

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
REFORMA TRIBUTARIA DESARROLLO PRODUCTIVO
INFORME FINAL
MARZO 2025**

**SEGUNDO INFORME
AUTORES VARIOS**

ÍNDICE GENERAL

i. INTRODUCCIÓN.....	1
ii. POLÍTICA TRIBUTARIA.....	3
ii.1 Tasa por servicios municipales	3
ii.2 Tasa unificada de actividades económicas	6
ii.3 Otras recomendaciones	9
iii. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	11
iv. DESARROLLO PRODUCTIVO	19
iv.1 Hacia un Plan de Desarrollo Turístico	20
iv.2 Hacia un Parque Logístico	24
iv.3 Energías renovables.....	28
v. HERRAMIENTAS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	31
v.1 Caracterización de la estructura territorial urbanística del partido de Mar Chiquita	31
v.2 Estrategias de actuación sugeridas	39
v.3 Herramientas de gestión urbanísticas propuestas	41
v.4 Fondo de Desarrollo Urbano Ambiental	42
v.5 Banco de Tierras - Ordenanza 28/2020	44
v.6 Instrumentos de gestión previstos en la Ley 14.449.....	44
v.7 Convenios Urbanísticos	45
v.8 Sistema de contribución por mejoras generadas por obras públicas	47
v.9 Régimen de Movilización del Suelo	49
vi. CONCLUSIONES.....	50
vii. ANEXOS.....	54
vii.1 Cronograma de reuniones	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos y Erogaciones Ejercicio 2024	18
---	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura territorial del partido.....	31
Figura 2: Clasificación secundaria del territorio - Coronel Vidal.....	32
Figura 3: Clasificación secundaria del territorio - General Pirán.....	33
Figura 4: Clasificación secundaria del territorio – Vivoratá.....	34
Figura 5: Variación demográfica estimada	35
Figura 6: Evolución de la población total, urbana y rural dispersa.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Ejecución presupuestaria de Municipalidad de Mar Chiquita RAFAM, Recursos y gastos al 31 de diciembre de 2024

ANEXO 1: Ordenanzas. Fiscal 2023 y 2024; Impositiva 2023 y 2024; valorización inmobiliaria; de promoción industrial;

Ordenanza N° 12.281/2018, Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de San José de Gualeguaychú

I. INTRODUCCIÓN

A fines del siglo XIX y buena parte del siglo XX, la mirada burocrática tradicional del estado sostenía que la hacienda pública era erogativa. El objetivo estaba centrado en la preservación del patrimonio público y la ejecución presupuestaria; y hacía énfasis en la realización de “gastos”, negando el carácter productivo de los bienes y servicios provistos por el estado. La inexistencia del fin de lucro, propia de “lo público”, disminuía el interés político y social por buscar el incremento de la productividad mediante sus intervenciones.

Como el eje en el plano de la actividad financiera estatal se encontraba en el equilibrio entre el gasto y los recursos con los que se contaba para cubrirlo, se utilizaba una mirada estática del patrimonio público que resultaba contraria a una mirada evolutiva de la hacienda pública. Entendiendo a esta última como una perspectiva desde la cual se asumen de manera programática nuevas competencias y posibilidades en la provisión de bienes y servicios establecidos por parte del estado.

Es esta última perspectiva la que motiva el accionar de las autoridades municipales del partido de Mar Chiquita. Así lo demuestra su voluntad de realizar el presente proyecto junto al CFI con el fin de elaborar un nuevo ordenamiento tributario municipal que fomente el desarrollo sostenible y equitativo del Partido, fortaleciendo de forma creciente el Estado Municipal en términos económico financieros, para la promoción y sostenimiento de actividades productivas de alto valor agregado, el empleo de calidad y la inclusión social.

La organización de la estructura tributaria desde una mirada productiva (respecto de la producción de bienes y servicios por parte del estado en términos actuales y proyectados, como así también desde el análisis de las actividades económicas que se desarrollan en el territorio por rama de actividad) conforma una mirada transformadora de la gestión pública en su conjunto. Esta perspectiva se focaliza y refuerza la capacidad del Sector Público de promover el desarrollo sosteniendo y fomentando actividades económicas, articulando infraestructura y servicios, y gestionando las funciones necesarias para la densificación social y del entramado productivo.

En ese sentido, las autoridades municipales, con gran esfuerzo dadas las restricciones fiscales nacionales y provinciales, se encuentran encaminadas en consolidar un sendero de transformación de la estructura recaudatoria que permita integrarla al rol de desarrollo estratégico del gobierno local. La mejora en la administración tributaria y la implementación de una nueva política tributaria son

fundamentales para lograr una mayor autonomía financiera y responder eficazmente a las demandas de servicios locales. Como segundo anillo de complejidad, es imprescindible que las mejoras en la política y en la administración tributaria se encuentren articuladas como parte de un proyecto de perfil urbano y productivo que logre consenso social e institucional; y que dicho consenso pueda ser proyectado en el mediano y largo plazo a toda la comunidad.

Junto a la centralidad del sistema fiscal surgen otros grandes desafíos estratégicos. La diversificación productiva debería enfocarse en precisar los roles y caminos a seguir en sectores como la agricultura, la industria alimentaria, el turismo receptivo y la energía, especialmente la eólica que ha dado ya los primeros pasos. Por su parte, resulta imperioso explorar y definir las estrategias a implementar y las herramientas urbanísticas a utilizar para generar las condiciones apropiadas para el desarrollo territorial armónico e inclusivo mediante la generación de incentivos adecuados a tales fines.

Este informe, a diferencia del de Avance que enfatizaba la caracterización socio-económica del Partido y de sus instituciones y estructuras de gobierno y gestión, propone principalmente un conjunto de líneas de trabajo a desarrollar por parte del Municipio orientadas a introducir cambios en la estructura tributaria municipal, en la localización de nuevas actividades económicas e impulso de las existentes dentro de su área de influencia y en el aprovechamiento de las herramientas urbanísticas y de ordenamiento territorial existentes y a crearse.

Así, en las secciones que siguen, se abordan propuestas específicas de instrumentos a utilizar referidas a las siguientes áreas temáticas: 1) Política Tributaria, 2) Administración Tributaria, 3) Desarrollo Productivo y 4) Ordenamiento Territorial. Por último, una breve sección con conclusiones pondrá énfasis en aquellas consideraciones juzgadas como críticas para el desarrollo sostenible del partido de Mar Chiquita basadas en la caracterización adelantada en el primer informe y en las líneas de trabajo propuestas en este informe final.

ii. POLÍTICA TRIBUTARIA

Al analizar el Partido de Mar Chiquita desde lo tributario, sus principales tasas en términos relativos -la Tasa por Servicios Municipales, la Tasa Unificada por Actividad Económica, y la Tasa por Conservación de la Red Vial Municipal- ponen de manifiesto: un consolidado sector agropecuario tradicional pero de bajo dinamismo, una red de provisión de servicios urbanos de relevancia en creciente crisis de sustentabilidad, y un sector productivo de baja densidad y poco articulado entre sí.

Se evidencia de esta manera la necesidad de avanzar en una readecuación general y articulada que contemple nuevos usos y requerimientos, que encuentre de manera simplificada la normativa escrita y el uso real del día a día del municipio, y que, además, promueva la reducción del descalce económico financiero entre la percepción de los recursos y su aplicación.

El desarrollo estratégico del gobierno local, para promover crecientes niveles de certidumbre en la capacidad del Estado de brindar respuestas a necesidades presentes y futuras, requiere del establecimiento de un sendero de transformación de la estructura recaudatoria que permita articularse, asimismo, en un proyecto de perfil urbano y productivo para la comunidad.

En el presente apartado, se expondrán las principales recomendaciones de modificaciones en lo relacionado a la política tributaria del municipio.

ii.1 Tasa por servicios municipales

La Tasa por Servicios Municipales grava por inmueble y corresponde a la contraprestación por servicios públicos tendientes a la satisfacción de necesidades colectivas de carácter local y urbano; específicamente alumbrado público, recolección y tratamiento final de residuos sólidos, y barrido y conservación de calles pavimentadas y no pavimentadas.

Si bien el uso y goce de los servicios urbanos mencionados no es exclusivo de los frentistas, la metodología de recaudación actual excluye todas las propiedades que se encuentren en un lote y no representen metros lineales de frente. Como los servicios prestados abarcan a todas las personas que viven y transitan las localidades del Partido, por lo que este criterio se revela inequitativo.

En el mismo sentido, el concepto que originalmente vinculaba de manera directa el costo del servicio y la tasa, deja de tener vigencia plena para dar lugar a un conjunto de criterios que buscan la mayor equidad y eficiencia posible. La carga tributaria que percibe cada uno de los contribuyentes debe estar relacionada de manera directa a su capacidad contributiva como base imponible del hecho que origina el tributo, en una presión que distribuya de manera equitativa la eficiencia en prestación y mejora de los servicios.

De esta manera, se sugiere que la Tasa por Servicios Municipales cambie hacia una forma de cálculo que incorpore la valuación del inmueble como principal atributo.

La misma es ampliamente utilizada, tanto a nivel zonal -como en los partidos de General Pueyrredon y General Alvarado-, como en otros municipios con estructuras productivas similares -Partido de la Costa-.

Este criterio implica simplificación, al condensar per se la multiplicidad de variables que incrementan el valor de una propiedad -como la calidad de los accesos y los servicios generales percibidos por zona urbana-, o bien la capacidad tributaria por parte del propietario, eliminando otras que la volvíen engorrosa y difícil de interpretar.

Para su efectiva implementación, se sugiere la creación de una herramienta municipal que brinde al estado un efectivo relevamiento de la evolución de la valuación fiscal y, en consecuencia, de la capacidad contributiva del contribuyente. Dado el marco de alta incertidumbre a nivel macroeconómico de la economía nacional, conviene reducir las brechas de tiempo entre los cambios de valuación operados en el mercado y las valuaciones fiscales determinadas por el catastro provincial -que puede ser de años-, a través de un instrumento que le permita al Departamento Ejecutivo captar los movimientos valuatorios de los inmuebles dada la alta correlación existente entre estos y los costos de los servicios abarcados por la tasa referida.

El abandono de la utilización del tributo Contribución por Mejoras -tendencia operada a lo largo de los últimos años, sostenida por las dificultades en la implementación y en índices de incobrabilidad muy altos- implica que los municipios busquen nuevas estrategias de captación de recursos para sostener el avance de obras que mejoren la calidad de vida de las y los vecinos. Si bien la tasa por “Contribución por Mejoras” reflejaba con mayor objetividad y certeza el costo directo de la obra, la revalorización del inmueble refleja de manera indirecta la inversión en infraestructura del estado municipal y le permite a este último generar un mecanismo de recupero.

Esta Comisión Municipal de Valuación de Inmuebles se sugiere sea permanente pero no compleja, y constituida por agentes estables (como miembros de la dirección de catastro, área de ingresos, planificación, seguridad o control urbano, y uno o dos concejales de la comisión correspondiente). Dada la centralidad de su objetivo, su funcionamiento debe estar garantizado y no puede estar sujeto a interrupciones arbitrarias.

Es recomendable la utilización de los parámetros que la legislación nacional y subnacional tiene para la valuación y/o tasación de inmuebles, manteniendo la menor complejidad posible, de acuerdo con la escasez de recursos que existe en la administración municipal para su implementación y fiscalización.

Los servicios que provee la Municipalidad -energía eléctrica e infraestructura, mano de obra (barrido, mantenimiento), transporte y disposición final- no solo tienen altos costos asociados, sino que además tienen una dinámica de incremento de costo que ajusta de manera diaria, semanal o mensual. El descalce entre la evolución de ingresos y gastos que origina un mecanismo de readecuación de ingresos poco dinámico tiene una relevancia supina. No se trata solo de un problema financiero de descalce en el tiempo entre variables mensuales y bimestrales, sino que además ajustan por diferentes coeficientes y tienen distintos niveles de cobrabilidad.

En cuanto a la incorporación a las boletas correspondientes al servicio de provisión de electricidad del componente Alumbrado Público, conforme a la Ley Provincial 10.740/90, se recomienda el mantenimiento de su aplicación por su mayor tasa de cobrabilidad. Sería de sumo interés la generación de un mecanismo de incorporación de un componente por cambio tecnológico que mejora las prestaciones con una reducción de costos significativa.

Se propone, asimismo, la elaboración de un esquema de incentivos al sector hotelero y de alojamiento privado informal, con el objetivo de incentivar la mejora de las unidades existentes, expandir en nuevas unidades y aumentar la registración de las no formales.

Por la actual forma de cálculo de TSM -metros lineales de frente-, la implementación de este esquema no tiene impacto recaudatorio negativo para el erario público, mientras que sí se vuelve significativa la implementación del esquema de base valuatoria propuesto para cada uno de los contribuyentes del sector debido a la gran inversión en activos fijos, que además se mantiene constante más allá de su ocupación o no.

De manera concomitante, el Municipio capta valor en términos tributarios cuando hay actividad a través de la Tasa Única por Actividades Económicas, disminuyendo la carga cuando el nivel de ocupación es menor e incrementándola según nivel de actividad.

Lo planteado otorga mayor peso al componente variable actividad que al componente fijo patrimonio, con la posibilidad de ofrecer exenciones por periodo de recupero u otros criterios que se consideren apropiados.

