



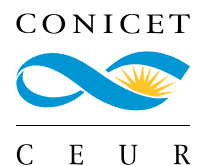
GUÍA DE PLANIFICACIÓN
**PARA EL DESARROLLO
TERRITORIAL SOSTENIBLE**

PROGRAMA CIUDADES SOSTENIBLES, FUNDACIÓN YPF



GUÍA DE PLANIFICACIÓN **PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE**

PROGRAMA CIUDADES SOSTENIBLES, FUNDACIÓN YPF





ÍNDICE

CIUDADES SOSTENIBLES

Antecedentes y Objetivos

POTENCIALIDADES

Las ciudades con presencia de la industria energética

DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

Puntos de partida conceptuales

Objetivos del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible y la nueva agenda urbana

La planificación para el desarrollo territorial sostenible

HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

Recursos y herramientas de la planificación territorial para la guía PDTS

LA METODOLOGÍA

Ruta metodológica para planificar el desarrollo territorial sostenible

Etapa 1. Preparación

Etapa 2. Diagnóstico para la acción inmediata (DIA) / Diagnóstico extendido (DEX)

Etapa 3. Implementación de proyectos

-

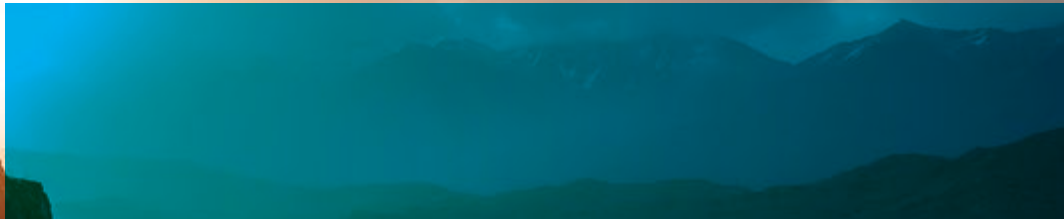
ANEXO A: Recursos y herramientas del planeamiento territorial estratégico

ANEXO B: Indicadores del desarrollo territorial sostenible

ANEXO C: Modo de medición de los indicadores

ANEXO D: Relevamientos de opinión pública y sector productivo

ANEXO E: Instrumento PAD / PAI



CIUDADES SOSTENIBLES

Antecedentes y Objetivos

El Programa Ciudades Sostenibles de la Fundación YPF (FYPF) viene ejecutando diferentes acciones en ciudades argentinas con fuerte presencia de la industria energética, con el objetivo de contribuir a su desarrollo desde la perspectiva de la sostenibilidad. Con ese propósito, se han desarrollado Planes de Acción en las ciudades de Allen (Rio Negro), Añelo (Neuquén), Las Heras (Santa Cruz) y Malargüe (Mendoza). En cada una de estas intervenciones, FYPF contó con el asesoramiento técnico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para aplicar de manera conjunta una versión adaptada de la metodología de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) del BID. La metodología ICES tiene como objetivo general facilitar a las ciudades intermedias de América Latina y el Caribe la formulación de planes de acción mediante la identificación de intervenciones estratégicas que se apoyan en tres pilares de sostenibilidad: medioambiental y cambio climático; urbano-social; fiscal y gobernabilidad.

La experiencia de la FYPF en las mencionadas ciudades dejó como resultado la conformación de equipos de trabajo propios y la realización de estudios de base específicos, así como la posibilidad de acumular lecciones que le permiten seguir profundizando en sus principales líneas de trabajo y mejorando los instrumentos de intervención que se adaptan a las condiciones particulares y específicas que tienen



las ciudades con fuerte presencia de la industria energética. En esa dirección, se convocó al equipo del Centro de Estudios Urbanos y Regionales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas CEUR-CONICET para elaborar una nueva herramienta metodológica que, recuperando el aprendizaje acumulado durante la implementación del programa desde sus inicios, resulte aplicable a las ciudades en las que FYPF planea intervenir en los próximos años.



Los objetivos de la nueva herramienta apuntan en varias direcciones. Primero, identificar de manera rápida los problemas que requieren soluciones en el corto plazo. Segundo, caracterizar con profundidad los problemas que, si bien se señalan como de importancia para la ciudad, requieren de la concertación de actores e instituciones para arribar a una solución. Tercero, incorporar indicadores de diagnóstico que permitan reflejar de la manera más acabada posible la realidad de la ciudad a intervenir, incluyendo una perspectiva de género. Cuarto, asignar prioridad a la participación de los actores de la sociedad civil e instituciones públicas para garantizar intervenciones que puedan sostenerse en el tiempo y convertirse en políticas públicas.

La Guía de Planificación para el Desarrollo Territorial Sostenible que se presenta en el marco de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (en adelante, Guía PDTS) partió de los siguientes documentos principales:

- i. la Guía ICES-BID, que revisa y sintetiza;
- ii. los mencionados Planes de Acción, de los cuales se prestó especial atención a las oportunidades, problemas y desafíos que las propias ciudades se han planteado para el logro de ciudades sostenibles;
- iii. la versión preliminar de la Metodología de intervención para el desarrollo territorial, elaborada por la FYPF a partir de su experiencia en la implementación, y de la cual se tomó la noción de Desarrollo Territorial Sostenible, propuesta en este texto como horizonte de desarrollo; y
- iv. un benchmarking de guías metodológicas de planeamiento territorial, guías de formulación y evaluación de proyectos, guías para iniciativas de desarrollo local y guías de evaluación de la acción comunitaria.

En suma, el nuevo instrumento agrega valor a la experiencia ICES en el caso de ciudades con presencia de la industria energética, recogiendo las experiencias aprendidas e introduciendo algunos elementos que enriquecen y/o facilitan su aplicación en las ciudades con estas características donde interviene y/o planea intervenir la FYPF.





POTENCIALIDADES

Las ciudades con presencia de la industria energética

RASGOS AFINES DE ESTAS PUJANTES CIUDADES

Las **ciudades con presencia de la industria energética (CPIE)** en Argentina comparten algunos rasgos afines que ameritan su estudio como categoría particular de análisis. No se trata solamente de la industria hidrocarburífera, aunque ésta siga, en general, liderando el sector en Argentina y el mundo. Junto con analizar los importantes cambios hacia el interior de la industria del Gas y Petróleo (GyP), corresponde también observar con atención qué sucede en el creciente sector de las energías renovables y, muy particularmente, en las industrias eólica, solar y de biocombustibles. Problemáticas de gran actualidad en Argentina, tales como la reconversión a procesos más eficientes de producción y distribución de energía –fundamentalmente a partir del uso de nuevas tecnologías– y la migración hacia fuentes de energía no convencionales, requieren ser examinadas cuidadosamente. Esto es así puesto que, usualmente, conllevan procesos de elevada inversión de capital en infraestructuras que generan menos puestos de trabajo en el sitio de producción y, consecuentemente, suelen producir serios conflictos socio-económicos. En definitiva, no se trata solamente de anticipar qué hacer cuando la extracción de petróleo en un determinado yacimiento en proceso de agotamiento se torna menos productiva a partir de la relación variable entre el precio del barril de petróleo y su costo de extracción, ni tampoco, a más largo plazo, predecir qué pasará cuando finalice la era del petróleo a nivel mundial.

El foco debe estar en cómo gestionar la transición durante largos periodos de convivencia entre la aparición de nuevas e innovadoras formas de producir y distribuir energía, y la persistencia de las más tradicionales.

La alusión a la frase “la edad de piedra no terminó por falta de piedras y la edad del petróleo no terminará por falta de petróleo”, atribuida al ex Ministro de Petróleo y Recursos Minerales de Arabia Saudita Ahmed Zaki Yamani, es casi un lugar común en la industria GyP. Si bien la analogía ha sido criticada por reduccionista, es evidente que logra captar la esencia de una idea que cuenta con un importante consenso: contrariamente a lo que se pensaba hace algunas décadas,



el reemplazo de la tecnología GyP por otras será, en primer lugar, por un imperativo ambiental. Históricamente, los combustibles fueron reemplazados tras la aparición de otro combustible con mayor densidad energética (la madera por el carbón, el carbón por el gas y el petróleo). Por primera vez, se estima, el cambio generalizado hacia otras formas de energía no tendrá que ver con esta lógica, sino con la imposibilidad de seguir produciendo impactos definitivos en ecosistemas planetarios. Otra idea de Ahmed Zaki Yamani muy difundida es la predicción de un mundo en un futuro cercano donde vastas reservas de petróleo quedarán almacenadas en barriles que nadie querrá, con el consecuente desplome de su precio en el mercado mundial (Fagan, 2000). No es simple vislumbrar desde nuestra coyuntura un mundo donde esto ocurra, ya que muy probablemente no contamos en este momento con el conocimiento de las variables que incidirán en la resolución de las transiciones energéticas que en el presente nos desafían. Todo ello torna aún más complejo el análisis sobre el período de transición al que aquí nos referimos.

Los estudios clásicos sobre las denominadas “ciudades petroleras” en distintas partes del mundo y en Argentina, específicamente, dan cuenta de algunas similitudes en los impactos socio territoriales y ambientales derivados de su dinámica económico-productiva. Cuando la industria se asienta en un territorio, en general, asume un papel protagónico en la economía regional. Este protagonismo usualmente condiciona al resto de las actividades económicas locales a su propio desarrollo, y produce una serie de efectos sociales, económicos y ambientales con un alto grado de similitud. Las localidades (especialmente las ciudades pequeñas y con tradición agro-ganadera o administrativa) experimentan un rápido crecimiento durante el descubrimiento y explotación de los yacimientos hidrocarbúricos. El mismo es seguido por un amesetamiento y, posteriormente, por la disminución paulatina de los beneficios de la presencia de la industria, producto del agotamiento del yacimiento. Durante el inicio del ciclo de auge se registra un boom demográfico sustentado en la afluencia de miles de migrantes atraídos por el “oro negro”, dinamismo de la economía y del empresariado, elevados índices de empleo público financiados por regalías petroleras, y porcentajes más altos de educación secundaria.

Sin embargo, como no toda la comunidad puede acceder a trabajos vinculados con la industria, las disparidades sociales aumentan y se generan picos de tensión social y de violencia. Cabe destacar que, en este escenario, las mujeres quedan especialmente relegadas. Paralelamente, el repentino aumento en la demanda de nuevas viviendas, infraestructura y servicios básicos no encuentra pronta respuesta en los sectores público o privado, lo cual a menudo conlleva a la proliferación de asentamientos informales en la periferia o intersticios de las ciudades, con ocupación irregular de suelo, precariedad y alto costo de las viviendas y del suelo urbano en general, y serios déficits de equipamientos.

Estos procesos tienen, entre otras consecuencias, el incremento de la segregación socio-residencial. La expansión de la planta urbana

se extiende no sólo hacia terrenos aptos para la construcción de viviendas sino también hacia áreas de amortiguamiento, terrenos inundables o áreas de valor paisajístico o patrimonial que deberían ser preservadas. Estos procesos impactan negativamente en el ambiente y crean situaciones de vulnerabilidad en las nuevas áreas ocupadas, no solo en la ciudad sino también en la región.

Cuando la industria GyP se ve afectada por periodos de crisis, en función de los vaivenes de la economía nacional e internacional, su carácter estructurante provoca un efecto dominó sobre el resto de las actividades económicas. Los problemas estructurales previos se potencian ante la falta de motivación para la innovación y/o la apertura a nuevas ideas que favorezcan los procesos de diversificación de la monoindustria. De manera que, en ausencia de una visión integral de planificación territorial que opere sobre los problemas durante la bonanza y anticipe respuestas adecuadas hacia el futuro, estas ciudades pueden quedar sometidas a un modelo vulnerable y conflictivo, tanto en el plano económico como en el social y ambiental. Sin embargo, es relativamente reciente la conciencia sobre la necesidad de anticipar los efectos negativos del ciclo de boom económico y emprender procesos que prevean y faciliten la posterior reconversión de las ciudades, rediseñando modelos de desarrollo territorial que conviertan la sostenibilidad en un eje estratégico.

Por otra parte, no son solamente los momentos de crisis los que deben ser anticipados y abordados desde la planificación territorial. Más que una mirada que mitiga daños, **aquí proponemos un modo de operar donde todo el ciclo debe ser acompañado con parámetros de sostenibilidad urbana, con especial énfasis en el desarrollo local y la participación.** Para ello es primordial también adaptar esta metodología a cada ciudad particular y relevar, en primer lugar, en qué momento del ciclo descrito se encuentra y/o cuál es su situación específica respecto de la transición hacia otras formas de producción y distribución energética, para así actuar en consecuencia.





DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

Puntos de partida conceptuales

¿QUÉ ENTENDEMOS POR DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE (DTS)?

El **Desarrollo Sostenible**, en su definición más amplia y conocida, alude al **desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades** (Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, Comisión Brundtland, 1987).

Para alcanzarlo, en 2012 los Estados Miembros de las Naciones Unidas acordaron en la Conferencia celebrada en Rio de Janeiro los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, un llamado universal a la adopción de múltiples medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, incluyendo esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras prioridades.

En 2016, la **Nueva Agenda Urbana (NAU)** de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III), aprobada en la Conferencia celebrada en Quito, contiene el compromiso de los países firmantes, incluida la Argentina, con el desarrollo urbano sostenible y una acción coordinada a nivel mundial, regional, nacional, subnacional y local con la participación de todos los actores pertinentes.

La implementación contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial el objetivo 11 y su meta de **“lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”**.

La noción de **Desarrollo Territorial Sostenible (DTS)**, principio estructurador de esta Guía Metodológica, se vincula estrechamente con el mencionado **Objetivo de Desarrollo Sostenible n° 11** (Recuadro 1), particularmente con la meta referida a **“aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos**

humanos, prestando atención a las necesidades de las personas en situación vulnerable, especialmente las mujeres”. En cuanto a la relación con la **Nueva Agenda Urbana**, presta especial atención a los aspectos vinculados con las **ciudades y sistemas territoriales** (Recuadro 2).

El Desarrollo Territorial Sostenible pone el foco en los modelos de ocupación y uso del territorio que aseguran ciudades inclusivas y sostenibles desde el punto de vista económico, social, ambiental e institucional. Dichos modelos son el resultado de la interacción a lo largo del tiempo entre una base natural o ambiental y una multiplicidad de actores sociales que confluyen allí con sus intereses diversos y contradictorios, su organización social y política, su cultura e instituciones. De allí resultan múltiples trayectorias y configuraciones territoriales, las que pueden ser más o menos alentadoras, de acuerdo con las condiciones tecnológicas para el crecimiento económico; más o menos inclusivas o desiguales, en relación con la distribución y el acceso a los recursos naturales, propiedad del suelo, oportunidades laborales, vivienda, infraestructuras y servicios públicos, entre otros; y más o menos protectoras o explotadoras de sus recursos naturales, ecosistemas y servicios ambientales.





El territorio es el soporte espacial con características urbanas, rurales y/o naturales, mediado y definido por la acción humana. Se define territorio, a los fines operativos de esta guía, como una división geográfica reconocida constitucionalmente (nación, provincias, departamentos, municipios u otras jurisdicciones o agrupaciones contempladas en la estructura jurídica y administrativa) y compuesta por ciudades y sus regiones de influencia (entornos construidos y medio natural) con diversos sistemas: biofísico, económico, social e institucional.

Así enunciados, los principios que orientan este modelo territorial se corresponden con la visión estratégica y los principales desafíos que se han planteado las ciudades con presencia de la industria energética, objetos de esta guía, al elaborar sus respectivos planes de acción. Se trata de criterios que articulan los consensos internacionales con las necesidades de las ciudades en las que FYPF pretende intervenir.

Tal modelo de **desarrollo territorial resulta de un proceso de planificación que promueve la cooperación entre los diferentes actores y la integración de sus distintas propuestas sociales, económicas y políticas.** En esta dirección apunta la guía metodológica que acá se presenta.

El Desarrollo Territorial Sostenible, aplicable a ciudades ligadas a las industrias de generación de energía, se define operativamente como un patrón de ocupación y utilización del territorio que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y el cuidado ambiental en la medida que se rige por los siguientes principios:

- i. aprovecha el crecimiento que brinda el sector energético y potencia la diversificación productiva para el desarrollo sostenible;
- ii. propicia la urbanización inclusiva con planificación participativa, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y atendiendo especialmente a la población en situación de vulnerabilidad;
- iii. reduce la vulnerabilidad ante amenazas naturales y antrópicas;
- iv. fortalece la gestión eficaz, eficiente, transparente y participativa de las instituciones municipales.





El Objetivo 11 apunta a conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

METAS DEL OBJETIVO 11

RECUADRO 1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, y mejorar los barrios marginales.



Para 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación vulnerable, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.



Para 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.



Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.



Para 2030, reducir de forma significativa el número de muertes y de personas afectadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y reducir sustancialmente las pérdidas económicas directas vinculadas al producto interno bruto mundial causadas por los desastres, haciendo hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones vulnerables.



Para 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.



Para 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.



Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional.



Para 2020, aumentar sustancialmente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan y ponen en marcha políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él, y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.

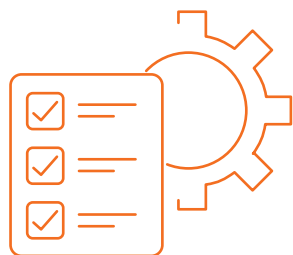


EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA NUEVA AGENDA URBANA

En su punto 11, la NAU sostiene “nuestro ideal común” de una ciudad para todos, en cuanto a la igualdad en el uso y el disfrute de las ciudades y los asentamientos humanos. Tal ideal debe conducir a ciudades y asentamientos humanos que cumplen con “la función social y ecológica de la tierra”, alientan la participación, logran la igualdad de género, afrontan los desafíos y aprovechan las oportunidades de un crecimiento económico inclusivo y sostenible, aprueban y ponen en práctica políticas de reducción y gestión de los riesgos de desastres, y protegen, conservan, restablecen y promueven sus ecosistemas, recursos hídricos, hábitats naturales y la diversidad biológica, reducen al mínimo su impacto ambiental, y transitan hacia la adopción de modalidades de consumo y producción sostenibles.

Para lograr este ideal, la NAU se guía por tres principios interrelacionados: la eliminación de la pobreza, el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental. Esto requiere la elaboración e implementación de políticas urbanas en el nivel adecuado, el fortalecimiento de la gobernanza urbana, la reactivación de la planificación y del diseño urbano y territorial integrado, y marcos e instrumentos de financiación eficaces, innovadores y sostenibles que permitan reforzar las finanzas municipales locales.

Entre los puntos más sobresalientes de la NAU pueden destacarse especialmente por su relación con las ciudades y sistemas territoriales objeto de esta guía:



43. El crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, capaz de ofrecer empleo pleno y productivo y trabajo decente, es un elemento clave del desarrollo territorial y urbano sostenible.

44. La configuración urbana, la infraestructura y el diseño de edificios se cuentan entre los factores más importantes impulsores del costo y el uso eficiente de los recursos.

51. Insta a fomentar el desarrollo de marcos espaciales urbanos con un nivel adecuado de compacidad y densidad, policentrismo y usos mixtos.

54. Promueve generar y utilizar energía renovable y asequible y servicios e infraestructuras de transporte, sostenibles y eficaces.

65. Insta a facilitar la ordenación sostenible de los recursos naturales en las ciudades y los asentamientos humanos de una forma que proteja y mejore los ecosistemas urbanos y los servicios ambientales, reduzca las emisiones de gases de efecto invernadero y la contaminación del aire, y promueva la reducción y la gestión del riesgo de desastres.

79. Promueve la acción por el clima a escala internacional, nacional, subnacional y local, incluida la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos.

92. Promueve enfoques participativos que tengan en cuenta la edad y el género en todas las fases de los procesos de planificación y elaboración de políticas urbanas y territoriales.

97. Fomenta las ampliaciones urbanas y las operaciones de completamiento de tejido planificadas, de manera que se dé prioridad a la renovación, la regeneración y la adaptación de las zonas urbanas y se prevenga y contenga el crecimiento incontrolado de las ciudades.

133. Insta a las empresas a que dediquen su creatividad e innovación a resolver los problemas que plantea el desarrollo sostenible en las zonas urbanas.

137. Promueve prácticas para captar y compartir el aumento del valor de la tierra y los bienes resultante de los procesos de desarrollo urbano, los proyectos de infraestructura y las inversiones públicas.

DIMENSIONES Y PRINCIPIOS DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE



El concepto de Desarrollo Territorial Sostenible (DTS), tal como fue definido, se desglosa en cuatro dimensiones: sostenibilidad ambiental y cambio climático; sostenibilidad social y urbana; sostenibilidad económica; sostenibilidad fiscal y gobernabilidad (Diagrama 1). Cada una se especifica en un set de temas agrupados en pilares (Diagrama 2). A cada tema le corresponde un conjunto de indicadores que se detallan en el ANEXO B.

Por su parte, el Desarrollo Territorial Sostenible (DTS) aplicable a ciudades vinculadas a las industrias de generación de energía se define como un proceso de ocupación y utilización del territorio que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y el cuidado ambiental en la medida que se rige por los siguientes principios básicos:

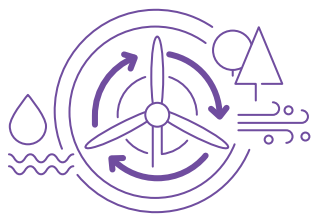
- La **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y EL CAMBIO CLIMÁTICO** reduce la vulnerabilidad antes amenazas naturales y antrópicas.
- La **SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA** favorece la urbanización inclusiva con planificación participativa, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y atendiendo especialmente a la población en situación de vulnerabilidad.
- La **SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA** aprovecha el crecimiento que brinda el sector energético y potencia la diversificación productiva para el desarrollo sostenible.
- La **SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD** fortalece la gestión eficaz, eficiente, transparente y participativa de las instituciones municipales.

DIAGRAMA 1. DIMENSIONES DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE



Fuente: Albuquerque, 2004.

DIAGRAMA 2. DIMENSIONES, PILARES Y TEMAS DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE PARA LA METODOLOGÍA PDTS



SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO

Gestión del ambiente y consumo de recursos naturales

- Ahorro y autosuficiencia hídrica
- Captación y tratamiento de aguas residuales
- Gestión integral de residuos urbanos
- Ahorro y autogeneración energética
- Control y calidad del ambiente

Cambio climático y reducción de vulnerabilidad

- Vulnerabilidad a desastres naturales y resiliencia a los cambios climáticos
- Áreas verdes y biodiversidad urbana



SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA

Planificación y control del crecimiento urbano

- Planificación urbana

Mejora del hábitat humano

- Mejoramiento del hábitat
- Acceso al espacio público y esparcimiento

Promoción de transporte urbano sostenible

- Movilidad y transporte

Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social

- Educación inclusiva para el desarrollo
- Ciudad segura
- Salud de calidad
- Integración del inmigrante



SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Promoción del desarrollo económico local diversificado, competitivo y sostenible

- Equidad socioeconómica
- Inclusión laboral
- Infraestructura para el desarrollo
- Tejido productivo
- Oportunidades para los negocios



SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD

Mecanismos adecuados de gobierno

- Gestión pública moderna
- Transparencia

Gestión pública fiscalmente sostenible

- Sostenibilidad fiscal

LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

LA METODOLOGÍA ICES - BID COMO ANTECEDENTE

El antecedente más directo de la Guía PDTS es la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo para la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles ICES-BID. Esta metodología busca aportar criterios y herramientas que permitan a las ciudades intermedias agilizar la realización de diagnósticos para facilitar la identificación de problemas prioritarios y la realización de planes de acción que contribuyan a sus metas de sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

La metodología ICES-BID procura reemplazar la aproximación tradicional de recopilación y redacción de amplios estudios (información detallada y largos tiempos de análisis) por una metodología con un diagnóstico más rápido y propuestas concretas. Las mismas se definen a partir de un conjunto de datos cuantitativos y cualitativos, procedentes de diversas fuentes, y de un diálogo fluido entre el equipo técnico implementador, los consultores y el equipo de contraparte local.

