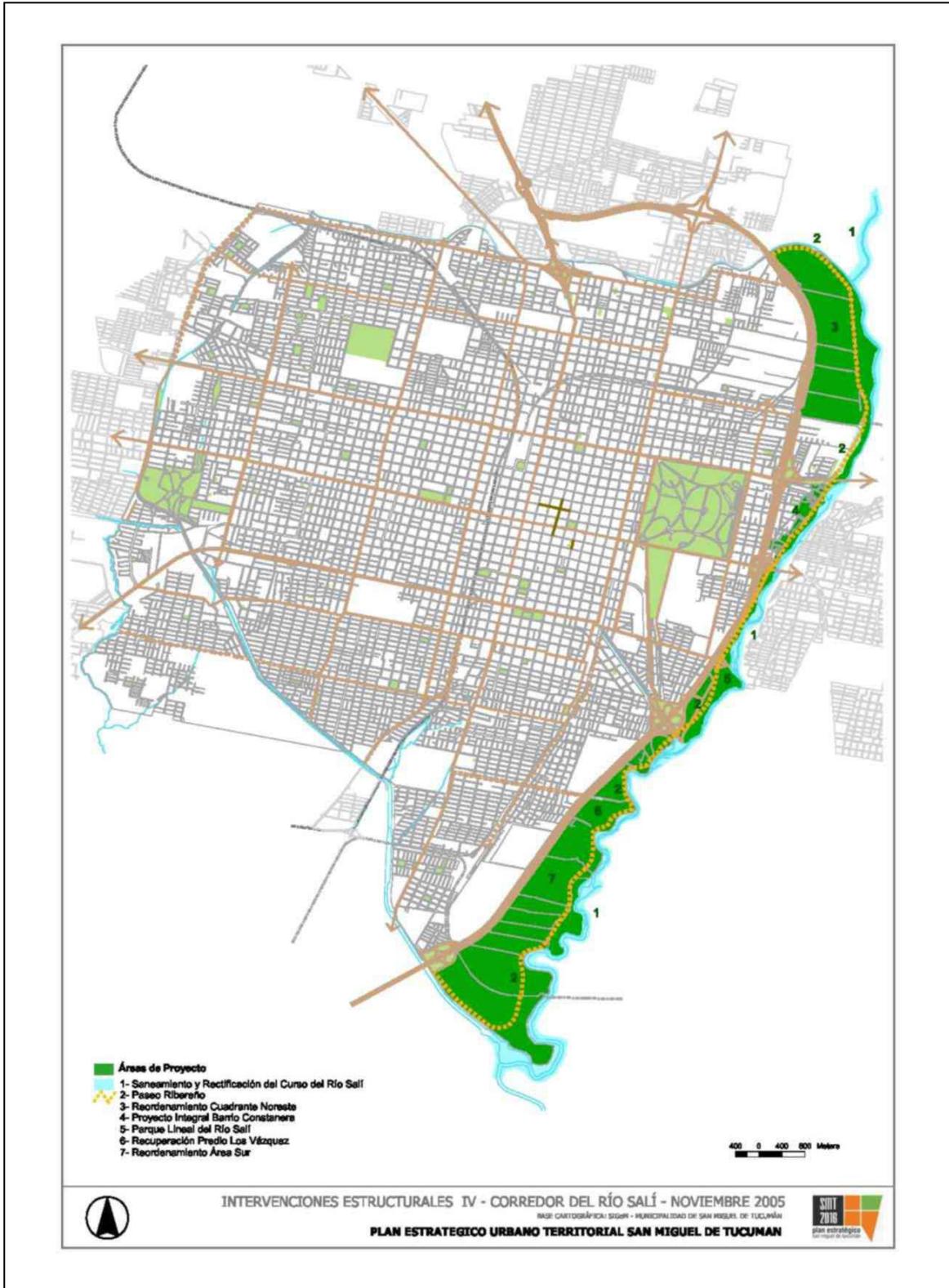
Redefinición de usos / red vial básica / grandes instalaciones deportivas (estadio polideportivo y multifuncional)

- Ordenamiento área sur

Redefinición de usos (área de servicios e industrias) / red vial básica

Iniciativas presentadas en la Cuarta Jornada de Discusión del Plan que confluyen en estos proyectos:

3 – 7 – 14 – 34 – 43 – 50 – 52



## GRILLA DE PROYECTOS POR CORREDORES ESTRUCTURALES / PLAN URBANO SMT2016

### I/ CORREDOR INTERMUNICIPAL DEL OESTE



- Completamiento Avenida de Circunvalación  
Trazado de calles a ambos lados de los canales / forestación y tratamiento paisajístico
- Ordenamiento territorial cuadrante noroeste  
Definición del trazado vial básico y espacios verdes / uso residencial
- Parque Lineal Oeste  
Parquización de los terrenos ubicados entre el Camino del Perú y el Canal San José
- Parque Villa Guillermina  
Reordenamiento interior / paseo vehicular / reubicación vivero / calle perimetral
- Completamiento y recalificación de la red vial jerárquica sector el Manantial  
Conexiones con resto de la ciudad / conexiones internas del sector
- Parque Sur  
Proyecto de nuevo parque en el sector El Manantial

### II/ CORREDOR CENTRAL



- Rehabilitación urbana sector Estación Muñecas  
Recuperación del edificio de la ex Estación Muñecas / reubicación asentamientos ilegales / mejoras en espacios públicos / provisión infraestructuras / construcción de viviendas de interés social
- Parque Villa Urquiza  
Parque urbano / museo temático / mantenimiento de instalaciones productivas / instalaciones deportivas
- Parque predio Hospital Obarrio  
Parquización / instalaciones deportivas
- Plaza Capitán Candelaria / sector Club Unión Cervecera  
Desagües pluviales / reacondicionamiento de la plaza / equipamiento deportivo / nuevas viviendas de interés social y reordenamiento del asentamiento / vinculación Avenida Marcos Avellaneda con Avenida República del Líbano
- Parque urbano predio Tucumán A (FC Nuevo Central Argentino)  
Centro de Convenciones / Hotelaría 5 estrellas / vivienda en edificios de perímetro libre / Museo de Arte Contemporáneo / parquización / Estación Mitre / Extensión Plaza Alberdi / prolongación calle José Colombres / ensanche calle Marcos Avellaneda
- Parque urbano predio Tucumán C (ex FC Central Córdoba)  
Centro administración pública / reutilización puente sobre 24 de Septiembre / parquización / ensanche calle Marcos Avellaneda
- Bulevar Bernabé Aráoz (tramo Avenida 24 de Septiembre – Avenida Roca)  
Platabanda central / ciclovía / parquización / doble mano calle Bernabé Aráoz (primera cuadra)
- Bulevar Bernabé Aráoz (tramo Avenida Roca – Américo Vespucio)  
Saneamiento canal / entubamiento / tratamiento paisajístico y recreativo sobre cubierta del Canal / reordenamiento asentamientos ilegales / conexión con diagonal Allende / infraestructuración / pavimento calzadas

### III/ CORREDOR DEL ESTE



- Parque Lineal del Este  
Sendas peatonales / ciclovía / parquización / reordenamiento asentamientos irregulares / acondicionamiento calles paralelas / mobiliario urbano
- Complejo Deportivo Muñoz  
Reacondicionamiento del sitio / incorporación de nuevos equipamientos deportivos / forestación
- Completamiento y recalificación de la red vial jerárquica Sector NE  
Conexiones con resto de la ciudad / conexiones internas del sector
- Renovación urbana El Bajo  
Tratamiento fachadas / recalificación espacio público
- Plaza Lamadrid  
Recuperación y nuevo proyecto plaza / recuperación edificio ex terminal de ómnibus / recuperación pasaje Sargento Gómez
- Predio Ferial El Bajo (FC Belgrano)  
Centro de Exposiciones / Centro Comercial El Bajo (reubicación ambulantes) / reacondicionamiento calle Díaz Vélez / parquización / Estación terminal La Cocha – SMT / SMT – Tafi Viejo
- Nuevo Bulevar del Sur  
Reordenamiento y relocalización de asentamientos / infraestructuración / calles perimetrales al FFCC / platabanda central / parquización
- Corredor recreativo – deportivo San Cayetano  
Saneamiento y entubamiento canal / tratamiento paisajístico / playones deportivos / ciclovía / calles laterales
- Parque Centro Cultural Educativo ex Estación Mate de Luna  
Reacondicionamiento del predio / recuperación de instalaciones y estructuras existentes / parquización
- Nueva Avenida del Terraplén  
Trazado de la avenida / refundacionalización ex Estación Nougues / parquización

### IV/ CORREDOR DEL RÍO SALÍ



- Saneamiento y sistematización del curso del río Salí  
Saneamiento ambiental / control de efluentes cloacales e industriales / rectificación del curso de agua
- Paseo ribereño  
Avenida paseo / ciclovías / sendas peatonales / forestación / equipamiento deportivo / parquización
- Parque Regional del Río Salí  
Área deportivo-recreativa / forestación / parquización
- Proyecto integración Barrio Costanera  
Infraestructuración / integración con la ciudad / equipamiento comunitario
- Recuperación predio Los Vázquez  
Parquización / forestación
- Reordenamiento cuadrante noreste  
Redefinición de usos / red vial básica / grandes instalaciones deportivas (estadio polideportivo y multifuncional)
- Ordenamiento área sur  
Redefinición de usos como área de servicios e industrias / red vial básica

### 3.4 LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN PARA EL ÁREA CENTRAL

La estrategia de intervención que ordena los proyectos consensuados para la transformación de la ciudad se basa en la “oportunidad” que se presenta a partir de la presencia de grandes instalaciones ferroviarias (trazados, cuadros de estación, playas de maniobras) ya desde hace tiempo desafectadas de su uso original o próximas a ser desafectadas.

La estrategia de actuación para el área central también se basa en “aprovechar” estas “oportunidades”. Más aún cuando tres de los bordes del área central están definidos por la presencia de estas grandes instalaciones ferroviarias:

- hacia el oeste los predios del ex Ferrocarril Central Argentino (hoy Nuevo Central Argentino) y del ex Ferrocarril Central Córdoba (hoy Belgrano S.A.);
- hacia el sur, el predio del ex Ferrocarril Provincial;
- hacia el este, el predio del ex Ferrocarril del Estado, conocido con el nombre de El Bajo.

Los dos últimos predios que antes se indican ya se encuentran liberados del uso ferroviario, mientras que la construcción de una estación multimodal de cargas en Cevil Pozo, permitirá liberar definitivamente a los dos primeros de la actividad ferroviaria.

De esta manera, estas grandes superficies se presentan como vacancias que podrán ser llenadas de modo tal de cumplir con los objetivos centrales propuestos para la recualificación de la franja central de la ciudad y, dentro de ella, el área central:

- Descomprimir el área central mediante el desarrollo de nuevas centralidades
- Articular el centro con otros sectores de la ciudad a partir de la localización de nuevos usos y equipamientos en los bordes del área central

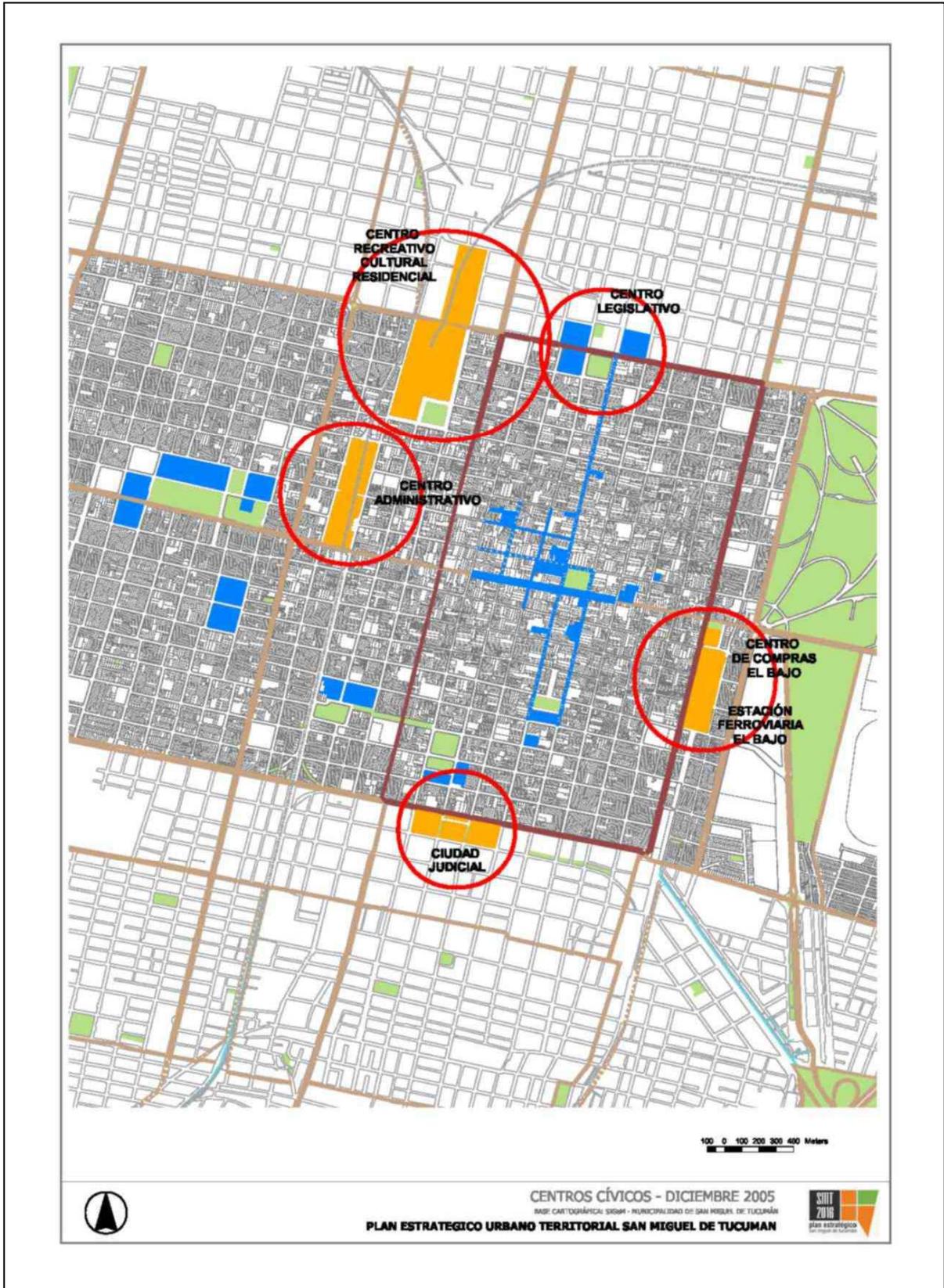
De esta manera, la protección de los edificios y sitios que forman parte del patrimonio histórico y arquitectónico de la ciudad, las acciones tendientes a dotar de calidad a los espacios públicos, el ordenamiento del tránsito, la erradicación de la actividad informal de las calles, entre otra acciones a desarrollar en el tiempo, se van a enmarcar en esta estrategia más global que se propone descomprimir el centro, al mismo tiempo que dotarlo de más calidad para garantizar la continuidad de la vitalidad que hoy lo caracteriza.