La legislación comparada muestra, en el caso del Partido de la Costa, una experiencia donde se reconoce la inversión a través del aumento en la categoría de los establecimientos registrados -como el incremento en la cantidad de estrellas-. Conforme a los cambios operados en el sector, cuando décadas atrás no existían diferentes tipos de prestadores, en el presente existe una creciente heterogeneidad por diferenciación, que permite considerar parámetros de inversión tangibles -cualquier inversión que implique ampliación de capacidad o de servicios que se refleje en el incremento de la tarifa o de los servicios, como pueden ser piscinas, spa, espacios deportivos y/o recreativos, entre otros-.

Esta perspectiva permite la implementación de políticas sectoriales específicas de interés del Estado Municipal de fomento de calidad turística como, por ejemplo, la formación de los efectores en receptores turísticos, capacitación de los empleados, y cursos de manipulación de alimentos, entre otros-.

Es necesario incorporar también algún mecanismo de cobertura contra el falso registro de alojamiento eventual, que puede incorporar penalizaciones tributarias y otros mecanismos a determinar.

ii.2 Tasa unificada de actividades económicas

El hecho imponible de esta tasa refiere a los servicios de inspección general, categorización industrial, control del medio ambiente, control bromatológicos, inspección, reglamentación, y control de habilitación comercial o asimilables que se realicen en los establecimientos u oficinas donde se desarrollen actividades económicas sujetas al poder de policía municipal como los comerciales, industriales, de locación de obras, franquicias y servicios, locación de bienes, de oficios o negocios a título oneroso, lucrativo o no, realizadas en forma habitual, cualquiera sea la naturaleza del sujeto que las preste, prestados por el Estado Municipal. Excepto disposiciones especiales, la base imponible se determina por los ingresos brutos devengados por el ejercicio de la actividad gravada durante el periodo fiscal del mes anterior.

La revisión de ciertos criterios de la Tasa Unificada de Actividades Económicas TUAE implica el fortalecimiento de las capacidades del estado en múltiples dimensiones vinculadas al ámbito de la generación de valor agregado del Partido.

La unificación del nomenclador de actividades económicas con las Agencias de Recaudación nacionales y supranacionales (ARCA y ARBA, respectivamente) incrementa la capacidad de fiscalización del municipio y permite tener una política más clara de incentivo/desaliento por actividad económica.

El establecimiento de alícuotas diferenciadas por encima o por debajo del Régimen General activa una función ordenadora del Municipio alineada con una proyección de mediano y largo plazo, a través del gravamen municipal. En ese sentido, puede mencionarse una dimensión cuantitativa y otra cualitativa.

La dimensión cuantitativa refiere a la existencia de un código general y cinco especiales, lo que refleja una baja exploración de esta herramienta de política tributaria. La posibilidad de particularizar por actividad el fomento o el desaliento permite pensar cantidades mucho mayores de códigos especiales.

En lo cualitativo, las alícuotas impuestas son notoriamente inferiores a las aplicadas en otros municipios, como por ejemplo el lindante Partido de General Pueyrredon. Entendiendo la diferencia en la calidad de la estructura económica de ese partido, cabe mencionar que las actividades diferenciadas son de alta concentración de capital o característicamente desalentadas por todos los gobiernos subnacionales, y ello conlleva una alta carga impositiva, inclusive con reconocimiento social positivo de esa presión tributaria adicional.

En ese sentido, y como ejemplo, Salas de Bingos, gravadas al 1% en Mar Chiquita, en General Pueyrredon la carga por TISH es del 4%; y en Bancos y casas de cambio -1,5% de los ingresos brutos en Mar Chiquita-, alcanza el 5%. Es importante destacar que el régimen general en dicho Partido es del 0,6% -un 20% por encima del 0,5% impuesto en el Partido de Mar Chiquita-, por lo que se modifica la estructura relativa impositiva.

En sentido opuesto, aparecen con una carga impositiva menor -en una proporción de 20% menos respecto al resto de las actividades del régimen general- las actividades agropecuarias, lo que resulta de notorio interés, dado que se trata de una de las actividades más consolidadas del Partido, que no parecen requerir del apoyo del estado municipal para su sostenimiento, mientras que requieren de alta inversión por parte del

mismo en el mantenimiento de la red vial municipal -para la que no llega a cubrir costos ni necesidades reales del sector a través de la Tasa Vial-.

Se vuelven relevantes las actividades regularmente tipificadas como especiales en otros municipios -como transporte y distribución de energía eléctrica, telefonía móvil y telecomunicaciones- con cargas tributarias notablemente por encima del régimen general, que no se encuentran diferenciadas en el ordenamiento fiscal impositivo de Mar Chiquita.

En cuanto al régimen general, llama la atención el no establecimiento de topes diferenciados por altos montos de facturación. Este mecanismo es utilizado en una diversidad de Partidos, como General Alvarado, General Pueyrredon, y otros.

Resulta conveniente generar mecanismos de adecuación a posibles cambios en la normativa nacional de lo que hoy se denomina Monotributo, que cubran al estado municipal ante eventuales modificaciones estructurales, así como la revisión de los montos de los valores fijos por categoría, ya que establecen quitas que resultan excesivas -del orden del 94 al 97%-, y que se vuelven más inequitativas conforme se asciende en las categorías -alcanzando montos de facturación totales significativos-.

Si bien la Tasa por Actividades Económicas -equivalente por su naturaleza al TISH de otros municipios- tiene bajos costos asociados -al contrario de lo que ocurre con la TSM-, existen riesgos jurídicos altos si no se realiza ninguna contraprestación. Por este motivo, se recomienda el establecimiento de un funcionario responsable encargado de realizar actividades mencionadas por la normativa.

Resulta de alto interés, y en sintonía con la capacidad del Estado de proteger y/o promover actividades y sectores determinados, la revisión de las actividades exentas del pago de este tributo. En este sentido, las actividades mantenidas parecen no haber sido sujetas a análisis y revisión en muchos años, manteniendo exenciones a sectores que no las requieren, cambiaron su denominación o actividad, no existen más, o resultan ajenas al principio de justicia fiscal. Las exenciones deben ser un instrumento ágil que reflejen una política de estado y, por lo tanto, deben ser otorgadas con un criterio dinámico.

ii.3 Otras recomendaciones

La Tasa por Conservación, Reparación y mejorado de la red vial municipal refiere a la conservación, reparación y mejorado de las calles y caminos vecinales no urbanos del Partido. Tiene una incidencia relativamente alta en el erario público y es de interés que se ajuste al principio de capacidad contributiva, sosteniendo el criterio recomendado para la Tasa por Servicios Municipales en el ámbito urbano, no solo por criterio de equidad tributaria sino, además, por la razonabilidad del grado de utilización; ya que la tierra con mayor valor tiene relación directa a su capacidad productiva -cabezas/ha- o rinde -quintales/ha-, y por ello mayor potencial de utilización de los caminos.

Reviste interés explorar la posibilidad de establecer valores por Unidad Fija UF que sea equivalente a un bien para el cual la evolución de su precio se considere lo suficientemente representativa -típicamente, un litro de nafta súper-, ya que se trata de un servicio con alto nivel de erogaciones asociadas (granza, maquinarias, mano de obra) y es central para los intereses del municipio evitar el descalce entre los ingresos percibidos y los gastos asociados, tanto en términos económicos (que los gastos superen los ingresos) como financieros (que los momentos de percepción y de erogación no se encuentren desfasados generando perjuicio para las arcas del estado municipal).

Por otro lado, se recomienda una revisión integral de los Derechos por Publicidad y Propaganda, persiguiendo criterios de simplificación y actualización, teniendo en cuenta el cambio tecnológico y la capacidad real de fiscalización del municipio.

Corresponden al derecho de realizar anuncios publicitarios con fines de lucro por diversos medios en la jurisdicción y refieren una normativa extensa, con un impacto recaudatorio bajo en términos relativos, y de difícil fiscalización y control.

La tercerización de una de sus conceptos de mayor impacto, el de los carteles publicitarios en ruta, debería ser revisada. Constituye uno de conceptos más accesibles de control, que puede ser internalizado con facilidad por parte de los agentes municipales con la estructura existente, y que por su alto grado de concentración por el lado de la demanda hace accesible la recuperación de este concepto en la órbita de la gestión propia.

En el mismo sentido, revisar los Derechos de Oficina, desde la perspectiva de acceso de ciudadanos y contribuyentes a la vinculación con el Estado Municipal, quitando barreras económicas en aquellos conceptos que no solo no implican

erogaciones variables para su provisión por el municipio, sino que además forman parte del ejercicio de vinculación de las personas con el estado de mayor proximidad.

La prestación de servicios sanitarios por parte del Municipio implica una estructura de gastos importante y creciente. Ante una perspectiva que permite proyectar gastos asociados con pendiente positiva, se vuelve central la generación de ingresos que permitan sostener los costos de los servicios prestados y proyectar el desarrollo de la atención sanitaria. Además de la búsqueda de nuevas estrategias, el fortalecimiento del recupero de gastos hospitalarios a través del SAMO se vuelve central. Ello implica capacitación, establecimiento de responsabilidades de funcionarios, desarrollo de sistemas de información y control, entre otros.

iii. ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Los datos de cierre provisorios¹ para el ejercicio 2024 provistos por el municipio² permiten observar, en la Tabla 1, y considerando los montos percibidos al referir a los recursos y los devengados al considerar las erogaciones³, los siguientes diez hechos estilizados:

1. Aún con un ejercicio de cómputo “ácido” podemos ver que los Recursos Totales superaron las Erogaciones Totales.

2. La principal fuente de recursos públicos corresponde a los Ingresos Tributarios, en general, y a la Coparticipación de impuestos, en especial, pues aportan el 66% y el 61% de los recursos, respectivamente.

3. La “autonomía” municipal en lo que respecta a recursos es limitada pues los Ingresos No Tributarios⁴ representaron el 28% de los Recursos Totales y el 29% de las Erogaciones Totales.

4. Al considerar los montos correspondientes a la recaudación municipal propia destacan las tasas como fuente principal de recursos. En conjunto representan el 68% de los Ingresos No Tributarios.

5. Existe para las tasas un desequilibrio entre la recaudación correspondiente a la Tasa por Servicios Municipales y las restantes, pues ésta representa el 66% del total recaudado por tasas.

6. Tanto la Tasa Unificada de Actividades Económicas como la Tasa de Conservación, Reparación y Mejoramiento de la Red Vial Municipal no alcanzan a aportar, en términos de recaudación percibida, cada una los \$400 Millones. Tomadas estas dos últimas de modo conjunto aportan aproximadamente lo mismo que el total correspondiente a lo recaudado por Derechos.

¹ El cierre definitivo tendrá lugar el 2025-03-31 y, al momento de redacción de este informe no se encuentran disponibles.

² Mediante informe de **Estado de Ejecución Presupuestaria de Recursos y de Gastos**.

³ De este modo realizamos un ejercicio de mayor “acidez” al considerar los recursos con el criterio de base caja y las erogaciones con el de base devengado.

⁴ Recaudación propia del Municipio en concepto de Tasas, Derechos, Multas y Otros No Tributarios.

7. Si bien no surge sólo de esta tabla, al complementarla con la información presentada en el informe anterior, debe notarse la reducción significativa de la participación de las Transferencias tanto Corrientes como, principalmente, de Capital.

8. Agregando los ingresos propios provenientes de Rentas de la Propiedad y de Recursos Propios de Capital, con \$555 Millones los primeros y con \$157 Millones los segundos, se cubre apenas algo más del 3% de las Erogaciones Totales.

9. Si se consideran la totalidad de los Ingresos No Tributarios percibidos y se los compara con las Erogaciones devengadas correspondientes, por ejemplo, a la Secretaría de Salud, o a las necesarias para atender las acciones emprendidas desde la Delegación de Santa Clara del Mar⁵, se observa que los primeros son ciertamente limitados. Sirven estos ejemplos mínimos como indicadores de la necesidad de lograr una mayor autonomía de gestión en materia de recaudación si, ante la dificultad creciente que enfrenta el Estado Provincial de dotar de recursos a los Municipios de la provincia de Buenos Aires y de la deserción casi total que caracterizó al Estado Nacional durante el ejercicio de referencia⁶, se desea seguir proveyendo de servicios municipales en la cantidad y de la calidad requerida por quienes habitan, transitan e invierten en el partido de Mar Chiquita.

10. Manteniendo el foco en la porción de la tabla correspondiente a las erogaciones, vale la pena observar que se han destinado a programas de Modernización del Estado, Ingresos Públicos y Catastro, apenas \$67 Millones, \$93 Millones y \$14 Millones, respectivamente. En conjunto representan menos del 1% -0,74% para ser precisos- de las Erogaciones Totales.

Con un Estado Municipal que debe asumir cada vez mayores responsabilidades frente a los desafíos que plantea el servir a una comunidad creciente, que requiere acceder a bienes, servicios e infraestructuras que antes eran provistas por el Estado Nacional que ha desertado en la práctica de sus compromisos previos, en un contexto de deterioro de la actividad económica, de aumento de la vulnerabilidad social y de exposición a transformaciones productivas que impactan negativamente en la generación de empleo y en la mejora de los ingresos disponibles para el consumo; el

⁵ La delegación perteneciente a la localidad con mayor número de habitantes de Mar Chiquita y que registra las mayores erogaciones en el partido.

⁶ Durante el ejercicio 2024 las Transferencias Corrientes originadas en la Administración Nacional percibidas por el Municipio de Mar Chiquita no alcanzaron siquiera los \$5 Millones. Por su parte, las Transferencias de Capital de la misma fuente fueron iguales a \$0 (cero pesos) cuando, de acuerdo con la información proporcionada por el Municipio, el monto devengado ascendía a \$638 Millones.

dotarlo de autonomía fiscal resulta una necesidad imperiosa para asegurar el bienestar individual, comunitario y social de los vecinos del partido de Mar Chiquita.