En este diálogo surgen diversas soluciones técnicas, reflexiones y propuestas de los distintos actores de la ciudad y del equipo implementador, a partir de su experiencia sectorial, de las consultas ciudadanas, y del trabajo en otras ciudades ICES y demás proyectos de intervención urbana.



INNOVACIONES DE LA NUEVA HERRAMIENTA: GUÍA PDTS

La Guía PDTS recupera algunos principios e instrumentos de la ICES-BID, y avanza en las siguientes direcciones:

- i. desarrolla el concepto de **Desarrollo Territorial Sostenible**, que se desglosa en las cuatro dimensiones de sostenibilidad;
- i. propone una definición operativa de **Ciudades con Presencia de la Industria Energética (CPIE)** como posible escenario privilegiado de aplicación de la guía;
- i. incorpora la **perspectiva de género** como transversal a los temas y sus respectivos indicadores;
- i. desarrolla **dos tipos de diagnósticos**: uno de acción inmediata para una primera aproximación a los problemas de la ciudad y otro de acción extendida, que contempla los principales desafíos del desarrollo urbano sostenible;
- i. prevé **herramientas de acción inmediata** en torno a temas claves para la ciudad, de acuerdo con los recursos técnicos y presupuestarios disponibles;
- i. propone recursos y herramientas de la **planificación territorial**, incluyendo instancias participativas para la validación del trabajo de los especialistas con sus respectivos instrumentos cualitativos



La Guía PDTS contempla las siguientes herramientas:

1. Un set de indicadores elaborados por el equipo CEUR-CONICET/ FYPF. Estos indicadores expresan la mirada técnica sobre los temas y problemas clave del territorio en las ciudades en donde se interviene.
2. Un relevamiento de la opinión pública elaborado por la FYPF. El instrumento recoge la perspectiva de la comunidad, en la que confluyen la mirada de la opinión pública en general y la del tercer sector.
3. Un relevamiento del sector productivo elaborado por la FYPF. El instrumento recoge la mirada de los sectores productivos en relación con el impacto de los temas que comprometen el desarrollo sostenible.
4. Instrumentos metodológicos para identificar problemas desde una mirada de género.

Estas herramientas buscan la confluencia de las diferentes miradas que se encuentran en una ciudad, para llegar a una priorización de temas y soluciones con el fin de encarar los desafíos del crecimiento sostenible.





HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

Recursos y herramientas de la planificación territorial para la guía PDTs

Los criterios y recursos de la planificación territorial que contempla la nueva herramienta son valorados por dos razones. Por un lado, porque cuando se interviene sobre el territorio no es posible planificar solamente desde una perspectiva de sectores, es necesario contemplar también los principios de la planificación territorial. Por otro lado, porque algunas de sus herramientas pueden ser aconsejables en ciudades pequeñas, dado que su aplicación demanda menos tiempo y recursos técnicos que la estimación cuantitativa de una gran cantidad de indicadores, estudios de base u otros altamente especializados.

Nos referimos específicamente a algunos ingredientes del planeamiento estratégico, entendido como una alternativa frente a las limitaciones del planeamiento racional comprensivo tradicional, que se apoya en tres elementos básicos:

- i. el énfasis en consolidar la interrelación entre los actores como un objetivo en sí mismo;
- ii. el esfuerzo en lograr metas acotadas y específicas;
- iii. el uso de formas y medios apropiados para alcanzarlos.
- iv. En otras palabras, el camino para llegar de un punto a otro sin la necesidad de recurrir a un marco global y comprensivo de temas, problemas y regulaciones.

Algunos de los recursos metodológicos surgidos de la práctica de la planificación territorial estratégica pueden ser aplicables especialmente en la etapa de abordaje y toma de decisiones. Entre los más conocidos y utilizados podemos mencionar:

- Mapas de flujos, creados de manera participativa para ver causas y efectos de diversos temas.
- Pensamiento Visual, la expresión de ideas en forma gráfica.
- Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).
- Árbol de problemas, que también puede constituirse como Árbol de objetivos.
- Marco Lógico, metodología que contempla el análisis del problema, el análisis de los involucrados, la jerarquía de los objetivos y la selección de una estrategia de implementación óptima.
- Matrices de Priorización o Multicriterio, que se utilizan para evaluar distintas opciones (la ubicación de un equipamiento, la adopción de una determinada política de vivienda, la dirección de crecimiento de una ciudad, etc.), calificándolas respecto a determinados criterios.
- Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, caracterizado por la utilización de sistemas de autocontrol y mejora continua, en el contexto del trabajo en equipo.

Este set de herramientas, que se describen en el ANEXO A, se destaca debido a su simpleza de realización y comunicación, su alta capacidad de uso en procesos participativos y su posibilidad de uso conjunto y/o complementario.



Otras orientaciones surgidas de los principios y la práctica del planeamiento espacial apuntan a:

- i. Plantear un modelo espacial –o una estructura territorial– de referencia para todas las acciones, programas y proyectos (Ver descripción del “modelo espacial” en ANEXO A). Cabe destacar que la Metodología PDTs contempla el análisis territorial aplicando modelos espaciales.
- ii. Crear una “nueva cartografía urbana y rural”: es fundamental describir la forma del territorio como parte del diagnóstico, casi como un proyecto en sí mismo, incluyendo su paisaje y su identidad.
- iii. Trabajar con información previa intencionada, en relación con los objetivos político-territoriales específicos de cada localidad.
- iv. Lograr minuciosidad en la interpretación de la ciudad existente, definiendo los problemas desde cada lugar con quienes habitan en ella.
- v. Combinar escalas diversas: la intermodalidad del transporte, la logística, la red hídrica, la localización de los puestos de trabajo, las trayectorias de los migrantes, las unidades de paisaje, entre otros “sistemas” que hacen a lo urbano, demandan atender simultáneamente múltiples escalas, sobre todo la regional.
- vi. Considerar la integración de las inversiones sectoriales en infraestructura y también considerar la integración de las múltiples regulaciones y organizaciones del Estado cuyas competencias superpuestas tienen injerencia en el territorio municipal.
- vii. Lograr que el Plan tenga proyectos que se hagan en paralelo, asegurando relaciones espaciales en puntos estratégicos con valor estructural general. Hacer proyectos debería ser un ejercicio continuo y participativo.

- viii. Plantear escenarios incrementales y alternativos, así como tener en cuenta la importancia que tienen los instrumentos en un Plan (instrumentos normativos y de gestión urbanística).

Cada uno de los principios mencionados se encuentra dentro de los horizontes de trabajo que plantea la aplicación de la Guía PDTs.







LA METODOLOGÍA

Ruta metodológica para planificar el desarrollo territorial sostenible

METODOLOGÍA. IDENTIFICACIÓN DE TEMAS CLAVES DE LA SOSTENIBILIDAD

La metodología PDTS tiene por finalidad identificar y ponderar temas claves de la sostenibilidad territorial con el objetivo de diseñar soluciones técnicas que contribuyan a mejorar su desempeño y que incentiven la toma de decisiones planificada y la posterior consecución de políticas públicas innovadoras y consensuadas.

A partir de las cuatro dimensiones que abarcan el DTS surgen los 23 temas a desarrollar. Cada uno de los temas que componen las dimensiones es representativo de las metas que busca alcanzar una ciudad sostenible y es evaluado tomando en cuenta diferentes criterios que se reflejan en los siguientes filtros e instrumentos:

FILTRO 1: Criterio Técnico: evaluación que realizan especialistas relevando datos e información cuantitativa a partir de los indicadores que surgen de los temas del DTS.

FILTRO 2: Criterio de Opinión Pública: se recoge la mirada de la comunidad tomando en cuenta el público en general y los sectores que nuclear por algún interés particular.

FILTRO 3: Criterio del Sector Productivo: se sondea la mirada de los sectores que desarrollan actividades económicas y productivas.





Los temas se evalúan y valorizan a partir de la técnica del semáforo que establece valores y colores según determinadas referencias que se asignan de manera anticipada. Una vez que se obtiene un ranking de temas de cada uno de los filtros se realiza una priorización para la cual se cruzan y promedian los valores de los tres filtros, logrando como resultado el orden de prioridad de los temas y el diagnóstico de la ciudad.

El método contempla dos tipos de diagnósticos, no secuenciales sino alternativos: el Diagnóstico de Acción Inmediata (DIA) y el Diagnóstico Extendido (DEX). Ambos se desarrollan sobre los 23 temas que abarcan las 4 dimensiones del DTS. Las principales diferencias se establecen por el tiempo de ejecución e instrumentos que se aplican en cada uno.

El DIA utiliza para el primer filtro (Criterio Técnico) un número reducido de 71 indicadores que pueden medirse de modo expeditivo y, para el segundo y tercer filtro (Opinión Pública y Sector Productivo), los relevamientos de opinión. Esta propuesta permite conocer, caracterizar

y ponderar los temas que resultan prioritarios para la comunidad, y abre la posibilidad de poner en marcha Proyectos de Acción Inmediata (PAI).

El DEX, en cambio, contempla un registro de información y un análisis más abarcativo y detallado para el primer filtro (Criterio Técnico) de 117 indicadores (46 adicionales al DIA). Para el segundo filtro revisa una encuesta de opinión pública y, para el tercer filtro, un focus group del sector productivo. Su realización demanda el doble de tiempo y se implementa a partir del consenso de llevar adelante un plan de mayor alcance para la ciudad. Este diagnóstico también se complementa con la posibilidad de realizar Estudios de Base (EB) según problemáticas específicas de cada ciudad en caso de que FYPF lo considere necesario.

Un mismo EB puede abarcar varios de estos estudios simultáneamente como, por ejemplo:

- i. nivel de contaminación del suelo;
- ii. índice de vulnerabilidad a riesgos naturales y antrópicos;
- iii. índice de resiliencia urbana;
- iv. plan de respuesta adecuado (o plan de contingencia) para desastres naturales;
- v. normativa urbana y parámetros para la reducción de riesgo;
- vi. suelo permeable.

El Diagrama 3 sintetiza el instrumento que se utiliza en el Criterio Técnico. Cada uno de los temas se desglosa en cierta cantidad de indicadores. Un conjunto de 71 indicadores es evaluado en el DIA y la totalidad de ellos en el DEX.



DIAGRAMA 3. CUADRO SÍNTESIS DE DIMENSIONES, PILARES, TEMAS E INDICADORES

DIMENSIÓN	PILAR	Nº	TEMA	INDIC. X TEMA	EJEMPLO DE INDICADOR
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	Gestión del ambiente y consumo de recursos naturales	1	Ahorro y autosuficiencia hídrica	5	Consumo diario de agua per cápita
		2	Captación y tratamiento de aguas residuales	3	Cobertura de saneamiento (cloacas)
		3	Gestión de residuos sólidos urbanos	7	Separación de residuos sólidos en disposición final para reciclaje
		4	Ahorro y Autogeneración energética	8	Viviendas con instalación solar o térmica fotovoltaica
		5	Control y calidad del ambiente	7	Normas y monitoreo sobre la calidad del aire
	Cambio climático y reducción de la vulnerabilidad	6	Vulnerabilidad a desastres naturales y resiliencia a los cambios climáticos	4	Sistema de alerta temprana ante desastres naturales o antrópicos
		7	Áreas verdes y biodiversidad urbana	4	Dotación de árboles en vía pública
SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA	Planificación y control del crecimiento urbano	8	Planificación urbana	5	Densidad de la población urbana
		9	Mejoramiento del hábitat	6	Tenencia insegura
	Mejora del hábitat humano	10	Acceso al espacio público y esparcimiento	2	Superficie de espacios verdes de uso público por habitante
	Promoción del transporte urbano sostenible	11	Movilidad y transporte	6	Plan o Sistema de transporte integral y actualizado
		12	Educación inclusiva para el desarrollo	7	Oferta educativa terciaria vinculada a la energía
	Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social	13	Ciudad segura	6	Mapa del delito
		14	Salud de calidad	5	Distancia al centro de salud público más cercano
15		Integración al inmigrante	1	Oficina o programa de atención y orientación al inmigrante	
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Promoción del desarrollo económico local competitivo y sostenible	16	Equidad socioeconómica	4	Hogares pobres
		17	Inclusión laboral	5	Participación de las mujeres en puestos de decisión dentro del sector público
		18	Infraestructura para el desarrollo	5	Infraestructura aeroportuaria
		19	Tejido productivo	3	Incremento anual de empresas/ negocios
		20	Oportunidades para los negocios	10	Tiempo dedicado por empresarios a preparar y pagar impuestos
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	Mecanismos adecuados de gobierno	21	Gestión pública moderna	7	Sistema moderno de contrataciones de bienes, servicios y obras
		22	Transparencia	2	Información clave que transparenta el gobierno de la ciudad en su portal electrónico
	Gestión pública fiscalmente sostenible	23	Sostenibilidad fiscal	5	Índice de relevancia de ingresos propios (RIP)

TOTAL DE INDICADORES RELEVADOS: 117

En síntesis, la metodología PDTS contempla tres fases: ETAPA 1 Preparación / ETAPA 2 Diagnóstico (DIA / DEX) / ETAPA 3 Implementación de proyectos

ETAPA 1

PREPARACIÓN

Esta fase tiene por finalidad sentar las bases técnicas e institucionales para llevar adelante el plan. Asimismo, se define en articulación con la ciudad el tipo de diagnóstico a realizar, si será DIA o DEX.

5.2.1. ACTIVIDADES Y RECURSOS

ARTICULACIÓN DE ACTORES Y COMPROMISOS

La etapa preparatoria se inicia a partir de un actor facilitador que identifica y contacta a los actores con voluntad o iniciativa para incorporar algunos temas en la agenda local. Generalmente, se trata de actores o grupos locales previamente organizados. Se inicia en esta etapa un proceso de institucionalización del vínculo entre los actores en las formas que sean más oportunas: mesas vecinales o municipales, oficinas de planeamiento, consorcios (público/privado), entre otras asociaciones.

Las primeras reuniones permiten esbozar los temas, problemas percibidos como relevantes en base al conocimiento de los recursos existentes y las expectativas y agencia de los diferentes actores. A su vez, permite un análisis inicial de las condiciones, posibilidades



y oportunidades de la ciudad, a través de un autodiagnóstico del gobierno local para conocer el índice de maduración de la ciudad y la batería de datos con los que ya cuenta.

5.2.2. RESULTADOS

Esta primera etapa arrojará una serie de productos que conformarán el paso inicial de trabajo:

- Conformación del equipo de trabajo.
- Autodiagnóstico online de la ciudad.
- Mapa de actores involucrados e interesados.
- Impresión inicial de oportunidades y problemas de la ciudad.
- Carta Compromiso: define los acuerdos y responsabilidades, así como deja asentado el compromiso del gobierno local con el proceso iniciado.



ETAPA 2

DIAGNÓSTICO PARA LA ACCIÓN INMEDIATA (DIA) / DIAGNÓSTICO EXTENDIDO (DEX)

El DIA tiene por finalidad identificar de manera expeditiva los problemas y desafíos más relevantes del territorio, así como los principales recursos de la localidad, con el propósito de conocer el estado de situación de la ciudad para luego proponer Proyectos de Acción Inmediata (PAI). Brinda una visión sintética sobre temas y problemas clave a partir de una combinación de fuentes de información secundaria que permiten definir y acordar proyectos prioritarios en un tiempo comparativamente más corto que otros métodos. La combinación de métodos permite adaptarse a las necesidades y condiciones del momento.

El DEX tiene por finalidad conocer de manera integral y extensa los problemas y desafíos del territorio, en cada una de las dimensiones de sostenibilidad, así como los principales recursos de la localidad. Este diagnóstico es más completo que el DIA y se realiza si se contempla llevar adelante un Plan de mayor alcance para la ciudad con el propósito de identificar Proyectos de Acción Diferida (PAD) de mediano y largo plazo, que generalmente requieren mayor presupuesto y tiempo de preparación y gestión que los PAI.

PASOS PARA COMPLETAR EL DIAGNÓSTICO DIA / DEX

Para llevar adelante el diagnóstico DIA o DEX es necesario completar una serie de pasos que son consecutivos y que requieren de determinadas herramientas que a continuación se detallan (Ver Diagrama 4).

Paso 1

RELEVAMIENTO DE INDICADORES Y SEMAFORIZACIÓN POR TEMA

El DIA comprende el relevamiento de 71 indicadores teniendo en cuenta diversas fuentes de información secundaria. Además de las fuentes estadísticas consultadas, en esta etapa se solicita información a las diferentes áreas de gobierno local y provincial.

El DEX requiere un registro de información y un análisis más abarcativo y detallado, incluyendo 23 temas y 117 indicadores (46 adicionales al DIA). Más allá de esto, se destaca que las fuentes de información son más diversas y flexibles, y completan o complementan las del DIA. Incluye, asimismo, los resultados aportados por los eventuales Estudios de Base (EB).

Una vez relevados todos los indicadores correspondientes se realiza la semaforización por indicadores para luego alcanzar el promedio de color por tema. En el ANEXO C se detalla el modo de medición de los indicadores.

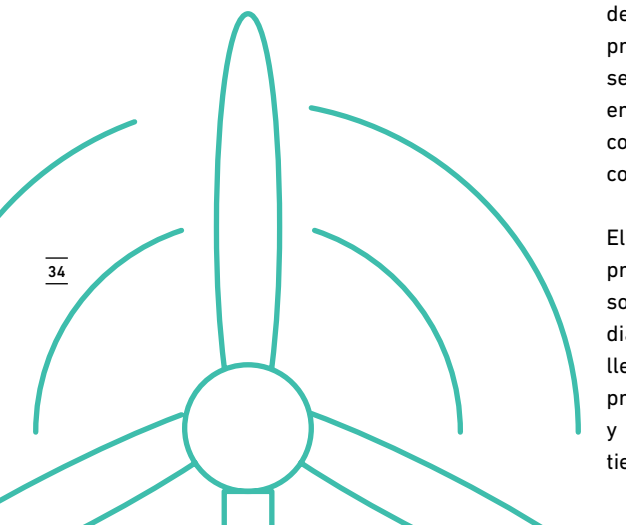


DIAGRAMA 4. DIAGNÓSTICO DIA/DEX. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA APLICADA



FASES	1 RELEVAMIENTO DE INDICADORES (FILTRO 1)	2 RELEVAMIENTO DE OPINIÓN PÚBLICA (FILTRO 2)	3 RELEVAMIENTO DE SECTOR PRODUCTIVO (FILTRO 3)	4 PRIORIZACIÓN	5 PROPUESTAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN
	Semaforización por indicadores para luego alcanzar el promedio de color por tema.	Valorización por tema.	Valorización por tema.	Se cruzan los resultados de los tres relevamientos (filtros) para arribar a la semaforización final de temas.	Como resultado del diagnóstico final validado se realizan propuestas y posibles líneas de acción.
ACTIVIDADES	<p>Fuentes: CENSO / EPH Datos del municipio Relevamiento del especialista Estudio Base (sólo DEX).</p> <p>Valores de referencia para la semaforización: CTR / ICES-BID / Otros</p>	<p>Sectores relevados: Dirigido a opinión pública y tercer sector.</p> <p>Valores de referencia para semaforización: Se valoriza de 1 a 5, donde 1 impacta muy negativamente y 5 muy positivamente.</p>	<p>Sectores relevados: Dirigido a sectores que realizan actividades productivas.</p> <p>Valores de referencia para semaforización: Se valoriza de 1 a 5, donde 1 impacta muy negativamente y 5 muy positivamente.</p>	<p>Sectores relevados: Síntesis de todos los criterios previstos en la metodología PDTs: indicadores, opinión pública y sector productivo.</p>	
ENTREGABLES	Listado de temas rankeados por orden de puntaje y semaforizados en base a promedio de indicadores.	Listado de temas rankeados por orden de puntaje y semaforizados en base a opinión.	Listado de temas rankeados por orden de puntaje y semaforizados en base a opinión.	Semaforización final de cada uno de los 23 temas.	Programas/proyectos y líneas de acción en temas relevantes. Se destacan los temas que evidencian desigualdad de género. DIA/DEX

6

VALIDACIÓN

Taller de presentación del diagnóstico, para evaluar con la comunidad cada uno de los temas de manera integral y donde se evidencien los temas relevantes que ameritan una intervención.



DIAGNÓSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El desarrollo territorial de una ciudad con presencia de la industria energética no es ajeno a la relevancia que han tomado los temas de género en las últimas décadas. La desigualdad de género y su impacto convirtieron al colectivo de mujeres en grupo vulnerable. La temática hoy está en primera línea de la agenda de los organismos internacionales y ha cobrado especial relevancia en la agenda local, tanto pública como privada, modificando patrones hacia adentro de la industria como hacia la comunidad. Por estas razones, la Guía PDTS analiza los temas de género a través de un filtro particular y de un espacio destacado en el diagnóstico de cada ciudad.

Gran parte de las empresas vinculadas al sector en Argentina ha incorporado buenas prácticas en vistas de mejorar las condiciones de igualdad de género e incorporar diversidad a sus plantillas. La baja proporcionalidad de mujeres que tradicionalmente trabajan en el sector está lentamente modificándose y, tanto las empresas como los gobiernos, apuntan esfuerzos para achicar la brecha y, particularmente, aumentar la participación de la mujer en los espacios de toma de decisiones.

La perspectiva de género también debe ser considerada a la hora de pensar políticas públicas y decidir planes de acción, sobre todo entendiendo que una característica común a las ciudades con presencia de la industria energética es el mayor índice de masculinidad.

Distintas situaciones como, por ejemplo, el boom migratorio que genera la expectativa de empleo en la etapa de auge de un descubrimiento productivo, las condiciones de la operación o la hostilidad del contexto de la etapa inicial, suelen incentivar mayormente la migración de trabajadores solos. También es sumamente relevante, al contemplar la situación general, que más de la mitad de los hogares pobres en Argentina son conducidos por madres solas y que es especialmente en los centro urbanos donde suele aumentar la violencia o el embarazo adolescente. Todas estas condiciones, que afectan particularmente a la mujer, merecen especial atención al momento de planificar las ciudades.

La propuesta consiste, entonces, en incorporar al relevamiento y semaforización el análisis de un conjunto de indicadores específicos que permiten ver la asimetría de género y otros indicadores que reflejan condiciones de vulneración de las mujeres. Esta perspectiva forma parte tanto del diagnóstico DIA como del DEX y apunta a identificar la urgencia de iniciativas más inclusivas y que vislumbren los desafíos pendientes para el desarrollo de ciudades más igualitarias.

Adicionalmente, en los talleres de validación se contempla la inclusión de personas y organizaciones representantes de las temáticas de género para mejorar los espacios de participación, a favor de promover la planificación de la ciudad propiciando una urbanización inclusiva y que reconozca a la mujer como una agente de transformación clave. Un enfoque inclusivo y con perspectiva de género en el desarrollo urbano puede generar grandes beneficios para las mujeres y oportunidades para toda la ciudad en el camino hacia el desarrollo sostenible.

