



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA



Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

27 FEB 2026

PROYECTO DE ORDENANZA N°

536-26

DESCRIPCIÓN SINTÉTICA: SE CREA LA SOCIEDAD ANÓNIMA CON PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA BARILOCHE PARA EL TRANSPORTE PÚBLICO (SAPEMBA) Y SE ESTABLECE EL MARCO OPERATIVO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL TUP.

ANTECEDENTES

Constitución Nacional.

Constitución de la Provincia de Río Negro.

Carta Orgánica Municipal de San Carlos de Bariloche

Plan de Transformación del Transporte Urbano de Pasajeros (TUP) de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche.

FUNDAMENTOS

El servicio público de transporte urbano de pasajeros en San Carlos de Bariloche atraviesa una crisis estructural que se manifiesta en tarifas insostenibles, calidad deficiente y cobertura insuficiente. Nuestra ciudad registra una de las tarifas de transporte más elevadas del país, lo que impacta de forma directa en trabajadores, estudiantes, jubilados y sectores populares que dependen del colectivo para desarrollar sus actividades cotidianas. Esta situación exige una respuesta transformadora que coloque al Estado Municipal en el centro de la planificación, gestión y control de un servicio declarado esencial.

El actual modelo de concesión privada ha demostrado ser insuficiente para garantizar el acceso universal, la equidad territorial y la sustentabilidad del sistema. La búsqueda de rentabilidad por parte del operador privado ha entrado en colisión con el derecho de los usuarios a un servicio digno, accesible y de calidad. En este contexto, la creación de la



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria Bariloche (SAPEMBA) para el Transporte Público se presenta como una herramienta jurídica y operativa idónea para recuperar la rectoría del servicio, asegurando que su gestión responda a los intereses de la comunidad y no a lógicas exclusivamente mercantiles.

Resulta imperativo, en consecuencia, otorgar estabilidad y jerarquía normativa a la Tarifa Residente, un mecanismo de equidad social históricamente arraigado que mitiga el impacto del alto costo del boleto sobre los vecinos de Bariloche. Este beneficio no puede quedar sujeto a criterios coyunturales ni a la voluntad política de turno, sino que debe ser consagrado como una política de Estado municipal, fundada en el principio de progresividad de los derechos sociales. El ahorro que representa el veinticinco por ciento (25%) de descuento para los residentes debe ser inalterable, y su financiamiento debe sostenerse con las partidas presupuestarias destinadas a subsidios, las cuales, en lugar de aplicarse de manera exclusiva a compensar desequilibrios empresariales, deben cumplir su verdadero fin social: amortiguar el impacto del costo del transporte.

El sistema de transporte de San Carlos de Bariloche requiere una transformación estructural que lo convierta en un derecho social y un eje de desarrollo sostenible. La creación de SAPEMBA permite al Municipio recuperar la soberanía sobre la planificación y gestión de la movilidad. La integración de modos automotores, ferroviarios y lacustres bajo un esquema de Multimodalidad Eléctrica posiciona a Bariloche a la vanguardia de la transición energética. Resulta fundamental que la norma sea flexible, permitiendo que la red de tranvías, colectivos y embarcaciones crezca y se adapte según los planes técnicos que el Ejecutivo determine, sin necesidad de reformas legislativas constantes. Asimismo, la expansión del servicio lacustre hacia el sector del Río Ñirihuau o localidades vecinas como Dina Huapi bajo convenios interjurisdiccionales, garantiza una visión metropolitana y regional del transporte.

El modelo SAPEMBA propuesto garantiza que la mayoría accionaria y la dirección estratégica estén en manos del Estado Municipal, permitiendo que las utilidades, si las hubiere, se reinviertan prioritariamente en la mejora del servicio, la renovación de la flota, el salario de los trabajadores y la reducción tarifaria, en lugar de distribuirse como dividendos. Asimismo, la cláusula anti-quebra asegura la continuidad del servicio ante cualquier contingencia, blindando los bienes afectados al transporte como bienes públicos estratégicos y garantizando la fuente laboral de los trabajadores, tal como lo establece la Carta Orgánica Municipal en su espíritu de protección de los servicios esenciales.