Los hechos previamente desarrollados validan la necesidad de incorporar el tema de la “Administración Tributaria” -gestión de recaudación de recursos propios-, junto con los de “Política Tributaria” y “Desarrollo Productivo”, como central para la sostenibilidad del Municipio.

El desarrollo productivo resulta indispensable para ampliar la capacidad del Partido de generar recursos económicos que permitirán incrementar la base de recaudación para la provisión de servicios municipales. Una sana política tributaria permitirá a la Administración Municipal articular el equilibrio indispensable entre equidad, sostenibilidad, transparencia y provisión de servicios públicos de calidad y en la cuantía requerida para el desarrollo productivo y comunitario. Mas sin una gestión eficaz y eficiente de los procesos y estructuras de recaudación autónomos por parte del Municipio, resultará difícil, sino imposible, alcanzar los objetivos previamente mencionados.

Para mejorar la recaudación en un partido como Mar Chiquita, es fundamental considerar varios aspectos clave de la administración tributaria. Al abordar los posibles ámbitos de mejoras del Organismo Recaudador resulta relevante explorar la relevancia/conveniencia de los siguientes:

- 1- Profundizar el diagnóstico sobre la necesidad de redimensionarlo, considerando la escala poblacional y fiscal del municipio como así también la existencia en el Partido de diversas localidades que deben ser cubiertas.
- 2- Asegurar que el personal de la administración tributaria esté bien capacitado y comprometido con la misión y visión del organismo. Con este fin recomendamos implementar programas de capacitación continua para el personal de la administración tributaria, enfocados en las últimas normativas, tecnologías y mejores prácticas en gestión tributaria. Los programas no deberán limitarse sólo a habilidades técnicas; sino también en desarrollar competencias blandas para mejorar la atención y el servicio al contribuyente.
- 3- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva. Ahora bien, estas evaluaciones deberán ser acompañadas, como requisito previo a su ejecución, por la implementación de las actividades de capacitación introducidas en el punto

anterior, como así también, luego de considerar establecer un sistema que permita una escala salarial diferenciada basada en desempeño, así como la implementación de incentivos monetarios para motivar al personal encargado de la recaudación. La experiencia del partido de Mar Chiquita, al igual que la de otros municipios de la provincia de Buenos Aires, muestran que es crítico definir una estructura salarial competitiva para atraer y retener talento, acompañado de bonificaciones por rendimiento y metas alcanzadas. Esto es, desarrollar programas de incentivos y reconocimientos para el personal que se destaque en su desempeño, fomentando una cultura de trabajo profesional y compromiso.

- 4- Implementar estrategias de fiscalización que permitan detectar y corregir rápidamente cualquier irregularidad o evasión fiscal. Con tal fin resulta útil realizar auditorías y revisiones periódicas de las declaraciones y pagos tributarios para identificar y corregir irregularidades; utilizar el cruzamiento de información con otras entidades y bases de datos para detectar posibles casos de evasión fiscal; evaluar la necesidad de asesoramiento y/o incorporación de personal especializado en fiscalización; y ofrecer formación continua especializada sobre el tema para mejorar la eficiencia en la detección y prevención de la evasión fiscal.
- 5- Considerar realizar inversiones adicionales útiles en sistemas informáticos. Registrar, monitorear y analizar los ingresos municipales, facilita la toma de decisiones informadas y resultan indispensables para mejorar la recaudación y la eficiencia en la determinación, fiscalización y percepción de los tributos. Esto incluye la digitalización de procesos administrativos. La informatización permite implementar sistemas de gestión para optimizar la eficiencia en la recaudación y el seguimiento de las obligaciones tributarias que automaticen procesos rutinarios, como la determinación de deudas, la emisión de boletas y el seguimiento de pagos y para reducir la carga de trabajo del personal -permitiendo su reorientación a funciones críticas no automatizables- y minimizar errores. Asimismo, abre la posibilidad de desarrollar informes mensuales y paneles de control interactivos que permitan a los responsables de la recaudación estar al tanto de los avances y desafíos en tiempo real. La experiencia de otros Municipios parece indicar que inversiones adicionales de este estilo podrían tener retornos significativos tanto en términos de recaudación adicional, equidad y progresividad contributiva, como de reducción de gastos por unidad de recaudación.
- 6- Como complemento y profundización de las posibilidades enunciadas en el punto anterior, la informatización facilitará también a futuro la aplicación de técnicas de análisis de datos para identificar patrones de cumplimiento y morosidad, focalizar

las intervenciones fiscales de acuerdo con la estimación del riesgo percibido de impago y desarrollar modelos predictivos para anticipar comportamientos de pago como ser la minería de datos e implementar algoritmos de aprendizaje automatizado para prever el comportamiento de los contribuyentes y diseñar estrategias de recaudación anticipatorias y proactivas.

- 7- Un insumo crítico para implementar lo sugerido en los puntos 6 y 7 anteriores es el acceso a información relevante, integral, precisa, confiable, y actual. Para desarrollar dicho insumo resulta valioso, y seguramente mostrará un retorno positivo a lo invertido por parte del Municipio, actualizar y depurar la base de datos de contribuyentes, asegurando la inclusión de todos los sujetos pasivos; implementar sistemas interoperables que permitan el cruce de información con otras agencias de recaudación nacionales, provinciales y municipales recurriendo, por ejemplo, a la estandarización de la base de datos municipal mediante la “CUITIFICACIÓN”. Esto es, establecer un plan para asignar CUIT a todos los contribuyentes, asegurando la coherencia y precisión en los registros y facilitando la posibilidad de implementar protocolos y acuerdos para compartir información con otros organismos como ser ARCA y ARBA, mejorando así la detección de inconsistencias y la evasión fiscal.
- 8- Vinculado al punto inmediatamente anterior y dada la relevancia que tiene la Tasa por Servicios Municipales en el partido de Mar Chiquita, debe destacarse la importancia de contar, también, con un Catastro actualizado. Mantener un catastro preciso mediante relevamientos periódicos es esencial para asegurar que todos los contribuyentes estén correctamente registrados y que las propiedades sean valoradas adecuadamente⁷. Pueden emplearse para lograrlo tecnologías geoespaciales como los SIG (Sistemas de Información Geográfica) para mejorar la precisión y eficiencia en la gestión del catastro. Asimismo, resulta prioritario asegurarse de que el catastro esté integrado con otras bases de datos gubernamentales para cruzar información y detectar oportunidades de mejorar los criterios de valuación de bienes y servicios y posibles inconsistencias o evasiones fiscales.
- 9- Revisar el sistema actual de recaudación, buscando oportunidades para la modernización, incluyendo el uso de tecnología para facilitar en tiempo real los pagos, emitir recibos electrónicos y mejorar la eficiencia operativa en lo que respecta al vínculo con los contribuyentes. Esto incluye el desarrollo de múltiples

⁷ Ver asimismo el tratamiento dado a este tema en la sección de “Política Tributaria”.

métodos de pago (online, móviles, terminales de pagos automáticos en puntos estratégicos, en efectivo, etc.) que faciliten el proceso para los contribuyentes como así también establecer un sistema de recordatorios automáticos y segmentado por perfiles de contribuyentes por email, mensajes de texto o aplicaciones móviles para informar a los ciudadanos sobre fechas de vencimiento de sus impuestos y avisos tempranos para mejorar la comunicación con los contribuyentes. Por último, desarrollar, basándose en los aprendizajes adquiridos desde las ciencias del comportamiento, plataformas digitales y canales de atención virtual, como chat en línea y asistencia por videollamada, que faciliten la comunicación con los contribuyentes, el acceso a la información tributaria, la consulta de estados de cuenta y el cumplimiento de las responsabilidades tributarias.

- 10-Si bien el foco de los puntos anteriores ha sido la tecnología, ciertos grupos poblacionales preferirán mecanismos más “humanos” de interacción. Así, deberá considerarse la mejora de los puntos de atención física. La existencia de una oficina de atención al contribuyente donde se puedan resolver inquietudes de manera personalizada y se de asesoramiento y resolución de inquietudes fiscales, brinda un canal de comunicación abierto para dichos grupos. Optimizar y modernizar los centros de atención al contribuyente, garantizando un servicio eficiente y accesible es clave para ciertos universos de contribuyentes.
- 11-Llevar a cabo campañas de concientización sobre la importancia del cumplimiento tributario y las consecuencias de la evasión, tanto para la comunidad como para los individuos. La concientización y transparencia sobre los efectos difundidos de la deserción de las responsabilidades tributarias podrá facilitarse mediante campañas de comunicación que informen a los ciudadanos sobre sus obligaciones tributarias y los beneficios de estar al día con sus pagos. Esto implica, asimismo, aumentar la transparencia en el uso de los ingresos recaudados, mostrando a la comunidad cómo se invierten en mejoras y en el desarrollo del municipio. Resultará seguramente útil identificar y desarrollar servicios actuales y adicionales que generen valor para la comunidad y justifiquen la recaudación tributaria como así también el canalizar ingresos fiscales hacia proyectos que fomenten el desarrollo económico y social del municipio y benefician a la comunidad, demostrando la relación entre los impuestos y la mejora de servicios. Se sugiere, también, crear programas de educación fiscal para empleados municipales en sentido amplio y organizar talleres y charlas sobre la importancia de cumplir con las obligaciones fiscales, dirigidas a comerciantes y emprendedores locales para contribuir a la formación de una cultura tributaria

entre los ciudadanos. El desarrollar un portal web donde se publique información sobre la recaudación, gastos e inversión de fondos municipales de forma accesible para la ciudadanía y la realización de reportes periódicos sobre el impacto de la recaudación en obras y servicios a la comunidad, mostrando claramente a los ciudadanos cómo se utilizan los recursos, seguramente dotarán de mayor transparencia y apoyo social a la gestión municipal. Deberá evaluarse, también, la conveniencia de implementar, mediante estos canales y espacios de interacción con los vecinos, la realización de encuestas para recoger opiniones y feedback de los ciudadanos sobre los servicios de recaudación y fiscalización.

12-Por último, aunque no menos importante, vale cerrar con un aspecto que se ha introducido previamente pero que se considera valioso recuperar: la articulación con Agencias de Recaudación Nacionales, Provinciales y Municipales. Ésta implica, entre otras alternativas, el establecimiento de convenios de colaboración para el intercambio de información y mejores prácticas, la integración a redes y foros de discusión sobre administración tributaria para compartir experiencias y conocimientos, y el establecimiento de alianzas con otros agentes relevantes para compartir mejores prácticas en recaudación y fiscalización, así como para abordar problemáticas comunes. Generando redes y agregando voluntades se generan sinergias de objetivos, recursos y acciones que permiten aprovechar las externalidades positivas que las acciones conjuntas permiten desarrollar. Así la necesidad de mejorar la autonomía municipal en términos de recaudación no debe ser entendida como algo a alcanzar mediante el aislamiento sino, muy por el contrario, como la oportunidad de construir una administración tributaria eficaz y eficiente junto a los distintos niveles de gobierno y las instituciones mediante las cuales éstos intervienen en aspectos impositivos.

Tabla 1. Recursos y Erogaciones Ejercicio 2024 (en Millones de \$)

Ingresos Tributarios	\$ 15.806 Mill
Coparticipación de impuestos	\$ 14.702 Mill
Ingresos No Tributarios	\$ 6.794 Mill
Tasas	\$ 4.645 Mill
Tasa por Servicios Municipales	\$ 3.082 Mill
Tasa Unificada de Actividades Económicas	\$ 398 Mill
Tasa Conservación, Reparación y Mejoramiento de la Red Vial Municipal	\$ 395 Mill
Derechos	\$ 779 Mill
Multas	\$ 310 Mill
Otros	\$ 1.060 Mill
Ingresos por Operación	\$ 15 Mill
Rentas de la Propiedad	\$ 555 Mill
Transferencias Corrientes	\$ 418 Mill
Recursos Propios de Capital	\$ 157 Mill
Transferencias de Capital	\$ 377 Mill
Total de Recursos (Percibidos)	\$ 24.124 Mill
Disminución de Activos Financieros	\$ 817 Mill
Intendente	\$ 237 Mill
Secretaría de Gobierno	\$ 1.156 Mill
Secretaría de Economía	\$ 862 Mill
Administración y Conducción	\$ 299 Mill
Administración General	\$ 389 Mill
Modernización del Estado	\$ 67 Mill
Ingresos Públicos	\$ 93 Mill
Servicios Catastrales	\$ 14 Mill
Secretaría de Obras Públicas y Planeamiento Urbano	\$ 1.162 Mill
Secretaría de Producción y Trabajo	\$ 176 Mill
Secretaría de Inspección General	\$ 1.876 Mill
Secretaría de Salud	\$ 4.751 Mill
Secretaría de Cultura y Educación	\$ 847 Mill
Secretaría de Deportes	\$ 948 Mill
Secretaría de Desarrollo Social	\$ 495 Mill
Secretaría de Prensa y Comunicación	\$ 233 Mill
Delegación Santa Clara del Mar	\$ 4.254 Mill
Delegación Mar Chiquita	\$ 1.138 Mill
Secretaría de Mujeres, Género y Diversidad	\$ 50 Mill
Secretaría de Turismo y Ambiente	\$ 862 Mill
Secretaría de Niñez, Adolescencia y Tercera Edad	\$ 770 Mill
Delegación Vivotatá	\$ 727 Mill
Delegación General Pirán	\$ 1.061 Mill
Delegación Santa Elena	\$ 718 Mill
Servicios de la Deuda	\$ 1.053 Mill
Agencia de Desarrollo Local	\$ 2 Mill
Honorable Consejo Deliberante	\$ 127 Mill
Total de Erogaciones (Devengadas)	\$ 23.504 Mill

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Municipio de Mar Chiquita

iv. DESARROLLO PRODUCTIVO

Como se mencionó en el informe diagnóstico, el Municipio de Mar Chiquita tiene una matriz poco diversificada, escasamente industrializada y con una baja densidad empresarial que genera pocas oportunidades de empleo, que no ofrece grandes incentivos para promover la inversión. Además, la configuración de su estructura productiva limita las posibilidades para dinamizar su actividad económica local y para promover el crecimiento de su tejido productivo pyme.

