

# GUÍA DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO . . .



Centro de Estudios Urbanos y Regionales -CEUR-CONICET

Guía de planificación para el desarrollo territorial sostenible con perspectiva de género /  
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundación YPF, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4153-22-7

1. Gobierno Local. I. Título.

CDD 351.08

**Editado por Fundación YPF**

Macacha Güemes 515

C1106BKK Buenos Aires, Argentina

**Proyecto y Coordinación General**

Fundación YPF

**Textos**

CEUR, La Ciudad Posible y Fundación YPF.

**Corrector**

Evelyn Cels Manavella, Soledad Zavala y Melina Patti

**Diseño**

Ibris

**Impresión**

Talleres Trama S.A

Primera Edición: 100 ejemplares.

Marzo 2022

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación por cualquier medio (electrónico, químico, mecánico, óptico o de fotocopia) sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo sanciones establecidas en las leyes.

## Autoridades:

---

### FUNDACIÓN YPF:

Ofelia Mabel Cédola, Directora Ejecutiva

Matías Ciampini, Gerente de Desarrollo Local

Evelyn Cels Manavella, Coordinadora de Desarrollo Local

## Equipo de trabajo:

---

### CEUR:

Beatriz Cuenya (Coordinación)

Gonzalo Rodríguez Merkel

Pablo Elinbaum

Daniel Kozak

### **ASESORAS EN GÉNERO**

Ana Falú

Liliana Rainero

### LA CIUDAD POSIBLE:

Alejandro Jurado (Coordinación)

Javier Jurado

Marcelo Corti

Eleonora Spinelli

Soledad Zavala

Melina Patti



# ÍNDICE

---

CIUDADES SOSTENIBLES	7
• Antecedentes y objetivos	8
POTENCIALIDADES	11
• Las ciudades con presencia de la industria energética	12
DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE	15
• Puntos de partida conceptuales	16
• Objetivos del desarrollo sostenible	18
• El desarrollo sostenible y la nueva agenda urbana	19
• Dimensiones y principios del desarrollo territorial sostenible	20
• La planificación para el desarrollo territorial sostenible	22
HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN	25
• Recursos y herramientas de la planificación territorial para la guía PDTSPG	26
LA METODOLOGÍA	29
• Ruta metodológica para planificar el desarrollo territorial sostenible con perspectiva de género	30
• Etapa 1. Preparación	31
• Etapa 2. Diagnóstico para la acción inmediata (DIA) / Diagnóstico extendido (DEX)	32
• Etapa 3. Implementación de proyectos	52
ANEXO A: RECURSOS Y HERRAMIENTAS DEL PLANEAMIENTO TERRITORIAL ESTRATÉGICO	60
ANEXO B: INDICADORES DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	68
ANEXO C: MODO DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES	82
ANEXO D: RELEVAMIENTOS DE OPINIÓN PÚBLICA Y SECTOR PRODUCTIVO	88
ANEXO E: INSTRUMENTO PAD / PAI	94





# 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 (Río 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. Luego del trabajo de cuatro años y con el aprendizaje acumulado a partir de la implementación de la Metodología ICES del BID en las ciudades mencionadas, Fundación YPF desarrolló una herramienta metodológica propia junto al Centro de Estudios Urbanos y Regionales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas (CEUR- CONICET): la Guía para la Planificación del Desarrollo Territorial Sostenible (en adelante, Guía PDTS).



### La herramienta tiene 4 objetivos principales:

1. Identificar de manera rápida los problemas que requieren soluciones en el corto plazo.
2. Caracterizar a las personas e instituciones que se involucran en cada problema.
3. Incorporar indicadores de diagnóstico que reflejen de la manera más acabada posible la realidad de la ciudad a intervenir con perspectiva de género.
4. Priorizar la participación de las comunidades y las instituciones públicas para garantizar intervenciones que puedan sostenerse en el tiempo y convertirse en políticas públicas.

Sobre la base de este desarrollo metodológico, entre 2018 y 2019 se realizaron relevamientos y diagnósticos colaborativos en las ciudades de Comodoro Rivadavia (Chubut), Allen (Río Negro) y Rincón de los Sauces (Neuquén). En paralelo, durante 2019 se actualizó el Plan de Acción de Añelo (Neuquén) con una metodología intermedia entre la desarrollada por BID-ICES y CEUR-CONICET. Posteriormente, en el año 2020, se llevó a cabo un nuevo relevamiento en la ciudad de Río Grande (Tierra del Fuego), cuyo diagnóstico incorporó los cambios presentes en la Guía Metodológica que conforma esta publicación.