Esta estrategia consiste en la conformación de nuevos centros cívicos en los bordes del área central que van a definir nuevas tensiones en la articulación del centro con el resto de la ciudad:

- Un centro recreativo, cultural y residencial en el predio del Nuevo Central Argentino
- Un centro administrativo en el predio del ex Central Córdoba
- La ciudad judicial en el predio del ex Provincial
- Un centro de exposiciones y de compras en El Bajo
- El centro legislativo en el sector Avenida Sarmiento – Plaza Urquiza

La actuación en los grandes predios ferroviarios significa contemplar las siguientes premisas proyectuales:

- Su consideración como parques urbanos multifuncionales, que dan lugar a la ubicación de grandes equipamientos con los que la ciudad aún no cuenta y que le permiten posicionarla competitivamente en el concierto de las capitales del Noroeste Argentino.
- La incorporación de la vivienda como uno de los usos posibles a tener en cuenta en aquellos predios que cuenten con dimensiones suficientes para ello.
- Su preservación como grandes áreas, sin avanzar con los trazados que las asimilen al resto del tejido de la ciudad desdibujando su condición de sitios especiales.
- La elaboración de un proyecto integral para cada una de estas áreas que sirva de punto de partida para alcanzar un consenso entre la municipalidad, el gobierno provincial y el gobierno nacional acerca de su destino definitivo.





## 4.EL SOPORTE ORGANIZACIONAL DEL PLAN



## 4.1 EL DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

La gestión del **Plan Urbano** es el gran desafío para hacer realidad el escenario SMT 2016. La identificación de proyectos estratégicos por parte de los ciudadanos requiere materializarlos, y en gran medida esto es un reto para las instituciones de la ciudad y para la propia gestión municipal.

La gestión de proyectos urbanos exige cumplir con una serie de condiciones: capacidad para la planificación y la toma de decisiones; manejo eficaz de los recursos organizativos, tecnológicos, financieros y humanos; articulación entre diferentes actores estatales y de la sociedad civil. De esta manera, se entiende que puede garantizarse la eficiencia en la prestación de los servicios.

El **Plan Urbano SMT 2016** se propone dejar definidos los componentes centrales para el sostenimiento del proceso de gestión estratégica iniciado en la ciudad.

La idea de **Plan Producto**, que sirvió de guía en todo el proceso de elaboración del plan, supone el diseño de un nuevo modelo de gestión para poner en marcha la ejecución de los proyectos del plan: la **Gestión Integrada**. Este nuevo modelo o esquema está diseñado a partir de la recuperación de instancias institucionales ya existentes en el municipio (el Foro la Ciudad que Queremos) como espacios de generación de acuerdos y consensos para el desarrollo de la ciudad, promueve la capacidad de organización y participación de la sociedad civil e incorpora un nuevo mecanismo de gestión (la Unidad de Gestión del Plan), en tanto núcleo inteligente de gestión de proyectos, con criterios de eficiencia, eficacia y economía de gestión.

Este esquema de "Gestión Integrada" promueve el desarrollo de la capacidad de gestión de proyectos y programas, que garanticen la prestación de servicios de calidad, demostrando acciones eficientes y un control eficaz. En ese sentido, se trata de trabajar en la dirección del escenario oportunamente seleccionado en los talleres de gestión:

*Municipio que modifica su estilo de gestión hacia la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos. Rediseña áreas y procesos claves. Da señales claras de un accionar honesto e integrado, demostrando capacidad de acción eficiente y control eficaz. Su personal participa en la mejora de los procesos principales y se capacita intensamente en un marco de mejora profunda de las condiciones ambientales de trabajo.*

Para esto, diseña mecanismos que permitan la integración horizontal entre las diferentes áreas, actores y jurisdicciones y, a su vez, la integración vertical con el planeamiento estratégico para la satisfacción ciudadana. Se pretende trabajar en tres dimensiones de la construcción de capital institucional:

- Capital político (generación de espacios para los acuerdos necesarios en torno a metas urbanas sostenibles, revisables y sustentables).
- Capital de Redes (diseño de eslabonamientos entre empresas, organizaciones de la sociedad civil y las diferentes jurisdicciones estatales).

- Capital organizacional (definición de mecanismos para el gerenciamiento eficaz y eficiente de los proyectos urbanos desde una visión integral de la actuación municipal).

### **diseño institucional general**

El diseño de este nuevo modelo de gestión propone espacios específicos para los acuerdos ciudadanos, la coordinación municipal, la coordinación técnica de la implementación y la gestión de proyectos urbanos en un esquema articulado. Refuerza la práctica de gestión integrada por sobre los objetivos parciales o particulares. De este modo se potencia lo que aportan los actores, resultando un producto superador de la estricta suma de las partes puestas a disposición por cada uno. Este esquema se desarrolla de acuerdo con las siguientes instancias de la gestión:

la organización interna

- la coordinación general            la Dirección de Urbanismo
- la implementación                la Unidad de Gestión del Plan

la relación con las instituciones

- acuerdos y consensos            el Foro La Ciudad que Queremos  
    las Mesas de Acuerdos

## 4.2 LA ORGANIZACIÓN INTERNA

### la Dirección de Urbanismo

Tiene como misión la Gestión del Plan Estratégico Urbano Territorial de San Miguel de Tucumán. Coordina estrategias y programas para el ordenamiento y desarrollo armónico de la ciudad y su inserción dinámico-funcional en la región metropolitana. Promueve y dinamiza espacios de articulación entre áreas, jurisdicciones estatales y actores de la sociedad civil para la toma de decisiones referidas al desarrollo de la ciudad.

Se propone un diseño de estructura con base en programas, que transforma totalmente los mecanismos de comportamientos formalizados de la estructura burocrática vigente. La clave es la coordinación, imprescindible en un caso como este donde el trabajo es horizontalmente especializado, complejo y, por otra parte, altamente dependiente. Se rescatan las ventajas de la especialización profesional (en las Unidades Funcionales) y se incorpora un mecanismo transversal (la Unidad de Gestión Urbana).

Este mecanismo transversal gestiona los Proyectos urbanos a partir de la coordinación entre los profesionales de las unidades internas, los profesionales externos, empresas y actores sociales intervinientes.

### la Unidad de Gestión del Plan (UGP)

Es el órgano ejecutivo para la implementación de los proyectos urbanos. Tiene como competencias la planificación de las acciones, la ejecución de los proyectos y el monitoreo del avance del Plan. Articula la participación de los diferentes actores en la ejecución de proyectos.

### Régimen Jurídico

Programa Municipal de actuación bajo la órbita de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, Dirección de Urbanismo, creado por Ordenanza del Concejo Municipal, al que se le asigna un patrimonio de afectación o fondos especiales para el cumplimiento de sus fines, contando con una administración unipersonal o colegiada.

Régimen Legal:	predominante de derecho público
Patrimonio:	público
Actos y Contratos:	administrativos
Personal directivo y empleados:	públicos - derecho administrativo aplicabilidad de leyes administrativas
Recursos:	cuenta con recursos propios afectados a su fin
Bienes: Municipio	pueden integrar el dominio público o privado del

Control administrativo:	dependencia directa del DEM, a través de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos
Control judicial:	por proceso contencioso administrativo
Modificaciones o Transformaciones:	por la autoridad que lo creó: HCD
Disolución y liquidación:	ídem
Presupuesto:	proyectado por el DEM, aprobado por el HCD

### Conformación

Se conformará con un plantel base de profesionales del municipio, que será complementado por un grupo de profesionales de la ciudad, de acuerdo con distintas opciones de conformación:

1) La UGP estará integrada por una Coordinación General y responsables para cada Línea de Actuación determinada en el Plan. El Equipo mínimo inicial, tendrá un coordinador de la Unidad, un profesional del municipio y por lo menos tres profesionales de la ciudad.

### UGP

Líneas	Profesional Municipal	Profesional Externo
Coordinación	X	
Integración Urbana	X	X
Recualificación del Área Central	X	X
Recuperación Paisajística y Ambiental	X	X
Fortalecimiento y Comunicación		X

2) La UGP estará integrada por una Coordinación General y responsables para cada Programa Urbano. El Equipo mínimo inicial, tendrá un coordinador de la Unidad, coordinador por programa, un profesional del componente socio - económico y un profesional del componente institucional.

## UGP

Líneas	Profesional
Coordinación	X
Corredor Central Este	X
Corredor Frente ribereño del Río Salí	X
Corredor Central Oeste	X
Componente socio - económico	X
Fortalecimiento y Comunicación	X

En ambos casos, participan de sus reuniones con voz y voto el Director del SIGEM y el Director de Normativa y Diseño

La designación del responsable de la Coordinación General será atribución del Intendente.

Como muestra del inicio de un nuevo modo de gestión urbana en la ciudad, estos equipos de nuevo tipo serán seleccionados mediante los sistemas de concursos ó selección del personal.

Para el proceso de selección se indicará el perfil que requiere la tarea. Se les solicitará a los postulantes, Currículo Vital ajustado al perfil, una nota explicitando los motivos por el cual desea ocupar el cargo y un plan de trabajo a desarrollar.

Los profesionales del municipio, serán designados por sistema de concurso ó selección de interna de personal.

El Grupo seleccionador estará conformado por dos representantes del municipio, dos representantes del Foro de La Ciudad que Queremos y un representante del equipo consultor.

## Presupuesto

La UGP contará como presupuesto para la gestión de los proyectos urbanos de un fondo mixto, integrado por fondos municipales y aportes de otras Instituciones y/o otras Jurisdicciones estatales, de afectación específica.

## 4.3 LA RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES

### el Foro La Ciudad que Queremos

Ámbito público-privado de gestión institucional que colabora y facilita la implementación de los proyectos del Plan. Espacio de construcción de acuerdos y estrategias consensuadas entre el Ejecutivo, el Legislativo Municipal y los actores de la Sociedad Civil involucrados. Para ello ampliará su conformación a los siguientes actores:

- Municipalidad de San Miguel de Tucumán
- Honorable Concejo Deliberante
  
- Colegio de Arquitectos
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo (UNT)
  
- Fundación del Tucumán
- Fundación Banco Empresario
  
- Federación de Centros Vecinales
- Caritas
  
- Federación Económica de Tucumán
- Cámara de Turismo
- Cámara Inmobiliaria
- Cámara Tucumana de la Construcción
- Cámara Argentina de la Construcción
- Asociación Empresas de Transporte Automotor de Tucumán
  
- Ente Provincial de Turismo
- Dirección Museo Casa Histórica de la Independencia
  
- Secretaría de Obras Públicas de la Provincia.
- Instituto Provincial de la Vivienda

## **las Mesas de Acuerdos**

La puesta en marcha del plan estratégico urbano territorial, la gestión para la ejecución de los proyectos que forman, demanda de una serie de consensos y acuerdos con distintas instituciones y ámbitos jurisdiccionales.

Las cuatro líneas de actuación, y dentro de ellas las líneas de integración urbana, recualificación de la franja central y recuperación paisajístico ambiental, contienen en su interior un conjunto de programas y proyectos que se proponen revertir las situaciones de inequidad urbana que se registran en el interior de la ciudad. Situaciones que fueron conformando ámbitos geográficos de desarrollo desigual que se expresan en la profunda brecha que separa a la franja central de los sectores norte y, fundamentalmente, sur de la ciudad en lo que a calidad de vida urbana respecta. La definición de la estrategia de intervención por corredores norte - sur se presenta como un modo de ordenar territorialmente los proyectos para la consecución de los fines enunciados.

La puesta en marcha de las acciones correspondientes requiere un paso más que la formulación de esta estrategia de intervención y de estas líneas de actuación. Aparece necesario, como criterio fundamental de la gestión municipal, la articulación horizontal de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán con otros ámbitos institucionales también involucrados en la ejecución de los proyectos, en tanto no sólo están interesados en su realización sino que son actores principales a cargo de su ejecución. Para ello se plantea la conveniencia de formalizar esos espacios de articulación mediante la conformación de "mesas de acuerdos":

- Una mesa de acuerdo con las empresas a cargo de la prestación de los servicios infraestructurales –Aguas de Tucumán S.A., EDET, Gasnor– para programas la ejecución del completamiento y extensión de las redes de servicios en la ciudad de acuerdo con la estrategia planteada por el plan estratégico urbano territorial.
- Una mesa de acuerdo con el gobierno provincial –particularmente con Secretaría de obras Públicas, la Dirección Provincial de la Vivienda, la Dirección del Medio Ambiente– para definir criterios de actuación comunes entre Provincia y Municipalidad respecto de los sitios más apropiados para la construcción de vivienda pública y el saneamiento de los canales y arroyos.
- Una mesa de acuerdo con las autoridades de las localidades vecinas que conforman el Gran San Miguel de Tucumán, para definir políticas comunes respecto de algunos temas del ordenamiento territorial en el ámbito metropolitano, el sistema de transporte público de pasajeros entre ellos.

## 4.4 LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN

### acuerdos básicos

El Plan Urbano es el resultado de un amplio acuerdo entre los actores de la ciudad. Su puesta en marcha requiere, asimismo, de acuerdos estratégicos en el nivel de gobierno que permitan materializar el Plan.

La implementación estratégica requiere llevar adelante acciones consistentes y factibles. Exige la definición de un plan de acción que señale los proyectos del Plan Urbano que la gestión de gobierno asume para un período determinado. Este plan de acción deberá definir las metas temporales específicas y la disposición de recursos, que suponga el soporte económico-financiero imprescindible para la materialización de acciones.

Asimismo garantizará la participación prioritaria de las diversas áreas involucradas en cada uno de los proyectos estratégicos y sistemas de medición de resultados pertinentes.

Consenso social	Plan de Acción	
Plan Urbano SMT 2016	Proyectos Estratégicos	
	Requisitos Mínimos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;Definición de metas temporales</li> <li>&lt;Recursos</li> <li>&lt;Participación prioritaria de las áreas involucradas</li> <li>&lt;Sistemas de medición de resultados</li> </ul>

### gestión por proyectos

La propuesta es la implementación de una red de gestión, una red que vincula a los diferentes actores en mecanismos concretos de trabajo compartido, los Programas y Proyectos. Estos integran las diferentes acciones necesarias para el logro de los objetivos de la Ciudad, con las áreas y sectores preexistentes.

Se trata de un mecanismo integrador, de transición hacia una gestión relacional, requiere atar lo fragmentado, unir lo disperso, capitalizar lo existente y eficientizar las acciones a partir de esquemas de trabajo conjuntos: La Líneas de Acción.