La necesidad de cambiar esa realidad exige desplegar estrategias en tres dimensiones:

- a- Promover la expansión de otros sectores con fuerte potencial de desarrollo local.
- b- Impulsar proyectos que aprovechen las ventajas comparativas del partido.
- c- Fortalecer los parques eólicos.

En el primer caso, el turismo es un sector que presenta un alto potencial para ser desarrollado y podría constituirse como uno de los motores más importantes para el desarrollo local ya que impulsa la economía, promueve la inversión, genera empleo y fomenta la preservación cultural y ambiental. Es decir, es una actividad económica que contribuye al cumplimiento de objetivos estratégicos para el desarrollo productivo de Mar Chiquita.

En el segundo caso, la proximidad de Mar Chiquita a rutas nacionales y provinciales, puertos, aeropuertos y centros de consumo y producción como Mar del Plata, constituye una ventaja comparativa significativa en relación a su ubicación estratégica para avanzar hacia un parque logístico. Esta iniciativa permitiría reducir los costos operativos, alcanzar mayor eficiencia en el transporte y distribución, disminuir los tiempos de almacenamiento y manipulación de mercancías, aumentar la competitividad regional, atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico local, y generar empleo directo e indirecto en logística, transporte e industria, y optimizar la cadena de suministro. Además, aportaría mayor velocidad y confiabilidad en la distribución de bienes, reduciría las pérdidas y desperdicios en la logística y favorecería la descongestión urbana. Además el poder centralizar las actividades logísticas en un solo punto evitaría el tránsito pesado en zonas urbanas y reduciría la contaminación y el impacto ambiental en áreas pobladas.

En tercer lugar, los recursos naturales, la ubicación estratégica y la infraestructura básica ponen a Mar Chiquita, en un sendero propicio para continuar fortaleciéndose como referente en energías renovables. No obstante, y a pesar de contar con estos activos estratégicos, para que el municipio se consolide como un polo energético sostenible, se requiere de un flujo de inversión mayor orientado a infraestructura, tecnología y financiamiento para proyectos a gran escala.

A continuación, se desarrollarán con mayor profundidad cada uno de estos ejes:

iv.1 Hacia un Plan de Desarrollo Turístico

El turismo crea empleos directos en sectores como hotelería, gastronomía, agencias de viajes, transporte y guías turísticos. Según la OMT (Organización Mundial del Turismo), el turismo es responsable de 1 de cada 10 empleos en el mundo.

Pero también impulsa empleos indirectos en actividades relacionadas como la agricultura (para abastecer al sector gastronómico), la construcción (para infraestructura turística), la artesanía y los servicios generales.

El turismo funciona como centro de gravedad para la atracción de inversiones tanto nacionales como extranjeras; y, simultáneamente, promueve el consumo de bienes y servicios locales, beneficiando a pequeños emprendedores, productores y comerciantes, al tiempo que fomenta el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), especialmente en sectores como alojamiento, gastronomía, artesanías y servicios de recreación.

Asimismo, permite que las comunidades diversifiquen su economía, reduciendo la dependencia de actividades tradicionales como la agricultura o la pesca, y ofrece nuevas oportunidades económicas, especialmente en áreas rurales o menos industrializadas.

El turismo cultural incentiva la preservación de tradiciones, festividades, gastronomía y artesanías locales. El ecoturismo y el turismo sostenible, por ejemplo, fomentan la conservación de espacios naturales y la biodiversidad, aportando fondos y concienciación sobre la importancia de proteger el entorno.

El turismo bien gestionado promueve la participación comunitaria, fortaleciendo la identidad cultural y el sentido de pertenencia; e incentiva a las comunidades a organizarse en cooperativas o asociaciones para gestionar y ofrecer servicios turísticos.

Además, amplía la base fiscal al generar mayores ingresos públicos a través de impuestos, tasas y contribuciones que pueden ser reinvertidos en políticas públicas, educación, salud y seguridad.

En pocas palabras, tiene un fuerte impacto porque hace crecer el PBG⁸ local, incrementa el ingreso per cápita, mejora los ingresos de las comunidades, especialmente en áreas rurales o marginales; y promueve las inversiones de diferentes escalas o magnitudes. En términos sociales, mejora la calidad de vida, se genera empleo inclusivo contribuyendo a la equidad social y fomenta el intercambio cultural. Es una de las actividades económicas a privilegiar si se desean sesgar los comportamientos hacia acciones sostenibles que permitan minimizar el impacto negativo de la producción y promover la conservación del medioambiente.

En ese marco, se propone elaborar un plan de desarrollo turístico para Mar Chiquita con el fin de potenciar sus recursos naturales, aprovechar su ubicación estratégica y generar desarrollo económico sostenible. Los planes suelen constituirse como una hoja de ruta que ayuda a guiar el direccionamiento de las inversiones públicas y privadas bajo un objetivo en común.

El mismo debería incluir la albufera como un eje clave, considerar la segmentación de posibles visitantes, y trabajar de forma coordinada con los actores locales lo que permitiría diversificar la oferta turística y atraer inversiones públicas y privadas. Asimismo, la visibilización del plan y su posterior comunicación efectiva son condiciones necesarias (pero no suficientes) para captar financiamiento internacional para la concreción de proyectos estratégicos.

Algunos aspectos clave a considerar:

- ✓ La albufera de Mar Chiquita representa un nicho de desarrollo turístico ideal para el ecoturismo, el avistaje de aves, la pesca deportiva y actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza.
- ✓ Playas vírgenes y humedales ofrecen espacios ideales para el desarrollo de complejos turísticos “all inclusive” y actividades al aire libre.

⁸ Producto Bruto Geográfico.

- ✓ La proximidad al Aeropuerto Internacional Ástor Piazzolla facilita el acceso directo de turistas nacionales e internacionales.
- ✓ Conexiones viales eficientes desde Mar del Plata y Buenos Aires amplían el mercado turístico potencial.
- ✓ El patrimonio cultural y gastronómico enriquece la experiencia turística, destacando tradiciones locales y productos autóctonos.

Por su parte, la segmentación de mercados es necesaria para poder adaptar la oferta turística y atraer distintos perfiles de visitantes como, por ejemplo, turistas de Naturaleza y Ecoturismo, Deportivos y de Aventura, Culturales y Gastronómicos, Turismo Familiar, Turismo Premium y All Inclusive, y Turistas Académicos y Científicos.

Las posibilidades de éxito aumentan en la medida que haya un fuerte compromiso e involucramiento de la comunidad local en la toma de decisiones pues es lo que garantiza un desarrollo turístico que respete la identidad del lugar y beneficie a los residentes.

En ese contexto, se propone establecer mesas de trabajo entre el sector público, privado, ONGs y actores locales críticos para definir el perfil turístico y áreas estratégicas para las inversiones, donde el municipio sea quien coordine los esfuerzos entre sectores para asegurar una planificación sostenible y participativa.

En Mar de Cobo, actualmente se está definiendo su perfil turístico. La participación activa del Estado municipal resulta clave para alcanzar un desarrollo organizado y con lineamientos claros. Ese proceso de desarrollo requiere un Estado municipal que despliegue una estrategia para liderar y coordinar el proceso de planificación y que asegure que los intereses comunitarios y ambientales estén protegidos; sin que ello implique entrar en tensión con el sector privado.

El rol del Estado en el desarrollo turístico es fundamental para garantizar un crecimiento ordenado y sostenible que responda a una planificación estratégica de largo plazo. Cuando el Estado se ausenta, el mercado asigna los recursos de manera espontánea, sin seguir un proceso de desarrollo ideal, lo que puede generar múltiples problemas. Entre ellos, la falta de infraestructura adecuada, la expansión descontrolada del urbanismo turístico, la sobreexplotación de los recursos naturales, la degradación ambiental y la concentración del sector en pocos actores económicos, limitando la diversificación y la participación de la comunidad local. Además, la ausencia de

regulación puede dar lugar a desarrollos informales que comprometen la calidad del destino y reducen su atractivo a futuro. Por ello, el Estado municipal debe ser quien asuma un rol activo en la planificación y en la regulación de incentivos del sector, promoviendo un modelo de turismo sostenible que equilibre el crecimiento económico con la preservación del entorno y el bienestar de la población local.

Otro de los desafíos en el desarrollo turístico de Mar Chiquita es asegurar que el crecimiento de la actividad no comprometa la identidad local ni la sostenibilidad ambiental. Es fundamental adoptar un enfoque planificado que respete la singularidad del destino y promueva un desarrollo equilibrado, evitando la sobreexplotación del territorio y la expansión descontrolada de infraestructuras. La planificación turística debe priorizar la integración armónica con el entorno natural y urbano, estableciendo normativas claras que regulen la densidad y el tipo de construcciones permitidas, y fomentando modelos de turismo sostenible que preserven el paisaje y la calidad de vida de la comunidad local.

Más allá de los objetivos establecidos, debe contemplarse simultáneamente la infraestructura adecuada para respetar el entorno natural.

Existen muchas formas y formatos que eligen los turistas al momento de planificar sus vacaciones. En ese marco, la diversificación de la oferta turística es clave para combatir la estacionalidad y establecer políticas claras para controlar la capacidad de carga turística.

La aplicación de prácticas sostenibles en construcción, manejo de residuos y uso de energías renovables, el monitoreo de la capacidad de carga turística para asegurar la preservación del medioambiente y la promoción de investigaciones y programas educativos sobre la biodiversidad, son los tres pilares principales para garantizar un desarrollo sostenible y responsable.

Así como el desarrollo no llega solo, la inversión tampoco. Por eso, se citan a continuación un set de propuestas que deberían contemplarse al momento de la formulación del plan.

- ✓ Revisar y perfeccionar la segmentación turística actual para optimizar estrategias de desarrollo y promoción.
- ✓ Crear un fondo público-privado para financiar proyectos de desarrollo turístico sostenible.

- ✓ Organizar un concurso de ideas urbanísticas sobre turismo, hotelería y gastronomía con enfoque ambiental.
- ✓ Colaborar con el Colegio de Arquitectos para gestionar y organizar dicho concurso.
- ✓ Crear materiales promocionales que destaquen el potencial de Mar Chiquita como destino sostenible.
- ✓ Participación en ferias internacionales para posicionar el destino y atraer inversores.

Presentación de proyectos estratégicos a fondos internacionales como el BID y el Banco Mundial.

Concluyendo, un plan de desarrollo turístico para Mar Chiquita es necesario para aprovechar su potencial natural, diversificar su oferta turística y asegurar un crecimiento consensuado entre los sectores público y privado. Casos como el de Mar de Cobo evidencian la importancia de integrar a todos los actores clave para evitar desarrollos desorganizados. Además, una estrategia de comunicación efectiva permitirá obtener financiamiento internacional, garantizando un desarrollo sostenible que beneficie tanto al entorno como a la comunidad local.

iv.2 Hacia un Parque Logístico

En general, los parques logísticos suelen facilitar el comercio exterior, integrar con zonas aduaneras o depósitos fiscales, y simplificar el acceso a puertos y aeropuertos para exportaciones e importaciones. Cuentan con espacios modulares para almacenamiento y distribución, plataformas de carga y descarga con tecnología avanzada, con zonas de estacionamiento para camiones con áreas de descanso y servicios complementarios (estaciones de servicio, seguridad, aduanas, oficinas comerciales).

En el caso de Mar Chiquita, por su propia estructura productiva, el diseño del parque logístico debe estar orientado a sectores clave como agroindustria, comercio exterior, manufactura y distribución con la posibilidad de ser adaptado para recibir distintos tipos de mercancías (refrigeradas, peligrosas, a granel) y que fomente la industrialización de productos locales mediante la integración de procesos logísticos eficientes.

La implementación de un parque logístico en Mar Chiquita ofrecería múltiples beneficios a las empresas locales (especialmente a frigoríficos y firmas productoras de huevos) tales como la infraestructura especializada, optimización de transporte y la mejora en la calidad del producto.

Por ejemplo, el almacenamiento en frío, la disponibilidad de instalaciones con sistemas de refrigeración adecuados para conservar productos perecederos, garantizando su frescura y calidad hasta su distribución final, el manejo eficiente de productos (que facilita la manipulación segura de alimentos, reduciendo riesgos de contaminación y asegurando el cumplimiento de normativas sanitarias), la reducción de tiempos de entrega y disminución de costos logísticos, entre otros.

La presencia de un parque logístico puede atraer diversas empresas que complementen las operaciones de frigoríficos y productores de huevos tales como la fabricación de envases y embalajes; empresas de transporte refrigerado y servicios dedicados al traslado de mercancías que requieren control de temperatura para asegurar la cadena de frío; laboratorios de control de calidad a través de entidades que ofrecen servicios de análisis y certificación, garantizando que los productos cumplan con los estándares sanitarios y de calidad; proveedores de insumos agrícolas y pecuarios (firmas que suministran alimentos balanceados, medicamentos veterinarios y otros insumos necesarios para la producción avícola y ganadera); o servicios de mantenimiento y reparación de equipos como talleres especializados en la reparación y mantenimiento de maquinaria utilizada en procesos de producción y logística.