A partir del aprendizaje acumulado en estas experiencias, se trabajó en la síntesis de una metodología que incluyó una sistematización, revisión e integración de:

1. La experiencia de aplicación de la metodología en el territorio.
2. La evaluación por parte de especialistas de la implementación de la herramienta.
3. La ampliación y profundización de la perspectiva de género en las acciones de la FYPF.

Esto permitió arribar a la consolidación de una nueva versión de la herramienta: la Guía PDTS con perspectiva de género (en adelante Guía PDTSPG), cuyas características se desarrollan en la presente publicación.

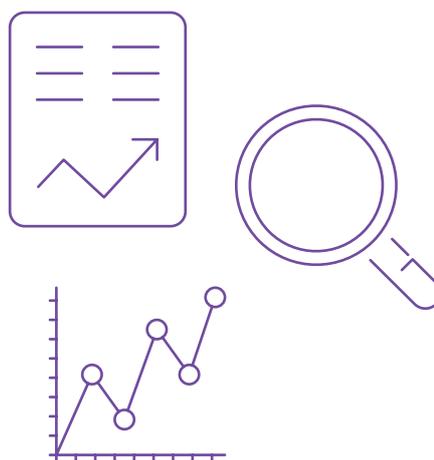
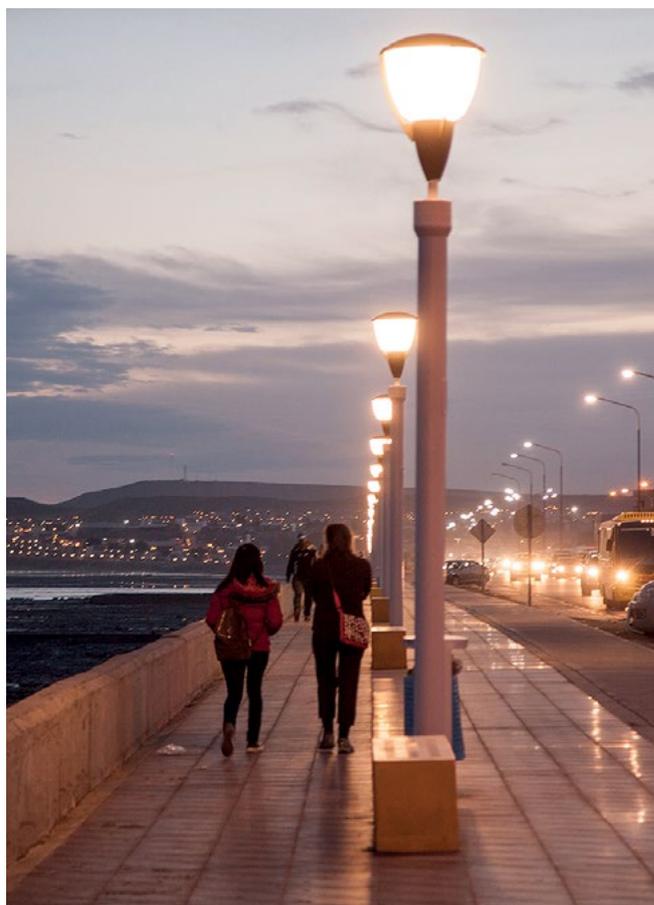
La Guía PTDSPG partió de los siguientes documentos:

- i. Guía ICES-BID.
- ii. Guía de Planificación para el Desarrollo Territorial Sostenible (Guía PDTs) CEUR-FYPF que se revisa en este documento.
- iii. Informes de asistencia técnica del CEUR-CONICET y La Ciudad Posible.