Los **Líneas de acción** abordan integralmente una problemática más o menos permanente, y manifiestan claramente el compromiso de la gestión de trabajar en ello el tiempo necesario para conseguir las metas definidas socialmente. En este marco los **Proyectos** son las unidades de planificación y gestión respecto de un objetivo con un tiempo determinado y están referenciados a las Líneas de Acción. Son el elemento clave para transformar el estilo de gestión.

Un **Proyecto** aporta valor al Programa del que forma parte, para que este pueda alcanzar sus metas. Podemos definir la gestión por proyectos como el conjunto de acciones coordinadas para el logro de un objetivo determinado en un plazo previsto, con la intervención de diferentes actores. Se trata de un tipo particular de acciones, requieren de objetivos y tiempos determinados, para la resolución de una problemática particular, por definición no se trata de las acciones de tipo rutinarias y permanentes de la Administración, éstas se gestionan por procesos y procedimientos permanente.

Para que los proyectos alcancen sus metas es necesario: formularlos atendiendo a su complejidad, gestionarlos de un modo flexible y transversal, hacer el seguimiento por medio del monitoreo de indicadores, evaluarlos para producir aprendizajes. Al poseer inicio y fin, los proyectos tienen un ciclo de vida determinado, formado por estas etapas:

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

**Ejecución:** La ejecución del Proyecto es la materialización del mismo. Requiere no sólo contemplar los cambios físicos del proyecto sino hacer un seguimiento adecuado de los cambios del entorno para incorporar modificaciones si son necesarias o redefinir la participación de actores. Implica el monitoreo permanente del desenvolvimiento de los indicadores como dispositivo de control.

**Evaluación:** Es la instancia para el aprendizaje y el control. Para esto debe basarse tanto en los Productos como en el proceso del Proyecto. Se construye desde la participación de los diferentes actores involucrados, conjugándolo con el análisis de las mediciones de impactos del Proyecto. La evaluación permite a la organización aprendizajes a la hora del diseño, formulación y ejecución de nuevos Proyectos.

## **el Equipo de Proyecto**

Gestionar proyectos significa, entonces, hacer un seguimiento integrado del mismo desde el surgimiento de la idea hasta su evaluación final. Requiere, por lo tanto, construir un equipo ad hoc que se reconozca como el equipo del Proyecto.

De otro modo, la gestión de tipo administrativista y fragmentada de la burocracia impide el correcto seguimiento y coordinación de acciones, generando dilapidación de recursos y logros insatisfactorios, es decir, bajísimos niveles de eficiencia y eficacia.

Estos equipos estarán formados por miembros de cada una de las área involucradas en el proyecto. Posibilitan integrar las diferentes capacidades y especialidades de la organización con un objetivo común. Se trata de equipos trasnversales que inician y finalizan sus funciones con el proyecto. Sus miembros siguen perteneciendo a sus unidades funcionales pero integran el equipo de proyecto y como tales se constituyen en nexos entre ambos espacios organizacionales.

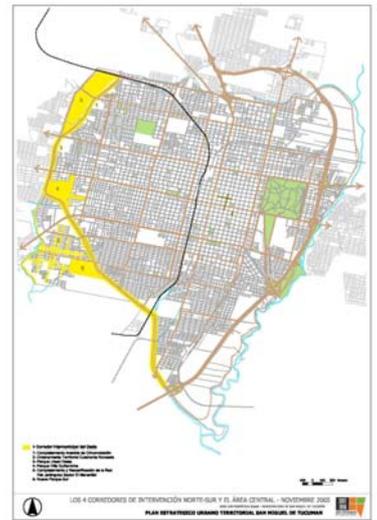
El Equipo está a cargo de un Director del Proyecto, que garantiza su gestión. Se trata de un miembro del equipo de proyecto que actúa como líder y es el responsable de la coordinación

del Proyecto, el seguimiento de calendarios y cumplimiento de metas. Coordina activamente con la UGP y con los miembros del equipo.

Posee conocimiento, experiencia e influencia en la organización. El Director del proyecto no es una nueva autoridad jerárquica, no tiene personal a cargo, inicia sus funciones y las finaliza con el proyecto.

## Dinámica

<b>QUÉ</b>					
Definición del plan operativo anual	Coordinación de la gestión del Plan Urbano Monitoreo de avances / logros / dificultades Comunicación Definición, para cada proyectos, de: - Inicio y metas - Lineamientos - Responsable - Acuerdos institucionales	Gestión de: - Equipo - Recursos - Acuerdos Cumplimiento del cronograma Monitoreo del avance	Diseño de: - Plan de trabajo - Contrataciones - Concursos - Principales acciones - Acuerdos - Cronograma - Sistema de monitoreo	Implementación de: - Llamados a licitación - Contrataciones - Acuerdos	Ejecución de: - Dirección de obra - Monitoreo - Pagos - Correcciones de anomalías
<b>QUIÉN</b>					
<b>Ejecutivo</b>	<b>UGP</b> dota de entidad y unidad a la acción garantiza avance coordinado	<b>Responsable del proyecto</b>	<b>Equipo de proyecto</b>	<b>Equipo de proyecto</b>	<b>Equipo de proyecto</b>



# 5.LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES PARA LA ACTUACIÓN MUNICIPAL



## 5.1 EL AJUSTE DE LOS INSTRUMENTOS DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA

### la reformulación del Código de Planeamiento Urbano

El Código de Planeamiento Urbano es el documento donde se establecen los indicadores urbanísticos que deberán ser observados para la construcción de obras de arquitectura en el territorio municipal. Estos indicadores urbanísticos tienen que ver, en general, con:

- las dimensiones mínimas de las parcelas (superficie y frente)
- las posibilidades y requisitos para la subdivisión de las parcelas y la creación de lotes internos
- la disposición de la construcción en el interior de la parcela (alineación, servidumbre de jardín, muros medianeros, patios)
- la superficie mínima y máxima de la construcción
- la altura de la construcción
- los usos de la parcela y la edificación

Estos indicadores se definirán para cada una de las áreas urbanas que se delimiten en el interior de la ciudad, de acuerdo con las particularidades de su configuración físico-funcional (niveles de ocupación y consolidación, división fundiaria, tipos edilicios y caracterización morfológica general).

Tradicionalmente, este tipo de instrumentos ha sido confeccionado respondiendo más a las tendencias "naturales" o espontáneas de la construcción en la ciudad que a una política urbana en particular. Así los precios de la tierra fueron indicando que los mayores índices de edificabilidad estarían ubicados en el área central, mientras que los más bajos en los barrios más alejados.

Uno de los rasgos más evidentes de los resultados de la aplicación de las disposiciones del Código de Planeamiento Urbano ha sido el notable proceso de sustitución edilicia en el área central de la ciudad que terminó con gran parte del patrimonio arquitectónico e histórico de todos los tucumanos. Un patrimonio edilicio que, en general, aún estaba en condiciones de seguir albergando la función residencial original u otras funciones sin necesidad real de su sustitución.

A la desaparición –sin posibilidad alguna de recuperación– de una porción significativa del patrimonio arquitectónico de la ciudad, se agregan otros impactos negativos de la aplicación del Código Urbano: el agravamiento de la situación ambiental en distintos sectores de la ciudad o la desaparición de los valores ambientales en otros, o la conjunción de ambos.

En efecto, el proceso de sustitución edilicia en el área central ha determinado un incremento del parque automotor en ese sector y, por consiguiente, contribuido a los mayores niveles de contaminación atmosférica y sonora que en ella se registran y a las dificultades crecientes para la circulación vehicular. Además, el incremento constante de la cantidad de habitantes en ella, puede terminar en un deterioro o en un colapso de su sistema de servicios infraestructurales ya que, si bien es la zona de la ciudad que cuenta con todos los servicios,

también es la zona donde las redes son las más antiguas de la ciudad, requiriendo consiguientemente un mayor mantenimiento y/o su renovación.

Por otro lado, el proceso de sustitución edilicia va modificado sensiblemente la fisonomía de la ciudad. Así, edificios de varias plantas de altura aparecen al lado de viviendas unifamiliares de una o dos plantas. Las condiciones ambientales del entorno construido tienden a cambiar rápidamente. Sombras arrojadas, impacto visual de las paredes medianeras, tanto en el espacio público como en el interior de las parcelas, comienzan a deteriorar sitios que funcionaban correctamente, con buen nivel de servicios y con condiciones ambientales favorables, como sectores residenciales de la ciudad.

Por todo ello la formulación de nuevos indicadores urbanísticos, dentro de la revisión del Código de Planeamiento Urbano supone repensar el modo en que se entiende el proceso de construcción de la ciudad y el rol que le corresponde a la autoridad municipal en la orientación de ese proceso. En ese sentido, la nueva normativa urbanística para la ciudad de San Miguel de Tucumán deberá contar con instrumentos que:

- respondan efectivamente a las estrategias de transformación de la ciudad y, por lo tanto incidan eficazmente en las tendencias de crecimiento de la ciudad;
- permitan la concreción real de políticas de renovación, protección o completamiento para distintos sectores de la ciudad;
- no se reduzcan exclusivamente a alentar procesos de sustitución edilicia;
- mantengan las particularidades ambientales que ofrecen los distintos sectores de la ciudad;
- estimulen la puesta en valor de distintos sectores de la ciudad.

## 5.2 NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN URBANA

En la actualidad, se entiende que la acción de urbanizar es una operación superadora del mero hecho de realizar trazado de loteos y aperturas de calles, los nuevos crecimientos urbanos deben producir transformaciones positivas en la ciudad a partir de la incorporación de actividades y usos que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

Para ello deben utilizarse Instrumentos urbanísticos que promuevan el desarrollo de áreas de interés para los municipios, comunas o área metropolitanas a través de la captación de rentas o plusvalías e impulsando procesos de concertación público-privada, a los efectos de favorecer las transformaciones deseadas.

La búsqueda de estas transformaciones mediante la gestión y control de la urbanización choca muchas veces con un marco legal mayor que está en proceso de regulación; los sistemas rígidos de verificación de cumplimiento de normas están dejando de ser aplicados y están sustituidos por procesos de concertación, compromisos entre inversores y vinculación de estos a resultados o intervenciones concretas. En suma, se está poniendo el acento en la formulación de reglas de juego, y no en la preconfiguración normativa de los resultados.

Se han desarrollado instrumentos para una acción territorial más impulsora, movilizadora y menos preocupada por prohibir, una planificación menos rígida y más eficaz, sin renunciar a la calidad de los resultados, ni al control de la gestión por parte del Estado.

Estos nuevos instrumentos de regulación urbanística aparecen como herramientas innovadoras que lentamente van incorporándose como alternativas sustentables en la planificación o gestión urbana de las ciudades..

La diversidad de los instrumentos de naturaleza económica, que a continuación se comentan, permiten obtener de manera directa recursos monetarios, ya por vía impositiva o por vía de gestión urbana contemplada en las ordenanzas municipales que integran la planificación territorial y, revelan la situación local, el modelo económico y las potencialidades existentes de la ciudad o región donde se apliquen.

Estos instrumentos de gestión urbana tienen como finalidad:

- asegurar los derechos y obligaciones de los propietarios de la tierra, de los inversores inmobiliarios y de los municipios,
- asegurar la participación de la autoridad pública en la renta urbana o plusvalía como forma concreta de financiar el desarrollo urbano,
- definir una estrategia territorial que permita articular las políticas públicas y programas sectoriales con los intereses de los diferentes actores privados, y entre los actores privados y el poder público alrededor de un proyecto de ciudad común, fruto de la discusión y el consenso entre las partes,
- asegurar la legitimidad de las decisiones del planeamiento a través de su difusión pública y de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.
- regular las intervenciones urbanas de los agentes que inciden en los procesos de

urbanización.

Estos instrumentos urbanísticos, a su vez, se manifiestan, como:

- limitaciones normativas al derecho de propiedad o al derecho de construcción
- cargas urbanísticas del costo o coste de las infraestructuras, servicios urbanos y elementos de la urbanización
- cesiones de tierras para equipamientos comunitarios o servicios públicos, o viales o espacios verdes, entre otros.

La propuesta de nuevos instrumentos se refiere a considerar la posibilidad de incorporar paulatinamente, en la medida de las necesidades y en relación con la reformulación de las disposiciones del Código de Planeamiento Urbano, los siguientes instrumentos:

- cesión de tierras
- suelo creado
- recuperación de costos de obras
- transferencia del potencial constructivo
- convenios urbanísticos
- impuesto predial o territorial progresivo
- consorcio urbanístico o urbanización consorciada
- fondo de gestión territorial

### **Cesión de tierras**

Es un instrumento de cesiones obligatorias de tierras para uso público. Este instrumento no redistribuye renta, simplemente el poder público obtiene terrenos a costo cero.

#### **Objetivo**

Obtener o recuperar gratuitamente para la comunidad espacios de uso público.

#### **Descripción**

El urbanizador tiene la obligación de ceder gratuitamente las superficies destinadas a espacios verdes, de circulación, de reserva de equipamiento comunitarios de uso público, conforme superficies mínimas ya definidas en la reglamentación para nuevos centros de población o reestructuración de las ya existentes, dentro del área urbana, según los estándares que derivan de la cultura urbanística de cada ciudad.

### **Otras modalidades**

Cuando no hay posibilidad física de ceder tierras se reemplaza por "Pago en dinero o en especie". Se paga el equivalente de las tierras a ceder en dinero o se efectúan inversiones a favor del municipio, compatibles con el desarrollo urbano local.

### **Ejemplos del caso**

Códigos Urbanos Municipales; Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcción de Chile; Estatuto de las Ciudades de Brasil.

### **Suelo creado**

Se trata de un instrumento de administración de los potenciales derivados de los incrementos de edificabilidad o de los potenciales edificables sobre un índice o altura básica, en la zona urbana, también conocido por el nombre de "Coeficiente de aprovechamiento básico".

### **Objetivo**

Optimización de infraestructura existente y de reducción de sus costos de expansión. Generar recursos para invertir en infraestructura urbana, viviendas de interés social y equipamientos urbanos y establecer potencialidades diferentes de densificación según los usos y las características del territorio urbano.

### **Descripción**

Mediante la implementación de este instrumento se obtiene la autorización para construir por encima del coeficiente o altura básica. Los interesados en construir por encima de los índices o alturas establecidas deben adquirir de la autoridad pública municipal el derecho a construir por encima de los estándares regulados. Adquieren un mayor índice, la sobreelevación o el plus de altura, según el caso. En síntesis es la posibilidad de construir por encima del coeficiente o altura básica, derecho que la administración municipal vende a los interesados. Con la aplicación de estos instrumentos se produce una separación del derecho de propiedad y el derecho de construir, de allí que se requiera según los casos, de una ley de la legislatura provincial para su implementación porque el derecho de propiedad con todos sus elementos, esto es el uso, goce y disposición de la propiedad, que incluye el derecho a construir está garantizado por la Constitución Nacional.