En términos de sostenibilidad y tecnología, se hace imprescindible la implementación de energías renovables y eficiencia energética, la digitalización de procesos logísticos (IoT, trazabilidad, automatización) y la planificación del impacto ambiental para reducir emisiones y optimizar la gestión de residuos.

No obstante, al evaluar la conveniencia de un Parque Logístico, deben contemplarse también los altos costos iniciales, una gran inversión en infraestructura, tecnología y servicios básicos, la dependencia de financiamiento público o privado para su desarrollo, y así también la infraestructura vial y ferroviaria de soporte. Si las rutas o accesos están en mal estado, puede afectarse la eficiencia logística, sumando la necesidad de realizar inversiones constantes en mantenimiento y puntuales en ampliaciones.

Antes de su construcción debería contemplarse cuál es la demanda actual y potencial de empresas para instalarse para evitar que se convierta en un "elefante blanco". No obstante, a partir de lo mencionado anteriormente en relación a la ubicación estratégica de Mar Chiquita, se entiende que esta consideración no tendría el peso que podría tener en otros distritos de la provincia de Buenos Aires. Sin embargo, la falta de incentivos o políticas adecuadas puede frenar su desarrollo. En ese marco, la regulación y la gestión suelen ser una condición de partida que puede constituirse en incentivos o desincentivos, dependiendo del cumplimiento de normativas nacionales e internacionales en logística y transporte, de los incentivos fiscales o beneficios para atraer empresas, y de la coordinación entre sector público y privado para su desarrollo y expansión.

A continuación, se enumeran las posibles etapas y pasos para desarrollar un Parque Logístico:

1- Análisis de Viabilidad:

- Estudio de Demanda: Evaluar las necesidades logísticas de la región y las proyecciones de crecimiento.
- Selección del Terreno: Identificar ubicaciones estratégicas con acceso a infraestructuras clave como rutas, ferrocarriles y puertos.

2- Planificación y Diseño:

- Infraestructura Básica: Diseñar redes de servicios públicos, vías de acceso y áreas de almacenamiento.
- Sostenibilidad Ambiental: Incorporar prácticas ecológicas en el diseño y operación del parque.

3- Gestión y Operación:

- Modelo de Gestión: Definir si la administración será pública, privada o mixta.
- Servicios Complementarios: Ofrecer servicios adicionales como seguridad, mantenimiento y áreas comerciales.

4- Atracción de Inversiones:

- Incentivos Fiscales: Implementar políticas que atraigan a empresas a establecerse en el parque.
- Promoción Activa: Difundir las ventajas competitivas del parque a potenciales inversores.

Existen múltiples ejemplos de municipios con parques logísticos exitosos, tanto en el plano local como internacional:

Ejemplos nacionales:

1- Parque Logístico de Bahía Blanca.

Se aprovechó su ubicación estratégica; situado en un punto clave de conexión con el puerto de Bahía Blanca, facilitando la exportación de productos agroindustriales. En este caso, se logró una articulación público-privada que contó con apoyo del gobierno local y el sector privado, generando empleo y mejorando la infraestructura vial. Su impacto fue significativo porque pudo atraer inversiones de empresas cerealeras y de transporte, consolidándose como un polo logístico de referencia en la provincia de Buenos Aires.

2- Parque Logístico de Zárate

Aquí también se capitalizó su proximidad a la Ruta 9, con acceso ferroviario y fluvial (Puerto de Zárate). Se realizó por etapas en un desarrollo progresivo donde primero se construyeron los depósitos y luego se incorporaron las industrias y servicios complementarios. Esto facilitó la logística automotriz y agrícola, convirtiéndose en un eslabón clave del comercio internacional, creando un beneficio a escala regional.

Ejemplos internacionales:

1- Medina del Campo, España:

También presenta una ubicación estratégica ya que se encuentra situada cerca de las autovías A-6 y A-62, con plataformas ferroviarias que facilitan el transporte de mercancías. Contó con apoyo gubernamental donde la Junta de Castilla y León impulsó el desarrollo del parque con financiamiento público y privado. Se convirtió en un nodo

logístico clave para la distribución en el norte de España, atrayendo empresas de transporte y almacenamiento.

2- Parque Logístico de Montevideo, Uruguay:

Fue diseñado para facilitar la importación y exportación mediante el puerto de Montevideo. Incorporó regímenes fiscales especiales para atraer inversiones (zonas francas) y apuntó a la modernización mediante la implementación de tecnología avanzada para la trazabilidad y eficiencia logística.

En resumen, Mar Chiquita reúne las condiciones y ventajas estratégicas para avanzar con su parque logístico. La clave está en aprovechar su ubicación estratégica, pero con accesos adecuados; en ofrecer una infraestructura de calidad con servicios logísticos avanzados; en diseñar un esquema de incentivos para atraer empresas; en construir alianzas público-privadas para el financiamiento y la gestión; y en una planificación por etapas que permita adaptarse a su factibilidad presupuestaria y a su matriz productiva.

iv.3 Energías renovables

Mar Chiquita es un distrito que no solo posee un gran potencial productivo en sectores como la agroindustria y la logística, sino que también está dando pasos firmes en la transición hacia un modelo energético sustentable.

La inversión en energía eólica en el municipio ofrece oportunidades en el marco de una política pública que fomenta la generación de energías renovables y el desarrollo económico local. El municipio de Mar Chiquita viene demostrando un firme compromiso con dichos fines, especialmente en el ámbito de la energía eólica.

Mar Chiquita tiene condiciones inigualables porque reúne condiciones climáticas óptimas (vientos sostenidos y constantes), ubicación estratégica (punto clave del circuito energético de la provincia de Buenos Aires, con proximidad a la autovía 2, la red ferroviaria y los puertos de Buenos Aires y Quequén, lo cual facilita el transporte de componentes, mantenimiento y distribución de la energía generada); disponibilidad de terrenos (tierras aptas para la instalación de aerogeneradores sin comprometer otras actividades económicas clave como la producción agropecuaria, con una integración entre agricultura y energía renovable que permite una maximización del uso del suelo);

e infraestructura existente (el Parque Eólico Vivoratá y el proyecto en desarrollo Parque Eólico Los Patrios).

El Parque Eólico Vivoratá, actualmente operativo, se encuentra ubicado en la zona urbana norte de esa localidad, visible de la Ruta 2 y con una capacidad de 18 MW.

Por su parte, el Parque Eólico Los Patrios (en desarrollo), ubicado en predios privados entre Vivoratá y Coronel Vidal (aproximadamente a 50 km de Mar del Plata) cuenta con 266,6 MW de capacidad planificadas y dispone de una superficie de 5.721 hectáreas, con una capacidad de 43 aerogeneradores, cada uno de 6,2 MW. En noviembre de 2024, se inició el proceso de participación pública para la evaluación de impacto ambiental.

Además de los proyectos mencionados, se han planificado otros dos parques eólicos en la región, sumando un total de 120 aerogeneradores en el área. Estos proyectos incluyen acuerdos de alquiler de terrenos por 50 años en establecimientos agropecuarios y su concreción dinamizará la economía local.

Como se mencionó anteriormente, disponer de activos estratégicos es una condición necesaria, pero no suficiente para constituir en un polo energético sostenible. Hace falta mayor inversión en infraestructura, tecnología y financiamiento para proyectos a gran escala, tales como:

- 1- Ampliación de la Red de Transporte Eléctrico para fortalecer la infraestructura de transmisión para integrar la energía generada al Sistema Argentino de Interconexión (SADI).
- 2- Desarrollo de proyectos productivos complementarios para atraer empresas vinculadas al mantenimiento de aerogeneradores, fabricación de componentes y logística de energía renovable.
- 3- Capacitación de Mano de Obra Local para aumentar las posibilidades de empleo. Para ello, se requiere potenciar programas de formación técnica especializada en energía eólica y mantenimiento de parques eólicos.

A continuación, se enumeran las condiciones necesarias para continuar con el desarrollo de parques eólicos en el partido:

- 1- Incentivos Fiscales para Inversores:

- Exenciones impositivas locales para la instalación de parques eólicos
- Reducción de tasas municipales para desarrollos de infraestructura asociada.
- Facilidades en la adquisición y uso del suelo para proyectos estratégicos.

2- Simplificación de trámites y marco regulatorio claro

- Creación de una ventanilla única municipal para acelerar permisos y habilitaciones.
- Coordinación con la Secretaría de Energía de la Provincia de Buenos Aires para garantizar seguridad jurídica y previsibilidad en las inversiones.

3- Infraestructura y conectividad

- Proyecto de modernización de la Estación Transformadora de Coronel Vidal, para mejorar la transmisión y distribución de energía renovable
- Plan de mejora de caminos rurales y accesos viales a las zonas de parques eólicos, facilitando el traslado de componentes y mantenimiento.

4- Vinculación con Universidades y Centros Tecnológicos:

- Convenios con instituciones como la Universidad Nacional de Mar del Plata para la formación de técnicos especializados en energías renovables.
- Creación de un programa de empleo joven enfocado en la capacitación en mantenimiento eólico.

5- Diversificación Económica:

- Fomento al Turismo Sostenible: Promover visitas educativas a los parques eólicos, integrándolos como atractivos turísticos.
- Apoyo a Proveedores Locales: Incentivar la participación de empresas locales en la cadena de suministro y servicios asociados a los parques.

v. HERRAMIENTAS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

v.1 Caracterización de la estructura territorial urbanística del partido de Mar Chiquita

El Partido presenta dos ejes de estructuración del territorio: la Ruta Provincial N°2 (RP2) y la Ruta Provincial N°11 (RP11), que son la representación de dos realidades socioeconómicas, culturales y demográficas diferentes, pero complementarias.

La estructura territorial del municipio (Figura 1) tiene como principales componentes dos corredores de movilidad regional (la RP 2 junto al FRGR Constitución, Mar del Plata y la RP 11). Ambos concentran la totalidad de los centros urbanizados. Adicionalmente, cuenta con una extensa área rural principalmente ganadera y con escasa población, con diversos humedales interrelacionados con la Reserva y la Albufera de Mar Chiquita y un frente costero marítimo de 67 km de extensión.



Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA) de Mar Chiquita

El eje mediterráneo está conformado por las localidades fundacionales del Partido: Coronel Vidal, General Pirán y Vivoratá⁹, que se encuentran ubicadas entre los kilómetros 321 y 367 de la Ruta Provincial N°2. Este eje se caracteriza por la prestación de servicios administrativos y servicios orientados al área rural. Además, presenta una muy incipiente radicación de establecimientos del sector secundario, predominantemente del sector alimenticio.

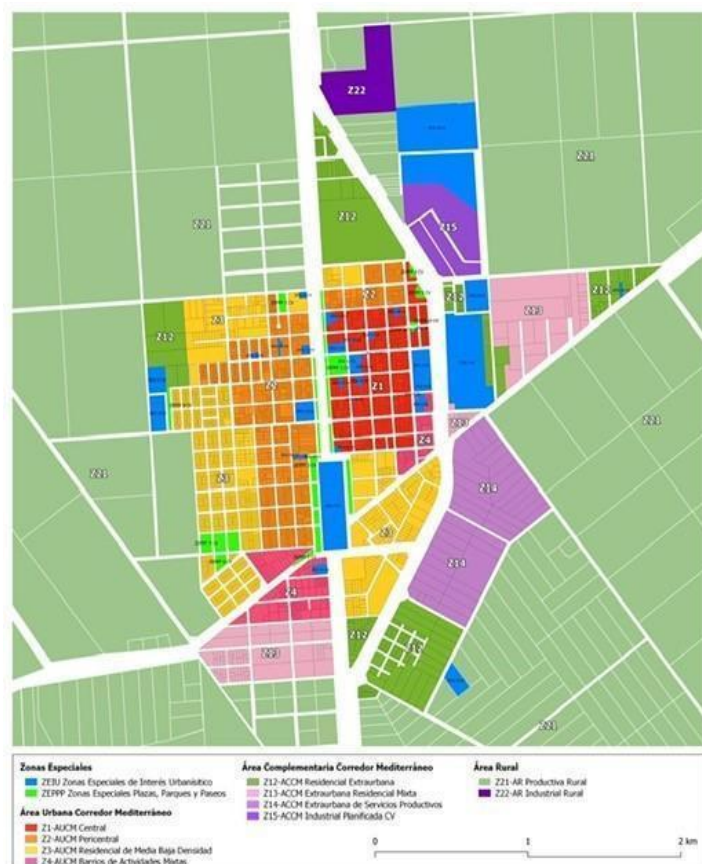


Figura 2: Clasificación secundaria del territorio - Coronel Vidal

Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA) de Mar Chiquita

⁹ Ver Figuras 2 a 4.