Los documentos que fueron base y sustento constructivo de la Guía PDTSPG y que se mencionan como antecedentes estructurales son:

- i. los mencionados Planes de Acción, de los cuales se prestó especial atención a las oportunidades, los problemas y desafíos que las propias ciudades se han planteado para el logro de ciudades sostenibles;
- ii. 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;
- iii. 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, esta nueva edición de la Guía PDTSPG agrega valor al recoger los aprendizajes de las experiencias de trabajo en ciudades con presencia de la industria energética e introducir 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 socioeconómicos. 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, de 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 que 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 la 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

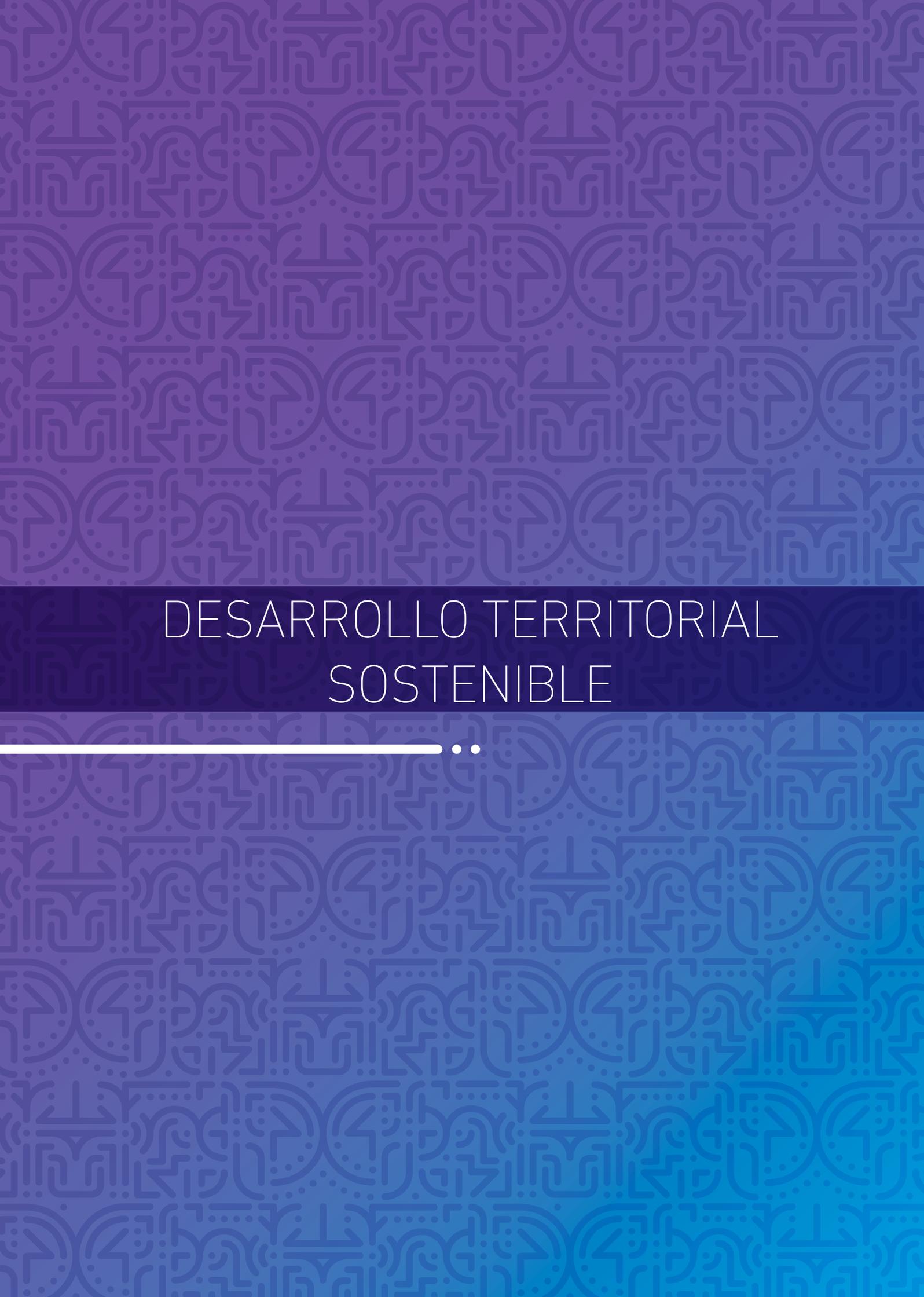
generan picos de tensión social y de violencia. Cabe destacar que, en este escenario, las mujeres quedan especialmente relegadas. Paralelamente, el repentino aumento en la demanda de nuevas viviendas, infraestructura y servicios básicos no encuentra pronta respuesta en los sectores público o privado. Habitualmente, esta situación conlleva 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.