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421 CM-04)

La participación activa de trabajadores, usuarios y accionistas minoritarios en el Directorio y la creación de un Consejo Consultivo del Transporte garantizan una gestión transparente, participativa y con control social permanente. Esta democratización de la gestión es central para construir un sistema de transporte que no solo sea eficiente y sustentable, sino que también responda a las necesidades y demandas de la comunidad a la que sirve. La publicación trimestral de estados contables, subsidios e indicadores consagra el principio de transparencia económica como pilar de la nueva empresa.

Por todo lo expuesto, y en ejercicio de las atribuciones conferidas por la Carta Orgánica Municipal, el Concejo Municipal se encuentra ante la responsabilidad histórica de transformar la estructura del transporte público. La creación de SAPEMBA no es solo una alternativa de gestión, sino un mandato de equidad y justicia social para garantizar que el derecho a la movilidad sea una realidad para todas y todos los barilochenses.

AUTOR: Leandro Costa Bruten. Incluyendo Bariloche

LEANDRO COSTA BRUTTEN
Concejal Municipal - Bloque Incluir y Bariloche
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

COLABORADORES: Dante Daniel Paz, Incluyendo Bariloche

El proyecto original N.º / fue aprobado en la sesión del día de de 2026, según consta en el Acta N.º /. Por ello, en ejercicio de las atribuciones que le otorga el Art. 38 de la Carta Orgánica Municipal,

EL CONCEJO MUNICIPAL DE SAN CARLOS DE BARILOCHE
SANCIONA CON CARÁCTER DE

ORDENANZA



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

- Art. 1°) **CREACIÓN**
Créase la Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria Bariloche para el Transporte Público (SAPEMBA) destinada a la prestación, planificación y explotación del Sistema de Transporte Multimodal Municipal.
- Art. 2°) **NATURALEZA JURÍDICA**
SAPEMBA funcionará bajo el régimen de Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria, conforme a la Ley Nacional de Sociedades Comerciales N° 19.550.
El Municipio de San Carlos de Bariloche deberá poseer como mínimo el cincuenta y uno por ciento (51 %) del capital social, participación que no podrá reducirse sin ordenanza aprobada por mayoría especial.
- Art. 3°) **SERVICIO ESTRATÉGICO**
Se declara al transporte urbano de pasajeros servicio público esencial y estratégico municipal prioritario, fundado en los principios de universalidad, accesibilidad y equidad social.
- Art. 4°) **VINCULACIÓN CON EL PLAN DE TRANSFORMACIÓN TUP:**
SAPEMBA será el instrumento operativo para la ejecución del Plan de Transformación del Transporte Urbano de Pasajeros y sus actualizaciones. Su gestión deberá ajustarse a los pilares de:
- a) Eficiencia operativa mediante rediseño de recorridos.
 - b) Modernización tecnológica y de flota.
 - c) Infraestructura de trasbordo y paradas seguras.
 - d) Sustentabilidad financiera y transparencia.
- Art. 5°) **OBJETO SOCIAL**
La sociedad tendrá por objeto:
- a) Prestar el servicio público de transporte urbano de pasajeros en modo automotor;
 - b) Operar sistemas ferroviarios urbanos (Tranvía);
 - c) Prestar transporte lacustre municipal;
 - d) Operar líneas propias o transferidas;



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

- e) Administrar e incorporar unidades;
- f) Desarrollar movilidad sustentable y eléctrica;
- g) Administrar infraestructura vinculada;
- h) Implementar sistemas tecnológicos y boleto electrónico único multimodal;
- i) Expandir el servicio hacia sectores sin cobertura;
- j) Garantizar el mantenimiento y operación del sistema de Tarifa Residente con descuento mínimo del 25 %;
- k) Priorizar tecnologías eléctricas o de cero emisiones en todo el sistema.