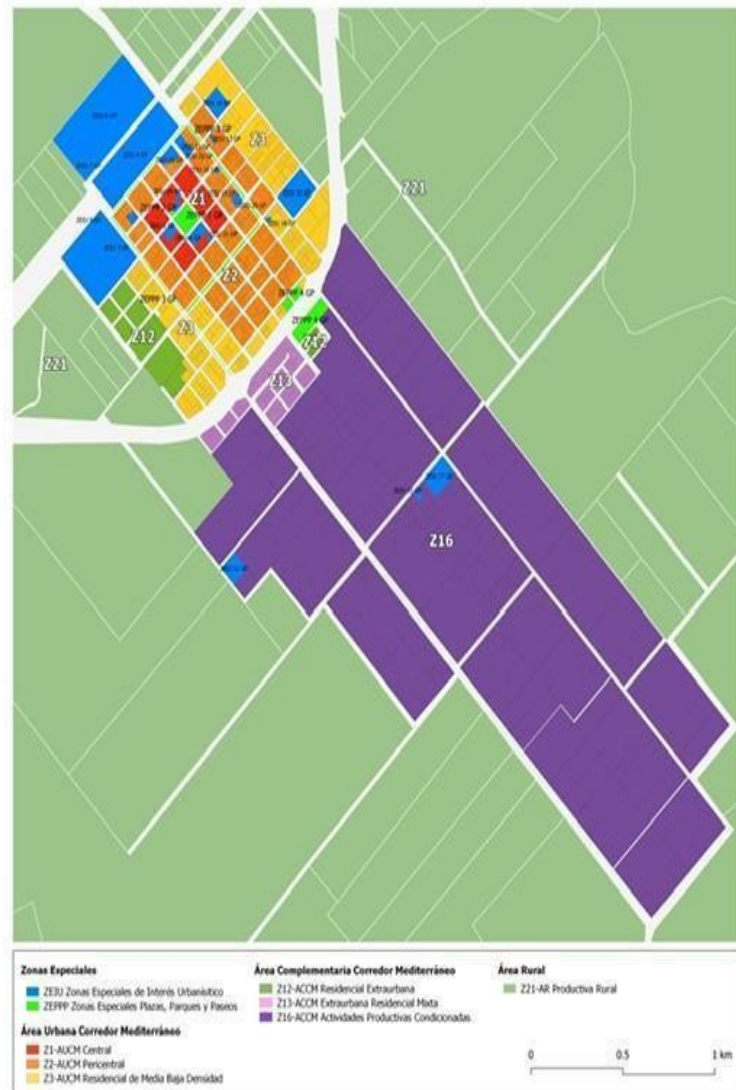


Figura 3: Clasificación secundaria del territorio - General Pirán

Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA) de Mar Chiquita



Figura 4: Clasificación secundaria del territorio - Vivoratá

Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA) de Mar Chiquita

El eje costero está conformado por una sucesión de tres agrupamientos de loteos surgidos a partir de mediados del siglo pasado: a) el aglomerado sur, que lo constituyen las urbanizaciones de Playa Dorada, Santa Elena, Frente de Mar, Atlántida, Santa Clara del Mar y Camet Norte; b) el aglomerado intermedio, constituido por las urbanizaciones de La Caleta, Mar de Cobo, La Baliza y Parque Lago; y, c) el Balneario Parque Mar Chiquita. Todas se encuentran ubicadas entre el límite sur con el Partido de General Pueyrredón y la boca de salida de la Albufera Mar Chiquita. Su población es mayoritariamente migrante de los últimos 35 años y tiene como actividades locales

dominantes los servicios de turismo y recreación, aunque un alto porcentaje tiene su fuente laboral en Mar del Plata.

Ambos corredores urbanos constituyen sociedades de características diferentes, que para algunos actores expresan una clara división del Partido. La actual desarticulación socioeconómica y territorial entre los corredores, y de éstos con el área rural tiene como consecuencia una economía local más frágil a los cambios y crisis recurrentes, y reduce las posibilidades de fortalecer un proceso de desarrollo diversificado, robusto y sostenible.

El Partido presenta tasas muy diferentes de crecimiento demográfico entre el sector mediterráneo y la franja costera (Figura 5 y Figura 6).

Crecimiento población urbana total 1991–2020: 89,4%.
Crecimiento localidades eje mediterráneo: 20,5%.
Crecimiento localidades costeras: 284,6%.
En la franja costera se incorporan aproximadamente entre 140 y 150 nuevas familias por año

Figura 5: Variación demográfica estimada

Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA)

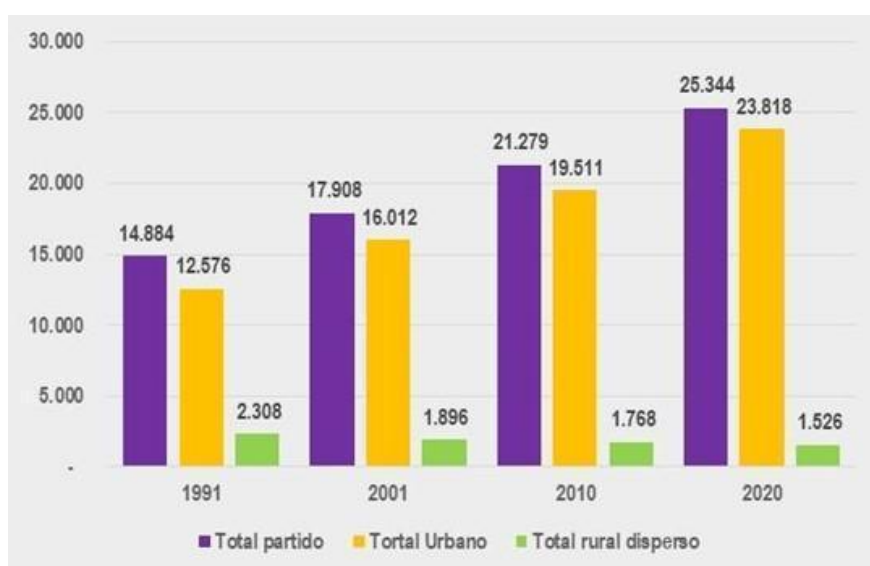


Figura 6: Evolución de la población total, urbana y rural dispersa

Fuente: Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA)

A partir de mediados del siglo XX, el proceso de urbanización de la franja costera siguió un patrón de desarrollo sin normativas ni controles, ligado exclusivamente a los intereses económicos de cada emprendimiento.

Los loteos de los balnearios se iniciaron en la década del 50 y se comenzaron a ocupar con mayor ritmo a partir de la década del 70. En todos los casos, las urbanizaciones se llevaron a cabo con escaso respeto de las condiciones ambientales de implantación y sin una articulación con el conjunto.

Santa Clara del Mar es el centro de servicios dominante del corredor costero, mientras que las demás urbanizaciones tienen una función residencial casi exclusiva, aunque se verifican pequeñas áreas de servicios terciarios en Mar de Cobo y BP Mar Chiquita. Todas las urbanizaciones presentan un alto crecimiento de población de residencia permanente, alta dinámica inmobiliaria y una ocupación edilicia poco densa y dispersa.

BP Mar Chiquita presenta una situación particular: su proceso de crecimiento demográfico es moderado y esto se explica, entre otras razones, por las limitaciones que tiene la economía turística local, con una fuerte estacionalidad, sumado a problemas en la provisión de servicios. De tal forma, todas las plantas urbanas se encuentran en un proceso de completamiento de los tejidos urbanizados a través de nuevas construcciones (especialmente residenciales).

Casi la totalidad de las localidades continuarán con el proceso (iniciado hace cerca de 20 años) de consolidación del doble rol de ciudades balnearias y de residencia permanente. El completamiento se seguirá produciendo en los amplios sectores vacantes. Los análisis indican que Santa Clara seguirá consolidando su rol de centro de servicios de la franja costera, dada la facilidad de acceso a Mar del Plata y a la Ruta Provincial N°2, la consolidación del sistema cloacal y la localización de los principales equipamientos institucionales. Este proceso confirma el rol de ciudad dormitorio del resto de las localidades, y dependiente. El escenario que impone los efectos del cambio climático hace necesario tomar determinaciones, tanto de preservación de los recursos como de adaptación y mitigación de las localidades costeras.

En proximidad a los antiguos loteos, en las últimas 2 décadas se desarrollaron nuevos emprendimientos, abiertos y cerrados, que también presentan una muy baja ocupación.

Las actividades de servicios recreativos y turísticos están concentradas en la oferta estival de sol y playa y, por lo tanto, esta sigue siendo fuertemente estacional. La aparición de plataformas de alojamiento turístico colaborativo (como Airbnb) ha provocado un aumento en la oferta de alojamiento turístico y en el precio de los alquileres convencionales por la presión inmobiliaria, en busca de la renta diferencial que propone el alojamiento turístico.

El aglomerado de Santa Clara del Mar (con excepción de gran parte de Atlántida) tiene sectores que constituyen ámbitos de referencia singulares para residentes y turistas, pero exhiben una regular calidad en el tratamiento del espacio público. Mar de Cobo y Barrio Parque Mar Chiquita tienen condiciones ambientales y paisajísticas de gran calidad, que le otorgan un claro carácter de villa de descanso.

Las localidades del eje costero presentan una buena cobertura del servicio de electricidad. Sin embargo, EDEA como distribuidora (y por lo tanto, también la Cooperativa Arbolito) no tienen capacidad de satisfacer la demanda de potencia que surge como consecuencia del incremento continuo de la cantidad de población. La problemática se agrava durante las temporadas turísticas. La red de agua solo cubre el conglomerado de Santa Clara, y la de saneamiento se encuentra en expansión en sectores de dicha localidad y las adyacentes hacia el sur.

Las limitaciones del soporte infraestructural agravarán los actuales problemas ambientales y reducirán las posibilidades de desarrollo sostenible de la actividad turística. Adicionalmente, serán un obstáculo importante para una política de atracción de nuevas actividades. La empresa distribuidora de electricidad tiene serios problemas para ampliar el suministro domiciliario en los próximos años. Al igual que en el corredor mediterráneo, la cobertura de gas natural no puede ampliarse desde 2016 por problemas de suministro de la distribuidora.

La mejora de infraestructura será crucial para impulsar la recuperación económica y crear empleo.

La economía de la franja costera está basada en los servicios de recreación y turismo de verano.

Los ecosistemas del Partido prestan servicios indispensables para la calidad de vida y el desarrollo local. Los humedales (arroyos, lagunas, albufera), los médanos y playas, el pastizal pampeano y las forestaciones urbanas y rurales sufren, en algunos casos puntuales, procesos de degradación a causa de distintas actividades humanas.

La Reserva de Biósfera Parque Atlántico Mar Chiquito es el principal refugio de biodiversidad del Partido. En ella convergen muy diversos usos del suelo: agricultura, ganadería, turismo, náutica, pesca deportiva, operación militar, transporte, silvicultura, conservación e investigación científica.

Al mismo tiempo, presenta diversas problemáticas: caza furtiva, ineficaz gestión de residuos, quema de vegetación, disturbios a las aves, pesca deportiva sin controles, inexistencia de un plan de manejo y de normas de ordenamiento territorial, introducción de especies exóticas. La gestión de la Reserva presenta importantes problemas, que tenderán a agravarse con el incremento de las actividades turísticas y recreativas.

El Municipio pertenece a las subcuencas de los Arroyos Grande y Dulce, que en su zona baja conforman una serie de lagunas y bajos (humedales), antes de su desembocadura en la albufera y posteriormente en el Mar Argentino. Estas zonas presentan un dinamismo particular respecto a su biodiversidad, sujeto principalmente a los cambios estacionales y a los períodos de lluvias y sequías de la región. Los cauces principales y los tributarios recolectan los efluentes de las actividades productivas tanto de los partidos de cuenca alta (Balcarce, Tandil, Ayacucho y Gral. Pueyrredón) como de Mar Chiquita. La actividad agrícola es uno de los factores que más afecta a la calidad de las aguas, tanto superficiales como subterráneas por las lluvias, las escorrentías y la lixiviación.

La totalidad de la franja costera marítima sufre importantes procesos erosivos y su protección a través de escolleras presenta aspectos controversiales. Asimismo, se ha señalado como un problema recurrente la extracción ilegal de arena.

Adicionalmente, no se cuenta con figuras de protección de las playas y dunas.

Aunque no se cuenta con información estadística rigurosa, Mar Chiquita presenta un paulatino crecimiento de la demanda turística debido a los valores paisajísticos de su franja costera, los precios competitivos de los servicios (en relación a Mar del Plata y a otros destinos de la Costa Bonaerense) y las características ambientales apropiadas para la residencia de descanso.

v.2 Estrategias de actuación sugeridas

A efectos de responder a las complejidades que plantean tanto los procesos socio-territoriales y los escenarios analizados, como a los objetivos que deberán alcanzarse, se sugieren cinco estrategias de actuación. Las mismas se desarrollan a continuación:

Estrategia 1 | Fortalecimiento de las funciones de los centros urbanos del eje mediterráneo a través de 4 directrices:

- a- Ampliación de la base económica aprovechando las ventajas comparativas que brinda el corredor vial – ferroviario y la cercanía a Mar del Plata.
- b- Desarrollo urbano centrado en la preservación de los patrones de calidad urbana existentes (compacidad / escala / morfología homogénea / calidad ambiental, etc.).
- c- Completamiento de la cobertura y mejora en la prestación de las infraestructuras y servicios y ampliación de los equipamientos sociales.
- d- Puesta en valor de los sitios y edificios patrimoniales que son constitutivos de la identidad de Mar Chiquita.

Estrategia 2 | Desarrollo de un proceso que consolide la franja costera como un área continua, articulada y con los mayores estándares de calidad ambiental, a través de 4 directrices:

- a- Ocupación prioritaria y densificación controlada del suelo urbanizado con patrones orientados a la mitigación de los efectos del cambio climático.
- b- Diferimiento de la aprobación y construcción de nuevas urbanizaciones.
- c- Completamiento de redes de servicios y equipamientos sociales a fin de que cumpla adecuadamente el rol de ciudad balnearia con la doble función de residencia permanente y transitoria.
- d- Puesta en valor del espacio público y protección de las características ambientales y paisajísticas de la costa atlántica bonaerense.