Quando 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).

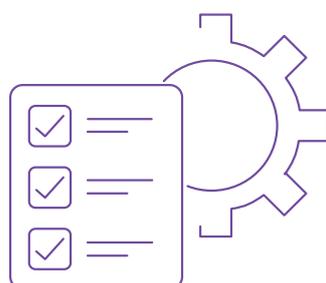
Para alcanzarlo, en la Conferencia de Naciones Unidas de 2012 en Río de Janeiro comenzaron a gestarse -y se aprobaron en 2015- **los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, un llamado universal a la adopción de múltiples medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que 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 los y las referentes pertinentes en su totalidad.

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 los sistemas territoriales**.



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 referentes 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 expoliadoras de sus recursos naturales, ecosistemas y servicios ambientales.





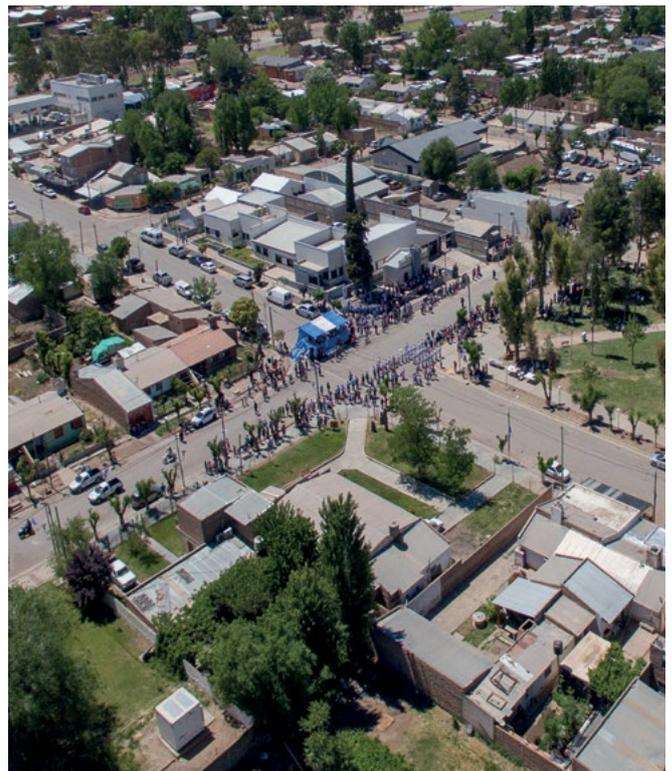
El territorio es el soporte espacial con características urbanas, rurales y/o naturales, mediado y definido por la acción humana. Se define territorio, a los fines operativos de esta guía, como una división geográfica reconocida constitucionalmente (nación, provincias, departamentos, municipios u otras 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, 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/as diferentes referentes 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, abierta y participativa de las instituciones municipales.





## METAS DEL OBJETIVO 11

Recuadro 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



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

Fuente: Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, Río de Janeiro, 2012.

	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 todas las personas 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 y las niñas, las personas con discapacidad y los/as adultos/as mayores.
	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 y las niñas, los/as adultos/as mayores 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 todas las personas, 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 cumplan con “la función social y ecológica de la tierra”, alienten la participación, logren la igualdad de género, afronten los desafíos y aprovechen las oportunidades de un crecimiento económico inclusivo y sostenible, aprueben y pongan en práctica políticas de reducción y gestión de los riesgos de desastres, y protejan, conserven, restablezcan y promuevan sus ecosistemas, recursos hídricos, hábitats naturales y la diversidad biológica, reduzcan al mínimo su impacto ambiental, y transiten 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 los 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 esta nueva edición de la Guía PDTSPG en cinco dimensiones: sostenibilidad ambiental y cambio climático; sostenibilidad social y urbana; sostenibilidad económica; sostenibilidad fiscal y gobernabilidad; y perspectiva de género (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.