Como estrategia y recaudos para su viabilidad el municipio debe previamente establecer reservas de área adicional (cantidades totales de metros cuadrados o alturas para vender) diferenciadas por zonas de la ciudad y por sus usos, conforme los criterios de ocupación reflejados en la política urbana (reservas para zonas donde se pretende intensificar el uso y la ocupación y reservas para zonas donde la intención es la inversa). Se requiere el dictado de legislación específica y de revisión periódica.

Una dificultad del instrumento es el valor a asignar al "suelo creado" y el destino de los fondos obtenidos, si los recursos deben formar un fondo específico de urbanización sin vínculo con el resto de los recursos presupuestarios, o incluirse en estos o si deben ser

utilizados en gestión conjunta de participación público-privada para viabilizar proyectos estratégicos concertados.

### **Ejemplos del caso**

Estos instrumentos tuvieron su nacimiento en Europa en los años 70: Francia e Italia. Legislación Brasileña: Ciudad de Río de Janeiro, San Pablo, Niteroi, de Natal, Ordenanza de la Ciudad de Rosario que posibilita la construcción entre la altura reglamentada y la máxima admitida condicionada a la adquisición de derechos de construcción.

### **Recuperación de costos de obras**

Se trata de un instrumento de recuperación de los costos de las obras de infraestructura y de los servicios públicos

#### **Objetivo**

Obtener el pago de las obras públicas de los frentistas y/o habitantes de la zona que se beneficiaron con la misma.

#### **Descripción**

Es un tributo, denominado "contribución de mejora", "contribución especial" o "cuotas de urbanización", cuya base está constituida por el beneficio que obtienen los propietarios como consecuencia del servicio u obra pública realizado por el municipio. Es una forma justa de gravar a los propietarios que ven incrementado el valor de sus activos – propiedades o actividades – por el costo de la inversión pública municipal. La población directamente beneficiada paga un "plus" por la mayor accesibilidad que a va a tener o por la valorización de sus inmuebles o actividades.

### **Ejemplos del caso**

Ordenanza Impositivas Municipales; Ordenanza General de Obras Públicas Municipales. Régimen legal de la contribución por mejora en la legislación local, nacional y latinoamericana. de naturaleza económica.

### **Transferencia del potencial constructivo**

Es un instrumento de transferencia de los derechos potenciales de construcción entre zonas urbanas

#### **Objetivo**

Los objetivos de este instrumentos pueden variar dependiendo del producto o impacto que se quiere lograr con su implementación: a. compensar los propietarios de inmuebles que han de ser preservados (como instrumentos que haga viable la no-ocupación); b. facilitar la administración pública la adquisición de terrenos a bajo precio para cumplir con el plan de desarrollo de la ciudad, para evitar las expropiaciones (Italia); c. dinamizar las operaciones

inmobiliarias que estaban pasando por un período de estancamiento (Italia); d. para la renovación de la ciudad y la conservación de los espacios verdes (Italia: Plan Director de Turín y Plan de Ravena de 1993); e. para compensar a los propietarios de inmuebles definidos como preservables, permitiéndoles que transfieran a otros inmuebles los derechos que potencialmente tendrían (América Latina).

### **Descripción**

El principio básico en que se funda este instrumentos es la separación entre el derecho de propiedad y el derecho de construir, haciendo factible la transferencia de los derechos de construir a otros terrenos, por ejemplo a través de los llamados "Bonos de Constructividad". Al derecho de construir debe otorgársele un valor que los haga negociables, generándose una especie de "mercado de derechos de construir" que opera entre los grupos de propietarios, con participación del sector público. Una particularidad de este bien negociable es que los derechos son vendidos o comparados una sola vez y para siempre.

### **Aplicación en América Latina**

El propietario de un inmueble sobre el que pesa un interés público de preservación (ambiental, de patrimonio histórico, cultural, paisajístico o arquitectónico) podrá usar en otro inmueble de su propiedad o vender el índice constructivo que no puede utilizar dentro del área de ubicación de su inmueble. Estas transferencias sólo son permitidas si el propietario participa de algún programa de preservación, ya se trate de un elaborado por el sector público, un ente técnico responsable o por el sector privado o público-privado.

Para su implementación se requiere de la previa existencia de planes de preservación y de una normativa que describa las zonas donde no hay posibilidad de transferencia (generalmente los centros históricos) .

### **Ejemplos del caso**

Negociaciones de los derechos de construir en Italia; Compensación a propietarios por restricciones con fines de preservación en América Latina; Transferencia de Coeficiente de Ocupación de Suelo en Francia y En España.

## **Convenios Urbanísticos**

Se trata de un instrumento de asociación o participación público-privada, fundamentalmente para el desarrollo de nuevas urbanizaciones

### **Objetivo**

Flexibilizar y agilizar la aplicación de los planes y las normas de suelo, - regular en forma particular y específica las intervenciones urbanísticas, - establecer responsabilidad entre las partes en el desarrollo del proyecto, - captar las rentas extraordinarias que se producen en las intervenciones urbanísticas. Esta captación asume diferentes formas: monetaria, ejecución de obras públicas, cesión de tierras, etc. conforme lo establecido y formalizado en el convenio.

### **Descripción**

Son instrumentos jurídicos que formalizan acuerdos entre la administración municipal y otro agente público o privado, a fin de ejecutar acciones o proyectos específicos que hagan más eficaz el desarrollo de la actividad urbanística. Estos convenios pueden o no modificar lo estipulado en las normas de regulación. Los CU deben determinar: el objetivo y las bases de actuación urbanística a desarrollar, las metas a alcanzar dentro de los plazos establecidos, las contraprestaciones a las que se obligan las partes y las formas de control de contenidos y resultados. Este mecanismo requiere para su implementación de un período de información pública, durante el cual los ciudadanos que se puedan ver afectados presenten sus alegaciones y la transparencia y publicidad de los actos, de manera de permitir que la gestión urbana llegue a ser conocida y debatida por la sociedad.

### **Ejemplos del caso**

Operación urbana Agua Branca en San Pablo – Convenio: Ciudad de Buenos Aires-Carrefour: Proyecto ex Albergue Warnes. - Convenios Urbanísticos de la Municipalidad de Rosario.

### **Impuesto predial o territorial progresivo**

Instrumento de incentivo para la ocupación de terrenos no construidos o subutilizados. Este instrumento es de difícil aplicación en el orden municipal si la potestad tributaria o competencia para crear impuestos pertenece a la órbita provincial, es decir a las legislaturas provinciales.

#### **Objetivo**

Distribuir justa y equitativamente los costos y beneficios de las inversiones públicas mediante determinación de un límite entre el derecho de la propiedad del suelo y el derecho a construir.

#### **Descripción**

A través de un impuesto territorial de implementación progresiva se cohibe el uso especulativo del suelo urbano, gravándose los terrenos urbanos o en áreas de urbanización u ocupación prioritaria, desocupados o subutilizados para que sean adecuadamente ocupados. El propietario que no cumpla con la construcción o el loteo será penalizado con la aplicación del impuesto predial urbano, otorgándosele un nuevo plazo y así sucesivamente. La falta de interés del propietario en urbanizar sólo puede suplirse de manera definitiva con la declaración de utilidad pública del área – expropiación-.

Se implementan: previo establecimiento de criterios de subutilización de políticas públicas que prioricen la ocupación en áreas aún desocupadas.

Requiere de un sistema de catastro permanentemente actualizado.

## **Consortio inmobiliario o urbanización consorciada**

Este instrumento también puede ubicarse dentro de la categoría de participación público-privada, porque admite como modalidad de implementación la concurrencia del sector público como inversor.

### **Objetivo:**

Evitar la especulación inmobiliaria, fomentar la ocupación de grandes superficies del área urbana carentes de infraestructura

### **Descripción**

Este instrumento es básicamente una forma de urbanizar entre el poder público y la iniciativa privada, que busca la promoción de inversiones urbanas en áreas, como señalamos, carentes de infraestructura sobre las cuales pesa una presión de ocupación. Ante la incapacidad financiera de las administraciones públicas, esta modalidad permite contar con recursos para proyectos sociales sin expropiar terrenos ya que se obtienen como pago por la urbanización realizada. Para su aplicación requiere de un sistema de catastro e información moderno y suficientemente actualizado. Requiere la vigencia de una legislación específica para el establecimiento de cada sociedad pública/privada que reglamente además la definición de las inversiones a realizar, los plazos de ejecución, el % de terreno que debe ser devuelto al propietario, así como la prohibición de utilización del área pública restante.

Si el consorcio es público-privado debe constituirse como una entidad de interés público, para justificar la inclusión de las inversiones necesarias en el presupuesto público, aunque exista la posibilidad de la recuperación de la inversión bajo la forma de un porcentaje de terreno urbanizado restante. Estos proyectos deben presentar ventajas en términos de prevención y mitigación de procesos de degradación ambiental.

El propietario –que tiene la tierra o el capital para lotear- participa con el área no urbanizada y el sector público invierte en dotaciones de infraestructura devolviendo al propietario una parcela del área original, el área restante queda para construcción de viviendas o equipamientos públicos. El mayor valor que adquiere el predio producto de las obras de urbanización pasa a la colectividad con la forma de predio urbanizado vendible a precio de mercado.

### **Ejemplos del caso**

Ley Federal 10.257/01 – Estatuto de la Ciudad de Brasil.

Los instrumentos descriptos son limitaciones concretas al derecho de propiedad, en suma expresión del poder del Estado de limitar a través de la reglamentación el ejercicio de los derechos de los propietarios, de allí que muchos de estos instrumentos para su implementación ha de requerir la existencia de una ley de las legislaturas provinciales ante la falta de autonomía de los municipios.

## **Fondo de Gestión Territorial**

Creación de un Fondo Fijo específico para el desarrollo de obras de urbanización.

**Objetivo**

Contar con recursos específicos para la compra de tierras destinadas a la construcción de vivienda de interés social y equipamiento comunitario, entre otros fines.

**Descripción**

El fondo fijo se forma con recursos provenientes del derecho de aprobación de expedientes de obra nueva, de los acuerdos establecidos en los convenios urbanísticos y de la aplicación del instrumento de suelo creado. Posibilita la conformación de un banco de tierras municipal.

**Ejemplos del caso**

Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo

## 5.3 LA DIMENSIÓN METROPOLITANA

### la realidad metropolitana

Los procesos de globalización, integración regional y desarrollo local que caracterizan el mundo actual asumen cada vez mayor importancia en el desarrollo de las ciudades. Las ciudades son las encargadas de llevar adelante las tareas del desarrollo regional. Desde esta perspectiva interesa entonces poner el acento en el grado de articulación e integración entre los gobiernos locales comprendidos en una región y el posicionamiento estratégico que cada localidad va asumiendo, o puede ir asumiendo, de acuerdo con el grado de maduración de sus instituciones, de gobierno y de la sociedad civil.

Un área metropolitana es una realidad territorial –geográfica, económica, histórica– que se distingue por su heterogeneidad interna. No obstante esta diversidad intrametropolitana, las relaciones funcionales de interdependencia que se establecen entre los centros urbanos que la conforman, le otorgan un carácter, un rasgo, unitario. Ahora bien, esta interdependencia funcional, no siempre está acompañada por una acción pública integral en el territorio metropolitano. En el Gran San Miguel de Tucumán, cada localidad define el ordenamiento territorial de acuerdo con sus propios criterios y con total independencia de lo que ocurre en la jurisdicción vecina. A esto se agrega un gobierno provincial muy fuerte y con mucha presencia en todas las localidades, que define sus políticas también de manera autónoma y, por otro lado, la ausencia de instancias de discusión y elaboración de políticas y estrategias. Por ello, se tiene una superposición de esfuerzos entre el gobierno provincial y el municipal que en más de una oportunidad no actúan coordinadamente.

Compartir un ámbito territorial común, compartir desafíos que impone el desarrollo económico, compartir profundos problemas sociales, tales como la pobreza de la población, demandan de una estrategia común para enfrentar todos estos retos. Demandan de una estrategia asociativa y de cooperación entre las localidades que integran el área metropolitana.

Por tal motivo, una deducción lógica de todo esto es pensar el desarrollo de la ciudad desde una perspectiva más amplia que la de sus límites jurisdiccionales y considerarla como parte de un ámbito territorial mayor que la contiene. Es decir, pensar el desarrollo de la ciudad desde y en relación con la región en la que se encuentran.

San Miguel de Tucumán y el Gran San Miguel de Tucumán no deben pensarse como dos ámbitos territoriales autónomos. La transformación por la que atraviesa la ciudad de San Miguel de Tucumán se entiende a partir de su inclusión en esa unidad geográfica mayor que es el Gran San Miguel. Por su lado, el Gran San Miguel de Tucumán se entiende a partir de comprender el rol que desempeña dentro de él la ciudad de San Miguel.

Varias son las cuestiones de la realidad de San Miguel y del Gran San Miguel que deben ser consideradas desde un punto de vista integral, aunque tengan lugar en ámbitos jurisdiccionales diferentes. Varios son los proyectos y las obras que tienen lugar en un sitio específico del Gran San Miguel, pero que su impacto, su alcance o su finalidad es el área metropolitana en su conjunto. Entre estas cuestiones, obras y proyectos, se destacan:

- **Los cambios en el comportamiento demográfico de la población**

La disminución del ritmo de crecimiento de San Miguel de Tucumán y el incremento en localidades que se ubican hacia el oeste y el norte de la ciudad.

Los movimientos migratorios intrametropolitanos, en particular el desplazamiento de población de sectores de ingresos medios y medio altos de San Miguel hacia Yerba Buena, localidad elegida como sitio de residencia permanente.

- **La aparición de nuevas modalidades de urbanización**

El desarrollo de nuevos emprendimientos residenciales bajo la forma de "barrios cerrados" y "clubes de campo", que tienen lugar en la ciudad de Yerba Buena y que son, en parte, los "espacios de recepción" del movimiento migratorio antes mencionado.

- **La profundización de los desequilibrios sociales**

A la brecha que existe, en lo que respecta a la calidad de vida urbana, en lo que respecta a la calidad de vida urbana, dentro de la ciudad de San Miguel de Tucumán entre la franja central y su sector sur fundamentalmente, se agrega la que existe también en el interior de Yerba Buena, entre sus barrios cerrados y sus asentamientos irregulares. A estas diferencias internas urbanas (dentro de una misma localidad), deben agregarse las diferencias internas metropolitanas (particularmente la de San Miguel de Tucumán con las localidades ubicadas al este del Río Salí).

- **El desarrollo de grandes emprendimientos comerciales**

La puesta en marcha de proyectos de grandes enclaves comerciales / supermercados en el límite jurisdiccional entre Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

Los proyectos y las obras de nuevos centros comerciales en esas dos ciudades.

- **La construcción de enclaves de vivienda pública**

La acción de la Dirección Provincial de la Vivienda en distintas localidades del área metropolitana.