Estrategia 3 | Promoción de procesos de desarrollo rural alternativos, a través de 4 directrices:

- a- Fomento de nuevas actividades económicas ligadas a la sustentabilidad ambiental, económica y social (ganadería regenerativa, turismo rural, producción agroecológica, recreación y difusión científica, etc.);
- b- Mejora de la accesibilidad, de la conectividad y de la prestación de servicios básicos;
- c- Erradicación de actividades y factores contaminantes;
- d- Preservación de las características paisajísticas y del patrimonio cultural e histórico.

Estrategia 4 | Preservación de los ecosistemas presentes en el Municipio y puesta en valor de sus funciones ambientales a través de 4 directrices:

- a- Mejora de la gestión y manejo del área de Reserva y de la albufera;
- b- Protección integral de los humedales (arroyos, lagunas, albufera);
- c- Constitución de un corredor ambiental costero para la protección de los médanos y playas;
- d- Preservación del pastizal pampeano y de las forestaciones urbanas y rurales.

Estrategia 5 | Reforma de los mecanismos de gestión territorial local a través de 2 directrices:

- a- Creación de un sistema de gestión municipal;
- b- Ampliación, capacitación y equipamiento de los planteles técnicos municipales en materia de planificación, ejecución y control de las políticas territoriales.

v.3 Herramientas de gestión urbanísticas propuestas

El Concejo Deliberante del Partido de Mar Chiquita aprobó en el año 2023 la Ordenanza 124 que define el Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental (COTA), que se encuentra en proceso de convalidación por la Provincia de Buenos Aires. Dicho código fue elaborado mediante convenio con la Provincia, con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y con la asistencia técnica de la Universidad de General Sarmiento, como así también con algunas adaptaciones puntuales al territorio, realizadas por la Universidad Atlántida Argentina.

Por otra parte, el Municipio de Mar Chiquita sancionó en el 2021 la Ordenanza 064 denominada de Valorización Inmobiliaria, promulgada por Decreto 1224 y la incorpora a su Proyecto de Ordenanza Fiscal en su artículo 28 denominado Contribución Obligatoria sobre la Valorización Inmobiliaria disponiendo hechos generadores, sujetos y plazos de pago, determinación de las contribuciones, formas de pago, momentos de exigibilidad, y modo de implementación.

Esta Ordenanza se enmarca en el Decreto-ley 8912/77 de la Provincia de Buenos Aires (Ley de Ordenamiento Territorial y Uso de Suelo), que en su artículo 56 establece que: *“al crear o ampliar núcleos urbanos, áreas y zonas, los propietarios de los predios involucrados deberán ceder gratuitamente al Estado Provincial las superficies destinadas a espacios circulatorios, verdes, libres y públicos y a reservas para la localización de equipamiento comunitario de uso público...”*.¹⁰

Asimismo, la Ordenanza ha sido dictada en el marco de la Ley Provincial 14.449 (Ley de acceso justo al hábitat), que menciona los hechos generadores de la participación del municipio en las valorizaciones en su artículo 46, mientras que en el artículo 47 dispone que tales participaciones, en los casos que corresponda, se hacen efectivas con carácter adicional y complementario a las cesiones establecidas en el Art 56 del Decreto Ley 8912/77.

También hay que destacar que la ley citada dispone que los Municipios establecerán una contribución obligatoria a través de una Ordenanza de carácter general, que no podrá ser inferior al 10 por ciento de la valorización inmobiliaria generada por los hechos enunciados en el artículo 46, ni superior al máximo establecido por la

¹⁰ Artículo 56 decreto Ley 8912/77 de la provincia de Bs As

instancia superior de justicia en materia de constitucionalidad para la regulación de usos de suelo por parte del Estado.¹¹

Este marco regulatorio está vigente a partir de la Convalidación efectuada por la Provincia de Buenos Aires. De hecho, ya se ha utilizado la herramienta en el caso de un Barrio Privado y un Parque Eólico.

Del análisis realizado en el Informe Preliminar de esta misma Asistencia Técnica y de la experiencias de ejecución de la misma se han incorporado en la Ordenanza Fiscal Impositiva para el 2025, aún en tratamiento por el Honorable Concejo Deliberante, los porcentajes de cobro de la Valorización Inmobiliaria, de acuerdo a los parámetros de la legislación Municipal, Provincial y Nacional.

De este modo se han establecido reglas claras y transparentes a esta situación que se caracterizaba en dicho Informe como confusa y poco transparente.

Los instrumentos de gestión urbanística recomendados por esta Asistencia Técnica son los siguientes:

1. Fondo de Desarrollo Urbano Ambiental
2. Banco de Tierras - Ordenanza 28/202
3. Contribución obligatoria sobre la valorización inmobiliaria – Ordenanza 64/2021.
4. Convenios Urbanísticos.
5. Sistema de contribución por mejoras
6. Régimen de movilización del suelo urbano

v.4 Fondo de Desarrollo Urbano Ambiental

Crear el Fondo de Desarrollo Urbano Ambiental, cuyo objetivo será el de administrar los recursos en dinero, obras y tierras generados a partir de la aplicación de los instrumentos y mecanismos de gestión aprobados en este Plan.

¹¹ Art 50 de la Ley 14.449 de acceso justo al hábitat

- a- El Fondo contará con una cuenta especial que tendrá el objetivo de transparentar el manejo del dinero recaudado y facilitar el financiamiento de los componentes de los proyectos a desarrollar en el marco de la aplicación de este Plan.
- b- El Fondo de Desarrollo Urbano Ambiental y su cuenta especial serán administrados por la Autoridad de Aplicación del COTA.
- c- Los recursos del Fondo se considerarán intangibles y son de afectación específica a los siguientes fines:
 - Refacción, mejora, ampliación y construcción de equipamientos sociales municipales y de espacios abiertos como plazas y parques.
 - Contribución al financiamiento de programas de construcción, autoconstrucción, reparación, remodelación o ampliación de viviendas tanto urbanas como rurales.
 - Contribución al financiamiento de proyectos de recuperación, rehabilitación o refuncionalización de edificios y sectores urbanos con el fin de preservar su valor patrimonial, histórico, cultural y social.
 - Construcción, ampliación y/o mejoramiento de servicios de infraestructura básica.
 - Construcción, ampliación y/o mejoramiento de instalaciones, mobiliario y equipamiento de áreas de preservación ambiental.
- d- Los recursos que compondrán el Fondo provendrán de las siguientes fuentes:
 - Los recursos provenientes del Fondo Fiduciario - Sistema de Financiamiento y Asistencia Técnica de la Provincia de Buenos Aires.
 - Los recursos provenientes de la aplicación de cualquiera de los instrumentos aprobados en este Plan, incluyendo el cobro de las multas y cualquier otra penalidad.
 - Los recursos que se prevean anualmente en el Presupuesto Municipal.
 - Las parcelas y fracciones de tierra que formen parte del Banco de Tierras creado por la Ordenanza 28 sancionada el 8 de julio de 2020.

- Los recursos de cualquier tipo que sean transferidos por las jurisdicciones Provincial o Nacional y que tengan como destino el desarrollo de estrategias y acciones de este Plan.
- Los recursos provenientes tanto de la ejecución de convenios y de consorcios urbanísticos, como de los recuperos producidos por la ejecución de obras públicas, construcción de viviendas y ventas de lotes.

El Departamento Ejecutivo asignará los recursos y fijará anualmente en el proyecto de Ordenanza Fiscal el porcentaje de los recursos del Presupuesto Municipal, que se destinará al Fondo.

v.5 Banco de Tierras - Ordenanza 28/2020

El Banco de Tierras, creado por la Ordenanza 28/2020, integra el Sistema Municipal de Gestión Territorial (SMGT) de la Municipalidad de Mar Chiquita.

El Banco de Tierras promoverá un programa de ingreso de parcelas y fracciones centrado en diversos instrumentos (tales como vacancia, convenios, canjes por deuda, cesiones, prescripción administrativa, etc.) con destino prioritario a áreas verdes libres públicas, equipamientos sociales y vivienda o loteos sociales.

Deberá establecer en forma explícita las Zonas Especiales y reservas de tierras en predios vacantes previstas en los artículos 44 y 45 de la Ley 14.449 con la finalidad de asegurar las condiciones para promover la construcción de viviendas y urbanizaciones sociales planificadas.

v.6 Instrumentos de gestión previstos en la Ley 14.449

Se recomienda la aplicación en la Municipalidad de Mar Chiquita de los siguientes instrumentos de gestión territorial, que forman parte de la ley:

1. Programa de promoción de procesos de producción social del hábitat y de urbanizaciones planificadas de acuerdo a lo previsto en la Sección I del Capítulo IV de la Ley 14.449.

2. Programa de Microcréditos a través del Sistema de Financiamiento y Asistencia Técnica de acuerdo a lo previsto en la Sección III del Capítulo IV de la Ley 14.449.

3. Consorcios Urbanísticos de acuerdo a lo previsto en la Sección VI del Capítulo IV de la Ley 14.449.

4. Régimen de movilización del suelo urbano de acuerdo a lo previsto en el Capítulo V de la Ley 14.449.

Para la aplicación efectiva de cada uno de los instrumentos de gestión determinados en el artículo anterior, el Departamento Ejecutivo aprobará los decretos reglamentarios correspondientes y/o remitirá al Concejo Deliberante los proyectos de ordenanza especial, según se requiera.

Participación en las valorizaciones inmobiliarias generadas por la acción urbanística.

Forma parte de la legislación de la Municipalidad de Mar Chiquita el instrumento de contribución obligatoria sobre la valorización inmobiliaria aprobada por Ordenanza 64/2021.

v.7 Convenios Urbanísticos

Los acuerdos celebrados entre la Municipalidad de Mar Chiquita con otras organizaciones gubernamentales o particulares para la realización de los objetivos, estrategias y directrices, planes, proyectos y reglamentaciones determinados en este Plan, se denominan Convenios Urbanísticos.

La negociación, celebración y cumplimiento de los convenios urbanísticos se regirán por los principios de transparencia y publicidad. Una vez perfeccionados, cualquier ciudadano podrá tener acceso a ellos.

Los contenidos de los Convenios Urbanísticos deberán encuadrarse en las siguientes especificaciones mínimas y generales:

1- Determinación de/los objetivos y metas a alcanzar dentro de los plazos totales o parciales que se establezcan en el convenio.

2- Establecimiento de las prestaciones, compensaciones y contraprestaciones a que se obligan las partes con indicación de tiempo y forma.

3- Establecimiento de controles periódicos que se ejercerán con respecto a los contenidos y resultados parciales de lo convenido, a los efectos de asegurar el éxito del Convenio.

Los convenios urbanísticos se diferenciarán por su contenido y finalidad en:

- 1- Convenios urbanísticos de planeamiento: aquellos que incluyan o puedan tener como consecuencia o resultado posibles modificaciones a lo estipulado en el Código de Ordenamiento Territorial Ambiental (COTA) o bien directamente, bien por ser éstas necesarias para la viabilidad de lo estipulado.
- 2- Convenios urbanísticos para la ejecución del planeamiento: aquellos que no afectando en absoluto lo determinado en el COTA se limiten a la determinación de los términos y las condiciones de la gestión y la ejecución del planeamiento y demás instrumentos existentes en el momento de su celebración. Del cumplimiento de estos convenios en ningún caso podrá derivarse o resultar modificación, alteración, excepción o dispensa de las normas de planeamiento establecidas.

Los convenios urbanísticos de planeamiento cumplirán con las siguientes disposiciones:

- Sólo podrán negociarse y suscribirse con el carácter de instancia preparatoria de la correspondiente Ordenanza y hasta el momento en que el procedimiento de aprobación de la modificación o revisión sea sometido al debido trámite de información y participación pública.
- Sus estipulaciones sólo tendrán, en esta fase, el efecto de vincular a las partes para la iniciativa y tramitación del pertinente procedimiento sobre la base del acuerdo respecto de la oportunidad, conveniencia y posibilidad de concretas soluciones de ordenamiento de un área. En ningún caso vincularán o condicionarán en cualquier otra forma el ejercicio por parte de la Municipalidad de la potestad del planeamiento del ejido municipal.

- La tramitación de los Convenios Urbanísticos podrá iniciarse de oficio o a petición de parte. Agregados todos los informes y estudios técnicos necesarios, se dará intervención a la Comisión de Ordenamiento Territorial, creada en el Capítulo IV del COTA que deberá dictaminar sobre la oportunidad, mérito o conveniencia del convenio propuesto.
- Si la resolución fuera favorable, el Departamento Ejecutivo decidirá sobre la formalización o no del Convenio. En los casos en que así correspondiere se remitirá al Concejo Deliberante el respectivo proyecto de Ordenanza.

v.8 Sistema de contribución por mejoras generadas por obras públicas

Será obligatorio el pago de Contribuciones por Mejoras generadas por obras públicas para todos propietarios de bienes inmuebles o poseedores a título de dueños que reciban beneficios individualizables con motivo de la realización de una obra, plan o conjunto de obras públicas derivados de las mismas.

Se consideran poseedores a título de dueño:

- a. Los compradores con escritura otorgada.
- b. Los compradores que tengan la posesión aun cuando no se hubiera otorgado la escritura traslativa de dominio.
- c. Los que poseen con ánimo de adquirir el dominio por prescripción adquisitiva.