Marco conceptual

Durante la segunda mitad del siglo XX, las políticas de género fueron muy influenciadas por la agenda acerca de la asimetría de relaciones y la subordinación política y económica de las mujeres. Las dimensiones más evidentes de la primera eran la poca participación de las mujeres en puestos de gestión y dirección política y empresarial; mientras que, en el ámbito económico, la retracción doméstica, la menor



cantidad de horas semanales trabajadas, la menor calificación, las menores oportunidades educativas y las menores remuneraciones eran indicadores palpables. Por ello, la primera generación de políticas de género apuntó a resolver esa asimetría; mientras que la segunda y tercera generación de políticas se direccionan hacia la transversalización de la perspectiva de género, identificando problemáticas que convierten a la mujer, al igual que a las personas LGTB y a las disidencias, en grupos vulnerables.

El concepto de género y su complejidad como factor explicativo en cualquier análisis social, supone un desafío para la tarea de realizar un diagnóstico integral como nos hemos propuesto en esta guía metodológica. Tomando como antecedentes aportes de organismos como OIT (2013) así como enfoques de estudios de salud como política transversal (Leppo, Olila, Pena, Wismar, & Cook, 2013), se realizará una propuesta de trabajo y análisis. Desde este punto de partida, tomando en cuenta las diferentes generaciones de políticas de género y la urgencia de avanzar en una agenda particular que las contenga, esta perspectiva forma parte de la Guía PDTs.



Para incorporar la mirada transversal de género, durante el diagnóstico se realiza el análisis de indicadores particulares utilizando distintas herramientas, se toman en consideración dos fuentes de información que conjugan diferentes perspectivas y se utilizan fuentes complementarias: por un lado, las que abordan asimetría de género y, por otro, el género como dimensión de desigualdad presente en la sociedad.

El género como asimetría

En la primera perspectiva, la asimetría es la forma más tradicional de medición y se caracteriza por tomar al género como factor explicativo. Consiste en observar cómo, frente a una misma situación, se exhiben desventajas hacia las mujeres. Estos indicadores marcan cuestiones vinculadas a la asimetría y buscan, particularmente, entender la desigualdad discriminando en el análisis de indicadores los resultados para hombres y **mujeres**.



El género como dimensión de desigualdad

En la segunda perspectiva se profundiza en las asimetrías, entendiendo que estas aumentan las chances relativas de vulneración de derechos a las mujeres. Ya no es suficiente medir indicadores segregando por género, puesto que se pone de manifiesto una desigualdad medible en términos de desempeño. Cuando las observaciones dan cuenta de un “mejor o peor” desempeño, en el caso de las mujeres se debe necesariamente analizar el contexto que las coloca en tal posición.. El entorno institucional, social y económico que ha naturalizado la posición masculina y complica la posición femenina, debe tener un rol relevante en el análisis.

Una de las características distintivas que se medirán en el presente enfoque se vincula con el rol de la mujer en el hogar, entendiéndolo como la principal unidad de reproducción de la vida cotidiana y la mayor exposición a la vulnerabilidad cuando son las mujeres el principal sostén de hogar (PSH).

Para lograr este análisis, se incorporan y focalizan indicadores vinculados a:

- Violencia de género.
- Maternidad adolescente.
- Población económicamente activa con estudios terciarios completos y más.
- Brecha salarial y brecha salarial por género.
- Trabajo doméstico no remunerado.
- Participación de las mujeres en puestos de decisión (sector público).
- Participación de las mujeres en puestos de decisión (sector privado).

Estos indicadores forman parte de la planilla de indicadores del Criterio Técnico, a excepción del indicador “brecha salarial por género”, que es incorporado para complementar la información que brinda el indicador sin discriminar por género.

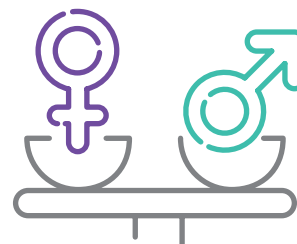


La mayor chance relativa de tener menores a cargo y un peso mayor en las tareas domésticas y de crianza, acarrea muchas veces desventajas en la inserción sociolaboral de las mujeres. Cuando estos indicadores se dan en hogares con jefatura femenina, la interpretación no debe apuntar a una comparación de "performance" de género, antes bien, este perfil de hogares implican una serie de fenómenos y dinámicas de segregación y asimetrías de género, en donde una jefa de hogar se termina por hacer cargo del sostenimiento económico y social del hogar frente a un mercado de trabajo hostil para las mujeres que han tenido pocas oportunidades de una trayectoria escolar completa, temprana adquisición y desigual reparto de responsabilidades familiares, y con casi el doble de chances de ser pobre que un hogar con ambos cónyuges, entre otros.

En resumen, este estudio tiene como objetivo aportar datos y análisis desde esta perspectiva, entendiendo que la sostenibilidad territorial también se alcanza a través de una nueva agenda que contenga temas transversales y comunes en todas las ciudades.

Para lograr poner foco en esta situación, se seleccionaron indicadores de referencia en el análisis que serán tamizados con las mediciones de la Encuesta Permanente de Hogares para la categoría "jefatura de hogar":

- Cobertura de serv. públicos: agua potable, cloaca y gas natural.
- Tenencia insegura.
- Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI).
- Hogares pobres.
- Desempleo.
- Empleo informal.



Posible propuesta para construir una agenda de género

Los indicadores propuestos tienen por objetivo tanto la contribución a la semaforización como la definición de una agenda específica que guíe el foco de la implementación de proyectos, abarcando dos temáticas instaladas en ciudades con presencia de la industria energética:

- 1) **Reducción de las asimetrías en la inserción sociolaboral**, en especial para las mujeres de menores niveles educativos y con empleos informales, que suelen insertarse en sectores de menor remuneración.
- 2) **Reducción de una serie de fenómenos de discriminación y vulneración de derechos de las mujeres**, incluidas las violencias físicas.

Paso 2

RELEVAMIENTO DE OPINIÓN PÚBLICA

En esta instancia se mide a través de escalas de opinión la percepción de la opinión pública respecto a los 23 temas que abarcan el DTS. A partir de una muestra representativa de la ciudad se solicita a los entrevistados que puntúen el grado de afectación de la comunidad frente a cada uno de los temas. La estructura del relevamiento establece tres módulos, tal como se detalla en el Diagrama 5. Además, se solicita que elijan los cinco temas entendidos como más problemáticos y que los ordenen por importancia.

Este relevamiento considera a los actores públicos en general, haciendo referencia a las personas que comparten el espacio comunitario, definido como un espacio común y de pertenencia. A su vez, estas personas se dividen en público que participa en actividades comunitarias y público que no participa en actividades comunitarias. El primero no sólo tiene valoraciones que son relevadas, sino que se destacan por participar en agrupaciones de vecinos y otras organizaciones, por ejemplo voluntarias o del tercer sector, que intentan tener un impacto inmediato en la comunidad. El segundo grupo refiere a las personas que tienen valoraciones sobre temas de interés general, pero no participan en agrupaciones o asociaciones. En el ANEXO D se detalla el modo de medición del relevamiento.

DIAGRAMA 5. ESTRUCTURA DEL RELEVAMIENTO DE OPINIÓN PÚBLICA

El Relevamiento de Opinión Pública está dirigido a la opinión pública en general: miembros que participan en actividades comunitarias / miembros que no participan en actividades comunitarias.



MÓDULO 1: CONTEXTO

Preguntas generales como sexo, edad, nacionalidad y barrio al que pertenece.



MÓDULO 2: VALORACIÓN

De la lista de los 23 temas de la ciudad sostenible, se pide al encuestado que realice una valoración en función del grado de afectación de la comunidad.



MÓDULO 3: PRIORIZACIÓN

De la lista de 23 temas, se pide al encuestado que elija los 5 más problemáticos y que los ordene por importancia.

Paso 3

RELEVAMIENTO DE SECTOR PRODUCTIVO

El relevamiento se realiza del mismo modo que el de opinión pública, midiendo en este caso la valoración de los actores socio productivos sobre distintos temas. La estructura se compone de tres módulos, tal como se detalla en el Diagrama 6. Además, se solicita que elijan los cinco temas que les resultan más problemáticos y que los ordenen por importancia. Las opiniones de estos actores se destacan porque son orientadas por el interés. Esto implica que las valoraciones suponen que los temas indagados tienen un impacto medible en términos de pérdida o ganancia económica. Esta última puede ser indirecta, como la decisión de invertir. Este tipo de actores son relevados por separado, ya que sus opiniones pueden traducirse en acciones concretas que impacten en la comunidad en la forma de potenciar o restringir las dinámicas económicas y sociales. En el ANEXO D se detalla el modo de medición del relevamiento.



DIAGRAMA 6. ESTRUCTURA DEL RELEVAMIENTO DEL SECTOR PRODUCTIVO

Relevamiento de la opinión del sector productivo está dirigido a organismos representativos del sector en general, con foco en los prioritarios para la ciudad: órganos colegiados, cámaras, organizaciones productivas, asociaciones, etc. arias.



MÓDULO 1: CONTEXTO

Preguntas generales como sexo, edad, nacionalidad, ocupación y actividad que representa.



MÓDULO 2: VALORACIÓN

De la lista de los 23 temas de la ciudad sostenible, se pide al encuestado que realice una valoración en función del grado de afectación de cada tema a la actividad que realiza.



MÓDULO 3: PRIORIZACIÓN

De la lista de 23 temas, se pide al encuestado que elija los 5 más problemáticos y que los ordene por importancia.

Paso 4 PRIORIZACIÓN

Los resultados finales semaforizados de los tres relevamientos realizados en los pasos anteriores se aplican como “filtros” para arribar a la semaforización final de cada uno de los 23 temas. La jerarquización/semaforización de temas se representa visualmente como anillos concéntricos, tal como se presenta en el Diagrama 7.

La semaforización final para jerarquizar los temas se realiza promediando su puntaje en cada filtro (anillo 1: indicadores; anillo 2: opinión pública; anillo 3: opinión sector socio productivo) y se representa visualmente como un último filtro -anillo 4- concéntrico y externo a los anteriores. Se busca, de esta manera, que la semaforización final resulte de la síntesis de indicadores y demás filtros, sin que alguno de ellos sesgue excesivamente el diagnóstico.

La metodología PDTs incorpora la cuestión de género a partir de una mirada transversal en temas e indicadores que se verá reflejada en el resultado final del diagnóstico. Además, se establecerá un análisis específico de un conjunto de indicadores por jefatura de hogar que surge de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que elabora el INDEC. Con una visión técnica con la especialidad en género, se analizará toda la información y realizará un resumen de indicadores y temas por género, pudiendo además identificar en el anillo concéntrico final aquellos temas que ameritan ser abordados de manera prioritaria desde la perspectiva de género.



DIAGRAMA 7. SÍNTESIS DE PRIORIZACIÓN DE TEMAS



- PG Temas con problemática de género
- PI Temas según promedio indicadores (filtro 1)
- OP Temas según opinión pública (filtro 2)
- OP Temas según opinión empresarios (filtro 3)
- PF Temas según promedio final**

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Esta etapa de la metodología contempla seis pasos. En ellos se producen los documentos base de los que se desprende la elaboración de propuestas y líneas de acción que permitirán la posterior validación y final implementación.




El resultado de este paso será la síntesis de los **23 temas abordados** y procesados a través de los tres filtros, con una ficha de análisis territorial que aporta un diagnóstico general y complementario al análisis de los indicadores, y ficha estadística que sintetiza el análisis de los indicadores.

DIAGNÓSTICO DIA/DEX. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA APLICADA



DIA

DEX

 <p>ANÁLISIS TERRITORIAL</p>	<p>Datos básicos de la localidad: descripción general, delimitación, población, viviendas, superficie, densidad, actividades económicas.</p> <p>Formas de crecimiento: evolución y problemas del territorio.</p> <p>Fuentes de información: datos secundarios, estudios existentes, entrevistas a funcionarios y especialistas locales.</p>	<p>Datos básicos de la localidad: descripción general, delimitación, población, viviendas, superficie, densidad, actividades económicas.</p> <p>Formas de crecimiento: escenarios de crecimiento tendencial, óptimo y de consenso.</p> <p>Dotación de infraestructura: en relación con el crecimiento poblacional se calcula la dotación necesaria de infraestructura, equipamiento, suelo y vivienda.</p> <p>Fuentes de información: desarrollo de estudio base de Huella Urbana. Datos secundarios, estudios existentes, entrevistas a funcionarios y especialistas locales. Diagnósticos Municipales de Argentina Urbana.</p>
 <p>DIAGNÓSTICO</p>	<p>Análisis de temas e indicadores según dimensiones del desarrollo territorial sostenible: Medición y semaforización de los 71 indicadores DIA.</p> <p>Análisis de temas según relevamiento de OP.</p> <p>Análisis de temas según relevamiento de sectores productivos.</p> <p>Fuentes de información: bases estadísticas, información municipal, relevamiento OP, y sectores productivos, mirada de los especialistas.</p> <p>Análisis sectorial con diagnóstico de la ciudad.</p>	<p>Análisis de temas e indicadores según dimensiones del desarrollo territorial sostenible: Medición y semaforización de los 117 indicadores DEX.</p> <p>Análisis de temas según Encuesta de OP.</p> <p>Análisis de temas según grupo focal del sector productivo.</p> <p>Fuentes: información recogida en la fase preparatoria, datos censales, fuentes oficiales actualizadas, estudios de base adicionales, encuesta OP, grupo focal sector productivo.</p> <p>Análisis sectorial con diagnóstico extenso sobre la ciudad y resultados de estudio de base.</p>
 <p>PRIORIZACIÓN</p>	<p>Ranking con los 23 temas, luego de la priorización resultado del cruce de los tres filtros. El filtro técnico con los 71 indicadores.</p>	<p>Ranking con los 23 temas, luego de la priorización resultado del cruce de los tres filtros. El filtro técnico con los 117 indicadores.</p>

Paso 5

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Como resultado del diagnóstico semaforizado se realizan y consensúan posibles líneas de acción o soluciones a problemas priorizados por la comunidad. En esta instancia pueden comprometerse actores e instituciones para llevar adelante proyectos cuyos cursos de acción hayan sido previamente consensuados. Del mismo modo, pueden establecerse instancias de seguimiento y monitoreo ciudadano. Dichas propuestas y líneas de acción serán formalizadas a través de la realización de Proyectos de Acción Inmediata (PAI) en el corto plazo para el caso de los DIA y sumarse Proyectos de Acción Diferida (PAD) en el mediano y largo plazo para el caso de los DEX.

FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS DE PROYECTOS

En ambos casos, la formulación de los PAI y los PAD comienza a partir de la obtención de los temas priorizados en las fases finales del DIA y el DEX. Éste es el insumo principal utilizado por el equipo de especialistas, representantes de la FYPF y el Municipio para elaborar una cartera de proyectos alternativos que serán seleccionados en un Taller Multiactoral, a partir de una convocatoria ampliada a grupos de actores involucrados. Para tales fines fue elaborado un instrumento de relevamiento y sistematización de los PAI y PAD. Esta herramienta permite tener una matriz de registro de cada tipo de proyecto que distingue entre el tipo de acción seleccionada (inmediata/diferida), la denominación, la ciudad o región en donde se realiza el proyecto, el problema o desafío considerado, el propósito u objetivo de la acción, el detalle del plan de acción, el cronograma tentativo o línea de tiempo, el presupuesto estimado, los actores sociales involucrados y el instrumento administrativo de compromiso. En el ANEXO E está detallado este instrumento de relevamiento y seguimiento de proyectos.



Alternativas de proyectos priorizados en DIA

Proyectos de Acción Inmediata

Teniendo en cuenta los cuatro temas priorizados en el DIA, el equipo técnico del Plan elabora una o varias alternativas técnicas de solución para cada tema: Proyectos de Acción Inmediata. Los Proyectos y Programas de Acción Inmediata incluyen a aquellas intervenciones urbanísticas y programas de desarrollo (socio-urbano, económico, ambiental e institucional) que podrían implementarse con los recursos técnicos y presupuestarios (locales o de diferentes organismos públicos y/o privados) disponibles en el momento o a corto plazo.

Los PAI contarán con un perfil aproximado (duración, costos, beneficios, necesidad de endeudamiento o no, etapas, actores involucrados, posibles impactos, etc.). Los PAI también se expresan gráficamente en un plano integral de la ciudad.

A modo de ejemplo, se pueden mencionar las mejoras en el espacio y en los equipamientos públicos, programas educativos y culturales, completamiento de las redes de servicios (sanitarios, transporte, telecomunicaciones, etc.), refuerzo de las dotaciones de seguridad, mejoramiento del parque habitacional informal, implementación de programas de monitoreo virtual, etc.

Alternativas de proyectos priorizados en DEX

Proyectos de Acción Diferida

Los Proyectos y Programas de Acción Diferida, con implementación a mediano y largo plazo, involucran aquellas intervenciones que demandan financiamiento de mayor envergadura.





Estos proyectos podrían ser, por ejemplo, las grandes infraestructuras que impliquen obras públicas onerosas (plantas de tratamiento de residuos, represas, descontaminación de suelos y de la red hídrica, drenajes, etc.), redacción de nuevos marcos normativos o regulatorios (código urbano, régimen impositivo, regulación dominial, etc.).

Tomando como insumo los resultados de la etapa de priorización del DEX, en conjunto con los actores locales, y sumando a otros actores provinciales y nacionales, se diseñan las soluciones para los temas priorizados. Se incluye la programación de las acciones y la identificación de posibles fuentes de financiamiento. El equipo técnico implementador trabaja en estrecha colaboración con el equipo de contraparte de la ciudad, para garantizar idoneidad técnica y compromiso de las autoridades locales. Se puede trabajar con un Inventario previamente preparado de problemas comunes a ciudades con presencia de la industria energética (CPIE) y propuestas o “Buenas prácticas”.

En el Diagrama 8 se incluye un ejemplo que muestra la relación entre las dimensiones de sostenibilidad, los temas y los posibles proyectos a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Cabe señalar que algunos proyectos pensados a largo plazo pueden tener etapas intermedias de desarrollo e inversión que permitirían, eventualmente, avanzar los PAD con los PAI, combinándolos.



DIAGRAMA 8. EJEMPLO DE LISTADO DE PROYECTOS PARA TEMAS PRIORIZADOS

DIMENSIONES	TEMAS	EJEMPLOS	PAID	PAD	
			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	Ahorro y autosuficiencia hídrica	Completamiento de la red		×	×
	Gestión integral de residuos	Puntos de recogida de basura	×	×	
	Ahorro y autogeneración energética	Subsidios a colectores solares		×	×
	Control y calidad del ambiente	Monitoreo de la calidad del aire	×	×	×
 SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA	Expansión urbana	Propuesta anticipada de las formas de expansión urbana			
	Normativa urbana	Actualización instrumentos de control y uso del suelo	×		
	Mejora del hábitat	Mejoramiento de asentamientos informales / Propuesta de puesta en valor de vacíos urbanos	×	×	×
	Acceso espacio público	Creación de nuevos espacios públicos / Mejora de espacios públicos existentes		×	
	Esparcimiento y deporte	Campo de deportes	×		
	Movilidad accesible	Monitoreo frecuencia del transporte público / Red de bicisendas	×	×	×
	Movilidad segura	Campañas de educación vial	×	×	
	Educación inclusiva para el desarrollo	Nuevas ofertas educativas de nivel terciario		×	×
 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Ciudad segura	Sistema de cámaras en el espacio público / Ampliación de red de luminarias en espacios públicos	×	×	
	Salud de calidad	Ampliación n° camas y personal de salud		×	×
	Integración del inmigrante	Programa de atención y orientación al inmigrante	×	×	
	Equidad socioeconómica	Programas para hogares NBI			×
	Infraestructura para el desarrollo	Área logística		×	
	Tejido productivo	Incubadora de empresas	×		
	Inclusión laboral	Capacitación de oficios	×		
	Oportunidades para negocios	Dirección municipal para la producción	×		
 SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	Gestión moderna	Nueva web municipal / Implementación de mesas vecinales	×		
	Transparencia	Web para la publicación anual de las cuentas municipales	×		
	Impuestos y autonomía financiera	Actualización catastro / Impuesto a los lotes vacíos y con servicios	×		
	Gasto público sostenible	Programa para control de gastos corrientes		×	

Paso 6
VALIDACIÓN



El objetivo principal de este paso es poder presentar el diagnóstico de la ciudad y así poder validar de forma participativa las líneas de acción materializadas en los PAI y PAD. La Validación se presenta y debate en talleres con grupos de actores locales dentro de los 2 meses de finalizado el diagnóstico, donde se reparan los resultados obtenidos y se propondrán las acciones de intervención.

El diseño de los talleres podrá variar y ajustarse en función de los tipos de problemas identificados y de las características de los proyectos que hayan surgido. Es fundamental en esta instancia la participación de distintos actores particulares para la ciudad, como representantes del sector privado, además del gobierno local, organizaciones de base y demás actores involucrados en la dinámica de la ciudad. Asimismo, en esta instancia pueden sumarse nuevos actores que hayan sido parte a lo largo del proceso con el objetivo de evaluar cada uno de los temas, así como especialistas o involucrados en los temas particulares a abordar en las posibles soluciones.

La mayor complejidad de esta etapa puede requerir la organización de talleres adicionales, ya sea:

- Generales, convocando nuevamente a toda la comunidad.
- Por tema, convocando sólo a aquellos actores que se consideren relevantes en el respectivo tema, de acuerdo con los problemas identificados en el primer taller. Opcionalmente, se puede convocar a todos los actores, suponiendo que ellos mismos definirán si es pertinente o no su participación.

En este taller multiactoral se presentarán los resultados del diagnóstico semaforizado, así como las alternativas de proyectos.

Los PAI y PAD que se debatirán y seleccionarán en esta instancia,

serán redactados por el equipo de técnicos que prepara documentos informativos (memorias, planos, cartografías, escenarios y etapas de desarrollo, etc.) adecuados para ser expuestos en un taller participativo, según las siguientes etapas:

- A. Presentación del diagnóstico: proceso de armado y resultados.
- B. Explicación y debate de los proyectos. Recepción de precisiones y ajustes (trabajo directamente sobre los planos).
- C. C. Priorización de los proyectos. Éstos pueden corresponder a varias dimensiones de sostenibilidad (y sus respectivos pilares) o a una sola.



Los talleres son organizados según edad, género, interés sectorial, o localización territorial, según consideren oportuno los especialistas a cargo. Los criterios de priorización pueden preestablecerse previamente y convalidarse o ajustarse en el mismo taller. El taller es guiado por un facilitador, cuyo papel es permitir la expresión de las diferentes voces de los actores involucrados y ayudar a alcanzar consensos a la hora de tomar decisiones.