Art. 6°) REDISEÑO DE LA RED:

SAPEMBA implementará de forma progresiva la red jerarquizada prevista en el Plan de Transformación, priorizando la conexión rápida entre los ejes Este, Oeste y Sur con el área central, minimizando tiempos de espera mediante el sistema de trasbordos eficientes.

Art. 7°) FLEXIBILIDAD DE RED Y LÍNEAS:

Las líneas, recorridos y frecuencias de colectivos, ramales de tranvía y rutas de embarcaciones podrán ser creadas, modificadas o ampliadas por SAPEMBA conforme al Plan Integral de Transporte que determine el Departamento Ejecutivo, sin necesidad de modificar la presente ordenanza, garantizando la adaptabilidad técnica del sistema a la demanda.

Art. 8°) EJE FERROVIARIO URBANO (TRANVÍA):

SAPEMBA operará el Tranvía Urbano en coordinación con la Provincia de Río Negro y el Estado Nacional, utilizando la traza ferroviaria existente o nuevas trazas que se definan por plan técnico.

Art. 9°) SISTEMA LACUSTRE MUNICIPAL:

Se establece el transporte lacustre municipal sobre el Lago Nahuel Huapi con cabecera en Puerto San Carlos y las siguientes proyecciones:
Línea Este: Puerto San Carlos hasta la desembocadura del Río Ñirihuau, pudiendo extenderse hasta la localidad de Dina Huapi o puntos subsiguientes en caso de existir convenios interjurisdiccionales.
Línea Oeste: Puerto San Carlos hasta Puerto Pañuelo y otras localidades o muelles según existan convenios de cooperación.

Art. 10°) FLOTA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA:



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

La provisión, incorporación y renovación periódica de las unidades constituye responsabilidad municipal estratégica e indelegable. La renovación deberá priorizar tecnologías eléctricas, híbridas o de emisiones cero, integrando infraestructura pública de carga y energías renovables. La flota afectada al servicio tendrá carácter de bien público estratégico afectado a servicio esencial.

Art. 11°) CLÁUSULA ANTI QUIEBRA Y CONTINUIDAD DEL SERVICIO

Los bienes afectados al servicio tendrán carácter de bienes públicos. SAPEMBA no podrá interrumpir ni abandonar la prestación del servicio por razones económicas, financieras o societarias. Ante situaciones de crisis, insolvencia o cesación de pagos:

- a) El Municipio asumirá automáticamente la continuidad operativa del servicio;
- b) Los bienes afectados al transporte no podrán ser embargados ni ejecutados si ello afectare la prestación;
- c) Dichos bienes quedarán afectados a utilidad pública;
- d) El Departamento Ejecutivo podrá disponer intervención operativa transitoria;
- e) Se garantizará la continuidad laboral del personal.

La continuidad del servicio tendrá prioridad respecto de cualquier obligación comercial.

Art. 12°) PREVISIÓN PRESUPUESTARIA

El Presupuesto Municipal deberá contemplar partidas destinadas a:

- a) Renovación de unidades;
- b) Operación e infraestructura;
- c) Modernización tecnológica (SIG - Sistema Inteligente de Gestión);
- d) Financiamiento de la Tarifa Residente;
- e) Obras de paradas seguras y carriles exclusivos;
- f) Infraestructura de carga para movilidad eléctrica.

Art. 13°) SUBSIDIO A LA DEMANDA:

El financiamiento público priorizará subsidios directos a usuarios mediante



BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

compensaciones tarifarias y beneficios sociales con tarjeta multimodal única, migrando del subsidio a la oferta al subsidio al pasajero.

Art. 14°) PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

Podrán integrar el capital social:

- a) Trabajadores del transporte;
- b) Cooperativas;
- c) Pymes regionales;
- d) Asociaciones empresarias;
- e) Organismos públicos;
- f) Inversores privados.

Ningún accionista no estatal podrá poseer más del veinte por ciento (20 %) del capital social.

Art. 15°) ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La Asamblea de Accionistas será el órgano máximo de gobierno societario, manteniendo el Municipio mayoría decisoria en todas las votaciones.