El proyecto de construcción de nuevas unidades habitacionales comprendidas por el Plan Federal del gobierno nacional en la zona de "Lomas del Taff", en jurisdicción de la ciudad de Tafí Viejo.

- **La nueva red ferroviaria**

El proyecto de construcción de una estación multimodal en Cevil Pozo, y el consiguiente traslado a ese punto de las estaciones ferroviarias de carga existentes en el interior de San Miguel de Tucumán.

- **Los temas ambientales**

La definición de un sitio en el área metropolitana para el relleno sanitario de la disposición final de los residuos de distintas localidades del GSMT.

El saneamiento del río Salí y la revalorización de sus márgenes

La resolución metropolitana de las aguas superficiales

La red de colectores cloacales y planta de tratamiento

- **El transporte regional**

El proyecto de ferrobús entre Lules y Tafí Viejo

El proyecto de servicio ferroviario de pasajeros entre La Cocha y San Miguel.

El sistema de taxis, remises y autos rurales.

### **la articulación interjurisdiccional**

El ámbito territorial que hoy conforma el Gran San Miguel de Tucumán constituye una unidad geográfica que, desde el punto de vista urbanístico, merece una visión integral en lo que a su ordenamiento territorial se refiere, más allá de la división interna de esa unidad geográfica en distintos municipios y comunas rurales.

Es visión integral para una unidad geográfica –que aún no se expresa en una única unidad administrativa o jurisdiccional– supone, en primer lugar, una definición de las modalidades de actuación en que habrá de traducirse esta visión integral. Esto significa, definir el "formato" de los acuerdos que se lleguen para cada una de las áreas de interés: serán recomendaciones, indicaciones, proyectos, planes, reglamentaciones, de acuerdo al carácter de la articulación de las distintas autoridades involucradas.

Este carácter de la articulación entre las distintas autoridades involucradas estará dado por los vínculos de actuación que se den entre sí: el grado de formalización de un espacio para el consenso interjurisdiccional. En este espacio podrán tener lugar tanto la elaboración conjunta como la consulta entre las distintas partes intervinientes.

En ese espacio, entonces, deberá acordarse también acerca de las áreas sobre las cuales se producirán las definiciones de esa visión integral:

- El ordenamiento territorial y el desarrollo urbano de toda el área
- La vivienda pública y los asentamiento irregulares
- Los corredores viales
- El transporte público de pasajeros
- Los servicios infraestructurales
- La recolección y tratamiento de residuos
- Los espacios naturales y paisajísticos
- Los parques metropolitanos
- Las terminales de transporte y logística
- El turismo
- La seguridad

Por último, en este espacios debe definirse también las distintas instancias de participación ciudadana que se acuerden para el tratamiento de los temas de interés común en el ámbito metropolitano

Todo esto está indicando que, ese espacio común de articulación entre las distintas jurisdicciones municipales y comunales deberá constar de dos instancias:

- Una instancia política, donde se formalicen los acuerdos
- Una instancia técnica, donde se desarrollen esos acuerdos en los "formatos" convenidos (recomendaciones, proyectos, etc.)

### **los tipos básicos de organización supramunicipal**

Es factible hacer algunas distinciones entre los diferentes tipos de organización supramunicipal, lo que permite luego, abordar la cuestión de sus ventajas y sus dificultades, y aproximarse de esa manera al modelo que mejor pueda aplicarse en nuestro caso.

#### **el origen de la organización:**

Una primera distinción, es la que debe realizarse desde el punto de vista de la creación u origen de la organización supramunicipal. En ese sentido, las dos fuentes principales de creación de organismos de carácter metropolitano son, por un lado, la ley nacional o estadual, y por el otro, el acuerdo de las ciudades que la integran, que delegan competencias y recursos para su funcionamiento.

#### **la ley nacional o estadual:**

En la mayoría de los casos que hemos relevado, las áreas metropolitanas se encuentran reguladas por leyes o regulaciones de carácter nacional. No obstante ello, puede concluirse que estas leyes no surgieron como imposición de los gobiernos centrales, sino que provinieron de la necesidad de darle marco o existencia jurídica a las asociaciones de ciudades que surgían como consecuencia de la necesidad de tratar temas que trascendían las fronteras de las propias ciudades, y que de una manera u otra comprometían a más de una de ellas.

Así, el caso de Portugal, reconoce como antecedentes la necesidad de las regiones metropolitanas de Lisboa y Porto de abordar y regular cuestiones que excedían la competencia de las ciudades, y que dio como resultado la sanción de una ley nacional que regula ambas regiones.

En el caso de Canadá, los propios municipios integrantes de la región Metropolitana de Toronto resolvieron disolver sus propias autoridades comunales y subsumirlas todas en una única autoridad regional que mantiene consejos regionales.

El caso de Francia, reconoce una larga lucha de las autoridades comunales para obtener la sanción de una ley que regulara y permitiera la creación de Consejos Regionales, que habiendo comenzado en la etapa de la reconstrucción luego de la segunda guerra, se vio recién plasmada con la sanción de una ley en 1982.

No obstante ello, todas estas regiones fueron abordando cuestiones diversas de manera regional, sin esperar la sanción de una ley regulatoria, la que en definitiva surgió como respuesta de las autoridades nacionales frente a las demandas de regulación de las autoridades locales.

### **el acuerdo de ciudades**

La segunda fuente de creación de organismos de carácter supramunicipal, es el acuerdo entre los municipios y comunas de una determinada región, a través del cual resuelven delegar competencias y recursos a una entidad en la cual están todos representados, y que tiene por objetivo afrontar la resolución y tratamiento de aquellos problemas que competen a todos los integrantes del acuerdo y cuya resolución excede a cada uno de los municipios individualmente considerados.

En algunos ordenamientos, tales como el español, o el francés, estos acuerdos entre municipios están autorizados y regulados por una ley nacional que los admite expresamente. Es el caso de la Ley Básica de Regulación Local española, que admite las llamadas mancomunidades de municipios, y el de la ley francesa vigente desde 1890, que permite y regula los sindicatos de municipios sean estos limítrofes o no.

### **el carácter de la organización**

Una segunda distinción, es la que debe realizarse respecto de su calificación en cuanto a entidad territorial o a entidad institucional. Esta distinción, es la que permite de modo mas claro definir inicialmente sus competencias y sus capacidades, así como sus objetivos y fines.

#### **las entidades territoriales**

Las entidades territoriales son entendidas como un nivel más de la administración pública. En ese sentido se las define como aquellas entidades que extienden su poder sobre la totalidad de la población existente en el territorio. Además, poseen universalidad de fines, y tiene capacidades tributarias y financieras directas (no delegadas por los municipios que las integran). Finalmente, cuentan con cláusulas generales de competencia, es decir que pueden asumir ante concretas necesidades públicas nuevas funciones o actividades.

Las administraciones territoriales tienen competencias que podríamos llamar originarias, diferenciándose de las que poseen las entidades institucionales que en todos los casos son delegadas por los municipios que las integran.

Una administración territorial es, en suma, una administración dotada de un círculo competencial genérico resultante de los intereses de las diferentes colectividades o grupos que integran su sustrato.

Por otra parte, las entidades territoriales se hallan en el ejercicio de sus funciones en una posición de independencia frente a la situación de subordinación que, frente a ellas, tienen naturalmente las entidades de carácter institucional. La constitución española, al referirse a ellas las describe como poseedoras de "autonomía para la gestión de sus respectivos intereses".

#### **las entidades de carácter institucional**

Para los entes no territoriales, el territorio es sólo el ámbito físico en el que deben desarrollar sus objetivos. Los entes de carácter territorial, por el contrario, el territorio es algo más que el simple espacio físico en el que desarrollan sus actividades, es su elemento constitutivo esencial.

Esta distinción permite entender porque las entidades de carácter institucional ejercen su competencia no sobre la totalidad de la población del territorio en el que desarrollan sus objetivos y fines, sino sólo sobre aquella parte de la misma relacionada con el fin que prestan. Ello por supuesto no impide que en algunos casos la población sometida sea la totalidad de la existente, pero ello se da no por la simple coincidencia de vivir en determinado lugar físico sino por la necesidad de obtener o utilizar los bienes o servicios que la entidad institucional presta.

Las entidades institucionales, nacen para la satisfacción de un objetivo concreto y determinado, que está claramente explicitado en el acto que le da origen. Como tales, se limitan al cumplimiento o gestión de aquellos fines que justificaron su creación, sin la posibilidad de asumir, ante concretas necesidades públicas, nuevas funciones o actividades. No obstante ello, es preciso aclarar que ni la universalidad de fines es distintiva de los entes de carácter territorial, ni todos los entes no territoriales o institucionales se limitan a gestionar fines concretos. En efecto, es posible a través de entes de carácter no territorial o institucional satisfacer fines u objetivos que van mas allá de la gestión de una tarea concreta, y que abarcan los intereses de todas las comunidades que lo integran. Es el caso de la gestión de la recolección de residuos (tarea de carácter operativo y que se agota en la gestión administrativa) y que se diferencia claramente de la gestión de un plan regulador ambiental para la región, que pese a su carácter claramente de bien común y universal (en el sentido de abarcar a todas las comunidades y población involucradas) puede claramente ser afrontado por una entidad institucional o no territorial.

Es preciso aclarar, además, que las entidades de carácter institucional como se ha dicho, no poseen competencias originarias sino que las mismas devienen del poder que les es delegado por los municipios que adhieren a ellas.

Igual cosa ocurre con los recursos que utiliza para su funcionamiento, ya que al carecer de potestades de carácter tributario y expropiatorio debe utilizar para el cumplimiento de sus fines aquellos recursos que le otorgan los municipios que lo integran.

Por otro lado, no existe limitación en cuanto a las potestades que los municipios puedan delegar en estas entidades, salvo las prohibiciones expresas contenidas en la ley, o salvo aquellas cuestiones que deban, necesariamente, contar con la aprobación de otros órganos del poder público, tales como los gobiernos provinciales, para su vigencia.

La distinción entre entidades carácter territorial y no territorial realizada aquí, tiene su particular importancia, ya que según sea el modelo elegido serán los pasos necesarios para su constitución (ley nacional o estadual en el caso de las entidades territoriales, acuerdo de municipios en el caso de las entidades de carácter institucional) y los fines, objetivos que podrá perseguir, así como la organización que deberá adoptar, y los recursos con que contará para su funcionamiento.

### **hacia una coordinación metropolitana**

En términos generales se está pensando en una coordinación metropolitana que elabore un conjunto de estrategias orientadas a la promoción y el desarrollo sustentable de la región. Se trata de pensar en consensos acerca de estrategias que permitan:

- la integración productiva
- la integración social
- la integración urbanística
- la integración ambiental

Estas estrategias son cruzadas horizontalmente por temas concretos, algunos de carácter general o universal, pero que temporalmente se materializan, identifican e individualizan en cuestiones específicas.

### **los temas del Área Metropolitana de San Miguel de Tucumán**

Tal vez hoy los temas del AM SMT, podrían ser agrupados en seis grandes líneas de trabajo; a llevar adelante por los municipios de manera conjunta y articulada con el Gobierno Provincial.

- Ambientales
  - Tratamiento y disposición de residuos sólidos urbanos
  - Contaminación de ríos y canales
  - Sistema de infraestructuras de agua y cloacas.
- Interconexiones metropolitanas
  - Sistema vial
  - Sistema ferroviario
- Transporte público de pasajero
- Ordenamiento urbano, tierra y vivienda
- Coordinación de Políticas activas de desarrollo económico y empleo
- Coordinación de Políticas sociales de inclusión social

### **la gestión de los temas metropolitanos**

Una de las cuestiones que ocupó buena parte de la atención de quienes trabajen en temas metropolitanos, era el de precisar los límites de la misma. Tarea por cierto importante pero no exenta de conflictos y riesgos.

Tal vez con un nivel similar de riesgo pero un crédito de viabilidad mayor es que pensamos en que las regiones y los actores involucrados se definen a partir de temas concretos. Esto nos permite,

- Otorgar un mayor nivel de flexibilidad para el abordaje de temas complejos y/o emergentes.

- Dar un papel significativo a la voluntad y predisposición de las ciudades y regiones para involucrarse en estos temas.
- No crear nuevas alternativas burocráticas que entren en competencia con las actuales.
- Organizar e integrar equipos con objetivos precisos, que den respuestas en términos acotados y con productos mensurables.

Por lo tanto, se entiende que es la existencia de problemáticas comunes más que la continuidad territorial la que colabora en definir una región de manera más acertada. Es la existencia de cuestiones que exceden el ámbito natural de los municipios, y que deben necesariamente ser abordadas de manera conjunta para una solución más acertada y eficiente lo que delimita naturalmente las Regiones.

En ese sentido, parece más adecuado una definición de naturaleza funcional, más que una definición de la región de naturaleza territorial.

La adopción de este criterio permite la conformación de una región con la suficiente flexibilidad que le permita abordar de manera diferente problemas diferentes, reconociendo además que no en todos los problemas los actores son los mismos.

### **la gestión de redes**

El abordar los temas metropolitanos con este criterio significa pensar en otro modo de gestión de estos temas que sean capaces de hacer coincidir la voluntad, el acuerdo político, el acuerdo técnico, el acuerdo institucional, vinculados al consenso de visiones, objetivos, orientaciones, con instancias más formales de acuerdo que permitan definir con precisión proyectos, programas, materializar, financiar, realizar seguimientos, rendir cuentas.

En esta misma orientación es que entendemos que la gestión de redes de ciudades constituye un instrumento adecuado para la gestión de los temas metropolitanos. La experiencia de Mercociudades constituye un antecedente válido para reforzar nuestra intención de gestionar la región con este concepto.

Un conjunto de ciudades de diferente escala que entienda y acepte su pertenencia a esta región, por compartir uno, dos o varios temas o por tener una situación de expectativa con ella. Ciudades y territorios que acuerdan ser parte de esta red de ciudades.

Estas redes de ciudades cuentan con normas muy generales, que determinan representación, lugar y frecuencia de funcionamiento, objetivos generales, objetivos específicos, áreas temáticas, responsables de áreas temáticas, balance de actividades, etc.

En la gestión de redes de ciudades las áreas temáticas dan lugar a las Unidades Temáticas o de Trabajo, que es el espacio de tratamiento de estos temas, donde se acuerdan las orientaciones, objetivos, metodologías de trabajo, agendas, resultados esperados. Las unidades temáticas por otra parte cuentan con una coordinación que es ejercida por una de las ciudades de la red a partir de la postulación y la aprobación de la misma sobre la base de la presentación de un plan de trabajo. Esta circunstancia es interesante a partir del protagonismo que permite asumir a cada una de las ciudades de la red ya que cualquiera de ellas puede acceder a esa tarea.