Los fondos recaudados por la Municipalidad en concepto de Contribución por Mejoras, serán destinados a sufragar las erogaciones que resulten necesarias para financiar el costo de las obras públicas.

A los efectos de aplicación del régimen de Contribución por Mejoras, se entenderá por:

- a. Obra Pública: cada uno de los proyectos, trabajos u obras contenidos en el Plan de Trabajos Públicos aprobado en el Presupuesto Anual. Se incluyen los realizados por Administración y por terceros.

b. Tipo de obra: categoría que agrupa obras o proyectos de similar naturaleza a los fines de la identificación de los beneficios que genera y la zona de influencia o el alcance de su impacto.

c. Beneficios totales de la Obra Pública: beneficios generados por una obra pública determinada. Incluyen beneficios particulares y generales derivados de la misma; la participación de cada uno depende del tipo de obra.

d. Beneficios generales de la Obra Pública: son los beneficios que la obra genera para la ciudad en su conjunto. Los perciben todos los ciudadanos, en su calidad de usuarios de las infraestructuras y/o equipamientos.

e. Beneficios particulares de la Obra Pública: son los que reciben los propietarios de bienes inmuebles localizados en el área de influencia directa o proximidades de la obra, quienes utilizan las infraestructuras y/o equipamiento de manera más frecuente. Estos beneficios se traducen en un incremento en el valor de los inmuebles de la zona.

f. Valor de los inmuebles: es el valor de los inmuebles que surge de la valuación fiscal y se encuentra vigente al momento de la estimación del tributo.

A los efectos de la cuantificación de la Contribución por Mejoras a abonar por cada uno de los contribuyentes se adoptará la siguiente metodología:

a. A través de una normativa específica para cada tipo de obra, se definirá el porcentaje del costo a financiar a través de la contribución de mejoras, asociando dicha participación a la correspondiente a los beneficios particulares o individuales que la misma genera.

b. Se aplicará dicho porcentaje al costo total de cada obra, obteniéndose el monto total a recuperar a través de las contribuciones de mejoras (carga total).

c. La distribución de la carga total entre los contribuyentes contemplará la localización de los inmuebles dentro de la zona de influencia y su destino, adoptando como variable base al valor catastral de los inmuebles, conforme a las fórmulas de cálculos que se establezcan en la Ordenanza particular de cada obra.

1. Las Contribuciones por Mejoras podrán cobrarse, indistintamente:

a) Antes de dar comienzo a la ejecución de las obras, b) durante su ejecución; o c) al finalizar las mismas.

2. En todos los casos, el costo total se estimará a partir de los registros presupuestarios, adoptando: para el caso a), las imputaciones presupuestarias correspondientes a la afectación preventiva del gasto. Para los casos b) y c), los registros de afectación definitiva del gasto.

3. En los casos b) y c) se incluirán, como parte de los costos totales a repetir, los montos correspondientes a re determinaciones de precios. A tal efecto, se adoptarán los importes que surjan de las respectivas afectaciones definitivas del gasto.

Los propietarios que donaren fracciones de tierra con destino a la obra pública, quedan exentos del pago del tributo hasta la concurrencia del valor de lo donado. A los efectos de la exención se calculará el valor real de la tierra cedida, conforme a la valuación que efectúe la Comisión de Tasaciones Municipal al tiempo de la donación, y el importe así resultante será reducido del total a abonar en concepto de Contribución por Mejoras.

v.9 Régimen de Movilización del Suelo

El objetivo de esta herramienta es promover la transformación de tierras urbanas y rurales, que han permanecido durante décadas sin un uso productivo, en terrenos aptos para el desarrollo de actividades productivas y turísticas. De este modo, se busca aprovechar su potencial para contribuir al bienestar y al Bien Común del Partido de Mar Chiquita

En el Partido existen numerosas hectáreas con gran potencial para el desarrollo de proyectos turísticos que actualmente están inactivas. Estas tierras, de tenencia concentrada en pocos propietarios, han representado durante décadas un obstáculo para la creación de emprendimientos que puedan atraer tanto a turistas como mano de obra e inversiones a Mar Chiquita.

Desde esta Asistencia Técnica se presenta adjunta en anexos, como referencia, la Ordenanza 12.281 de 2018 de la Municipalidad de Gualeguaychú, que define las tierras objeto de la presente, establece sus condiciones y determina las gradaciones para su implementación.

vi. CONCLUSIONES

El modelo de gestión de gran parte de los partidos de la provincia de Buenos Aires (PBA) supo ser, en las últimas décadas y hasta la disrupción introducida por el último cambio en la Administración Nacional, una continuidad de consensos democráticos sobre acuerdos políticos, institucionales, sectoriales y de integración entre los tres niveles del estado que operaron de modo relativamente estable -aún con cambios esporádicos- y con la convivencia de partidos políticos en las distintas gestiones de los niveles de gobierno.

Como afirmamos en el párrafo anterior, la situación allí presentada sufrió alteraciones a partir de las elecciones de 2023. Ante un contexto de transformación política repentina, el estudio de las mejoras disponibles a alcanzar por los gobiernos subnacionales requiere abordar, en cada caso escogido, el conjunto de políticas estructurales a ser consideradas y, potencialmente, promovidas.

En el caso de Mar Chiquita se trata de una tarea muy importante que coincide con un cambio de administración local y con una drástica modificación nacional en la que se modificó el estilo, la forma y el contenido del modelo de gestión del Estado Nacional. En 2023, el cambio de las macro políticas a nivel nacional generó consecuencias inmediatas aguas abajo sobre las Provincias. Estas luego se extendieron sobre las gestiones de los Gobiernos Locales, en nuestro caso, en el Partido de Mar Chiquita, provincia de Buenos Aires.

Mar chiquita, en los quince años previos a 2023, operó con fuerte respaldo fiscal del gobierno nacional y provincial. El dispositivo local, la administración de los recursos y la ejecución de los grandes hitos de política pública fueron el producto -más generoso en ciertas ocasiones, más limitado en otras- de fuertes respaldos externos y limitados apoyo de los recursos captados por el gobierno municipal.

Este esquema, comportamientos y dispositivo de gobierno que lo hacía viable no fue muy diferente al considerar el conjunto de Municipios en las distintas provincias de Argentina. Surge ahora un cambio drástico, muy rígido y sordo frente a una realidad que demanda no frenar la actividad de los gobiernos locales ante un contexto en el cual pesan prioritariamente el modelo nacional y federal que hizo un recorte de gasto público y resultó en una marcada reducción de los recursos coparticipables. Así, ese movimiento redujo los grados de libertad en la gestión municipal. Esta situación afecta al municipio de Mar Chiquita que se vio desfavorecido por el impacto macroeconómico del ajuste nacional y las nuevas reglas de juego que tomaron envión desde fines del 2023.

Como fuera anticipado, el derrotero de Mar Chiquita en lo relacionado con esa ausencia de recursos de los tiempos políticos pasados, empujó al gobierno como un todo (ejecutivo y legislativo) a buscar acuerdos y consensos para que se pudiera lograr una recaudación local mayor en sintonía con las exigencias de la política excluyente del gobierno nacional.

Al enfrentar estas crisis emergen ante los gobiernos locales las deficiencias ocultas de viejas gestiones que la escasez coloca en el centro de la gestión y el debate por el futuro. Como se indicara previamente, el gobierno no tiene una estructura moderna de gestión (los antepasados no trabajaron en este sentido) y, por lo tanto ahora tiene que enfrentar las demandas de erogaciones básicas (sociales, obras necesarias, gasto corriente, etc.) con poca capacidad como consecuencia de un estado obsoleto y con recursos humanos escasos y poco profesionalizados.

El primer problema que enfrenta esta gestión en el corto plazo es mejorar la recaudación con estructuras no preparadas eficazmente para ese objetivo, con recursos tecnológicos obsoletos y con recursos humanos insuficientes y paralizados frente a la necesidad de adaptación legal y/o administrativa que introducen los grandes desafíos vinculados a la modernización y la autonomía en la gestión de políticas institucionales, fiscales y de recursos humanos.

En lo institucional, el poder ejecutivo municipal convive con un Honorable Concejo Deliberante que no ha logrado entender que, más allá de las representaciones políticas que su base territorial apoya, el desafío de Mar Chiquita es dejar atrás la práctica de pensar que las políticas locales sean financiadas en su mayoría por el poder provincial y/o nacional. Es un desafío lograr entender que, de no llegar a los consensos políticos deseados, el municipio se va a encontrar en franca desventaja frente a jurisdicciones vecinas que, en muchos casos por tamaño desigual como Mar del Plata o por gestión como el partido de la Costa, serán los receptores privilegiados de inversiones privadas. Quienes inviertan elegirán llevar sus recursos financieros a distritos en los que prime el bien público de la institucionalidad y en los que se ejecute un plan de gobierno previsible, y no hacia un lugar de movimientos políticos repentinos, esporádicos y sin un rumbo claro.

Eso es producto de la ausencia de estado y de la hegemonía incontrolada del mercado. La intervención del estado lleva a cerrar brechas de competitividad, sociales, y estructurales (cercanía o distancia a los mercados). El modelo nacional recortó en más de 80% la inversión pública en infraestructura, los recursos provinciales “hay que fabricarlos” para una provincia peculiar como la PBA, pero podría ocurrir que tampoco

una mejora en la coparticipación ayude a disminuir la brecha que debe reducirse para que firmas nacionales e internacionales inviertan en energías alternativas o en turismo sustentable o en cadena de servicios como un parque logístico que capture agentes en la búsqueda de alojamiento de menor costo.

¿Debe el gobierno de Mar Chiquita quedarse paralizado frente a un cuadro que localmente la mayoría ha percibido e intenta enfrentar? No puede, ni debe, frenarse ante este escenario. Es legítimo ordenar las cuentas públicas y buscar el consenso legislativo porque una paralización y rechazo por parte de intereses de corto plazo, afectará a toda la sociedad y no sólo a quienes son parte de un fracaso que también los tendrá como autores.

¿Debe el gobierno avanzar en una mejora sustantiva en su aparato fiscal, de fiscalización y recaudación? Uno podría observar la acción de otros municipios y comprobar que esas inversiones imprescindibles son menos onerosas que los beneficios que producen. Sólo dejar que las moras crezcan, que la elusión y la evasión aumenten y que la pasividad se apodere de la cosa pública, no harán más que tener generar una localización poco apetecida por quienes quieran invertir en un lugar atractivo para sus negocios y crear empleo de calidad.

Modernizar el estado municipal es un imperativo. Lo es porque necesita tener buenas políticas de desarrollo que capturen las futuras inversiones en energías sustentables, en proyectos de parque logísticos, en manufacturas de la producción agrícola y en otros proyectos presentados como prioritarios en nuestros informes.

Mar Chiquita es una marca turística para distintos sectores sociales que buscan tranquilidad y un entorno natural que en otros centros turísticos no encuentran. Hay un mercado que consume turismo sustentable, de calidad, y a pesar de los esfuerzos que se ha realizado por dar visibilidad a la albufera, aún hay que seguir potenciando.

El crecimiento de barrios emergentes debe ser guiado para que el inversor acorte distancias y busque tierras semiocupadas y pueda encontrarse con algo semejante a los que vemos en otros partidos costeros (caso Costa del Este operado con inversiones privadas con herramientas financieras que atrajeron a un lugar que no estaba en la corriente de inversiones sectoriales hace quince años).

Abandonar esos incentivos y paralizar la acción de las políticas municipales es, probablemente, el camino más eficiente para edificar un municipio que no es el que los vecinos anhelan ni desean para su futuro como sociedad. Ante esa alternativa, el camino

del progreso se construye con políticas públicas orientadas a incluir, modernizar, gestar autonomía local, establecer y sostener redes de intervención y colaboración, y mejorar los incentivos para atraer población y recursos económicos que mejoren la calidad de vida de los vecinos actuales y futuros del partido de Mar Chiquita.

vii. ANEXOS

vii.1 Cronograma de reuniones

9 de enero de 2025

Reunión presencial del equipo con **Walter Wischnivetzky -Intendente Municipal-, Marcela Lallera -Secretaria de Economía-, Daniel Adrogué -Presidente ADELMAR-, Sergio Partarrieu -director ADELMAR- y Magdalena Martín -Directora de ADELMAR-¹²**, en Municipio de Mar Chiquita, Coronel Vidal.

Los temas abordados en este encuentro fueron los siguientes: el Estado del tratamiento en el Honorable Concejo Deliberante de los Proyectos de Ordenanza Fiscal e Impositiva 2025 y los diferentes escenarios políticos y económicos posibles; el grado de avance de la implementación del nuevo sistema informático de emisión de boletas, cobros y notificación de deudas; la necesidad de articular los proyectos de ordenanza de Promoción Industrial, de Parque Industrial por Fideicomiso y la reglamentación de Uso de Suelo como parte de un mismo proyecto estratégico del Partido; la intención de modificar la normativa vigente referida a molinos de generación eléctrica; el desarrollo de la actividad turística; la conectividad Costa Mediterráneo; y perspectivas de líneas de trabajo a futuro.

27 de febrero de 2025

Reunión virtual del equipo con **Daniel Adrogué -Presidente ADELMAR-**.

En esta oportunidad, el Director del proyecto Arnaldo Bocco expuso un resumen de avance del trabajo final para que luego los integrantes del equipo desarrollen, en términos generales, las sugerencias propuestas en cada uno de los temas analizados.

¹² Decreto de designación de Partarrieu y Martín en SIBOM:
<https://sibom.slyt.gba.gov.ar/bulletins/10692/contents/2064383>