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:

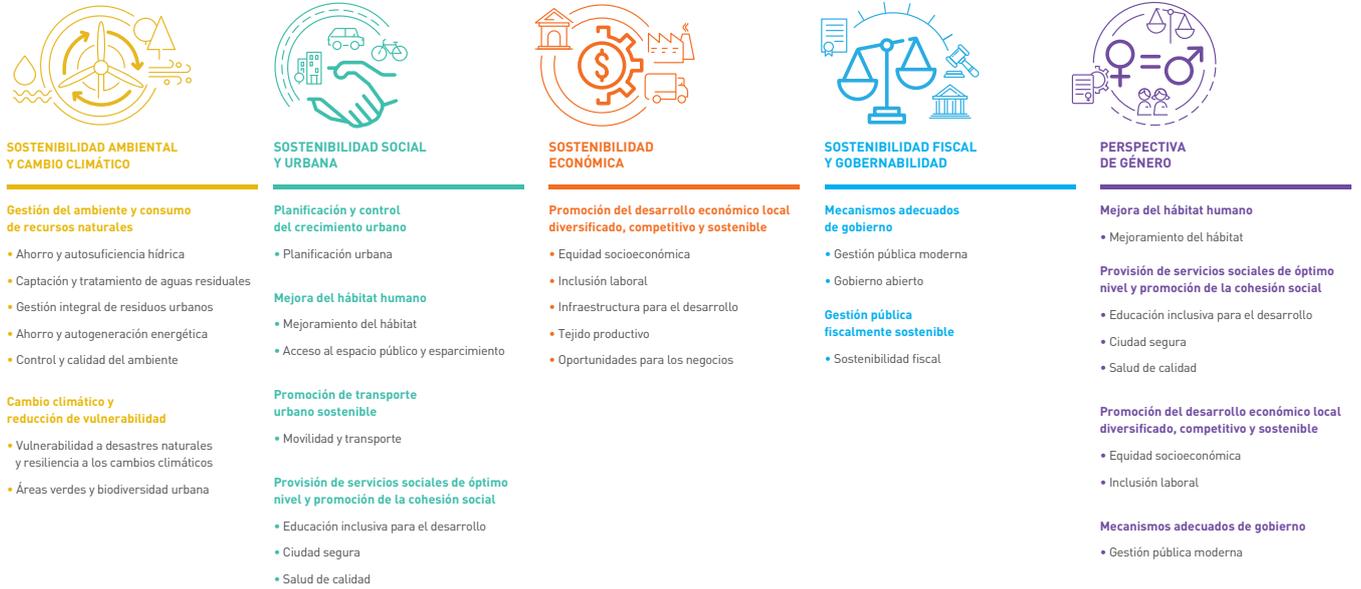


- La **SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y EL CAMBIO CLIMÁTICO** reduce la vulnerabilidad ante amenazas naturales y antrópicas.
- La **SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA** favorece la urbanización inclusiva con planificación participativa, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y atendiendo especialmente 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, abierta y participativa de las instituciones municipales.
- La **PERSPECTIVA DE GÉNERO** visibiliza los modos en los que las relaciones de género reproducen desigualdades entre varones, mujeres y otras identidades sexo genéricas, y favorece la toma de medidas para mitigar esas desigualdades e incrementar la participación de mujeres y diversidades para el desarrollo local.

DIAGRAMA 1. DIMENSIONES DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE



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



5 Dimensiones | 9 Pilares | 22 temas



# LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

## 1. LA METODOLOGÍA ICES-BID COMO ANTECEDENTE

Tuvo como objetivo aportar criterios y herramientas que permitieran a las ciudades intermedias agilizar la realización de diagnósticos para facilitar la identificación de problemas y la realización de planes de acción que contribuyeran a sus metas de sostenibilidad.

Los proyectos resultantes de dichos planes se definían 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/as consultores/as y el equipo de contraparte local.

## 2. NUEVA HERRAMIENTA GUÍA PDTS

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

- desarrolla el concepto de Desarrollo Territorial Sostenible, que se desglosa en cuatro dimensiones de sostenibilidad;
- propone una definición operativa de Ciudades con Presencia de la Industria Energética (CPIE) como posible escenario privilegiado de aplicación de la guía;
- incorpora la perspectiva de género;
- 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;
- prevé herramientas de acción inmediata en torno a temas claves para la ciudad, de acuerdo con los recursos técnicos y presupuestarios disponibles;
- propone recursos y herramientas de la planificación territorial, incluyendo instancias participativas para la validación del trabajo de los especialistas con sus respectivos instrumentos cualitativos.