Teniendo en cuenta que algunas ciudades cuentan con recursos técnicos limitados es que pensamos en el papel protagónico que en este sentido puede ocupar la Universidad Nacional

de Tucumán, proveyendo de equipo técnicos que concreten técnicamente las ideas y objetivos institucionales de la ciudad hacia la Unidad Temática de la red.

Con este criterio la Red de Ciudades del área Metropolitana de San Miguel de Tucumán se orientaría a;

- Establecer un marco de cooperación entre ciudades que permita el acceso y la utilización de un volumen creciente de información, experiencias y tecnología.
- Elaborar un conjunto de estrategias, planes y proyectos destinados a consolidar un espacio demográfico, económico, político, que fortalezca y mejore la competitividad del territorio.
- Desarrollar un conjunto de proyectos regional que puedan ser incluidos en el sistema internacional de financiamiento.
- Acordar una serie de decisiones conjuntas que legitime actuaciones sectoriales.
- Mejorar las condiciones de posicionamiento e imagen exterior del territorio como valor agregado a las fortalezas competitivas regionales.

## **los instrumentos de gestión de los temas metropolitanos**

### **el Acuerdo Territorial**

Es la instancia que marca el primer paso en el abordaje de un tema.

El acuerdo territorial es un espacio voluntario de trabajo, en donde un grupo de ciudades reunidas por su preocupación común referida a un tema específico, decide que su abordaje debe realizarse desde el conjunto.

En esta etapa, las ciudades involucradas detectan y definen los temas o cuestiones que reconocen deben ser resueltos de manera integrada por las ciudades de la región. Lo esencial es la vocación política de acordar y consensuar los temas que se definen como metropolitanos. Ésta es una instancia en la cual intervienen específicamente los responsables políticos de cada una de las ciudades involucradas, y en la cual se definen los lineamientos de los temas a trabajar, y se hace una primera aproximación a los resultados que cada una de las partes involucradas desea obtener del trabajo conjunto, que se plasma en un documento que será voluntariamente suscrito por las ciudades de la región y que definirá los alcances básicos de la cooperación que se inicia.

El objetivo del Acuerdo territorial es la elaboración y la firma de una Carta de Acuerdo Territorial que precise,

- La importancia del tema a abordar
- El o los temas concretos a resolver
- El estado actual del tema a abordar y los antecedentes que registra.
- Los objetivos que persigue la resolución del problema.
- Los principios generales sobre los que deberá desarrollarse la propuesta de solución
- La definición de los próximos pasos

- La metodología general de trabajo a seguir.
- Los plazos iniciales tentativos.
- Los actores institucionales que deben estar involucrados en el tema
- Los ciudades que acuerdan y se comprometen a continuar el desarrollo del tema en instancias más profundas de elaboración.

La Instancia del Acuerdo puede partir de la iniciativa de cualquier ciudad de la red y no tendrá limitaciones en cuanto al número de ciudades que la integren.

El acuerdo no supone compromiso económico de ninguna ciudad ya que cada una de ellas por el hecho de participar de la instancia del acuerdo, corre con los gastos de sus propios equipos o representantes ante la red.

### **el Convenio Intermunicipal**

Es el paso siguiente a la firma de la Carta de Acuerdo Territorial. Es el momento del abordaje técnico - político de la resolución de un problema. De la profundización del tema, de la precisión sobre las distintas alternativas de solución, la selección de la propuesta y su implementación.

Es una etapa de carácter más jurídico y técnico, en la cual, definidos los lineamientos básicos del acuerdo, se procede a definir más específica y claramente cuáles son los proyectos, obras o servicios sobre los cuales se desarrollarán específicamente los convenios de cooperación. Se comienzan a definir las características del convenio, las responsabilidades, obligaciones y derechos de cada una de las partes involucradas, los mecanismos dispuestos para adherir al mismo y para retirarse de él, los beneficios directos o indirectos que cada una de las partes involucradas obtiene del mismo, la propiedad de la información, estudios, y demás resultantes del acuerdo y la manera de utilizarla, los recursos con los que sustentará el desarrollo del acuerdo y como aportarán a ellos cada uno de los municipios vinculados, etc.

Supone por lo tanto un compromiso mayor de las instancias institucionales, y un compromiso económico para las diferentes etapas en el desarrollo del proyecto.

El convenio deberá entonces,

- Conformar el equipo técnico-político para el desarrollo del tema
- Precisar el problema a resolver.
- Definir los objetivos específicos del emprendimiento
- Definir la metodología de trabajo a seguir
- Fijar plazos para el desarrollo de la misma
- Estimar un presupuesto inicial y los aportes de cada municipio para su soporte.
- Determinar los productos/resultados de cada etapa y de la etapa final.
- Elaborar las alternativas de soluciones.
- Definir la alternativa mas conveniente.
- Implementar la alternativa escogida.

- Definir un sistema de indicadores para el seguimiento de la misma.
- Realizar evaluaciones acerca del cumplimiento de los objetivos planteados
- Rendir cuentas ante las instituciones involucradas en el convenio
- Informar a la red.

Es necesario comprender que la regulación legal de estos acuerdos deviene en una necesidad, toda vez que los Municipios para delegar competencias, atribuir recursos o adoptar reglamentaciones deben hacerlo con la garantía de que existe un marco legal que proteja sus derechos y consagre claramente sus obligaciones. Es imprescindible además aclarar que en algunos casos, deben fijarse claramente los mecanismos por los cuales los Municipios consagrarán luego en sus territorios, los proyectos resultantes de la ejecución del Acuerdo, como sería el caso del establecimiento de un Plan Ambiental Regional el que luego de ser diseñado y consensuado por la totalidad de los Municipios que integran el convenio, deberá ser consagrado en cada uno de los Municipios a través de la sanción de la correspondiente ordenanza.

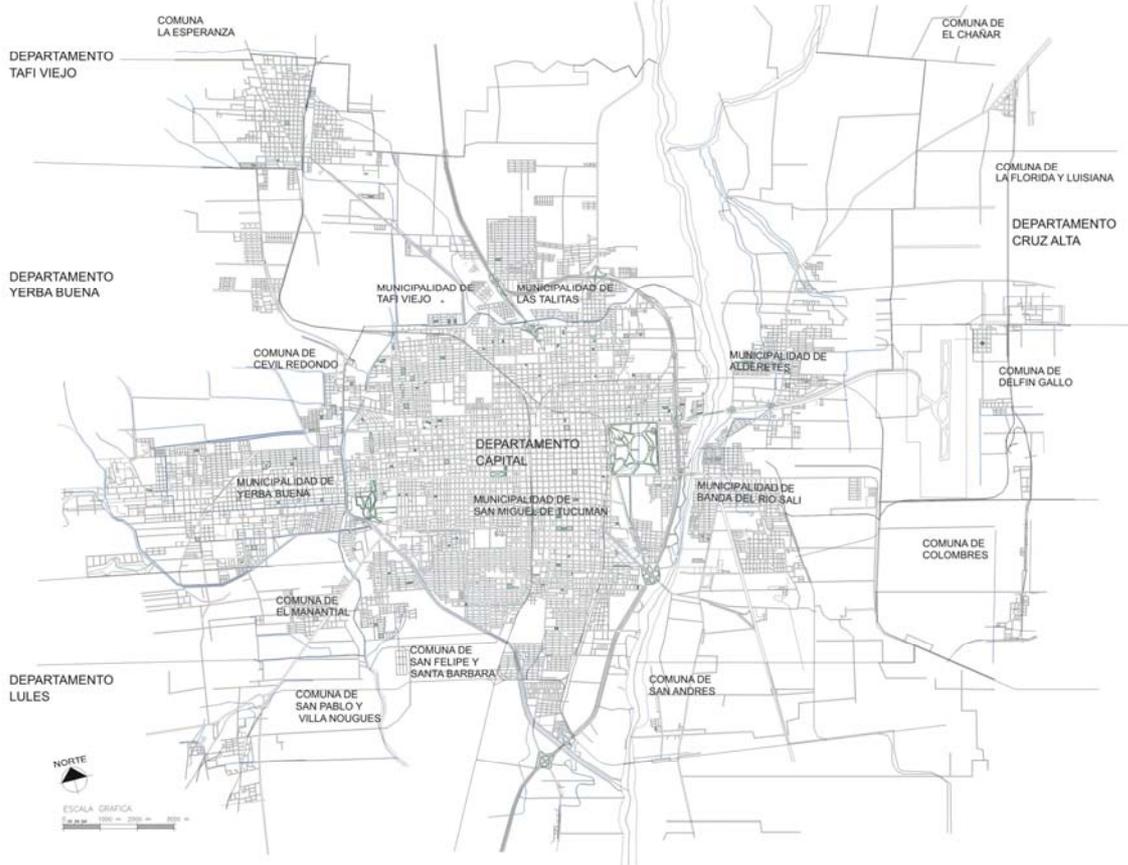
Una vez definido el objeto del convenio, por ejemplo la elaboración de un Plan Ambiental de carácter regional, la adhesión e integración de cada uno de los Municipios es simplemente voluntaria. La adhesión debería importar el compromiso de adopción por parte del Municipio adherente, conforme a los procedimientos jurídicos reglados, de las normas o compromisos que cada Municipio debiera aportar como consecuencia de la tarea emprendida de manera conjunta, y debería disponer además el aporte de recursos que, para la realización del proyecto u obra concreta, cada uno de los Municipios se compromete a hacer. El acuerdo debiera inicialmente establecer las bases sobre las cuales cada municipio realizará sus aportes, y fijar las condiciones en que los Municipios pueden realizar sus peticiones, y en caso de así decidirlo, retirarse del Convenio.

Estos instrumentos poseen una gran flexibilidad, y permiten abordar el tratamiento de cuestiones absolutamente diversas, desde las tareas permanentes de recolección y disposición final de residuos, hasta los objetivos concretos de elaboración de Planes Ambientales o Planes Urbanos para la región, convenios que se agotan con la elaboración del Plan concreto para el cual fueron suscritos, pasando por los naturales convenios para la ejecución de obras determinadas que son aquellos en los cuales nuestras ciudades tienen mayor experiencia.

Creemos que los mecanismos sugeridos, son lo suficientemente flexibles y adaptables para cubrir un gran arco de posibilidades, en aquellas cuestiones hoy sometidas a la jurisdicción municipal, pero que exceden el marco de los gobiernos locales y se transforman en problemas o cuestiones supramunicipales.

Hecha manifiesta la voluntad de acordar y cooperar, establecidos los temas principales de carácter regional-metropolitano, fijados los instrumentos que permiten avanzar en los acuerdos no queda más que comenzar a avanzar conjuntamente en dirección no ausente de conflicto pero tendiente a instalar políticas y proyectos de mediano y largo plazo, coordinadas y coherentes que permitan hacer de la planificación el concepto que precede y preside la acción del día a día.

## San Miguel de Tucumán y su Área Metropolitana



## 5.4 ACERCA DE LA NECESIDAD DE UNA PERSPECTIVA SOCIAL EN LA FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS URBANAS

Posiblemente el cambio más sustantivo que se produjo en los últimos veinte años referidos a los temas locales, haya sido que la mayoría de los desafíos de las ciudades pueden resolverse con los actores urbanos. Las ciudades entendidas no sólo como un agrupamiento humano y de actividades sino como espacios que se construyen desde la articulación de actores y, a la vez, construyen identidad desde lo simbólico multicultural, pueden ser capaces de trabajar en al menos tres sentidos:

- En respuestas integradas a los problemas de empleo, educación, vivienda, cultura y transponerte
- En promover espacios de socialización, encuentro y participación que fomenten la corresponsabilidad público – privada
- Para establecer compromisos medio ambientales sustentables

En este marco, surgen las ideas de “Proyecto de Ciudad”, la necesidad de programar y diseñar el futuro, movilizando recursos y alineando visiones que impacten también en el corto y mediano plazo. Los proyectos de ciudad, los que significan una proyectualidad de desarrollo sostenible, necesitan poner en juego mucho más que un enfoque estrictamente urbano territorial.

Las intervenciones urbanas son operaciones en el territorio de las ciudades, las mismas pueden tener envergadura e impactos diferentes: grandes proyectos urbanos- ya sea por emblemático o por la gran escala; acciones intermedias donde el valor está puesto en su carácter integral ; y pequeñas y puntuales intervenciones pero de alto contenido social y/o simbólico. En todos los casos se trata de espacios habitados, o por habitar (disfrutar/ vivir) y de territorios con relacionamientos múltiples y complejos de ciudadanos/ actores con inquietudes, necesidades, imaginarios y representaciones sociales y políticas.

Pensar y diseñar el desarrollo y sostenibilidad de las ciudades solamente a partir de intervenciones urbanísticas unidimensionales, no sólo es desconocer la complejidad de la vida urbana, sino que fomenta una mirada esquemática y reduccionista sobre la capacidad transformadora de las intervenciones territoriales. En clave de sostenibilidad, el abordaje amerita ser multidimensional: económico productivo, socio cultural, urbano ambiental e institucional.

### **el Plan Estratégico Urbano Territorial como aporte a la sostenibilidad social de la ciudad**

La exclusión, la marginalidad, las inequidades de oportunidades, la falta de trabajo decente, tanto como las precarias condiciones educativas y sanitarias hacen a la sostenibilidad de la ciudad, pero fundamentalmente a los derechos de sus habitantes.

Poner énfasis en atacar la pobreza, en todas sus dimensiones como la causa más extendida de degradación de los derechos humanos, es insoslayable en un plan urbano: la pobreza degrada el medio ambiente, impacta en la salud; la ausencia de capacidades fomenta la

marginalidad y la discriminación; la escasez de ingresos inhabilita a grandes sectores de la población a una vivienda digna y a servicios urbanos de calidad; sectores de las ciudades se transforman en atractores de marginados, generando un círculo vicioso que agudiza y estigmatiza la pobreza.

En clave de sostenibilidad social, las intervenciones urbanas deben asegurar la inclusión a la vida urbana y social de los más vulnerables; trabajar en la construcción de una ciudad vivible para todos promoviendo y reforzando las capacidades de los habitantes en la búsqueda de su autonomía y del goce de sus derechos.

## **5.5 LA MIRADA DEL DESARROLLO PRODUCTIVO EN LA FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS URBANAS**

Las oportunidades que en distintos momentos se presentan para el desarrollo de las ciudades pueden ser consideradas como mejores o no según la coyuntura, según las situaciones políticas, sociales y macroeconómicas. Hoy, San Miguel de Tucumán aparece como una oportunidad. Aprovechar esta situación ya no es un “accidente”, ni un discurrir “natural” de los acontecimientos. Una óptica integral en la planificación resulta imprescindible. Esta visión integral es el resultado de una necesaria maduración de la sociedad y no una simple condición no-cíclica. Es en este proceso de maduración de la sociedad que, precisamente, se ubica el Plan Estratégico Urbano Territorial.

La competitividad del desarrollo económico territorial y la generación de empleo genuino deben estar organizados. Los proyectos urbanos que edifiquen la ciudad hacia el bicentenario serán “hechos” que van sumando consideraciones económicas, sociales y de gestión.