DIAGRAMA 9. EJEMPLO MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PAI O PAD POR TEMA PARA TRABAJO EN TALLER

CRITERIOS PRIORIZACIÓN	PAI 1	PAI 2	PAI 3	PAI 4	PAI 5
Bajo costo	xxx				
Rápida ejecución	xx				
Contribución equidad de género	x				
Factibilidad de apoyo estatal	x				
Estimula participación	xx				
	11	12			

ESCALA DE VALORES: **XXX** Muy ventajoso / **XX** Medianamente ventajoso / **X** Poco ventajoso

DIAGRAMA 10. ETAPAS, ACTIVIDADES Y ENTREGABLES

DIMENSIONES	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
 <p>ACTIVIDADES</p>	<p>PREPARACIÓN</p> <p>Autodiagnóstico online</p> <p>Contacto con actores</p> <p>Conformación del equipo de trabajo</p> <p>Definición de tipo de diagnóstico DIA / DEX</p> <p>Articulación con actores públicos</p> <p>Vinculación con sector privado</p> <p>Recolección de información secundaria</p> <p>Encargo y preparación para relevamiento a la ciudadanía y al sector productivo</p> <p>Firma de la Carta Compromiso</p>	<p>DIAGNÓSTICOS</p> <p>DIA Relevamiento de 71 indicadores. Relevamiento de opinión pública. Relevamiento sector productivo. Priorización de los 23 temas. Propuestas y líneas de acción con formulación de proyectos PAI. Validación en territorio con diversos actores.</p> <p>DEX Relevamiento de 117 indicadores. Encuesta de opinión pública. Grupo focal del sector productivo. Estudios de base (huella urbana, vulnerabilidad, etc). Priorización de los 23 temas. Propuestas y líneas de acción con formulación de proyectos PAD. Validación en territorio con diversos actores.</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS</p> <p>PAI El proyecto se diseña para su implementación inmediata. FYPF con Municipio: identificación posibles fuentes de financiamiento y socios para la implementación.</p> <p>PAD Se encargan Estudios de pre-inversión y estudios complementarios si corresponden. Se evalúa la viabilidad. Se asiste al municipio técnicamente para la preparación de información complementaria y antecedentes del proyecto. Se diseñan proyectos ejecutivos según protocolos de organismos que financian.</p>
	 <p>RESULTADOS</p>	<p>Lista de actores involucrados</p> <p>Impresión inicial oportunidades y problemas de la ciudad</p> <p>Acuerdos institucionales preliminares: Carta Compromiso</p>	<p>DIA Lista de 23 temas jerarquizados. Lista de temas prioritarios para la comunidad. Fichas sectoriales con diagnóstico sintético sobre la ciudad. Ficha de proyectos PAI.</p> <p>DEX Lista 23 temas jerarquizados. Lista de temas prioritarios para la comunidad. Análisis territorial con escenarios de crecimiento. Análisis sectorial con diagnóstico extenso. Ficha de proyectos PAD.</p>
<p>→ PLAZOS</p>	<p>1 MES</p>	<p>DIA: 2 MESES / DEX: 4 MESES</p>	<p>PAI: 2 MESES / PAD: 4 MESES</p>

Una vez terminado el paso de validación, se procesa el perfil de los proyectos y se los prepara con las descripciones básicas volcándolos en memorias, planos y gráficos. A su vez, se incorporan las alternativas técnicas posibles, así como la memoria de evaluación.

Dado que el DEX plantea un diagnóstico más extenso y complejo de los temas, sus resultados pueden requerir un mayor número de instancias participativas para ser validados. Esto mismo sucederá con relación a los proyectos generados, ya que los proyectos PAD no solo se desprenden de un diagnóstico más completo, sino que los mismos abordan temas más complejos que requieren de una fuerte validación y consenso con los diferentes actores.

ETAPA 3 IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

El fin de esta etapa es asegurar la concreción de los proyectos seleccionados y concluir los ciclos completos de los PAI y PAD. Esta es la fase crítica en la que se cuantifican y monetarizan las ideas y los objetivos de las etapas anteriores. Sólo llegarán a buen puerto aquellos proyectos que puedan ser desarrollados rigurosamente y logren cumplir así los pasos para acceder a fondos de financiamiento.

ACTIVIDADES Y RECURSOS COMPUTO-PRESUPUESTO-LICITACIÓN ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN

Con los resultados del taller participativo, se definen los perfiles de los proyectos que fueron seleccionados como prioritarios. En el caso de los PAI, el siguiente paso consiste ya en el desarrollo del proyecto ejecutivo para la elaboración de su cómputo y presupuesto, seguido de la licitación y/o concurso cuando correspondiera. Finalmente, la ejecución monitoreada de los proyectos completa el ciclo de los PAI (Diagrama 11).

En el caso de los PAD, la siguiente fase es la de los estudios de pre-inversión, que permitirán definir la viabilidad de ejecución de los proyectos a partir de la evaluación de sus características técnicas, financieras, legales, institucionales, ambientales y sociales. Así, cada intervención demanda esquemas institucionales y sistemas normativos particulares (Diagrama 12).

Al mismo tiempo, se deberá evaluar si la implementación de los proyectos y programas se podría realizar con recursos técnicos locales o si sería necesario contratar técnicos individuales o equipos de consultoría.

Ya que se trata de proyectos a mediano y largo plazo que exceden la capacidad de acceder a fondos disponibles e inmediatos, es importante en estos casos ceñirse a las guías estandarizadas para estudios de pre-inversión –como la del Programa ICES (BID, 2016, pp. 123-134)– ya que anticipan lo que los bancos esperan que se presente para la aprobación de un crédito. Según la Guía Metodológica ICES, los tipos de intervención priorizada pueden clasificarse en “proyectos de infraestructura dura” y “proyectos de infraestructura blanda”. Los primeros son proyectos para la producción de bienes tangibles, mientras que los segundos son proyectos que generan bienes intangibles (Diagrama 13).



DIAGRAMA 11. CICLO PROYECTOS DE ACCIÓN INMEDIATA (CORTO PLAZO)

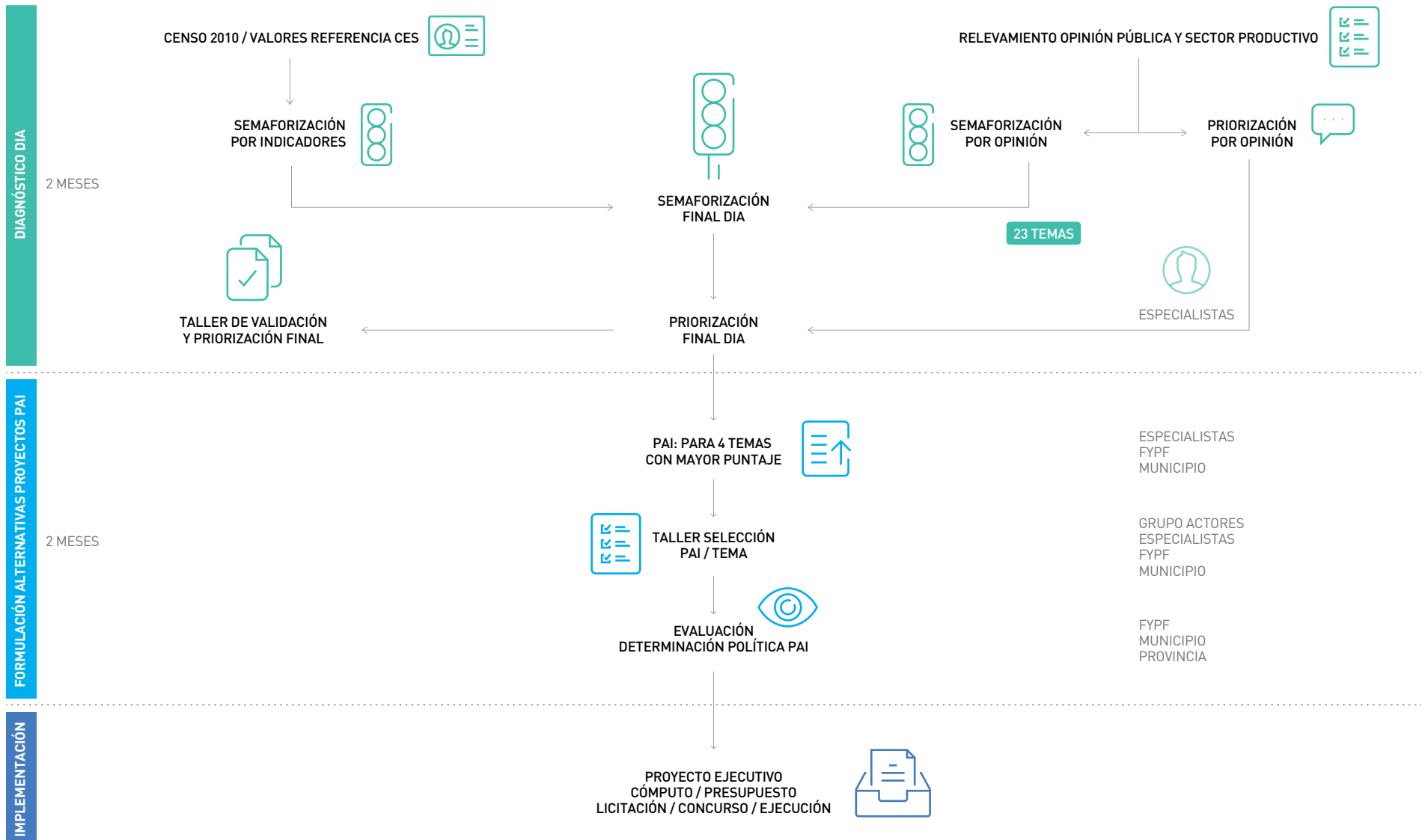


DIAGRAMA 12. CICLO PROYECTOS DE ACCIÓN DIFERIDA (MEDIANO LARGO PLAZO)

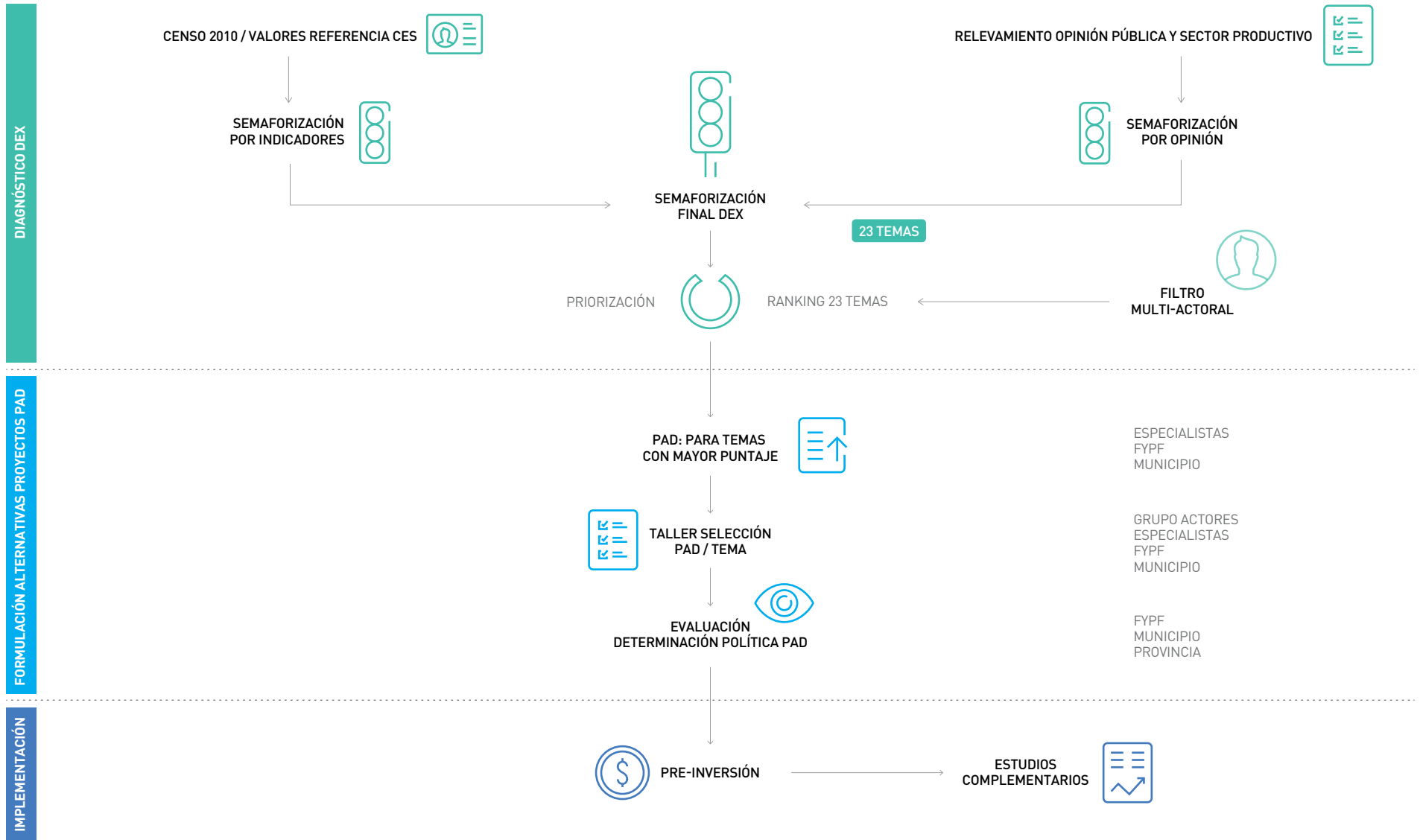


DIAGRAMA 13. TIPOS DE ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN

CARACTERÍSTICAS	INFRESTRUCTURA DURA	INFRESTRUCTURA BLANDA
 DEFINICIÓN	Proyectos para la producción de bienes tangibles (infraestructura física).	Proyectos que generan de bienes intangibles (acciones a tomar).
 ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN REQUERIDOS	<p>Estudios técnicos, ambientales, financieros, legales, institucionales y sociales.</p> <p>Estructuración financiera, institucional y legal de proyectos de infraestructura de acuerdo con esquema de asociación público-privada (APP) u otros.</p>	<p>Análisis institucional y de operaciones.</p> <p>Análisis fiscal y financiero de entes públicos.</p>
 POTENCIALES FUENTES DE FINANCIACIÓN	Recursos públicos, privados, donantes o mixtos.	Recursos principalmente públicos.
 EJEMPLOS	Renovación urbana, transporte, agua y saneamiento, energía, residuos sólidos.	Mejora integral de la gestión, modernización en la recaudación, implementación de unidades de inversiones.

Fuente: Guía Metodológica ICES (BID, 2016, p. 124)



RESULTADOS

- Proyectos ejecutivos
- Estudios de pre-inversión y estudios complementarios
- Documentación y actas concurso
- Obras concretas

MONITOREO

La etapa de monitoreo puede concebirse como parte de la etapa de implementación o como una etapa externa al plan. En el primer caso, **se trata de una instancia paralela que permite evaluar en tiempo real los resultados parciales y sucesivos de la realización de los proyectos del plan.** En el segundo, resulta una suerte de auditoría cuyos resultados avalan lo realizado, o bien indican la necesidad de corregir o modificar dichos proyectos. En cualquiera de los casos, constituye la etapa de verificación de resultados y ajuste de objetivos y proyectos.

Para efectuar el monitoreo se establece para cada proyecto:

- La línea de base sobre la cual se comparará la situación actual con la situación con proyecto realizado o en ejecución. Para ello se utilizan los indicadores que resulten relevantes y cuya obtención sea sencilla, tanto para la línea de base como para cada período de evaluación. Para aquellos proyectos en los que resulten pertinentes, se utilizarán para la línea de base los mismos indicadores usados en el diagnóstico.
- Los plazos temporales de evaluación, que pueden referirse a la realización del proyecto o a la evolución de sus resultados en el tiempo, de acuerdo con el tipo de proyecto. Los plazos pueden ser también los de la administración, cuando corresponda.

- La relación entre estos proyectos: a) autónomos entre sí; b) jerarquizados (proyectos más o menos relevantes, en cuyo caso se indicarán aquellos cuya ejecución resulte indispensable como presupuesto mínimo y, por otra parte, aquellos que complementan el plan sin ser indispensables); c) secuenciales o interdependientes según supuestos críticos (cuando un proyecto depende para su ejecución de la previa ejecución parcial o total de otro, o depende para su eficacia de la ejecución de otro).
- Sus objetivos, medidos de acuerdo con indicadores de los siguientes tipos según su pertinencia y disponibilidad: -cumplido o no cumplido / -porcentuales o cuantitativos / -cualitativos o perceptuales. Estos objetivos pueden ser generales (p. ej., ampliar en un 30% la disponibilidad de espacio público) o específicos (p. ej., construir una plaza).

El conjunto de estos dispositivos constituye la entregable inicial del Monitoreo. Con este material de base para cada proyecto, es posible identificar en los momentos determinados en el plan, el grado de cumplimiento de sus objetivos y, en función de ello, se establece: a) su mantenimiento; b) su modificación; c) su remplazo o anulación.

La totalidad de la situación para cada momento de evaluación se grafica en un esquema de semaforización, siendo la evolución de los colores indicador de la eficacia de los proyectos adoptados y del plan



en su totalidad. Esta comparación puede ser solamente visual (a partir de la impresión cromática de la observación simultánea de ambos gráficos) o cuantificarse dando un valor numérico en una escala determinada a cambio de color. P. ej.: si se asigna 0 al color rojo, 5 al amarillo y 10 al verde, la suma de todas las modificaciones dividida por la cantidad de celdas “semaforizadas” determinará, en una escala de 0 a 10, el grado de evolución de la situación de la ciudad. De este modo, en plazos establecidos (como se explica más adelante, se recomienda una frecuencia mínima anual) se elaboran:

- **ENTREGABLE DE VALORACIÓN ESPECÍFICA:** la evaluación periódica o final, según corresponda, de la evolución de cada proyecto en relación con sus objetivos generales y específicos.
- **ENTREGABLE DE VALORACIÓN GENERAL:** el nuevo diagrama de semaforización de la ciudad, del que deriva una evaluación general de los resultados del plan.

¿Hasta cuándo se monitorea? Extensión temporal del monitoreo

El monitoreo tiene dos objetivos esenciales: a) auditar la marcha del plan de modo de confirmar, ampliar, modificar o rectificar los objetivos y proyectos; y b) generar conocimiento y enseñanzas de aplicación tanto para la continuidad, revisión o remplazo del plan en la misma ciudad, como para la instrumentación de otros planes en otras ciudades.

Se perfilan entonces dos instancias temporales de monitoreo del plan: durante la ejecución del plan, para el objetivo (a) del monitoreo; y durante y después de la ejecución del Plan, para el objetivo (b).

Se recomienda como criterio general un monitoreo general anual (más los monitoreos particulares que algunos proyectos específicos puedan requerir) y una revisión general del Plan cada cuatro años (asegurando una revisión por cada gestión municipal) o cinco años.

¿Quién monitorea? Institucionalidad del Plan

Los proyectos tienen expresión en distintos tipos de actuaciones: normativas, acciones concretas en el territorio, obras, programas, etc. Un proyecto o meta-proyecto (es decir, un proyecto que informa al resto de los proyectos) es la organización institucional del plan: la conformación o designación del organismo o equipo que estará a cargo de su **implementación, monitoreo y revisión. Esta instancia puede estar a cargo de: el sector público en sus distintos niveles, organizaciones no gubernamentales (el caso FYPF) o de derecho público no estatal, entidades privadas o asociaciones mixtas.**

En general, es conveniente la conformación de dispositivos institucionales que aseguren la autonomía respecto a otras instancias públicas, el control ciudadano y la articulación con los organismos públicos, privados y/o sociales a cargo de las instancias ejecutivas.

Parte de las tareas de este dispositivo institucional es la realización del monitoreo en cualquiera de las instancias descriptas. Una alternativa virtuosa es establecer que una parte o la totalidad del monitoreo esté a cargo de una “auditoría” ciudadana o pública, como puede ser una comisión del Concejo Deliberante, una comisión ad hoc, etc.

El mismo Plan debe establecer orgánicamente esa estructura, por ejemplo, a través de una oficina técnica con atribuciones claras y específicas, y un organismo participativo que permita recibir las opiniones y sugerencias de los agentes implicados y la ciudadanía en general. En el caso particular de las CPIE, objeto de las actuaciones de la FYPF, el mecanismo se establecerá para caso específico o intervención en una ciudad. Como criterio general se recomienda:

- un equipo técnico al interior del Ejecutivo municipal, a cargo de la coordinación ejecutiva de los proyectos y del plan en su conjunto.
- una comisión o consejo ciudadano integrado por representantes de organizaciones de la comunidad, funcionarios municipales y concejales, coordinada por un representante del Ejecutivo y/o del Concejo Deliberante, a cargo del monitoreo con instancias participativas estipuladas en su regulación.

Cuando el plan establece esta organización, puede considerársela en sí misma como el ENTREGABLE INSTITUCIONAL del plan. En todos los casos, establecer indicadores objetivables y de sencilla corroboración resulta una manera adecuada de garantizar un monitoreo efectivo y con incidencia concreta en la evaluación y revisión del plan.

¿Cómo se monitorea? Instrumentos y mecanismos. Indicadores y criterios de evaluación

De acuerdo con el tipo de proyecto e implementación, los monitoreos se realizan por:

- Efectiva realización del proyecto: sanción de la norma, constitución de un organismo, realización de la obra, etc.
- Comparación de indicadores similares en condiciones *ceteris paribus* antes y después de la implementación.
- Población alcanzada y beneficiada antes y después de la implementación, etc.

De acuerdo con las conclusiones obtenidas con el monitoreo, las decisiones respecto al Plan y sus proyectos pueden oscilar entre su continuidad, modificaciones en distinta escala o la rectificación o discontinuidad. Otra posibilidad refiere a los objetivos planteados, que pueden considerarse o bien alcanzados o en camino de alcanzarse (y esto, a la vez, derivar en la ratificación del plan o proyecto o en su discontinuidad, en caso de que haber alcanzado el objetivo implique un logro definitivo) o, por el contrario, no alcanzados o insuficientemente alcanzados, lo cual debería llevar al replanteo completo o parcial del plan o proyecto.

El uso de indicadores relacionados a determinado estándar territorial, social o económico permite analizar con una razonable objetividad dos aspectos de interés en un proceso de planificación: la situación original del territorio y el cumplimiento en el tiempo de los objetivos generales y particulares de un Plan.



En algunos casos, los indicadores son cuantitativos y son mensurables en función del porcentaje de cumplimiento de una determinada expectativa, del nivel de una tasa o de la realización parcial o total de un proyecto. Por ejemplo: extensión de las redes de infraestructura, disminución del número de viviendas precarias, superficie total de equipamientos educativos o de salud, horario de funcionamiento pleno de espacios públicos, tasas de criminalidad, (estos dos últimos han sido utilizados, por ejemplo, en la evaluación de las políticas urbanas de Medellín), etc.

Otros indicadores son cualitativos o indirectos: atributos o logros que reflejan o no la realización de una política, programa o proyecto, o de los objetivos generales del Plan. Los indicadores de comunidad sostenible de Seattle en 1993 incluían, por ejemplo, la presencia de salmones en los ríos locales y el porcentaje de alimentos cultivados en el estado de Washington.

Por supuesto, es importante discriminar en la evolución de estos indicadores cuáles o qué porcentaje de ellos son consecuencia de la aplicación o no aplicación del Plan y cuáles pueden ser atribuidos a otros factores externos. Pueden usarse: sistemas de evaluación generales, establecidos por organismos externos o internos a la administración, sistemas creados por el equipo del Plan (metodologías de elaboración propia), sistemas que combinen ambas formas (opción recomendada).



ANEXOS

ANEXO A Recursos y herramientas del planeamiento territorial estratégico

MAPAS DE FLUJOS (FLOW MAPS)

Los mapas de flujos se utilizan para mostrar y analizar las relaciones de causa y efecto. Por esta razón, es una metodología idónea para trabajar en los talleres participativos. Para crear estos mapas, las personas pueden comenzar sugiriendo alguno de los temas/ problemas priorizados en el diagnóstico (eventos) y conjeturar, hacia atrás o hacia delante, sugiriendo causas o efectos.