## 3. REVISIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA PDTS DE ACUERDO A SU APLICABILIDAD EN LAS LOCALIDADES

- ajusta la cantidad de indicadores;
- incorpora a la perspectiva de género como una nueva dimensión, repitiendo los pilares y temas de las demás dimensiones en su interior pero incorporando 34 indicadores propios. Esta dimensión tendrá su priorización específica.





**La Guía PDTSPG 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 opinión pública y sector productivo elaborado por CEUR-FYPF. **El instrumento contempla la mirada de dos grandes segmentos:**
  - i) Perspectiva de la comunidad, en la que confluye la evaluación de la opinión pública en general y la del tercer sector.
  - ii) Sectores económicos y socioproductivos.
3. 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 PDTSPG

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 las personas 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.

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 quienes participan, 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.

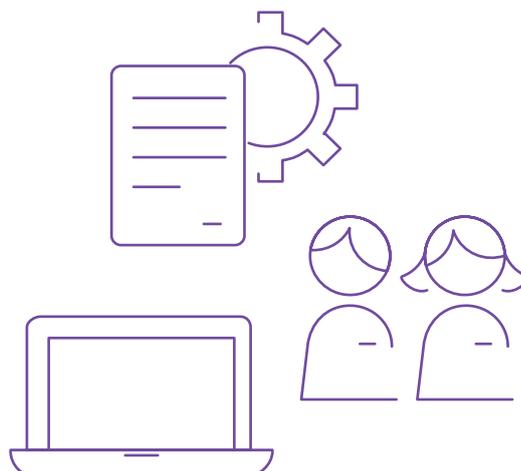
Este set de herramientas, que se describen en el ANEXO A, se destaca debido a su simpleza de realización y comunicación, su alta capacidad de uso en procesos participativos y su posibilidad de uso conjunto y/o complementario.



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 PDTSPG 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 poseen 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 PDTSPG.**





# LA METODOLOGÍA



## RUTA METODOLÓGICA PARA PLANIFICAR EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

La metodología propuesta en la presente edición de la Guía PDTSPG describe principios orientativos para la realización del diagnóstico en cada ciudad, que se adaptarán a las características y condiciones locales en donde el plan se pondrá en marcha, y a su contexto de aplicación.

### METODOLOGÍA. IDENTIFICACIÓN DE TEMAS CLAVES DE LA SOSTENIBILIDAD

La Metodología PDTSPG 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 de forma planificada y la posterior consecución de políticas públicas innovadoras y consensuadas.

A partir de las cinco dimensiones que abarcan el DTS surgen los 22 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:

30



**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 se nuclean por algún interés particular.

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



**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.

**ACTIVIDADES Y RECURSOS****ARTICULACIÓN DE REFERENTES Y COMPROMISOS**

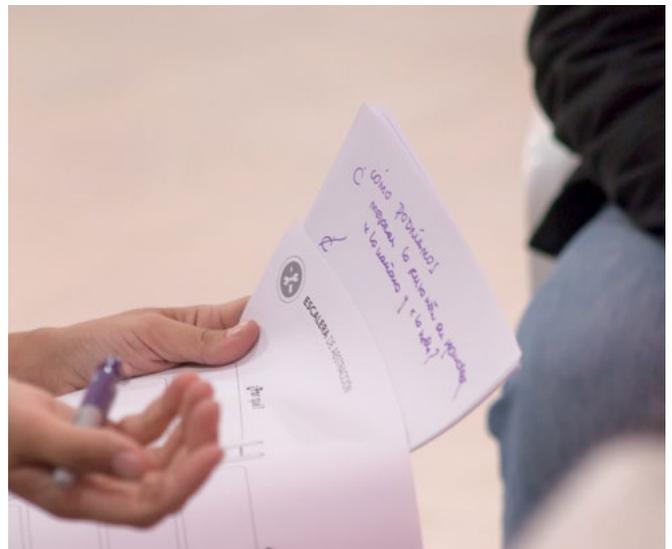
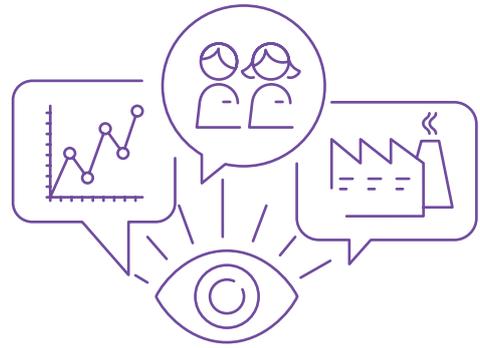
La etapa preparatoria se inicia a partir de un/a facilitador/a que identifica y contacta a las personas con voluntad o iniciativa para incorporar algunos temas en la agenda local. Generalmente, se trata de personas o grupos locales previamente organizados. Se inicia en esta etapa un proceso de institucionalización del vínculo entre los/as participantes 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/as diferentes referentes. 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.