El Estado local siempre el actor principal, pero los aspectos de construcción del presente y del futuro, como las iniciativas que buscan articular el sur y el norte de la ciudad con la franja central, se sustentan en nuevos consensos público - privados que, aún precarios, son el reaseguro de la mirada urbana. No se trata sólo de concepciones amplias sino también de los ámbitos que las provocan y posibilitan su desarrollo.

Multiplicar esfuerzos y aprendizaje colectivo deben guiar la agenda. Las prioridades de obras y acción definidas en conjunto, tales como la dotación de infraestructuras a los barrios del sur, la incorporación de nuevos espacios verdes a la ciudad, sirven en un contexto de mantenimiento de la producción y los servicios actuales en vista a su potenciación hacia ejes estratégicos y, en última instancia, para acortar brechas y mejorar la realidad social capitalina.

La fundación de espacios para el agrupamiento de vendedores ambulantes dispersos en un programa de disminución de la informalidad, un nuevo centro comercial y eventualmente de administración y servicios que elimine en parte esa debilidad –pero respete la fortaleza que también es la centralización–, la recuperación paisajística y ambiental, los antiguos predios ferroviarios con espacios recuperados, el rescate arquitectónico histórico y cultural de edificios, los centros deportivos y hasta el probable traslado del autódromo, constituyen una parcial y apretada enunciación de las políticas urbanas a ser jerarquizadas que alteran en positivo el desarrollo económico social. Y es así como fueron concebidas.

Articular, como gran protagonista del área metropolitana, los temas del transporte y la red vial, el medio-ambiente y el tratamiento de residuos, es pensar en infraestructuras y en interacción, que a la vez califica a la región para el desarrollo productivo casi como un requisito ineludible.

Las iniciativas urbanas condicionan, pero también (y antes) son condicionadas por una realidad de la estructura productiva. Si se pretende el gran cambio, estas decisiones modificarán dicha estructura, pero para San Miguel de Tucumán, el ordenamiento, los recuperos y la gestión constituyen la principal meta a alcanzar y no hay duda que las referidas políticas son para consolidar una realidad económica existente y potencialmente importante y, hasta podría decirse, para recuperar tiempos añorados y liderazgos perdidos.

La interacción y diferentes miradas que encierran las formulaciones urbanas, explican las aparentes contradicciones al fijar prioridades. Aparentes, pues la visión integral cuando se lleva un servicio básico a un barrio del sur marginal y, al mismo tiempo, se licita la construcción de un centro comercial, se está respetando un fin común que es el desarrollo de San Miguel de Tucumán y la digna inclusión de los habitantes en su territorio.

Lo mismo ocurre, y es en sí mismo un riesgo, al reconocer la complejidad. La realidad desde diferentes aristas como se la debe encarar es compleja. Pero estas ópticas para ver a la ciudad se unen para focalizar, priorizar, concretar proyectos exitosos y contagiosos y así iniciar un camino sustentable del urbanismo.

En síntesis, tres ideas-fuerza orientan esta mirada del desarrollo productivo y del desarrollo local en las políticas urbanas para San Miguel de Tucumán:

- Las políticas urbanas deben consolidar el actual perfil de comercio, los servicios y el turismo.
- Es necesario fundar nuevos ámbitos público – privados con una visión amplia, más allá del reconocimiento de integralidad e interacción urbano / social / económico / institucional.

El paralelismo de obras de equipamiento para una mejor inclusión social con otras funcionales al desarrollo territorial se produce directamente con el mismo fin de realización de San Miguel de Tucumán. Ello lo admite la mirada integral y la búsqueda de sustentabilidad del territorio.

## 5.6 LA CONTINUIDAD EN EL TRATAMIENTO DE ESTOS TEMAS

De acuerdo a lo trabajado en la etapa de formulación del Plan Estratégico Urbano-territorial de San Miguel de Tucumán se entiende apropiado profundizar algunos aspectos vinculados con los temas de desarrollo económico y social. Para ello, se analizan dos alternativas,

**a/** elaborar un plan estratégico de desarrollo social y un plan estratégico de desarrollo económico.

**b/** tomar como base lo producido en el Plan Urbano (con mirada estratégica) y desde allí abordar las políticas sociales y económicas.

Si bien la opción a/ puede surgir en primera instancia más abarcadora y en términos teóricos más adecuados, presenta dos cuestiones problemáticas a tener en cuenta:

En primer lugar la ausencia de áreas específicas del municipio que se encuentren en condiciones de tomar estos temas, sostener el proceso de elaboración y posteriormente sostener las instancias de implementación.

En segundo lugar la necesidad de utilizar un segundo año de trabajo en tareas de convocatoria de los actores locales a discutir temas de la ciudad, en muchos aspectos en forma reiterada y similar al realizado durante el presente año, con los riesgos de producir desgaste en las instituciones de la ciudad, una percepción de estar siempre en el mismo sitio y una visualización de que nunca se pasa a una etapa de acción más concreta y efectiva.

Es por estos motivos que parece más adecuado tomar la alternativa b/, que a partir de lo elaborado durante el presente año, pasa a una segunda etapa de trabajo en donde el diseño y la implementación de proyectos urbanos estructurales, da la posibilidad de profundizar en aspecto sociales y económicos.

La Integración urbana, precisa (como el mismo plan lo señala) de incorporar elementos de las políticas sociales de inclusión, de las categorías de análisis y trabajo del desarrollo económico local y de la economía social.

Por otra parte para una ciudad eminentemente urbana como lo es San Miguel y conociendo su perfil productivo relacionado principalmente a los servicios, la administración, el comercio y el turismo (como elementos desagregados), es que entendemos conveniente profundizar estos conceptos en proyectos de desarrollo concreto como puede ser el tratamiento del área central de la ciudad con toda su riqueza y complejidad.

A partir de estas ideas y desde una mirada conceptual que entiende al desarrollo como un proceso sistémico, desde el carácter "situado" (conocimiento concreto de la realidad) de los instrumentos de intervención, desde el análisis de la situación de base de SMT que reconoce la debilidad Institucional como uno de los nudos críticos para un proceso de desarrollo, planteamos esta segunda etapa de trabajo bajo el título de ,

## **las componentes de políticas sociales y económicas para el desarrollo urbano de San Miguel de Tucumán**

### **I- Componente de política social local**

Focalizar en las áreas a intervenir en la estrategia de reequilibrio urbano

#### **1. Etapa de diagnóstico: profundizar los indicadores sociales de las áreas de intervención.**

- a. Relevar las políticas sociales en vigencia
- b. Relevamiento de las capacidades institucionales (estado municipal y ONGs)
- c. Relevamiento de las relaciones interjurisdiccionales

#### **2. Lineamientos de intervención**

- a. Identificación de actores
- b. Diseño de estrategias sociales situadas
- c. Estrategias de corto y mediano plazo
- d. Desarrollo de capacidades en la gestión

#### **3. Desarrollo de proyectos**

- a. Complementación intervención urbana- intervención social
- b. Definición de objetivos y metas
- c. Principales acciones
- d. Recursos necesarios
- e. Mecanismos de evaluación

#### **4. Diseño de mecanismos de gestión**

- a. Redes de actuación
- b. Equipos de gestión
- c. Capacitación de los equipos

### **II- Componente de política de desarrollo económico local**

Focalizar en las áreas a intervenir en la estrategia de reequilibrio urbano y de recalificación de la franja central

**1. Etapa de diagnóstico: profundizar los indicadores económicos de la ciudad.**

- a. Relevar las políticas de desarrollo económico en vigencia
- b. Relevamiento de las capacidades institucionales (estado municipal y empresas)
- c. Relevamiento de las condiciones de cooperación y competencias institucionales.
- d. Relevamiento de las relaciones interjurisdiccionales
- e. Analisis de las cadenas de valor

**2. Lineamientos de intervención**

- a. Diseño de estrategias de intervención para el desarrollo económico local
- b. Identificación de oportunidades de eslabonamientos productivos
- c. Indentificación de actores
- d. Estrategias de corto y mediano plazo
- e. Desarrollo de capacidades en la gestión

**3. Desarrollo de proyectos**

- a. Complementación intervención urbana- intervención económica
- b. Definición de objetivos y metas
- c. Principales acciones
- d. Recursos necesarios
- e. Mecanismos de evaluación

**4. Diseño de mecanismos de gestión**

- a. Redes de actuación
- b. Equipos de gestión
- c. Capacitación de los equipos

## EQUIPO TÉCNICO

### MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

#### Dirección de Planificación Urbanístico-Ambiental

Arq. Isabel Salas	Directora
Arq. Luis Acardi	Sub-Director Desarrollo Urbanístico
Arq. Juan Lucero	Sub-Director Gestión y Desarrollo
Arq. Mónica Ailán	Jefa Departamento Planificación Urbana
Arq. Pablo Lazarte	Jefe Departamento Planificación de Servicios
Arq. Sonia Espert	Jefa Sección Implementación de Proyectos
<b>colaboradores</b>	
Arq. Humberto Salazar	Departamento Planificación Urbana
Arq. Marcel Beccari	Departamento Planificación Urbana

#### Practicantes FAU – UNT

Arq. Natalia Gaspar  
Patricia Herrero  
Paula Llomparte  
**colaboradores**  
Verónica Isaac  
Vanesa Iturre  
Natalia Gálvez

### INSTITUTO DE GESTIÓN DE CIUDADES

Arq. Roberto Monteverde	Coordinación General
Arq. Oscar Bragos	Área Ordenamiento Urbano Territorial
Arq. Rubén Palumbo	Área Proyectos Urbanos
Lic. Rita Grandinetti	Área Socio-Institucional
Lic. Patricia Nari	Área Socio-Institucional
CPN Marcelo Comelli	Área Desarrollo Productivo
Dra. Adriana Taller	Área Jurídica
Lic. Marita Donati	Área Participación
<b>Oficina SIG</b>	
Arq. Lucrecia Sodo	
Cristian Di Filippo	

## **PARTICIPANTES EN JORNADAS DE DISCUSIÓN DEL PEUT SMT**

<b>APELLIDO Y NOMBRE</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Arq. Luis Acardi	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
CPN Marcelo Ismael Acosta	<b>Dirección General de Catastro de la Provincia</b>
Elsa Aguilar	<b>Consejo Consultivo</b>
Ing. Daniel Albarracín	<b>EDET S.A.</b>
Arq. Roberto Miguel Albornoz	<b>Colegio de Arquitectos de Tucumán (Delegación Sur)</b>
Germán Alfaro	<b>Secretaría de Gobierno MSMT</b>
CPN Domingo Amaya	<b>Intendente MSMT</b>
Melina A. Angeleti	<b>Dirección General de Catastro de la Provincia</b>
Lucía Inés Antoni	<b>Municipalidad de Yerba Buena</b>
Arq. Liliana Araujo	<b>Instituto Provincial de la Vivienda y Desarrollo Urbano</b>
Periodista Cristian Argañaráz	<b>El Siglo</b>
Domingo Argañaráz	<b>Asociación Pequeña y Mediana Empresa</b>
Prof. Rosa Arias	<b>Dirección de Deportes y Recreación MSMT</b>
Arq. Silvia Armanini	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Tomás Ricardo Armayor	<b>Ente Regulador de Serv. de Agua y Cloaca de Tucumán</b>
Leonardo Assaf	<b>Asociación Argentina de Luminotecnia</b>
César ATBM	<b>AETAT (Asociación de Transportistas)</b>
Cjal. José Luis Avignone	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>
Norma Elsa Ávila	<b>Casa de Gobierno</b>

David Azubel	<b>Asociación Pequeña y Mediana Empresa</b>
Ing. Fernando Bach	<b>Fundación del Tucumán</b>
Dra. Rosa Raquel Barberis	<b>Dirección de Recursos Humanos MSMT</b>
Ing. Hugo Bardera	<b>Dirección de Saneamiento Ambiental - SI.PRO.SA.</b>
Geog. Ana Cusa de Barrera	<b>Instituto de Estudios Geográficos – FFL - UNT</b>
Ing. Eduardo Augusto Barrera	<b>Dirección de Minería</b>
Arq. Marcelo Beccari	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Atilio Belloni	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Patricia Beltrán	<b>Contaduría General MSMT</b>
Ing. Sergio Benítez Thiele	<b>Dirección de Espacios Verdes MSMT</b>
Walter Benitez	<b>Fundación PLANETA</b>
Dr. Walter Fabián Berarducci	<b>Subsecretaria de Gobierno MSMT</b>
CPN Ramón Antonio Berrondo	<b>Subsecretaría de Economía y Hacienda MSMT</b>
Dra. Ana Monica Beverina	<b>Ex Concejal</b>
Dra. Elizabeth Bichara	<b>Dirección de Salud - MSMT</b>
Arq. Flavia Boero	<b>Inmobiliaria Feller</b>
Arq. Melina María Boero	<b>Municipalidad de Yerba Buena</b>
Arq. Héctor Alberto Bomba	<b>Instituto de Planeamiento y Desarrollo Urbano FAU - UNT</b>
Ing. Nelly Bordón	<b>Gasnor</b>
Arq. Cristina Boscarino	<b>Dirección de Recursos Físicos del SI.PRO.SA</b>
Carlos Alberto Brepe	<b>Colegio de Corredores Inmobiliarios de Tucumán</b>
Tomás Walter Burke	<b>AETAT (Asociación de Transportistas)</b>
Arq. Hugo Cabral	<b>Gobierno de la Provincia</b>

Arq. Agustín Calleri	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Rafael Caminos	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Rossina Campo	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Agrim. Juan Carlos Canelada	<b>Colegio de Agrimensores</b>
Agrim. Eduardo Cárdenas	<b>Dirección de Catastro y Edificación MSMT</b>
Arq. Marta Delia Casares	<b>Instituto de Planeamiento y Desarrollo Urbano FAU - UNT</b>
Pascual Castaño	
Prof. Gabriel Castro	<b>Dirección de Familia y Desarrollo Comunitario MSMT</b>
Cristobal Cazorla	<b>AETAT (Asociación de Transportistas)</b>
Lic. Beatriz Cazzaniga de Paz	<b>Facultad de Bellas Artes - UNT</b>
Lic. Ana María Cerro	<b>Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino</b>
Ricardo Cesca	<b>Mosaico CESCA Hnos. S.R.L.</b>
Filomena Consilvio	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Martín Hugo Contreras	<b>Centro Vecinal Cardenal Samoré</b>
Arq. Estela Correa	<b>Instituto Provincial de la Vivienda y Desarrollo Urbano</b>
Fernando Correa	<b>Instituto Pcial. de Acción Cooperativa y Mutual - IPACYM</b>
Victor Hugo Cortes	<b>Dirección de Cultura y Comunicac. Social y Turismo MSMT</b>
Luis Octavio Corvalán	<b>Independiente</b>
Ing. Rubén Costilla	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Lic. Ana Cusa	<b>Universidad Nacional de Tucumán</b>
Arq. Natalia Czytajlo	<b>Facultad de Arquitectura y urbanismo UNT</b>
Ing. Juan Chaler	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Cjal. Dr. Osvaldo Hugo Danesi	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>