Los mapas de flujo permiten explorar y explicitar el impacto de las políticas públicas y las acciones del sector privado y sus consecuencias. Asimismo, son una herramienta útil para discutir los objetivos de desarrollo, anticipando escenarios alternativos. Así, los participantes pueden evaluar una serie de decisiones y acciones que podrían tomarse, considerando sus efectos potenciales.

PENSAMIENTO VISUAL (VISUAL THINKING)

El pensamiento visual se refiere a la expresión de ideas de forma gráfica, en la medida que ésta facilita la comprensión y asimilación de conceptos que, por su complejidad, son más difíciles de explicar de otra manera. El pensamiento visual se apoya en la enorme capacidad sensorial de la vista y en el poder comunicativo de las imágenes, para transmitir información de forma muy directa y para que las personas la asimilen lo más rápido posible. No hace falta ser dibujante o diseñador para usar esta metodología, por eso es una herramienta ideal para utilizar en los talleres participativos. Basta con que los participantes realicen dibujos que puedan ser inteligibles para el resto de las personas y, para eso, un bosquejo con cuatro líneas puede ser suficiente.

DIAGRAMA 14. EJEMPLO DE UN MAPA DE FLUJOS APLICADO AL PROBLEMA DEL EXCESIVO PRECIO DE LAS VIVIENDAS



Según Dan Roam, (Roam, 2013), esta metodología se basa en cuatro acciones:

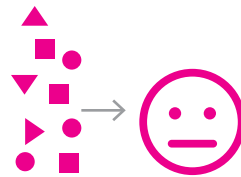
1. **Mirar.** La información visual, en primera instancia, es una referencia en bruto a partir de la cual se identifica un problema, sus limitaciones y consecuencias.
2. **Ver.** La diferencia entre mirar y ver es muy sutil, ya que esta última implica una reflexión. En esta fase, los participantes asocian el problema con experiencias similares o fenómenos semejantes a lo que se ha identificado antes. De este modo, seleccionan lo que consideran interesante y agrupan la información sobre el problema indagando en las relaciones y patrones entre sus elementos, y destacando algo que falte –o que sobre.
3. **Imaginar.** La tercera fase es la más creativa, en la medida que los participantes interpretan y manipulan los elementos que han visto para descubrir nuevas pautas, y facilitar su comprensión.
4. **Mostrar.** En la última fase, los participantes comparten el significado de aquellas relaciones que han imaginado. A través del intercambio con del resto de los asistentes del taller, podrán saber si han simplificado los conceptos lo suficiente como para hacerlos más comprensibles –y operativos–o si aún hay algo que debe clarificarse. En este último caso, se deberá comenzar de nuevo, realizando los mismos pasos. Por eso, el método del pensamiento visual no es lineal, sino cíclico; es un proceso de maduración de ideas.

MATRIZ FODA

La Matriz FODA (o DAFO) consiste en una matriz que agrupa, para un territorio, aspecto o sector, cada una de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Una gran cualidad del FODA es su capacidad de síntesis en el espacio y en el tiempo: las oportunidades y amenazas son respectivamente fortalezas y debilidades potenciales a futuro. Otra gran cualidad es que su correcta enunciación permite establecer casi automáticamente líneas de acción para el Plan: reafirmar y aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, concretar las oportunidades (transformarlas en fortalezas) y conjurar las amenazas (impedir que se transformen en debilidades o anulen fortalezas). Es además un instrumento relativamente sencillo para presentar y completar en una instancia participativa del Plan.

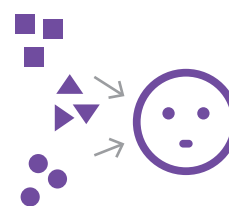
DIAGRAMA 15. CUATRO ETAPAS DEL PENSAMIENTO VISUAL. FUENTE: ROAM, D. (2013).

1. MIRAR



- ¿Qué es lo que está en frente mio?
- ¿Cuáles son sus límites?
- ¿Cuál es la dirección correcta?

2. VER



- ¿Qué veo?
- ¿Lo he visto antes?
- ¿Qué es importante y qué es secundario?
- ¿Qué patrones emergen?
- ¿Qué falta?

3. IMAGINAR



- ¿Cómo puedo manipular los patrones?
- ¿Cómo puedo completar los vacíos?
- ¿Tengo suficiente información?

4. MOSTRAR



- Esto es lo que veo, y esto es lo que creo que significa.
- Es esto lo que esperaba, ¿o no?
- Cuando ustedes ven esto, ¿ven lo mismo que yo?

DIAGRAMA 16. EJEMPLO DE UN MAPA DE FLUJOS APLICADO AL PROBLEMA DEL EXCESIVO PRECIO DE LAS VIVIENDAS



Fuente: Carratalá, Sanchís, Francés y Santos, 2015.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

El Árbol de problemas consiste en un ordenamiento jerárquico en el que se identifican relaciones de afinidad y de causa y efecto entre los problemas de una ciudad, un sector o un componente. Al igual que el FODA, es muy adecuado para su uso en instancias de participación, ya que permite la construcción colectiva del problema, y puede servir, en sentido inverso, para identificar y ordenar soluciones, transformándose así en un "Árbol de objetivos".

El Árbol se construye a partir de una instancia participativa o de trabajo en equipo entre especialistas y técnicos/as en la que, de manera libre y asociativa, cada participante identifica y propone un problema, cuya formulación se escribe en un papel. Posteriormente, el grupo debate sobre la jerarquía de los problemas identificados e identifica aquellos problemas "troncales" o "ramas principales" que traccionan a los otros, según los niveles de jerarquía o derivación que resulten en cada caso. Al finalizar el proceso, la forma resultante semejará la de un árbol constituido en la pared o sobre una mesa, de acuerdo con cómo se constituya la reunión.

Si bien el Árbol de objetivos puede construirse en forma análoga e independiente, la forma más sencilla de realizarlo es a partir del Árbol de problemas, invirtiendo los términos de la formulación y derivando de cada problema un objetivo.

Al igual que en la matriz FODA, cuando los Árboles de problemas u objetivos se desarrollan en el marco de procesos participativos, es importante que la persona a cargo de facilitar su realización tenga previamente formulada una primera hipótesis sobre los problemas que aparecerán, de manera tanto de agilizar como de validar aquellas opciones que proponga el público participante.

MODELOS ESPACIALES

Los modelos son formulaciones sintéticas sobre la interpretación del territorio que expresan su imagen –o visión– actual y/o de futuro a corto, mediano y largo plazo. **Son estrategias generales de desarrollo, abiertas y flexibles, que permiten incorporar y enmarcar demandas y compromisos sociales para direccionar el desarrollo sostenible.** Los modelos describen el territorio en términos espaciales y, por tanto, se representan con un dibujo, generalmente un plano cartográfico más o menos esquemático. El dibujo del modelo es una herramienta útil para comunicar conceptos abstractos (ej. la idea de

centralidad urbana) y, al mismo tiempo, definir problemas y objetivos concretos. Además, permite seleccionar, organizar, interpretar, y dar sentido a la complejidad de la realidad territorial, para diagnosticar, proveer lineamientos, comunicar y guiar un debate. **El modelo es, en este sentido, un marco desde el cual una situación problemática, amorfa y mal definida puede adquirir sentido y operatividad.** Los modelos sirven para motivar y estimular a los actores a que impulsen y sostengan los objetivos de desarrollo consensuados a largo plazo, creando la imagen de un futuro dinámico, atando temas aislados, regulaciones y proyectos. En la práctica del planeamiento, los modelos sirven para explicar, al menos, tres cuestiones.

En primer lugar, cuando se trata de planes locales, los modelos permiten encuadrar los ejidos municipales en un territorio más amplio, sobre todo regional, para mostrar que son parte de sistemas más artificiales y naturales (infraestructuras, redes de servicios, ecosistemas, unidades de paisaje, etc.) que superan los límites jurisdiccionales dentro de los cuales suelen desarrollarse los diagnósticos y proyectos. En segundo lugar, los modelos permiten explicar el rol que juega –o jugaría– el municipio en un sistema de ciudades en el cual se expresen las relaciones de interdependencia funcional entre unas y otras, permitiendo explicar, por ejemplo, los patrones de la movilidad obligada, la complementariedad entre ciudades especializadas en ciertos tipos de actividades económicas, la dependencia en cuanto a la centralidad urbana; entre otras relaciones supralocales. Por último, los modelos son útiles para explicar los vínculos entre la forma física de la ciudad y los procesos y dinámicas territoriales. Por eso, puede decirse que son diacrónicos. Más que una “estructura”, plantean pautas de transformación que no son propiamente proyectos, sino el contexto en el cual éstos deben realizarse. Estas pautas de transformación pueden considerarse como el paso del “modelo actual” al “modelo deseado”.

Modelo actual

El modelo actual es la expresión espacial sintética de los resultados del diagnóstico; del análisis FODA y del árbol de problemas (ver B1). Por un lado, permite ver en un mismo plano la interrelación entre los factores territoriales externos (debilidades y fortalezas) e internos (amenazas y oportunidades). Por otro lado, evidencia cómo se ha urbanizado el territorio municipal hasta la actualidad y cómo se complementan o superponen las iniciativas y proyectos en marcha por parte de los diferentes actores privados y públicos que, a su vez, operan en diferentes niveles administrativos (municipal, provincial, nacional). Los procesos de conurbación de los núcleos urbanos, la ejecución descoordinada de las redes de servicios, la repercusión que tienen algunas obras civiles en el funcionamiento de los ecosistemas y en el paisaje, son sólo algunos de los fenómenos que podrían explicarse con la representación del modelo actual (Fig. 3).



Modelo tendencial

El modelo tendencial muestra espacialmente la situación que se daría si se mantienen las tendencias detectadas en el diagnóstico, por ejemplo: el crecimiento migratorio, el modelo de producción dependiente de la actividad hidrocarburífera, el nivel de deterioro ambiental, la expansión de la planta urbana de forma discontinua, dispersa y en áreas con riesgos de inundaciones y sin el adecuado sistema de desagües pluviales; todo esto sin las necesarias acciones de planificación y gestión para regularlas.

Modelo deseado

De forma análoga al modelo actual, **el modelo deseado es una “visión” o “imaginario” compartido sobre el futuro del territorio**. La construcción del modelo deseado parte de la discusión sobre diferentes hipótesis de desarrollo, preparadas espacialmente y graficadas por el equipo redactor del estudio. Más que propuestas de ordenación concretas, las

hipótesis de desarrollo son indicativas y tienen una función didáctica útil. Su objetivo es introducir a los actores locales en un nuevo régimen territorial –de alcance regional– y dinamizar el proceso de toma de decisiones, y clarificar así los intereses y expectativas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el modelo deseado puede ser la base para que el equipo técnico discuta las propuestas y, eventualmente, las comparta en instancias participativas, o bien con otros equipos técnicos. Desentrañar colectivamente el camino a su concreción (es decir, el paso del modelo actual al modelo deseado) puede ser una forma ágil de identificar las actuaciones y los lineamientos necesarios a tal efecto. Por su parte, los lineamientos estratégicos son los catalizadores del modelo deseado, en la medida que permiten avanzar con propuestas de ordenación urbanística y de desarrollo sostenible integral que deben desarrollarse según esquemas y directrices orientativas, aunque los criterios y objetivos generales puedan ser vinculantes (Fig. 4).

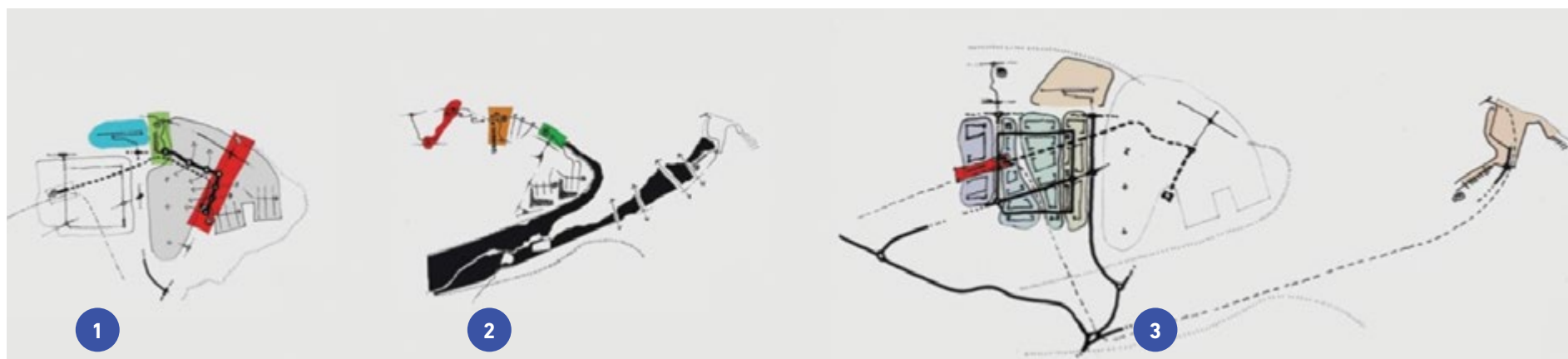


Fig. 2. Ejemplo de representación de los lineamientos estratégicos (1) Renovación del Área Central, (2) Ampliación del Frente Costero y (3) Nueva Ciudad Aero-portuaria. Fuente: Plan de Desarrollo Sustentable para la Microrregión de Río Gallegos, 2012.



Fig. 3. Ejemplo de representación del modelo deseado en el que se resuelve la "articulación" de los diferentes lineamientos estratégicos (se indican con colores diferentes). Fuente: Plan de Desarrollo Sustentable para la Microrregión de Río Gallegos, 2012.

Escenarios para el desarrollo

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales desafíos del PDTS es superar la planificación estática y confiada, propia de los modelos del planeamiento racional-compreensivo. En un contexto de creciente incertidumbre y de acentuado cambio de las condiciones existentes, tanto del mercado como políticas y socioculturales, la gestión del PDTS se convierte en un elemento crítico. Por este motivo, las nuevas dinámicas territoriales y de urbanización demandan la consideración de escenarios diversos. Los escenarios surgen de la imaginación colectiva, a partir de preguntas sobre las posibilidades de futuro. En este caso, el modelo funciona como una instancia de reflexión sobre las formas de desarrollo argumentadas, a partir de múltiples racionalidades (no sólo la de los especialistas).

Con este fin, suele acudir a la combinación de dos tipos de escenarios: incrementales y alternativos. Los escenarios incrementales prevén

una ejecución lineal del plan, por fases, para alcanzar los objetivos planteados. Por ejemplo, primero se construyen las infraestructuras necesarias para atraer potenciales actividades económicas, cuya renta permitiría recuperar la inversión inicial, y así sucesivamente. Sin embargo, en los desarrollos de cierta envergadura, más que plantear una programación de las etapas de los proyectos, se propone la definición de escenarios alternativos capaces de aprovechar la oportunidad de diferentes coyunturas políticas y situaciones presupuestarias o de inversión, particulares o emergentes, ante un futuro incierto. El diseño de escenarios alternativos no sólo contempla proyectos de gestión adecuados a situaciones de baja, media o máxima inversión, sino que también contempla qué sucedería "mientras" se pasa de un escenario a otro. De esa manera, es posible prever qué actividades podrían realizarse temporalmente hasta que se alcance la situación o coyuntura que permita desarrollar los objetivos planteados desde el inicio.

TRES ESCENARIOS-PROYECTOS PARA LA MICRO-REGIÓN. FUENTE: EL AUTOR

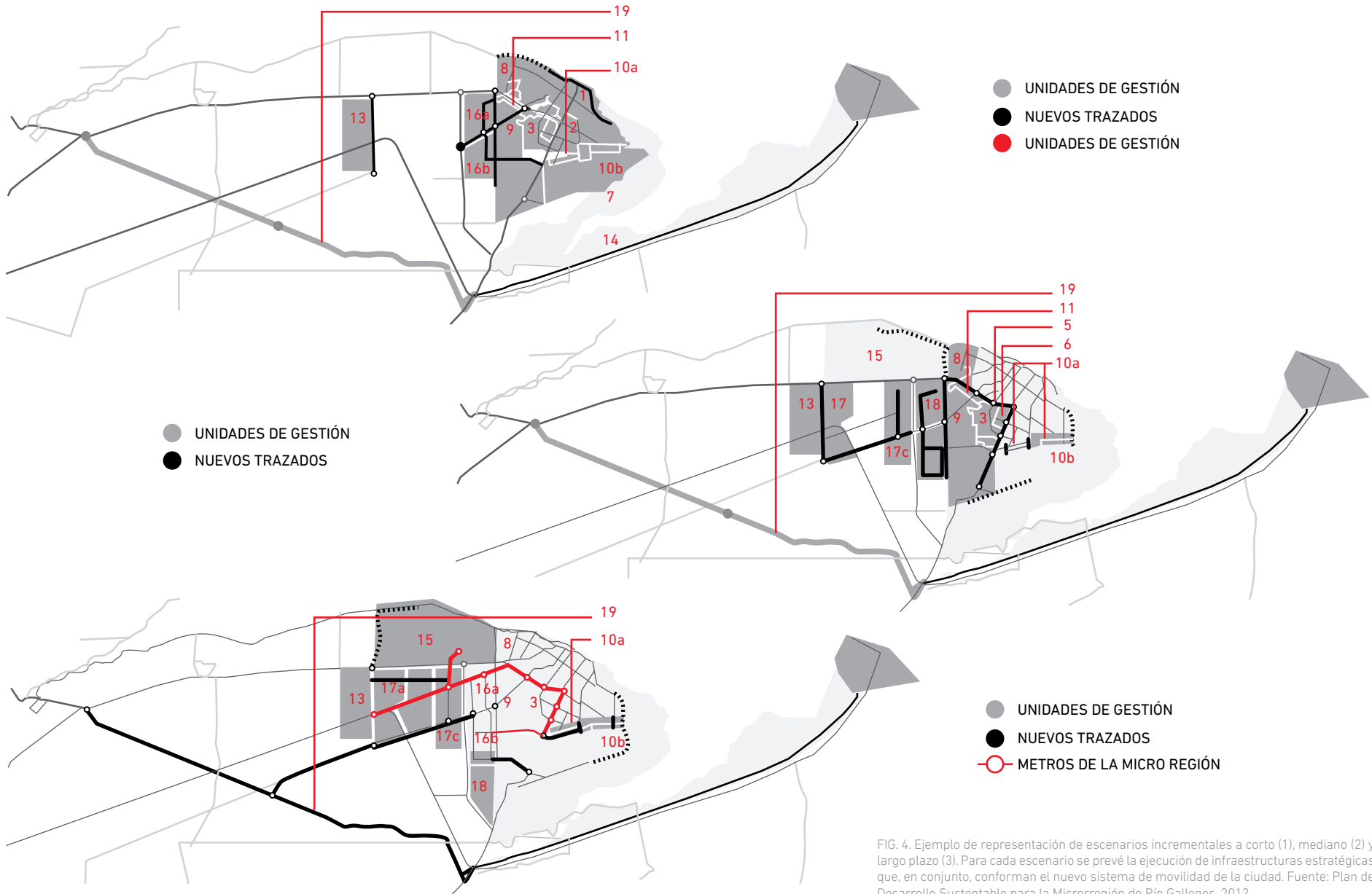


FIG. 4. Ejemplo de representación de escenarios incrementales a corto (1), mediano (2) y largo plazo (3). Para cada escenario se prevé la ejecución de infraestructuras estratégicas que, en conjunto, conforman el nuevo sistema de movilidad de la ciudad. Fuente: Plan de Desarrollo Sustentable para la Microrregión de Río Gallegos, 2012.



ANEXO B

Indicadores del desarrollo territorial sostenible




SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL
Y CAMBIO CLIMÁTICO



Gestión del ambiente
y consumo de recursos
naturales

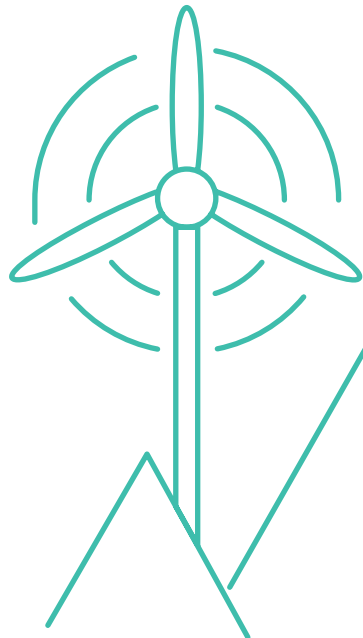
DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
		1	Ahorro y autosuficiencia hídrica	AGUA	1	Cobertura red de agua potable	1	DIA ----	1	-	2 Op	1 Op
						Continuidad del servicio de agua	2	DIA ----	2	-	-	1 Op
						Agua no contabilizada	3	---- DEX	-	1	-	1 Op
						Consumo diario de agua per cápita	4	DIA ----	3	-	-	1 Op
						Calidad del agua para consumo humano	5	---- DEX	-	2	-	1 Op
			Captación y tratamiento de aguas residuales	CLOACAS	2	Cobertura de saneamiento (cloacas)	6	DIA ----	4	-	2 Op	1 Op
						Tratamiento adecuado de aguas residuales	7	---- DEX	-	3	-	1 Op
						Cobertura de drenaje pluvial	8	DIA ----	5	-	-	1 Op
			Gestión de residuos sólidos urbanos	RSU	3	Recolección de residuos sólidos domiciliarios	9	DIA ----	6	-	2 Op	1 Op
						Disposición inicial en el espacio público (en containers o cestos en altura)	10	---- DEX	-	4	-	1 Op
						Recolección diferenciada.	11	DIA ----	7	-	-	1 Op
						Residuos sólidos vertidos en rellenos sanitarios o basurales a cielo abierto	12	DIA ----	8	-	-	1 Op
						Residuos sólidos tratados por compostaje	13	---- DEX	-	5	-	1 Op
						Separación de residuos sólidos en disposición final para reciclaje	14	---- DEX	-	6	-	1 Op
						Proximidad a puntos de entrega voluntaria	15	---- DEX	-	7	-	1 Op
			Ahorro y autogeneración energética	ELECTRICIDAD Y GAS	4	Cobertura red eléctrica	16	DIA ----	9	-	2 Op	1 Op
						Continuidad en el suministro eléctrico	17	DIA ----	10	-	-	1 Op
						Consumo anual de electricidad per cápita	18	---- DEX	-	8	-	1 Op
						Conexión a la red de gas natural	19	DIA ----	11	-	1 Op	-
						Contribución local de fuentes de energía solar y eólica, al total de energía consumida	20	---- DEX	-	9	-	1 Op
						Contribución local de biocombustibles al total de energía consumida	21	---- DEX	-	10	-	1 Op
						Viviendas con instalación solar o térmica fotovoltaica	22	---- DEX	-	11	-	1 Op
						Programa municipal de eficiencia energética	23	DIA ----	12	-	-	1 Op
			Control y calidad del ambiente	MEDIO AMBIENTE	5	Normas y monitoreo sobre la calidad del aire	24	---- DEX	13	12	-	1 Op
						Concentración de PM10	25	DIA ----	14	-	-	1 Op
						Muestras de agua que cumplen con las condiciones físico químicas habituales del lugar	26	DIA ----	-	-	-	1 Op
						Normas y monitoreo sobre la calidad del agua superficial	27	---- DEX	-	13	-	-
						Muestras de agua subterránea que cumplen con las condiciones físico químicas habituales del lugar	28	---- DEX	-	14	-	-
						Normas y monitoreo sobre la calidad del agua subterránea	29	---- DEX	-	15	-	-
						Contaminación acústica	30	---- DEX	-	16	-	1 Op



ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias a la red de agua de la ciudad	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	ICES-BID	Promedio anual de la cantidad de horas diarias de suministro continuo de agua por hogar (en horas/día)	Horas/día	>20	12 - 20	<12
-	ICES-BID	Porcentaje que se pierde del agua tratada que ingresa al sistema de distribución y que el proveedor de agua registra y factura.	Porcentaje	0%-29%	30% - 45%	>45%
-		Este porcentaje comprende pérdidas reales de agua (p. ej. fugas en las tuberías) y pérdidas de facturación (p. ej. medidores de agua rotos, falta de medidores de agua y conexiones ilegales)				
2 OP	ICES-BID	Consumo diario de agua, per cápita, de personas cuyas viviendas tienen conexión a la red de agua de la ciudad (promedio anual)	L/persona/día	120-200	80-120; 200-250	< 80; >250
	ICES-BID	Porcentaje de muestras de agua, en un año, que cumplen con las normas nacionales de calidad de agua potable	Porcentaje	>97%	90%-96%	<90%
-	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias a la red de cloacas de la ciudad	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	ICES-BID	Porcentaje de aguas residuales tratadas de conformidad con las normas nacionales pertinentes	Porcentaje	>60%	40%-60%	<40%
-	ICES-BID	Porcentaje de hogares con conexión domiciliaria al sistema de drenaje	Porcentaje	>80%	80%-60%	<60%
-	ICES-BID	Porcentaje de la población de la ciudad con recolección de residuos sólidos, al menos una vez por semana	Porcentaje	> 90%	80% - 90%	<80%
2 OP	CEUR	Modalidad segura (containers o cestos en altura)	Porcentaje	> 70%	50% - 70%	< 50%
2 Op	CEUR	Existencia de recolección diferenciada	Porcentaje	> 70%	50% - 70%	< 50%
-	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos municipales de la ciudad desechados en vertederos a cielo abierto vertederos controlados, cuerpos de agua o quemados	Porcentaje	<10%	10%-20%	>20%
-	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos de la ciudad tratados por compostaje	Porcentaje	> 20%	5%-20%	<5%
-	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos separados para reciclaje o reutilización en la etapa de disposición final	Porcentaje	> 25%	15% - 25%	< 15%
-	FYPF	Porcentaje de la población a menos de 500 metros de un punto de entrega voluntaria	Porcentaje	> 70%	50% - 70%	< 50%
-	ICES-BID	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias autorizadas a la red eléctrica de la ciudad	Porcentaje	> 90%	70% - 90%	< 70%
-	ICES-BID	Cantidad promedio de interrupciones eléctricas, al año, por cliente	Cantidad	<10	10 - 13	>13
2 OP	ICES-BID	Consumo anual residencial de electricidad, dividido por la cantidad de hogares (en kWh/hogar/año)	kWh/hogar/año	1500 - 3500	900 -1500; 3500-5000	<900; >5000
-	ICES-BID	Porcentaje de hogares de la ciudad con conexión autorizada a la red de suministro de gas natural	Porcentaje	>25%	15%-25%	<15%
-	CEUR	Porcentaje de la energía total anual consumida proveniente de fuentes de energía solar y eólica locales, al total de energía consumida	Porcentaje	>2%	1% - 2%	<1%
-	CEUR	Porcentaje de la energía total anual consumida proveniente de fuentes biocombustibles locales, al total de energía consumida	Porcentaje	>2%	1% - 2%	<1%
2 OP	CEUR	Porcentaje de viviendas con instalación solar térmica o fotovoltaica	Porcentaje	>2%	1% - 2%	<1%
-	Especialista	Existencia de programa municipal de eficiencia energética	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas de implementación	No existe
-	CEUR	Existencia de normas y monitoreo de calidad del aire	Existencia	Normas aprobadas, monitoreo frecuente y cumplimiento adecuado	Normas aprobadas, monitoreo inconstante y cumplimiento limitado	Normas ineficaces, sin monitoreo o cumplimiento
-	ICES-BID	Material particulado en suspensión con un diámetro inferior a 10 µm promedio de 24 horas (en µg/m3)	PM10 en µg/m3 promedio en 24 hs.	< 50 PM10 en promedio en 24 horas en µg/m3	50 - 150 PM10 en promedio en 24 horas en µg/m3	> 150 PM10 en promedio en 24 horas en µg/m3
-	ICES-BID	Porcentaje de muestras de agua que cumplen con las condiciones físico químicas habituales del lugar	Porcentaje	> 97%	90% - 97%	< 97% (o no hay muestras)
1 OP	ICES-BID	Existencia de normas y monitoreo de calidad de agua superficial	Existencia	Normas aprobadas, monitoreo frecuente y cumplimiento adecuado	Normas aprobadas, monitoreo inconstante y cumplimiento limitado	Normas ineficaces, sin monitoreo o cumplimiento
1 OP	ICES-BID	Porcentaje de muestras de agua subterránea que cumplen con las condiciones físico químicas habituales del lugar	Porcentaje	> 97%	90% - 97%	< 90% (o no hay muestras)
1 OP	ICES-BID	Existencia de normas y monitoreo de calidad del agua subterránea	Existencia	Normas aprobadas, monitoreo frecuente y cumplimiento adecuado	Normas aprobadas, monitoreo inconstante y cumplimiento limitado	Normas ineficaces, sin monitoreo o cumplimiento
-	ICES-BID	Existencia de mecanismos normativos para reducir la contaminación acústica	Existencia	Normas aprobadas, monitoreo frecuente y cumplimiento adecuado	Normas aprobadas, monitoreo inconstante y cumplimiento limitado	Normas ineficaces, sin monitoreo o cumplimiento

DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	 Cambio climático y reducción de la vulnerabilidad	2	Vulnerabilidad a desastres naturales y resiliencia a los cambios climáticos	CAMBIO CLIMÁTICO	6	Plan de obras de reducción de riesgos	31	---- DEX	-	17	-	1 OP
						Sistema de alerta temprana ante desastres naturales o antrópicos	32	DIA ----	15	-	-	1 Op
						La ciudad cuenta con un plan de respuesta adecuado (o plan de contingencia) para diferentes tipos de desastres de origen natural	33	---- DEX	-	18	-	1 OP
						La normativa urbana de la ciudad cuenta con parámetros para la reducción de riesgo	34	DIA ----	16	-	-	-
		Áreas verdes y biodiversidad urbana	ÁREAS VERDES	7	Dotación de árboles en la vía pública	35	---- DEX	-	19	-	1 OP	
					Espacio verde por habitante	36	DIA ----	17	-	-	1 Op	
					Potencial de habitabilidad térmica en espacios urbanos	37	---- DEX	-	20	-	-	
					Suelo permeable	38	---- DEX	-	21	-	-	



ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	Especialista	Existencia de un Plan de obras de reducción de riesgos	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas de implementación o diseño	No existe
-	Especialista	Existencia de Programa municipal de alerta temprana ante desastres naturales o antrópicos	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas de implementación	No existe
-	Especialista	Existencia de un plan de respuesta adecuado (o plan de contingencia) para diferentes tipos de desastres de origen natural	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas de implementación	No existe
1 OP	Especialista	La normativa urbana de la ciudad cuenta con parámetros para la reducción de riesgo	Existencia	A DEFINIR	A DEFINIR	DEFINIR
-	Especialista	Cantidad de árboles, en la vía pública, por habitante	Árboles por habitante	> 0.9	0.5 - 0.9	< 0.5
-	ICES-BID	Hectáreas de espacio verde permanente (incluyendo propiedad privada) por cada 10.000 habitantes de la ciudad	Hectáreas	> 5	3 - 5	< 3
1 OP	Especialista	Requiere estudio particular				
1 OP	CEUR	Porcentaje de suelo permeable superior al 30% (índice biótico del suelo). Simil a evaluación de uso del suelo	Porcentaje	> 30%	20% - 30%	< 20%



DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD URBANA Y SOCIAL	 Planificación y control del crecimiento urbano	3	Planificación urbana	EXPANSIÓN Y NORMA URBANA	8	Densidad de la población urbana	39	DIA -----	18	-	1 Op	2 Op
						Crecimiento de la huella urbana	40	----- DEX	-	22	-	1 Op
						Predios baldíos en la mancha urbana	41	----- DEX	-	23	-	1 Op
						Organismos e instrumentos de planificación del uso del suelo	42	DIA -----	19	-	-	1 Op
						Normativa urbanística actualizada	43	----- DEX	-	24	-	1 Op
	 Mejora del hábitat humano	4	Mejoramiento del hábitat	HÁBITAT	9	Calidad constructiva (INCALCONS)	44	DIA -----	20	-	1 Op	-
						Calidad de la conexión a servicios básicos (INCALSERV)	45	DIA -----	21	-	1 Op	-
						Tenencia insegura	46	DIA -----	22	-	1 Op	-
						Costo del alquiler en relación con el ingreso familiar	47	----- DEX	-	25	-	1 Op
						Población en asentamientos informales	48	----- DEX	-	26	-	1 Op
						Existencia de un plan para regularizar asentamientos informales (si los hubiera)	49	----- DEX	-	27	-	1 Op
		Acceso al espacio público y esparcimiento	10	ESPACIO PÚBLICO	Superficie de espacios verdes de uso público por habitante	50	DIA -----	23	-	-	1 Op	
	Proximidad a plazas y parques públicos de calidad	41				----- DEX	-	28	-	1 Op		
	 Promoción del transporte urbano sostenible	5	Transporte y movilidad	TRANSPORTE Y MOVILIDAD	11	Disponibilidad de sendas para bicicleta	52	DIA -----	24	-	1 Op	
						Plan o sistema de transporte integral y actualizado	53	DIA -----	25	-	1 Op	
						Tarifas diferenciales para estudiantes y jubilados	54	DIA -----	26	-	1 Op	
						Distancia a la parada de colectivo más próxima	55	----- DEX	29	-	1 Op	
						Accidentes de tránsito	56	DIA -----	27	-	1 Op	
	Victimas mortales por accidentes de tránsito	57	----- DEX	30	-	1 Op						
	 Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social ↓	6	Educación inclusiva para el desarrollo	EDUCACIÓN	12	Proximidad al establecimiento de nivel inicial	58	----- DEX	-	31	-	1 Op
Proximidad al establecimiento de nivel primario						59	----- DEX	-	32	-	1 Op	
Proximidad al establecimiento de nivel secundario						60	----- DEX	-	33	-	1 Op	
Oferta educativa terciaria vinculada a la energía						61	DIA -----	28	-	-	1 Op	
Niños en edad escolar que no asisten a nivel primario						62	DIA -----	29	-	1 Op	-	
Jóvenes en edad escolar que no asisten a nivel secundario						63	DIA -----	30	-	1 Op	-	
Población económicamente activa con estudios terciarios / universitarios						64	DIA -----	31	-	1 Op	-	


ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
3 Op	ICES-BID	Densidad de la población urbana (habitantes por hectárea)	Habitantes por hectárea	7 - 20	4 - 7; 20 - 25	< 4 ; >25
-	ICES-BID	Crecimiento anual de la huella urbana dentro de los límites oficiales de la ciudad (como mínimo los últimos 5 años, o el último periodo de tiempo disponible)	Porcentaje	< 3%	3% - 5%	> 5%
-	CEUR	Porcentaje de predios baldíos sobre el total de la superficie urbana	Porcentaje	< 10%	20% - 10%	> 20%
-	Especialista	Existencia de organismos e instrumentos de planificación del uso del suelo	Existencia	Existen y funcionan correctamente	Existen, pero tienen problemas	No existen
-	Especialista	Existencia de normativa urbanística actualizada en los últimos 10 años y que incorpora instrumentos de desarrollo urbano	Existencia	Existe e incorpora instrumentos de desarrollo urbano	Existe, pero no incorpora instrumentos de desarrollo urbano	No existe o está desactualizado
-	CTR ANEXO	Porcentaje de viviendas con calidad constructiva insuficiente	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	CTR ANEXO	Porcentaje de viviendas con calidad de conexión a servicios insuficiente	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares que no declaren ser propietarios del suelo y vivienda, o que no tengan una relación de alquiler	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	CEUR	Porcentaje promedio sobre el ingreso total familiar que los hogares gastan en alquiler	Porcentaje	< 30%	30% - 40%	> 40%
-	CEUR	Porcentaje de población en asentamientos informales	Porcentaje	< 5%	5% - 15%	> 15%
-	Especialista	Existencia de un plan municipal o provincial de regularización de asentamientos informales	Existencia	Existe, y funciona de manera aceptable	Existe, pero no funciona o con problemas imp.	No existe
-	ICES-BID	Hectáreas de espacio verde de uso público cada 10.000 habitantes	Hectáreas	> 3	2 - 3	< 2
-	CEUR	Distancia promedio (metros) de la población a la plaza o parque público más cercano	Metros	<1000	1000 - 1500	> 1500
	ICES-BID	Kilómetros de bicisenda cada 10.000 habitantes	Km	> 2.5	1.5 - 2.5	< 1.5
	Especialista	La ciudad cuenta con un plan o sistema de transporte integral y actualizado	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero funciona con problemas	No existe
	CEUR	Existen tarifas diferenciales de transporte público para estudiantes y jubilados	Existencia	Existen para estudiantes y jubilados	Existen sólo para jubilados o estudiantes	No existen
	CEUR	Distancia promedio de la población a la parada de colectivo más próxima. Se puede medir por encuesta o por georreferenciación, en caso de que el municipio provea un shape con las paradas.	Metros	< 500	500 - 800	> 800
	CEUR	Accidentes de tránsito (siniestros) por cada 1000 habitantes	Cantidad	< 3	3 - 7	> 7
	ICES-BID	Víctimas mortales por accidentes de tránsito cada 1000 habitantes	Víctimas	< 1	1 - 2	> 2
	CEUR	Distancia promedio de la población al establecimiento educativo de nivel primario que utilizan en el hogar (la máxima, si utiliza más de uno). Puede obtenerse el dato por georreferenciación o bien por encuesta	Metros	< 700	700 - 1000	> 1000
	CEUR	Distancia promedio de la población al establecimiento educativo de nivel inicial que utilizan en el hogar (la máxima, si utiliza más de uno). Puede obtenerse el dato por georreferenciación o bien por encuesta	Metros	< 700	700 - 1000	> 1000
	CEUR	Distancia promedio de la población al establecimiento educativo de nivel secundario que utilizan en el hogar (la máxima, si utiliza más de uno). Puede obtenerse el dato por georreferenciación o bien por encuesta	Metros	< 700	700 - 1000	> 1000
	CEUR	Existe en la ciudad (o a menos de 100 km) alguna oferta educativa terciaria vinculada a la energía	Existencia	Existe, y cubre la demanda actual / potencial	Existe, pero no cubre la demanda actual o potencial	No existe
	CTR ANEXO	Porcentaje de niños en edad escolar que no asisten a nivel primario	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
	CTR ANEXO	Porcentaje de jóvenes en edad escolar que no asisten a nivel secundario	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
	CTR ANEXO	Porcentaje de la PEA con estudios terciarios / universitarios	Porcentaje	CTR	CTR	CTR

DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD URBANA Y SOCIAL	↑		Ciudad segura	SEGURIDAD	13	Homicidios	65	DIA -----	32	-	-	1 Op
						Robos	66	DIA -----	33	-	-	1 Op
						Disponibilidad y calidad del alumbrado público en su cuadra	67	----- DEX	-	34	-	1 Op
						Mapa del delito	68	DIA -----	34	-	-	1 Op
						Distancia de la población a la comisaría o delegación más cercana	69	----- DEX	-	35	-	1 Op
						Violencia de género	70	----- DEX	-	36	-	1 Op
						Salud de calidad	SALUD	14	Distancia al centro de salud público más cercano	71	----- DEX	-
			Tasa de mortalidad infantil	72	DIA -----	35			-	-	1 Op	
			Disponibilidad de profesionales médicos	73	DIA -----	36			-	-	1 Op	
			Camas de hospital cada 100.000 habitantes	74	DIA -----	37			-	-	1 Op	
			Maternidad adolescente	75	----- DEX	-			38	-	1 Op	
			Integración al inmigrante	INMIGRANTES	15	Oficina o programa de atención y orientación al inmigrante	76	DIA -----	38	-	-	1 Op





ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	ICES-BID	Cantidad de homicidios cada 100 mil habitantes	Cantidad	< 10	10 - 25	> 25
-	ICES-BID	Cantidad anual de robos (con violencia o amenaza de violencia) por cada 100.000 habitantes	Cantidad	< 300	300 - 1000	> 1000
-	CEUR	Porcentaje de encuestados que dicen tener "buena iluminación en su cuadra" durante la noche	Porcentaje	> 90%	70% - 90%	< 70%
-	Especialista	Existe un mapa del delito en la ciudad	Existencia	Existe y se actualiza anualmente	Existe pero esta desactualizado	No existe
-	CEUR	Distancia promedio de la población a la comisaría o delegación más cercana por georreferenciación	Metros	< 1000	1000 - 1500	> 1000
-	FYPF	Cantidad de casos denunciados cada 100 mujeres	Cantidad	Inferior a la tasa de referencia	Igual a la tasa de referencia	Superior a la tasa de referencia
-	CEUR	Distancia promedio de la población al centro de salud más cercano por georreferenciación	Metros	< 700	700 - 1000	> 1000
-	ICES-BID	Tasa de mortalidad de niños menores de cinco años (cada 1.000 nacidos vivos)	Cantidad	< 20	20 - 30	> 30
-	ICES-BID	Profesionales médicos cada 100.000 habitantes	Cantidad	> 200	75 - 200	< 75
-	ICES-BID	Cantidad de camas de hospital cada 100.000 habitantes	Cantidad	> 100	50 - 100	< 50
-	FYPF	Tasa de fecundidad adolescente *Comparada contra la tasa provincial	Cantidad	Inferior a la tasa de referencia	Igual a la tasa de referencia	Superior a la tasa de referencia
-	Especialista	Existe una oficina o programa de atención u orientación al inmigrante	Existencia	Existe y funciona bien	Existe pero funciona con problemas	No existe



DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA		7	Equidad socioeconómica	SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	16	Hogares NBI	77	DIA -----	3	-	10p	-
						Hogares pobres	78	DIA -----	-	-	10p	-
						Distribución del ingreso	79	----- DEX	-	39	10p	-
						Brecha salarial por género	80	DIA -----	-	-	10p	-
			Situación laboral	SITUACIÓN LABORAL	17	Desempleo	81	DIA -----	-	42	10p	-
						Empleo informal	82	DIA -----	-	43	10p	-
						Trabajo doméstico no remunerado	83	DIA -----	-	44	10p	-
						Participación de las mujeres en puestos de decisión dentro del sector privado	84	DIA -----	-	45	10p	-
						Participación de las mujeres en puestos de decisión dentro del sector público	85	DIA -----	-	46	10p	-
			Infraestructura para el desarrollo	INFRAESTRUCTURA	20	Infraestructura aeroportuaria	86	DIA -----	47	-	-	10p
						Infraestructura portuaria marítima o fluvial (Si corresponde)	87	DIA -----	48	-	-	10p
						Infraestructura ferroviaria (Si corresponde)	88	DIA -----	49	-	-	10p
						Parque industrial	89	----- DEX	-	40	-	10p
						Polo logístico	90	----- DEX	-	41	-	10p
						Tejido productivo	PRODUCTIVIDAD	19	PIB per cápita de la ciudad	91	----- DEX	50
			Oportunidades para los negocios	NEGOCIOS	20	Evolución del PIB per cápita de la ciudad	92	----- DEX	-	42	-	10p
						Incremento anual de empresas / negocios	93	----- DEX	-	43	-	10p
						Políticas de incentivo que promueban festividades locales	94	DIA -----	51	-	-	10p
						Actual o potencial oferta bienes o servicios al turismo que no está siendo aprovechada (o poco aprovechada) y que el gobierno local debería apoyar	95	DIA -----	52	-	-	10p
						Beneficios tributarios que incentiven la inversión empresarial	96	DIA -----	53	-	-	10p
Tiempo dedicado por empresarios a preparar y pagar impuestos	97	----- DEX				-	44	-	10p			
Participación en alguna Cámara o agrupamiento empresarial con interlocución formal con el gobierno (local, provincial, nacional)	98	DIA -----				54	-	-	10p			
Días para obtener una licencia de negocios	99	----- DEX				-	45	-	10p			
Número promedio de días para obtener una habilitación de construcción	100	DIA -----				55	-	-	10p			
Clusters	101	----- DEX				-	46	-	10p			
Negocios y empresas con alguna presencia en la Internet	102	DIA -----	56	-	-	10p						
Velocidad de banda ancha fija	103	DIA -----	57	-	-	10p						

Promoción del desarrollo económico local competitivo y sostenible

ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares con al menos un indicador NBI	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	ICES-BID	Porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza	Porcentaje	< 15%	15% - 25%	> 25%
-	Especialista	Coefficiente de Gini calculado para la totalidad de hogares perceptores de ingresos	Coefficiente	< 0,35	0,35 - 0,45	> 0,45
-	FYPF	Brecha de ingresos laborales por género	Cantidad	Brecha de 0 o inferior	Brecha inferior al 0,5	Brecha de 0,51 o más
-	CTR ANEXO	Porcentaje de desocupados en la ciudad	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
-	ICES-BID	Empleo informal como porcentaje del empleo total (ver definición OIT)	Porcentaje	< 20%	20% - 35%	> 35%
-	FYPF	Porcentaje de mujeres inactivas cuya categoría de inactividad es ama de casa. Población de 18 años y más	Cantidad	< 25%	25% - 75%	> 75%
-	FYPF	Proporción de mujeres sobre hombres en ocupaciones directivas según CNO - PRIVADO	Cantidad	Proporción de 0,40 o superior	Proporción entre 0,39 y 0,25	Proporción de 0,24 o inferior
-	FYPF	Proporción de mujeres sobre hombres en ocupaciones directivas según CNO - PÚBLICO	Cantidad	Proporción de 0,40 o superior	Proporción entre 0,39 y 0,25	Proporción de 0,24 o inferior
-	Especialista	Existe un aeropuerto / aeródromo en buenas condiciones y con capacidad acorde al tamaño y necesidades de la ciudad	Existencia	Existe y opera de acuerdo a las necesidades	Existe, con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
-	Especialista	(Si corresponde) Existe un puerto fluvial o marítimo en buenas condiciones y con capacidad acorde al tamaño y necesidades de la ciudad	Existencia	Existe y opera de acuerdo a las necesidades	Existe, con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
-	Especialista	(Si corresponde) La estación de FFCC se encuentra activa y el servicio es acorde a las necesidades de la ciudad	Existencia	Existe y opera de acuerdo a las necesidades	Existe, con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
-	Especialista	Existencia de parque industrial	Existencia	Existe y funciona bien	Existe pero con problemas relevantes	No existe
-	Especialista	Existencia de polo logístico	Existencia	Existe y funciona bien	Existe pero con problemas relevantes	No existe
-	ICES-BID	PIB per cápita anual de la ciudad, en dólares estadounidenses	Dólares estadounidenses	> 9000	3000 - 9000	< 3000
-	ICES-BID	Incremento anual del PIB per cápita de la ciudad	Porcentaje	> 2,5%	2% - 2,5%	< 2%
-	ICES-BID	Incremento anual de empresas y negocios en la ciudad	Porcentaje	> 2%	1% - 2%	< 1%
-	CEUR	Existen políticas de incentivo para la promoción de festividades, celebración o condición que la identifique a nivel provincial o nacional (sede regular de alguna festividad, o capital nacional de algo)	Existencia	Existe y atrae turismo en un nivel aceptable	Existe pero podría aprovecharse mejor	No existe
-	CEUR	Porcentaje de encuestados para quienes existe alguna capacidad actual o potencial desaprovechada, vinculada al turismo	Porcentaje	< 10%	10% - 30%	> 30%
-	ICES-BID	Existencia de beneficios tributarios que incentiven la inversión empresarial	Existencia	Existe y se aplica uno o más incentivos tributarios para fomentar la inversión empresarial	Existen en la legislación y no se aplican incentivos tributarios para fomentar la inversión empresarial	No existe ningún incentivo tributario para fomentar la inversión empresarial
-	ICES-BID	Días por año dedicados por empresarios a preparar y pagar impuestos	Días por años	< 12,5	12,5 - 14,5	> 14,5
-	ICES-BID	Porcentaje de empresarios o comerciantes con participación en alguna Cámara o agrupamiento empresario con interlocución formal con el gobierno (local, provincial, nacional) Encuesta módulo empresarios	Porcentaje	> 70%	30% - 70%	< 30%
-	ICES-BID	Tiempo promedio requerido para obtener una licencia de negocios inicial	Días	< 12	12 - 20	> 20
-	ICES-BID	Cantidad de días promedio que toma el gobierno de la ciudad en otorgar una licencia de construcción	Días	< 100	100 - 180	> 180
-	ICES-BID	Existencia de clusters o iniciativas para su implementación	Existencia	Existe uno o más clusters diseñados e implementados	Existe un programa o iniciativa de apoyo a clusters	No existe ningún programa de apoyo o iniciativas de apoyo a clusters
-	ICES-BID	Porcentaje de negocios y empresas con alguna presencia en la Internet (desde web propia a Google Earth/ Maps)	Porcentaje	> 50%	25% - 50%	< 25%
-	CEUR	Máxima velocidad de banda ancha fija existente en el mercado local (el valor de referencia debe actualizarse anualmente debido al avance tecnológico)	Mbps	> 10	5 - 10	< 5

DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO  Mecanismos adecuados de gobierno 		8	Gestión pública moderna	GESTIÓN PÚBLICA	21	Mecanismos de participación ciudadana en decisiones de gobierno o prioridades de gestión	104	DIA -----	58	-	-	1 Op
						Planificación y monitoreo de prioridades de gestión	105	DIA -----	59	-	-	1 Op
						Sistema moderno de gestión de recursos humanos	106	DIA -----	60			1 Op
						Mérito en la selección del personal y existencia de un segmento directivo profesionalizado	107	DIA -----	61			1 Op
						Sistema moderno de contrataciones de bienes, servicios y obras	108	DIA -----	62			1 Op
						Oferta de servicios y trámites de distintos canales (central presencial call center web portal y/o aplicativos móviles) en forma integrada	109	DIA -----	63			1 Op

ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	Especialista	Existencia de mecanismos de participación ciudadana en decisiones de gobierno o prioridades de gestión (a través de PP, medios electrónicos u organizaciones reconocidas, ej. sociedad de fomento).	Existencia	Existen suficientes y funcionan bien	Existen, pero funcionan con problemas importantes	No existen o existen y no funcionan
	ICES-BID	Evaluación de la capacidad de planificación y monitoreo de las prioridades de gestión del gobierno.	Existencia	El gobierno de la ciudad ha desarrollado planes de largo plazo, mediano plazo y operacionales (anuales) para las áreas prioritarias de gobierno, que están altamente alineados e incluyen objetivos cuantificables y metas intermedias. El avance en los objetivos de las áreas prioritarias se monitorea periódicamente mediante rutinas que conducen a mejoras en el desempeño.	Hay planes de largo plazo, mediano plazo y operacionales para las áreas prioritarias de gobierno, con objetivos cuantificables y cierto alineamiento, pero el avance en los objetivos no es monitoreado a través de rutinas periódicas para generar mejoras de desempeño.	El gobierno de la ciudad no planifica, o lo hace sin objetivos cuantificables o sin alineamiento entre planes de largo plazo, mediano plazo y operacionales (anuales).
	ICES-BID	Base de datos centralizada—incluyendo a todo el personal del gobierno de la ciudad— que es utilizada para pagar remuneraciones y gestionar el talento humano de la ciudad.	Existencia	No existe una base de datos de personal del gobierno unificada.	Existe una base de datos de personal del gobierno unificada, utilizada para la gestión del talento humano y vinculada a la nómina.	Existe una base de datos de personal del gobierno unificada, pero presenta brechas de cobertura y/o sólo se usa para la nómina.
	ICES-BID	Evaluación del uso del mérito y de procesos competitivos para la selección del personal del gobierno de la ciudad, y de la existencia de un segmento directivo profesionalizado. Procesos competitivos. Numerador: Número de personas incorporadas en los últimos tres años que han sido reclutadas mediante procesos competitivos por mérito. Denominador: Número total de personas incorporadas en los últimos tres años.	Existencia	Más del 75% del personal incorporado en los últimos tres años ha sido reclutado mediante procesos competitivos por mérito; y existe un segmento directivo diferenciado y profesionalizado.	Entre el 50% y el 75% del personal incorporado en los últimos tres años ha sido reclutado mediante procesos competitivos por mérito, más allá de la existencia o no de un segmento directivo diferenciado y profesionalizado.	Menos del 50% del personal incorporado en los últimos tres años ha sido reclutado siguiendo procesos competitivos por mérito, más allá de la existencia o no de un segmento directivo diferenciado y profesionalizado.
	ICES-BID	Sistema moderno de contrataciones de bienes, servicios y obras.	Existencia	Existe un sistema electrónico de contrataciones que cuenta con una base de proveedores actualizada. El sistema informático está vinculado a una planificación de contrataciones sobre la que se hace seguimiento.	Existe un sistema electrónico de contrataciones pero su base de proveedores no se actualiza. El sistema está vinculado a una planificación pero éste es meramente formal y no se le hace seguimiento.	No existe un sistema electrónico de contrataciones ni hay bases de proveedores. Tampoco existe una planificación.
	ICES-BID	Evaluación de la disponibilidad de mecanismos para recibir quejas y reclamos electrónicos sobre los servicios que provee el gobierno de la ciudad, con esquemas de respuesta sujetos a estándares de calidad.	Existencia	El gobierno ha establecido puntos unificados de acceso a servicios y trámites, tanto municipales como de otros niveles de gobierno, utilizando los cuatro canales principales (web, telefónico, presencial, aplicativos móviles) donde se integra la información suministrada por las diversas agencias proveedoras.	El gobierno ha establecido puntos unificados de acceso a servicios y trámites en, al menos, dos tipos de canales (presencial, web, telefónico, o aplicativos móviles).	El gobierno no ha establecido puntos unificados de acceso a servicios y trámites, o lo ha hecho para apenas un canal de entrega (por ejemplo, únicamente presencial).

DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	↑					Reclamos sobre los servicios por vía electrónica con procesos de respuesta que se sujetan a estándares de calidad	110	DIA -----	64	-	-	1 Op
	↓	8	Transparencia	TRANSPARENCIA	22	Información clave que transparenta el gobierno de la ciudad en su portal electrónico	111	DIA -----	65	-	-	1 Op




Mecanismos adecuados de gobierno



ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
-	ICES-BID	Evaluación de la disponibilidad de mecanismos para recibir quejas y reclamos electrónicos sobre los servicios que provee el gobierno de la ciudad, con esquemas de respuesta sujetos a estándares de calidad	Existencia	El gobierno de la ciudad cuenta con mecanismos para recibir quejas y reclamos sobre los servicios (ej. basura, baches) por vía electrónica (Twitter, aplicativos móviles u otros), y existen procesos para asegurar que sean respondidos en 48 hs.	El gobierno de la ciudad cuenta con mecanismos para recibir quejas y reclamos sobre los servicios (ej. basura, baches) por vía electrónica, pero no existen procesos estandarizados para controlar que sean respondidos en tiempo y forma.	El gobierno de la ciudad no cuenta con mecanismos para recibir quejas y reclamos de sus servicios (ej. basura, baches) por vía electrónica.
	ICES-BID	La información clave referida a la gestión de la ciudad es puesta a disposición de la ciudadanía, en forma clara y oportuna	Existencia	Los siguientes ítems de información son incluidos de forma oportuna, clara y desagregada en el portal electrónico y otros canales de comunicación con la ciudadanía: (i) la planificación realizada por la ciudad, tanto de largo plazo (i.e. plan estratégico) como de mediano plazo (i.e. plan de gobierno) y corto plazo (i.e. planificación anual), cuando existiese; (ii) presupuesto anual aprobado de la ciudad; (iii) estructura y ejecución presupuestaria, estadística y cualquier otra información relativa al presupuesto institucional, incluyendo sueldos y salarios de los funcionarios; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y servicios prestados por la institución.	Al menos tres de los siguientes ítems de información son incluidos de forma oportuna, clara y desagregada en el portal electrónico y otros canales de comunicación con la ciudadanía: (i) la planificación realizada por la ciudad, tanto de largo plazo (i.e. plan estratégico) como de corto plazo (i.e. planificación anual); (ii) presupuesto anual aprobado de la ciudad; (iii) estructura y ejecución presupuestaria, estadística y cualquier otra información relativa al presupuesto institucional, incluyendo sueldos y salarios de los funcionarios; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y servicios prestados por la institución.	Dos o menos de los siguientes ítems de información son incluidos de forma oportuna, clara y desagregada en el portal electrónico y otros canales de comunicación con la ciudadanía: (i) la planificación realizada por la ciudad, tanto de largo plazo (i.e. plan estratégico) como de corto plazo (i.e. planificación anual); (ii) presupuesto anual aprobado de la ciudad; (iii) estructura y ejecución presupuestaria, estadística y cualquier otra información relativa al presupuesto institucional, incluyendo sueldos y salarios de los funcionarios; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y servicios prestados por la institución.



DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº DE INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX	CENSO O EPH	MUNICIPIO Y OTROS REF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	↑					Altos funcionarios obligados por ley o que se someten voluntariamente a transparentar su declaración patrimonial que se publica en el portal electrónico de la ciudad	112	DIA -----	66			1 Op
	 Gestión pública fiscalmente sostenible	9	Sostenibilidad fiscal	AUTONOMÍA FISCAL Y GASTO PÚBLICO	23	Índice de relevancia de ingresos propios (RIP)	113	DIA -----	67			1 Op
						Índice de relevancia de ingresos de libre disponibilidad de uso (RILD)	114	DIA -----	68		1 Op	
						Índice de relevancia de gasto corriente (RGO)	115	DIA -----	69		1 Op	
						Índice de relevancia de resultado operativo (RRO)	116	DIA -----	70		1 Op	
						Pago a proveedores	117	DIA -----	71		1 Op	



ESTUDIO BASE	VALOR DE REF.	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
ICES-BID		Existencia de mandato legal para la declaración patrimonial de funcionarios públicos y autoridades electas, y número de declaraciones juradas de éstos que son publicadas en el portal del gobierno de la ciudad, con relación al total de sujetos de ley para presentar declaración patrimonial.	Existencia	Existe mandato legal para publicar declaración jurada patrimonial y más del 80% de los funcionarios obligados por la ley a transparentar su declaración jurada lo publican en el portal electrónico del gobierno de la ciudad. Sólo serán contabilizadas en este porcentaje las declaraciones con información de los últimos dos años que incluyan detalle de los activos y pasivos, así como las actividades del declarante; también los bienes e intereses del cónyuge o conviviente, y de los hijos y personas bajo su tutela.	Existe mandato legal para publicar declaración jurada patrimonial y entre el 50% y el 80% de los funcionarios obligados por la ley a transparentar su declaración jurada lo publican en el portal electrónico del gobierno de la ciudad. Sólo serán contabilizadas en este porcentaje las declaraciones con información de los últimos dos años que incluyan detalle de los activos y pasivos, así como las actividades del declarante; también los bienes e intereses del cónyuge o conviviente, y de los hijos y personas bajo su tutela.	No existe mandato legal para publicar declaración jurada patrimonial, o existe, pero menos del 50% de los funcionarios lo hace. Sólo serán contabilizadas en este porcentaje las declaraciones con información de los últimos dos años que incluya detalle de los activos y pasivos, así como las actividades del declarante; también los bienes e intereses del cónyuge o conviviente, y de los hijos y personas bajo su tutela.
ICES-BID		Ingresos propios del gobierno de la ciudad como porcentaje del total de sus ingresos	Porcentaje	> 75%	32% - 75%	< 32%
ICES-BID		Ingresos propios del gobierno de la ciudad más los ingresos recibidos por concepto de transferencias de libre disponibilidad, como porcentaje del total de los ingresos de la ciudad	Porcentaje	> 77%	54% - 77%	< 54%
ICES-BID		Gastos corrientes del gobierno de la ciudad como porcentaje del total de gastos de dicho gobierno	Porcentaje	< 34 %	34% - 90%	> 90 %
ICES-BID		Resultado operativo del gobierno de la ciudad como porcentaje de los ingresos de libre disponibilidad de dicho gobierno	Porcentaje	> 45%	22% - 45%	< 22%
ICES-BID		Tiempo promedio de pago a proveedores	Días	< 30	30 - 75	> 75



ANEXO C

Modo de medición de los indicadores

A cada uno de los 117 indicadores se le asigna un valor que se identifica con un color (verde, amarillo o rojo), a fin de facilitar la síntesis e interpretación visual. El puntaje y color de cada indicador se define comparando el valor estimado en la ciudad objetivo con un valor de referencia (VR). Se establecen varios tipos de VR:

1. Ciudades similares en tamaño y región del propio país (CTR), siempre y cuando sea posible.
2. Valores definidos en la guía ICES-BID.
3. Los propuestos por los especialistas a cargo de la elaboración de la presente guía con apoyo de FYPF.

Una vez que cada indicador tenga su correspondiente valorización, se realiza un promedio de los indicadores por tema y, de esa manera, se obtiene, como resultado final de la ficha estadística, un color (verde, amarillo o rojo) para cada uno de los 23 temas abordados.

A continuación, se detalla la metodología para la puntuación y semaforización de indicadores.

METODOLOGÍA PARA LA PUNTUACIÓN Y SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores se miden por:

- Censo (o fuente más actualizada disponible)
- EPH (en ciudades donde esta encuesta se aplica regularmente, ej. Comodoro Rivadavia)
- Municipio / informantes
- Evaluación del especialista
- Estudio Base, EB (sólo en el DEX)

Se puntúan y semaforizan por valores de referencia (VR):

- Valores en ciudades de similar tamaño y región (CTR). Se definen 10 tipos de ciudades (TABLA 1) cada uno con sus propios VR. Dado que estos VR proceden del REDATAM Censo 2010, se podrían actualizar tomando como referencia un coeficiente de cambios a nivel nacional, hasta tanto estén disponibles los datos del censo 2020. En la presente propuesta, todos los valores de referencia CTR se calculan a partir de los datos que corresponden a radios censales que comprenden al ejido urbano de cada localidad, excluyendo así, aquel sector rural que también pudiera estar incluido en el municipio. Es decir, no son datos del municipio sino de la localidad (ciudad, pueblo, etc.), propiamente dicha. Al utilizar valores de referencia CTR, se asigna a cada indicador en la ciudad objetivo los siguientes puntajes y colores (TABLA 2): Verde (2): Cuando el valor de la ciudad objetivo es superior al promedio del 50% de ciudades mejor rankeadas (superior puede ser mayor o menor, según la naturaleza del indicador); Amarillo (1): Cuando el valor de la ciudad objetivo es igual o menor al promedio del 50% de ciudades mejor rankeadas, y mayor o igual al promedio de las 50% peor rankeadas; Rojo (0): Cuando el valor del indicador calculado para la ciudad objetivo es menor al promedio del 50% de las ciudades peor rankeadas (ver ejemplo en TABLA 3).
- Valores ICES-BID. Son VR ya definidos por los especialistas encargados de la elaboración de la Guía ICES-BID.
- Valores CEUR-FYPF y otros. Son VR acordados por CEUR y los técnicos de la FYPF, que podrán irse ajustando a partir de la prueba piloto.

TABLA 1. CATEGORÍAS DE CIUDAD DE ACUERDO CON TAMAÑO (HABITANTES) Y REGIÓN DEL PAÍS. DEFINE VALORES DE REFERENCIA CTR.

REGIÓN INDEC	TAMAÑO (HABITANTES)	
	20000 O MENOS	MÁS DE 20000
R1. Pampeana. Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba y La Pampa.	C T1R1	C T2R1
R2. Patagonia. Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego	C T1R2	C T2R2
R3. Cuyo. San Luis, Mendoza y San Juan.	C T1R3	C T2R3
R4. Noroeste. La Rioja, Santiago del Estero, Catamarca, Tucumán, Salta y Jujuy.	C T1R4	C T2R4
R5. Nordeste. Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones.	C T1R5	C T2R5

TABLA 2. PUNTUACIÓN Y SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES SEGÚN VALORES DE REFERENCIA CTR

VALORES DE REFERENCIA CTR	VALOR DEL INDICADOR EN LA CIUDAD OBJETIVO	PUNTAJE DEL INDICADOR EN LA CIUDAD OBJETIVO	COLOR DEL INDICADOR EN LA CIUDAD OBJETIVO
VALOR 1 promedio en el 50% de ciudades mejor rankeadas	Mejor al Valor 1	2	●
	Igual o menor al Valor 1, y mayor o igual al Valor 2	1	●
VALOR 2 promedio en el 50% de ciudades peor rankeadas	Peor al Valor 2	0	●



METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZACIÓN

Los temas se priorizan de acuerdo a:

Filtro 1 - Relevamiento Indicadores: El promedio de sus indicadores. A cada tema se le asigna un puntaje y color según el puntaje promedio de sus respectivos indicadores: > 1,3 (VERDE); 0,8 – 1,3 (AMARILLO); < 0,8 (ROJO). Cuando sólo resultare posible relevar un indicador por tema, el promedio será el puntaje de este único indicador.

Filtro 2 - Relevamiento de Opinión Pública: el encuestado debe valorizar el estado actual de los servicios o características de la ciudad que se detallan por cada uno de los 23 temas (módulo 2). Al final de la encuesta (módulo 3), se les presenta una lista con los 23 temas y se les pide que elijan y ordenen los 5 más problemáticos, a fin de contar con información cualitativa respecto a la caracterización del problema y las posibles soluciones que el encuestado pondría en práctica.

Filtro 3 - Relevamiento de Sector Productivo: el encuestado debe valorizar, según el grado de afectación a su actividad, el estado actual de los servicios o características de la ciudad que se detallan por cada uno de los 23 temas (módulo 2). Al final de la encuesta (módulo 3), se les presenta una lista con los 23 temas y se les pide que elijan y ordenen los 5 más problemáticos a fin de contar con información cualitativa respecto a la caracterización del problema y las posibles soluciones que el encuestado pondría en práctica.

Resultado de la priorización: a partir de los valores por tema de cada filtro, se realiza el cruce de valores para obtener el valor promedio final por tema como se detalla en Diagrama 17.



EJEMPLO DE PUNTUACIÓN Y SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES Y PRIORIZACIÓN DE TEMAS SEGÚN GUÍA PDTS

Se presenta un ejemplo (a partir de 4 temas, uno de cada dimensión DTS) de cómo proceder a la puntuación y semaforización de indicadores y temas, de acuerdo con la metodología propuesta. Se especifican, primero, la fuente de los datos, la fuente del valor de referencia, y el puntaje (2, 1, 0) asignado a cada indicador, de acuerdo con algún valor hipotético. Se especifican, en segundo lugar, los puntajes obtenidos para cada tema a partir de: a) el promedio de sus indicadores, b) la opinión pública en el módulo 2 de la encuesta, c) la opinión de los empresarios en el módulo 3 de la encuesta. Los puntajes de cada tema, en los diferentes filtros, se promedian para calcular el puntaje definitivo.

DIAGRAMA 17. MATRIZ EJEMPLO PARA OBTENER PRIORIZACIÓN POR TEMA. METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZACIÓN

TEMA	INDICADOR	MEDICIÓN			PROMEDIO INDICADORES		ENCUESTAS		TEMA
		CENSO	OTROS	VR	TOTAL	PROMEDIO INDICADORES	OPINIÓN PÚBLICA	EMPRESARIOS (FILTRO 3)	PROMEDIO FINAL
GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS	Acceso a recolección de residuos sólidos domiciliarios	X	X	CTR	2	0.67	1.20	0.50	0.79
	Disposición inicial en el espacio público (en containers o cestos en altura)			CEUR	0				
	Residuos sólidos vertidos en rellenos sanitarios o basurales a cielo abierto		X	ICES-BID	0				
MEJORAMIENTO DEL HABITAT	Calidad constructiva (INCALCONS)	X		CTR	2	1.40	1.60	1.20	1.40
	Calidad de la Conexión a servicios Básicos (INCALSERV)	X		CTR	2				
	Tenencia insegura	X		CTR	1				
	Costo del alquiler en relación con el ingreso familiar			CEUR	1				
	Existencia de un plan para regularizar asentamientos informales (si los hubiera)		X	Especialista	1				
OPORTUNIDADES PARA LOS NEGOCIOS	Festividades e identidad local		X	CEUR	1	0,86	1,10	1,00	0,99
	Potencial oferta bienes o servicios al turismo subaprovechada y que el gobierno local debería apoyar		X	CEUR	0				
	Beneficios tributarios que incentiven la inversión empresarial		X	ICES-BID	1				
	Tiempo dedicado por empresarios a preparar y pagar impuestos			ICES-BID	2				
	Participación en Cámara o agrupamiento empresarial con interlocución formal con el Estado			ICES-BID	0				
	Negocios y empresas con alguna presencia en la Internet (web propia, Google Earth/ Maps)			ICES-BID	1				
	Velocidad de banda ancha fija		X	CEUR	1				
GASTO PÚBLICO SOSTENIBLE	Índice de relevancia de gasto corriente (RGO)		X	ICES-BID	1	1,33	0,80	1,20	1,11
	Índice de relevancia de resultado operativo (RRO)		X	ICES-BID	1				
	Pago a proveedores		X	ICES-BID	2				

ANEXO D

Relevamientos de opinión pública y sector productivo

1. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.

Los estudios de opinión pública y sus instrumentos de relevamiento pueden distinguirse en base a distintos criterios. Uno de ellos tiene que ver con las motivaciones para emitir opinión, cuando esta supone una valoración.

1.1. Forma de medición de las valoraciones.

En términos sencillos, la valoración tiende a presuponer que un fenómeno tiene una carga positiva, negativa o neutra. De ahí, que, entre los consultores, se les suele decir “electrones”. Las opiniones se pueden medir mejor utilizando escalas con opciones impares (3,5,7, etc.) y en donde el centro es una opinión neutra.

Las valoraciones implican que, quien contesta, pondera el peso de determinado fenómeno según uno o más aspectos de su vida; pero no deben confundirse con descripciones de la realidad. Un ejemplo muy clásico son las percepciones sobre la inseguridad física.

Los índices de delito pueden ser bajos pero, aun así, las personas percibir que se está atravesando una ola de delitos. Si se analiza cuidadosamente, habría que ver de qué delitos se habla, cómo se concentra, etc. Pero estas consideraciones no implican que la percepción de las personas deba coincidir.