Art. 16°) DIRECTORIO

El Directorio estará integrado por quince (9) miembros:

- a) Tres representantes del Departamento Ejecutivo;
- b) Dos representantes del Concejo Municipal;
- c) Dos representantes de los trabajadores;
- d) Un representantes de usuarios y asociaciones de consumidores;
- e) Un representantes de accionistas participantes.

La Presidencia será ejercida por el Estado Municipal.

Art. 17°) SINDICATURA

Se establece Sindicatura de tres miembros para control legal y financiero permanente:

- a) Uno designado por el Ejecutivo;
- b) Uno por el Concejo Municipal;
- c) Uno por accionistas minoritarios.



**BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE**

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

- Art. 18°) **CONSEJO CONSULTIVO DEL TRANSPORTE**
Se crea el Consejo Consultivo del Transporte Público como órgano asesor permanente con participación social e institucional para el análisis y propuesta de políticas de movilidad.
- Art. 19°) **CONTROL MUNICIPAL**
El Municipio ejercerá planificación estratégica, control tarifario, auditoría y fiscalización del servicio, asegurando el cumplimiento de los principios rectores.
- Art. 20°) **PRINCIPIOS RECTORES**
SAPEMBA se regirá por los principios de:
Universalidad, equidad territorial, eficiencia operativa, accesibilidad universal, incontestabilidad ambiental, transparencia económica y participación ciudadana.
- Art. 21°) **UTILIDADES**
Las utilidades, si las hubiere, se reinvertirán prioritariamente en salarios, mantenimiento, infraestructura, renovación de flota, mejora del servicio y reducción tarifaria, fortaleciendo el sistema de Tarifa Residente. No podrán distribuirse dividendos mientras existan necesidades operativas o de inversión insatisfechas.
- Art. 22°) **TRANSICIÓN OPERATIVA**
El Departamento Ejecutivo podrá transferir progresivamente los servicios actualmente concesionados a SAPEMBA, garantizando la continuidad laboral de todo el personal bajo los derechos adquiridos.
- Art. 23°) **TRANSPARENCIA**
SAPEMBA deberá publicar trimestralmente en el sitio web oficial del Municipio sus estados contables, el detalle de los subsidios recibidos y los principales indicadores de calidad del servicio.
- Art. 24°) **FINANCIAMIENTO**
La empresa podrá financiarse mediante aportes municipales, subsidios nacionales y provinciales, créditos de entidades financieras, fondos ambientales y explotación comercial autorizada.



**BLOQUE
INCLUYENDO
BARILOCHE**

ORDENANZA

Concejo Municipal
Municipalidad de San Carlos de Bariloche

Donar órganos, tejidos y sangre, es Donar Vida"
(Ordenanza 1421-CM-04)

- Art. 25º) **AUTORIDAD DE APLICACIÓN**
Se establece como autoridad de aplicación a la Secretaría de Transito y Transporte.
- Art. 26º) **OBJETIVO DE MOVILIDAD ELÉCTRICA:**
El Sistema Multimodal tendrá como objetivo la electrificación progresiva de colectivos, tranvías y embarcaciones, integrando infraestructura pública de carga y energías renovables.
- Art. 27º) **PLAN INTEGRAL MULTIMODAL:**
El Departamento Ejecutivo elaborará en ciento ochenta (180) días los proyectos técnicos ejecutivos para el desarrollo progresivo de la red de tranvías y lacustre, con participación ciudadana, el cual establecerá las bases para la expansión y mejora continua del servicio.
- Art. 28º) **BARILOCHE CIUDAD DE MOVILIDAD SUSTENTABLE:**
Se declara a la ciudad Ciudad de Movilidad Sustentable, obligando al Estado Municipal a orientar sus políticas hacia la reducción de emisiones y la eficiencia energética urbana.
- Art. 29º) **REGLAMENTACIÓN**
El Departamento Ejecutivo reglamentará la presente ordenanza dentro de los noventa (90) días de su promulgación.
- Art. 30º) **Comuníquese. Dése a publicidad. Cumplido, archívese.**