Arq. Ana Dantur	<b>Municipalidad de Yerba Buena</b>
Dra. Ana María De la Vega	<b>Fiscalía Municipal MSMT</b>
Arq. Raúl ángel Di Lullo	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Ing. Daniel Diambra	<b>Dirección de Arquitectura y Urbanismo</b>
Jorge Oscar Díaz	<b>Secretaria de Estado de Cultura de la Provincia</b>
Leandro Raúl Díaz	<b>Ente Regulador de Serv. De Agua y Cloaca de Tucumán</b>
Marcos Díaz	<b>Ente Tucumano de Turismo</b>
Lic. Mirta Domingo de Durand	<b>Dirección de Familia y Desarrollo Comunitario MSMT</b>
CPN Víctor Elías	<b>Universidad Nacional de Tucumán</b>
Luis Estrada	<b>Colegio de Agrimensores</b>
CPN Raúl Feller	<b>Inmobiliaria Feller</b>
Lic. Patricia Fernández Murga	<b>Dirección Museo Casa Histórica de la Independencia</b>
Lic. Ma. Magdalena Fernández	<b>Dirección Provincial del Agua</b>
Arq. Ma. Isabel Ferrari	<b>Secretaria de Estado de Educación de la Provincia</b>
CPN Fernando Ferro	<b>Colegio Graduados Ciencias Económicas</b>
Arq. Silvia Patricia Figueroa	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Ing. Elena Forgas	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Ing. Ernesto Antonio Gallo	<b>Dirección de Espacios Verdes MSMT</b>
Lic. Jorgelina García Azcárate	<b>Dirección de Patrimonio Histórico y Antropológico Pcial.</b>
Beatriz García	<b>Instituto de Planeamiento y Desarrollo Urbano FAU - UNT</b>
Jorge García	<b>Consejo Consultivo</b>
José Hermengildo Garcia	<b>Federación de Organizaciones No Gubernamentales</b>
Arq. Sergio Giamboni	

Ing. Mario Gimenez	<b>CIMA - Consultora Ambiental - Especialista en Residuos</b>
Ing. Juan Esteban Giovanniello	<b>Subsecretaría de Tránsito y Transporte - MSMT</b>
Natalia Beatriz Godoy	<b>Caritas Arquidiocesana Tucumán</b>
Federico J. González Leone	<b>Dirección General de Catastro de la Provincia</b>
María Gabriela González	<b>Secretaría General de Políticas Sociales de la Provincia</b>
Pedro J. González	<b>Junta de Estudios Históricos de Tucumán</b>
Ing. José Gordillo	<b>Colegio de Corredores Inmobiliarios</b>
Ing. Emilio Graña	<b>Cámara Tucumana de la Construcción</b>
Arq. Ma. Elena de Gravano	<b>Instituto Provincial de la Vivienda y Desarrollo Urbano</b>
Jorge Grimaldi	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Prof. Mauricio Guzmán	<b>Secretaria de Estado de Cultura de la Provincia</b>
Ma. Amalia Hael	
Mirta del Valle Haro	<b>Colegio de Trabajadoras Sociales</b>
Ing. Gustavo Holgado	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Pablo Holgado	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Esteban Hund Villagra	<b>EDET S.A.</b>
Ing. Fernando Luis Insaurrealde	<b>Secretaría de Obras y Servicios Públicos MSMT</b>
Periodista Nora Lía Jabif	<b>La Gaceta</b>
Dra. Patricia Jalil de Arriazu	<b>Dirección de Ciencia, Técnica y Medio Amb. de la Provincia</b>
Margarita Juan Ramón	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Ángel Juárez	
Lic. Silvia Kaufman	<b>Ente Tucumano de Turismo</b>
Periodista Federico La Fuente	<b>El Siglo</b>

Dr. Federico Lanati	<b>Cámara de Turismo de Tucumán</b>
Arq. Oscar Rubén Leal	<b>Dirección de Catastro y Edificación MSMT</b>
Sara Lía Ledesma	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
CPN Alicia Lerech	<b>Dirección de Ingresos Municipales - Municipalidad de SMT</b>
Alejandro Llanes	<b>Instituto de Estudios Geográficos FFL - UNT</b>
Arq. Luis Alberto Lobo Chaklian	<b>Secretaría de Obras y Servicios Públicos MSMT</b>
Dra. Catalina Lonac	<b>Centro de Altos Estudios (CAE)</b>
Arq. Eduardo López	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Geol. Fernando Lopez	<b>CIMA - Consultora Ambiental</b>
Patricia López de Peralta	
Dra. Luisa Loretto	<b>Licenciatura en Trabajo Social - FFL - UNT</b>
María Teresa Luna Clarasó	<b>Colegio de Trabajadoras Sociales</b>
Oscar Luquín	<b>Independiente</b>
Marta Macedo	
Dra. Teresa Madariaga	<b>Ministerio de Salud Pública. SI.PRO.SA.</b>
Adriana Madrid	<b>Dirección de Obras Públicas MSMT</b>
Arq. Sara Malinar	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Daniel Manso	<b>Municipalidad de Yerba Buena</b>
Arq. Valeria Márquez	<b>Independiente</b>
CPN Nora Noemí Marti	<b>Tesorería General - Municipalidad SMT</b>
Arq. Eduardo M. Villarrubia	<b>Instituto Provincial de la Vivienda y Desarrollo Urbano</b>
Arq. Francisco Martínez	<b>Dirección de Educación MSMT</b>
Manuel Martínez	

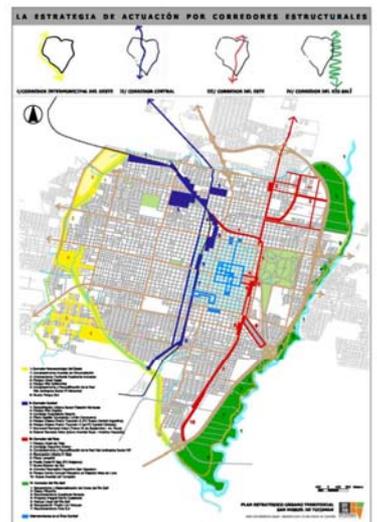
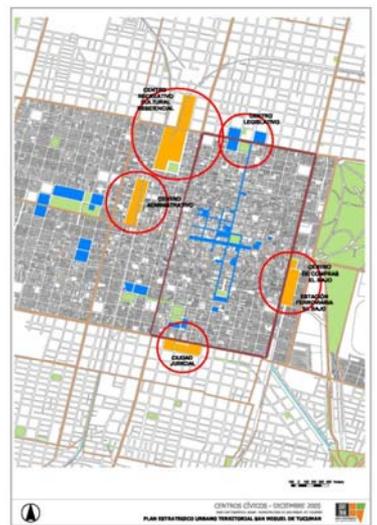
Teresita Martínez

Miguel Antonio Mazzeo	<b>Independiente</b>
Estela Medina Medina de Torres	<b>Dirección de Obras Públicas MSMT</b>
Francisco Roberto Medina	<b>Secretaria de Obras Publicas de la Provincia</b>
Víctor Andrés Medina	<b>Secretaría General</b>
Arq. Julio Middagh	<b>Colegio de Arquitectos de Tucumán</b>
Fabio Alejandro Mirabal	<b>EDET S.A.</b>
Arq. Diana Mizrahi	<b>Plan Manos a la Obra</b>
Cap ® Miguel Ángel Molins	<b>Policía Municipal de Tránsito y de la Vía Pública MSMT</b>
Ing. Daniel Monroy Orellana	<b>Dirección de Obras Públicas - Municipalidad SMT</b>
Arq. Miguel Angel Montesino	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Ana Rosa Montiel	<b>C.T.C. Empresa SEDA S.A.</b>
Dra. Edith Montoya	<b>Dirección de Ingresos Municipales - Municipalidad de SMT</b>
Carlos Mussari	<b>Organismo Nacional de Administración de Bienes</b>
Elías Arnaldo Nahuz	<b>Colegio de Ingenieros Civiles</b>
Arq. Gustavo Napadensky	<b>Colegio de Arquitectos de Tucumán</b>
Arq. Ana Navarro	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Ing. Federico A. Navarro	<b>Gasnor</b>
Ricardo Neme	<b>Independiente</b>
Arq. Andrés Nicolini	<b>Dirección Nacional de Arquitectura</b>
Ing. Daniel Nicoloff	<b>EDET S.A.</b>
Lic. Maria Blanca Nuri	<b>Dirección Provincial de Literatura y Pensamiento Critico</b>
Arq. Carlos Occhipinti	<b>Dirección Provincial del Agua</b>

Beatriz Olavarría	<b>Dirección de Salud - Municipalidad de SMT</b>
CPN Pedro Omodeo	<b>Cámara Tucumana de la Construcción</b>
Lic. Alicia Ortiz	<b>IPV y DU - Unidad Ejecutora Provincial</b>
Héctor Domingo Padilla	<b>Dirección Prov. de Patrimonio Histórico y Antropológico</b>
Arq. Luz Marina Paliza	<b>Sociedad Aguas del Tucumán</b>
Elida Pasqualini de Acosta	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Arq. Olga Paterlini de Koch	<b>Instituto de Historia de la Arquitectura - FAU - UNT</b>
Arq. Carolina Paz Posse	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Mercedes Paz	<b>Ente Tucumano de Turismo</b>
Cjal. Ing. Raúl Cesar Pellegrini	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>
Marcos Pereira	<b>Consejo Consultivo - Centro Comunitario El Libertador</b>
Irma Pérez de Vaca	<b>Consejo Consultivo - Club de Madres El Ángel de la Guarda</b>
Lic. Elisa Pérez	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Rolando Piñero	<b>Especialista Ferrourbanística</b>
Ing. Juan Manuel Prado Irachet	<b>Federación de Organizaciones Ambientalista de Tucumán</b>
Arq. Carlos Prieto	<b>Instituto de Arquitectura FAU – UNT</b>
Alberto Puig	<b>Coordinador Unidad de Serv. Públicos y Privados MSMT</b>
CPN Nora Liz Rabini	<b>Dirección de Planeamiento Presupuesto MSMT</b>
Blanca Luisa Rasjido	<b>Honorable Legislatura de Tucumán</b>
Ing. Edgardo Reverso	<b>Dirección de Obras Públicas MSMT</b>
Arq. Carmen Rivas Montes	<b>Instituto de Planeamiento y Desarrollo Urbano FAU - UNT</b>
Ing. Adolfo Rodríguez	<b>Dirección Provincial de Vialidad</b>
Maruja Rojas	

Lic. Silvia Rojkes de Temkim	<b>Instituto Pcial. de Acción Cooperativa y Mutual - IPACYM</b>
Cjal. Dr. Federico Romano Norri	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>
Arq. Silvia Rossi	<b>Instituto de Historia de la Arquitectura - FAU - UNT</b>
Lic. Laura Fabiana Ruiz	<b>Caritas Arquidiocesana Tucumán</b>
Agrim. Luis Evaristo Saez	<b>Honorable Legislatura de Tucumán</b>
Arq. Isabel Salas	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Graciela Salazar	<b>Pastoral Social</b>
Arq. Humberto Salazar	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Ricardo Salim	<b>Unidad de Reconversión del Espacio Publico</b>
Marta Salina	<b>Facultad de Arte - Proyecto A.Y.M.A. C.I.U.N.T. 2005</b>
Pedro José Sánchez	<b>EDET S.A.</b>
Luis Saurral	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Dra. Florencia Sayago	<b>Dirección Prov. de Ciencia, Técnica y Medio Ambiente</b>
Luis Alberto Scida	<b>Asociación Pequeña y Mediana Empresa</b>
Ramón Sepúlveda	<b>Asociación Argentina de Luminotecnia</b>
Lic. Liliana Signorelli de Aráoz	<b>Coordinadora por el Patrimonio</b>
Juan José Sirimaldi	<b>Dirección Provincial del Agua</b>
Ing. Héctor Raúl Sollazzi Cisint	<b>Colegio de Ingenieros Civiles</b>
CPN Roberto Luis Sollazzi	<b>Secretaría de Economía y Hacienda MSMT</b>
Ing. Ricardo Sorol	<b>Dirección de Catastro y Edificación MSMT</b>
Arq. Ma. Elvira Sosa de Paz	<b>Facultad de Arquitectura y Urbanismo - UNT</b>
Dr. Fabio Alejandro Soto	<b>Dirección de Cultura y Comunic. Social y Turismo MSMT</b>
José Alberto Stolman	<b>Dirección Provincial del Agua</b>

Dra. Dolores Suárez	<b>Facultad de Derecho y Ciencias Sociales - UNT</b>
Dr. Leonardo Szachniuk	<b>Fiscalía Municipal MSMT</b>
Arq. Guillermo Tarcic	<b>Dirección de Obras Públicas MSMT</b>
Ing. Eduardo Temkim	<b>Asociación Pequeña y Mediana Empresa</b>
Norma Torossi	<b>Centro Soc. Deportivo de Ayuda Mutua del Ex Ing. Amalia</b>
Julia Torres de Batalla	<b>Centro de Estudios de Redes Sociales FFyL – UNT</b>
Arq. Raúl Torres Zuccardi	<b>Instituto de Planeamiento y Desarrollo Urbano FAU – UNT</b>
Walter Rubén Torres	<b>Federación Centros Vecinales</b>
Cjal. Ing. Gustavo Usandivaras	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>
Ma. del Carmen V. de Daniel	<b>Sociedad Amigos del Árbol</b>
Federico Van Mameren	<b>La Gaceta</b>
Cjal. Dra. Carolina V. Aignasse	<b>Honorable Concejo Deliberante</b>
Ing. Emilio Vargas Graña	<b>Dirección de Saneamiento Ambiental - SI.PRO.SA.</b>
Ing. Herminio Gabriel Veglia	<b>Dirección de Obras Públicas MSMT</b>
Ing. Sergio Villafañe	<b>Dirección Prov. de Ciencia, Técnica y Medio Ambiente</b>
Ing. Antonio Viola	<b>Cámara Argentina de la Construcción</b>
Arq. Ricardo Viola	<b>Colegio de Arquitectos de Tucumán - UNSTA</b>
Carlos Adolfo Walberg	<b>Dirección de Transportes Públicos - Municipalidad de SMT</b>
Arq. Armando Wierna	<b>Dirección de Planificación Urbanístico Ambiental MSMT</b>
Arq. Flavia Yazbek	<b>Instituto Provincial de la Vivienda y Desarrollo Urbano</b>
Gabriel Zang	<b>Fundación del Tucumán</b>



# ANEXOS