Por lo general, existen varias formas de medir percepciones mediante escalas de opinión. Una de las más usadas es la incremental, por el cual, las personas puntúan el grado de acuerdo o desacuerdo; de aceptación o rechazo, frente a un tema o frase (Cea D'Ancona, 2012).

1.2. Consideraciones sobre los respondientes.

La valoración sobre un tema puede variar según las motivaciones de quienes responden. Las motivaciones pueden ser de diverso tipo; en este caso, se clasifican en tres grupos. Las opiniones pueden deberse a intereses específicos u opiniones motivadas por valores o percepciones; en general, las motivaciones son concurrentes. Pero en este análisis, se propone dividir las en torno a las motivaciones por interés y por valoración simple, la cual es distinguida tanto por la posición social como por el propio dispositivo de relevamiento.

Los actores socio productivos, cuyas opiniones son orientadas por el interés. Esto implica que las valoraciones suponen que los temas indagados tienen un impacto medible en términos de pérdida o ganancia económica. Esta última puede ser indirecta, como la decisión de invertir. Este tipo de actores son relevados por separado, ya que sus opiniones pueden traducirse en acciones concretas que impacten en la comunidad en la forma de potenciar o restringir las dinámicas económicas y sociales.

Los actores públicos en general, refiere a las personas que comparten el espacio comunitario, definido como un espacio común y de pertenencia. Sus opiniones son relevadas en sentido valorativo, considerando el impacto que determinados temas tendrían en la comunidad.

A su vez, **estas personas se dividen en público que participa y que no participa de actividades comunitarias.** El primero, no sólo tiene valoraciones que son relevadas, sino que se destacan por participar en agrupaciones de vecinos y otras organizaciones voluntarias del tercer sector que intentan tener un impacto inmediato en la comunidad. El que no participa de actividades comunitarias hace referencia a las personas que tienen valoraciones sobre temas de interés general, pero no participa en agrupaciones o asociaciones del tercer sector.




1.3. Formas de cuantificar las escalas.

Las opciones presentadas (ver formularios de relevamiento) varían de 1 a 5. El valor más alto implica una valoración positiva que habilita acciones para mejorar aún más la comunidad; mientras que el valor 1 señala un deterioro tal que, quien responde, no desea involucrarse con la comunidad.

Una vez relevadas, las escalas pueden ser analizadas mediante distintas técnicas. Una de ellas es el uso de medidas resumen tales como la media (promedio) y la moda, que muestra la frecuencia de la opción más elegida.

Los valores se traducen en una escala ascendente, que se condice con los valores en términos de semáforos.

Las interpretaciones sugeridas, se expresan de forma cualitativa, más allá de la construcción cuantitativa. Un valor rojo, implica una valoración lo suficientemente negativa, para que quien responde se sienta alejado de la comunidad. La valoración amarilla reconoce impacto negativo o neutro, que llevan a reclamar mejoras. La valoración en verde apunta a un reconocimiento de un estado positivo de los temas indagados.

	VALOR SEMÁFORO	PUNTUACIÓN
	ROJO	HASTA 1,5 PUNTOS BÁSICOS
	AMARILLO	1,51 HASTA 3,99 PUNTOS BÁSICOS
	VERDE	4 Y MÁS PUNTOS BÁSICOS



RELEVAMIENTO - OPINIÓN PÚBLICA

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

EDAD: SEXO: NACIONALIDAD: BARRIO:

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	1 Agua	1.1 - Continuidad del servicio de agua 1.2 - Calidad del servicio de agua	
	2 Cloacas	2.1 - Tratamiento de aguas residuales 2.2 - Calidad del servicio de cloacas	
	3 Residuos sólidos urbanos	3.1 - Recolección 3.2 - Disposición tratamiento de residuos.	
	4 Electricidad Y gas	4.1 - Calidad de suministro de red eléctrica 4.2 - Continuidad de suministro de red eléctrica 4.3 - Calidad del servicio de red de gas natural	
	5 Medio ambiente	5.1 - Calidad del aire 5.2 - Calidad del suelo 5.3 - Calidad del agua	
	6 Cambio climático	6.1 - Existencia de sistemas de alertas temprana 6.2 - Grado de efectividad de normativa para reducción del riesgo	
SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA	7 Áreas verdes	7.1 - Insuficiencia de espacio verde absorbente 7.2 - Presencia de arbolado	
	8 Expansión y norma urbana	8.1 - Presencia de áreas periféricas marginales 8.2 - Planificación de la ciudad	
	9 Hábitat	9.1 - Alta presencia de asentamientos informales 9.2 - Alta presencia de viviendas con deficiencias constructivas	
	10 Espacio público	10.1 - Insuficiencia de espacio verde público	
	11 Transporte y movilidad	11.1 - Niveles de conectividad y cobertura 11.2 - Frecuencia y calidad de los servicios públicos de transp.	
	12 Educación	12.1 - Cobertura de la educación en todos sus niveles 12.2 - Calidad de la educación en todos sus niveles 12.3 - Asistencia a la educación	
	13 Seguridad	13.1 - Nivel de inseguridad física 13.2 - Niveles de inseguridad de la propiedad	
	14 Salud	14.1 - Cobertura de la salud pública 14.2 - Calidad de la salud pública 14.3 - Asistencia a la salud pública	
	15 Inmigrantes	15.1 - Receptividad a las migraciones internas 15.2 - Receptividad a las migraciones externas	

1) Le solicitamos que valore el **estado actual** de un grupo de servicios y características de la ciudad y cómo impactan en la calidad de vida de su comunidad.

La escala de impacto es la siguiente:

1. Impacta muy negativamente y desmejora la convivencia
2. Impacta negativamente
3. No impacta
4. Impacta positivamente
5. Impacta muy positivamente y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida

Nota aclaratoria: la escala de valoración implica valorar la calidad del servicio o característica de la ciudad actual. Tenga en cuenta que una valoración entre 1 y 2 implica que la calidad del servicio actual o la característica es mala, por lo tanto, la valorización entre 4 y 5 es buena o muy buena.

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	16 Situación socioeconómica	16.1 - Fuertes niveles de pobreza 16.2 - Fuertes niveles de desigualdad socioeconómica	
	17 Situación laboral	17.1 - Presencia de desempleo 17.2 - Presencia de empleo precario	
	18 Infraestructura	18.1 - Logística de transporte aeroportuario 18.2 - Logística de transporte fluvial 18.3 - Logística de transporte ferroviario	
	19 Productividad	18.4 - Logística de transporte automotor 19.1 - Dinamismo de la actividad económica	
	20 Negocios	20.1 - Presencia de política fiscal / tributaria	
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	21 Gestión pública	21.1 - Gestión eficaz de trámites varios 21.2 - Gestión participativa 21.3 - Canales de atención - expresión	
	22 Transparencia	22.1 - Transparencia de gobierno en sus portales 22.2 - Altos funcionarios que presenten su declaración jurada	
	23 Autonomía fiscal y gasto público	23.1 - Polít. impositivas progresivas y que estimulen la inversión 23.2 - Gasto público eficiente y equilibrado	

2) De los temas que calificó como críticos (áreas con una calificación de 1-2), identifique 5 prioritarios y ordénelos por su grado de importancia (Coloque el n° de tema).

Tema 1:

Tema 2:

Tema 3:

Tema 4:

Tema 5:

3) Para las primeras 3 áreas priorizadas en el punto 2, le proponemos que piense proyectos o actividades que tengan como objetivo darle solución a la problemática planteada.

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3
ACCIONES DE GESTIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE LA ACCIÓN DE UNA AUTORIDAD. TOMA DE DECISIONES.			
ACCIONES DE CONOCIMIENTO: DESARROLLO DE ESTUDIOS, DISEÑOS, ETC. REQUERIDOS PARA ADELANTAR UNA ACCIÓN.			
ACCIONES DE INVERSIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE RECURSOS MONETARIOS.			
FINALMENTE, ¿CONOCE USTED SI YA EXISTEN AVANCES RESPECTO DE ESTE PROYECTO / ACCIONES? ¿CUÁLES SON?			

RELEVAMIENTO - TERCER SECTOR

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

ASOCIACIÓN / BARRIO AL QUE PERTENECE:

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	1 Agua	1.1 - Continuidad del servicio de agua 1.2 - Calidad del servicio de agua	
	2 Cloacas	2.1 - Tratamiento de aguas residuales 2.2 - Calidad del servicio de cloacas	
	3 Residuos sólidos urbanos	3.1 - Recolección 3.2 - Disposición tratamiento de residuos.	
	4 Electricidad Y gas	4.1 - Calidad de suministro de red eléctrica 4.2 - Continuidad de suministro de red eléctrica 4.3 - Calidad del servicio de red de gas natural	
	5 Medio ambiente	5.1 - Calidad del aire 5.2 - Calidad del suelo 5.3 - Calidad del agua	
	6 Cambio climático	6.1 - Existencia de sistemas de alertas temprana 6.2 - Grado de efectividad de normativa para reducción del riesgo	
SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA	7 Áreas verdes	7.1 - Insuficiencia de espacio verde absorbente 7.2 - Presencia de arbolado	
	8 Expansión y norma urbana	8.1 - Presencia de áreas periféricas marginales 8.2 - Planificación de la ciudad	
	9 Hábitat	9.1 - Alta presencia de asentamientos informales 9.2 - Alta presencia de viviendas con deficiencias constructivas	
	10 Espacio público	10.1 - Insuficiencia de espacio verde público	
	11 Transporte y movilidad	11.1 - Niveles de conectividad y cobertura 11.2 - Frecuencia y calidad de los servicios públicos de transp.	
	12 Educación	12.1 - Cobertura de la educación en todos sus niveles 12.2 - Calidad de la educación en todos sus niveles 12.3 - Asistencia a la educación	
	13 Seguridad	13.1 - Nivel de inseguridad física 13.2 - Niveles de inseguridad de la propiedad	
	14 Salud	14.1 - Cobertura de la salud pública 14.2 - Calidad de la salud pública 14.3 - Asistencia a la salud pública	
	15 Inmigrantes	15.1 - Receptividad a las migraciones internas 15.2 - Receptividad a las migraciones externas	

1) Le solicitamos que valore el **estado actual** de un grupo de servicios y características de la ciudad y cómo impactan en la calidad de vida de su comunidad.

La escala de impacto es la siguiente:

1. Impacta muy negativamente y desmejora la convivencia
2. Impacta negativamente
3. No impacta
4. Impacta positivamente
5. Impacta muy positivamente y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida

Nota aclaratoria: la escala de valoración implica valorar la calidad del servicio o característica de la ciudad actual. Tenga en cuenta que una valoración entre 1 y 2 implica que la calidad del servicio actual o la característica es mala, por lo tanto, la valorización entre 4 y 5 es buena o muy buena.

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	16 Situación socioeconómica	16.1 - Fuertes niveles de pobreza 16.2 - Fuertes niveles de desigualdad socioeconómica	
	17 Situación laboral	17.1 - Presencia de desempleo 17.2 - Presencia de empleo precario	
	18 Infraestructura	18.1 - Logística de transporte aeroportuario 18.2 - Logística de transporte fluvial 18.3 - Logística de transporte ferroviario	
	19 Productividad	18.4 - Logística de transporte automotor 19.1 - Dinamismo de la actividad económica	
	20 Negocios	20.1 - Presencia de política fiscal / tributaria	
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	21 Gestión pública	21.1 - Gestión eficaz de trámites varios 21.2 - Gestión participativa 21.3 - Canales de atención - expresión	
	22 Transparencia	22.1 - Transparencia de gobierno en sus portales 22.2 - Altos funcionarios que presenten su declaración jurada	
	23 Autonomía fiscal y gasto público	23.1 - Polít. impositivas progresivas y que estimulen la inversión 23.2 - Gasto público eficiente y equilibrado	

2) De los temas que calificó como críticos (áreas con una calificación de 1-2), identifique 5 prioritarios y ordénelos por su grado de importancia (Coloque el n° de tema).

Tema 1:

Tema 2:

Tema 3:

Tema 4:

Tema 5:

3) Para las primeras 3 áreas priorizadas en el punto 2, le proponemos que piense proyectos o actividades que tengan como objetivo darle solución a la problemática planteada.

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3
ACCIONES DE GESTIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE LA ACCIÓN DE UNA AUTORIDAD. TOMA DE DECISIONES.			
ACCIONES DE CONOCIMIENTO: DESARROLLO DE ESTUDIOS, DISEÑOS, ETC. REQUERIDOS PARA ADELANTAR UNA ACCIÓN.			
ACCIONES DE INVERSIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE RECURSOS MONETARIOS.			
FINALMENTE, ¿CONOCE USTED SI YA EXISTEN AVANCES RESPECTO DE ESTE PROYECTO / ACCIONES? ¿CUÁLES SON?			

RELEVAMIENTO - SECTOR PRODUCTIVO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

EMPRESA O NEGOCIO AL QUE REPRESENTA:

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	1 Agua	1.1 - Continuidad del servicio de agua 1.2 - Calidad del servicio de agua	
	2 Cloacas	2.1 - Tratamiento de aguas residuales 2.2 - Calidad del servicio de cloacas	
	3 Residuos sólidos urbanos	3.1 - Recolección 3.2 - Disposición tratamiento de residuos.	
	4 Electricidad Y gas	4.1 - Calidad de suministro de red eléctrica 4.2 - Continuidad de suministro de red eléctrica 4.3 - Calidad del servicio de red de gas natural	
	5 Medio ambiente	5.1 - Calidad del aire 5.2 - Calidad del suelo 5.3 - Calidad del agua	
	6 Cambio climático	6.1 - Existencia de sistemas de alertas temprana 6.2 - Grado de efectividad de normativa para reducción del riesgo	
SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA	7 Áreas verdes	7.1 - Insuficiencia de espacio verde absorbente 7.2 - Presencia de arbolado	
	8 Expansión y norma urbana	8.1 - Presencia de áreas periféricas marginales 8.2 - Planificación de la ciudad	
	9 Hábitat	9.1 - Alta presencia de asentamientos informales 9.2 - Alta presencia de viviendas con deficiencias constructivas	
	10 Espacio público	10.1 - Insuficiencia de espacio verde público	
	11 Transporte y movilidad	11.1 - Niveles de conectividad y cobertura 11.2 - Frecuencia y calidad de los servicios públicos de transp.	
	12 Educación	12.1 - Cobertura de la educación en todos sus niveles 12.2 - Calidad de la educación en todos sus niveles 12.3 - Asistencia a la educación	
	13 Seguridad	13.1 - Nivel de inseguridad física 13.2 - Niveles de inseguridad de la propiedad	
	14 Salud	14.1 - Cobertura de la salud pública 14.2 - Calidad de la salud pública 14.3 - Asistencia a la salud pública	
	15 Inmigrantes	15.1 - Receptividad a las migraciones internas 15.2 - Receptividad a las migraciones externas	

1) Le solicitamos que valore el **estado actual** de un grupo de servicios y características de la ciudad y cómo impactan en su actividad.

La escala de impacto es la siguiente:

1. Impacta muy negativamente (compromete la rentabilidad y la viabilidad de mi actividad)
2. Impacta negativamente (compromete la rentabilidad)
3. No impacta
4. Impacta positivamente (aumenta mi rentabilidad)
5. Impacta muy positivamente (aumenta la rentabilidad y ofrece incentivos de expansión/ inversión)

Nota aclaratoria: la escala de valoración implica valorar la calidad del servicio o la característica de la ciudad en su situación actual. Tenga en cuenta que una valoración entre 1 y 2 implica que el estado de situación impacta negativamente en su actividad. Así, la valoración entre 4 y 5 significa que el estado impacta positivamente. Si considera que el estado actual de ese servicio o característica no genera ningún impacto en su actividad, la puntuación debería ser 3 (neutro).

DIMENSIÓN	TEMA	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS	CALIF.
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	16 Situación socioeconómica	16.1 - Fuertes niveles de pobreza 16.2 - Fuertes niveles de desigualdad socioeconómica	
	17 Situación laboral	17.1 - Presencia de desempleo 17.2 - Presencia de empleo precario	
	18 Infraestructura	18.1 - Logística de transporte aeroportuario 18.2 - Logística de transporte fluvial 18.3 - Logística de transporte ferroviario	
	19 Productividad	18.4 - Logística de transporte automotor 19.1 - Dinamismo de la actividad económica	
	20 Negocios	20.1 - Presencia de política fiscal / tributaria	
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	21 Gestión pública	21.1 - Gestión eficaz de trámites varios 21.2 - Gestión participativa 21.3 - Canales de atención - expresión	
	22 Transparencia	22.1 - Transparencia de gobierno en sus portales 22.2 - Altos funcionarios que presenten su declaración jurada	
	23 Autonomía fiscal y gasto público	23.1 - Polít. impositivas progresivas y que estimulen la inversión 23.2 - Gasto público eficiente y equilibrado	

2) De los temas que calificó como críticos (áreas con una calificación de 1-2), identifique 5 prioritarios y ordénelos por su grado de importancia (Coloque el n° de tema).

Tema 1:

Tema 2:

Tema 3:

Tema 4:

Tema 5:

3) Para las primeras 3 áreas priorizadas en el punto 2, le proponemos que piense proyectos o actividades que tengan como objetivo darle solución a la problemática planteada.

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3
ACCIONES DE GESTIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE LA ACCIÓN DE UNA AUTORIDAD. TOMA DE DECISIONES.			
ACCIONES DE CONOCIMIENTO: DESARROLLO DE ESTUDIOS, DISEÑOS, ETC. REQUERIDOS PARA ADELANTAR UNA ACCIÓN.			
ACCIONES DE INVERSIÓN: AQUELLA QUE REQUIERE RECURSOS MONETARIOS.			
FINALMENTE, ¿CONOCE USTED SI YA EXISTEN AVANCES RESPECTO DE ESTE PROYECTO / ACCIONES? ¿CUÁLES SON?			

ANEXO E

Instrumento PAD / PAI

Tipo de acción: inmediata / diferida
(especificar plazos estimados de puesta en marcha)

.....

Denominación:
(p. ej.: programa de espacio público / reciclaje de PET, etc.)

.....

Ciudad o región:
Municipio/s involucrados:
¿Existe otro nivel del estado u organismo público que pueda involucrarse? Especificar:

.....

Problema o desafío considerado:
Ambiental / urbano / económico / social / administrativo o de gestión / otros
(especificar; indicar si se consideran dos o más problemas o desafíos)
Desarrollar en 1.000 caracteres una síntesis del problema considerado.

.....

Propósito/objetivo:
(desarrollar en 1.000 a 2.000 caracteres)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Plan de acción. Indicar:

Antecedentes:

Componentes:

Etapas:

Indicadores de cumplimiento:

Cronograma tentativo:

(línea de tiempo en semanas o meses según corresponda)

.....

Presupuesto estimado:

Costo total:

Forma de pago:

Fuentes de financiamiento:

(indicar si hay recuperación de los fondos utilizados)

Actores sociales involucrados:

FYPF:

Organismos o colectivos ya conformados con dedicación al tema:

Sector público (municipios, provincia, Nación, organismos autárquicos o autónomos del Estado):

Sector privado:

Sector social (organizaciones no gubernamentales, sociales o vecinales, universidades, etc.): (especificar principales tareas y compromisos)

.....

Instrumento administrativo de compromiso: (carta de intención, convenio, etc.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2004), Desarrollo económico local y descentralización en América Latina y el Caribe, Revista de la CEPAL 82, p 157-171.
- Arquimaster (2014), "Las nuevas ciudades petroleras y los desafíos urbanos de siempre". Disponible en www.arquimaster.com.ar
- BID (2016), Guía Metodológica Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles, Tercera Edición.
- BID (2016), Guía Metodológica Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles, Anexo de Indicadores, Tercera Edición.
- BID, Municipalidad de Las Heras, FYPF (2014), Las Heras sostenible. Hacia un desarrollo urbano con identidad, Buenos Aires.
- BID, Municipalidad de Añelo, FYPF, (2015), Añelo sostenible. Innovación para la planificación de la ciudad, Buenos Aires.
- BID, Municipalidad de Malargüe, Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de Mendoza, FYPF, (2018), Malargüe sostenible, Buenos Aires.
- Borja, J. y Castells, M. (1998), Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información, Madrid: Taurus.
- Carratalá, L., Sanchís, M., Francés, F. y Santos, M. (2015), "La participación ciudadana en la planificación del paisaje urbano. Un diagnóstico estratégico participativo para el Proyecto de Redacción del Plan de Calidad del Paisaje Urbano de Lorca", Alicante: Preparación.
- Cea D'Ancona, Ma. de los Ángeles (2012), Fundamentos y aplicaciones en metodología cuantitativa. Madrid: Síntesis.
- CEPAL, Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, Rio de Janeiro, 2012, Disponible en: www.cepal.org/rio20/
- Dureau, F. y Goueset, V. (2001), "El proceso migratorio y sus consecuencias sobre el poblamiento de las ciudades petroleras: realidades y representaciones colectivas en el caso de las ciudades de Casanare, Colombia", en: Scripta Nova N° 94 (76), 1 de agosto de 2001.
- Fagan, M. (2000), "Sheikh Yamani predicts price crash as age of oil ends", en: The Telegraph. Disponible en: <https://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1344832/Sheikh-Yamani-predicts-price-crash-as-age-of-oil-ends.html>
- Hardoy, J. E. y Satterthwaite, D (1986), "Why small and intermediate urban centers?". En Small and intermediate urban centers. Their role in Regional and National Development in the Third World. London: Ed. Hodder and Staughton.
- INDEC, https://www.researchgate.net/publication/296782463_The_uses_of_the_category_region_in_Argentine_geographical_thought/figures?lo=1
- Kolbert, E. (2009), "Hosed". En: The New Yorker. Disponible en: <https://www.newyorker.com/magazine/2009/11/16/hosed>
- Leppo, K., Ollila, E., Pena, S., Wismar, M., & Cook, S. (2013). Health in All Policies - Seizing opportunities, implementing policies, Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Municipio de Lanús (2012), Plan Estratégico Urbano Territorial del Municipio de Lanús, 2011/12.
- Municipio de Río Gallegos (2012), Plan de Desarrollo Sustentable para la Microrregión de Río Gallegos.
- Naciones Unidas- Hábitat III, (2017) Nueva Agenda Urbana, Disponible en: <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-Spanish.pdf>
- OIT (2013) 29."10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice – Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health." OIT: Ginebra.
- Roam, D. (2013), The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures, Portfolio.za
- Sánchez Salazar, M.T y Casado Izquierdo, J.M. (2014), "Reconversión funcional de espacios industriales petroleros en declive: el caso de la ZM de Coatzacoalcos, Veracruz", Cap. en M. D. López Noriega (Editor) Aspectos sociales de la industria petrolera mexicana, Publisher: Universidad Autónoma del Carmen / Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático-SEMARNAT / Editorial Plaza y Valdés, p.143-161.
- Vapnarsky, C. (1995), "Primacía y macrocefalia en la Argentina: la transformación del sistema de asentamiento humano desde 1950", En Desarrollo Económico. Vol. 35, No. 138, pp. 227-254.
- ZIRMA, (2002), Informe Técnico Ambiental y Urbanístico para el Paseo de la Costa de Vicente López. Buenos Aires.

EQUIPO DE TRABAJO Anabella López Clapier. Gerente Desarrollo Local Fundación YPF
Romina Barrio. Urbanista
La Ciudad Posible
Fundación Hábitat y Desarrollo

CEUR CONICET Beatriz Cuenya (Coordinación)
Marcelo Corti
Pablo Elinbaum
Daniel Kozak
Gonzalo Rodríguez Merkel

Gracias.



FUNDACIÓN
YPF