**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 participantes involucrados/as e interesados/as.
- Impresión inicial de oportunidades y problemas de la ciudad.
- Carta Compromiso: define los acuerdos y las 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 permite 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 102 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. Aquí se contemplan 26 de los 34 indicadores específicos de género.

El DEX requiere un registro de información y un análisis más abarcativo y detallado: incluyen 22 temas y 145 indicadores (43 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).

Para el DEX se suman 8 indicadores específicos de género.

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.



#### Aclaración:

La clasificación de los indicadores como DIA y DEX responde a lineamientos metodológicos esquemáticos orientativos, que deben ser entendidos de manera flexible y dinámica.

El criterio recomendado implica que todo aquello que se pueda medir expeditivamente dentro de los tiempos del DIA, debe formar parte de dicho diagnóstico (no importa si ello resulta en más indicadores); y viceversa, todo lo que no se pueda medir para el DIA, quedará para el DEX. En conclusión, algunos indicadores podrán ser parte del DIA o del DEX según la particularidad, las necesidades y la información disponible para cada ciudad.



## TIPO DE DIAGNÓSTICO

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 de los filtros, se realiza una priorización para la cual se cruzan y promedian los valores de los tres filtros. De esa manera, se obtiene 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 22 temas que abarcan las 5 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 102 indicadores que pueden medirse de modo expeditivo y, para el segundo y tercer filtro (Opinión Pública y Sector Productivo), 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 145 indicadores (43 adicionales al DIA). Para el segundo y tercer filtro revisa una Encuesta de Opinión Pública y, para el último filtro, incorpora grupos focales o entrevistas en profundidad a sectores socioproductivos. 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 102 indicadores es evaluado en el DIA y la totalidad de ellos en el DEX.

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

**FILTRO 1: CRITERIO TÉCNICO**

DIMENSIÓN	PILAR	Nº	TEMA	DIA	DEX
1. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	Gestión del ambiente y consumo de recursos naturales	1	Ahorro y autosuficiencia hídrica	4	1
		2	Captación y tratamiento de aguas residuales	3	-
		3	Gestión de residuos sólidos urbanos	3	4
		4	Ahorro y autogeneración energética	4	3
		5	Control y calidad del ambiente	3	3
	Cambio climático y reducción de la vulnerabilidad	6	Vulnerabilidad a desastres naturales y resiliencia a los cambios climáticos	2	2
		7	Áreas verdes y biodiversidad urbana	1	1
2. SOSTENIBILIDAD URBANA Y SOCIAL	Planificación y control del crecimiento urbano	8	Planificación urbana	2	3
		9	Mejoramiento del hábitat	4	3
	Mejora del hábitat humano	10	Acceso al espacio público y esparcimiento	1	1
	Promoción del transporte urbano sostenible	11	Transporte y movilidad	6	1
		12	Educación inclusiva para el desarrollo	4	4
	Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social	13	Ciudad segura	3	2
14	Salud de calidad	3	1		
3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Promoción del desarrollo económico local competitivo y sostenible	15	Equidad socioeconómica	4	-
		16	Inclusión laboral	3	-
		17	Infraestructura para el desarrollo	4	1
		18	Tejido productivo	1	2
		19	Oportunidades para los negocios	7	3
4. SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	Mecanismos adecuados de gobierno	20	Gestión pública moderna	7	-
		21	Gobierno abierto	2	-
	Gestión pública fiscalmente sostenible	22	Sostenibilidad fiscal	5	-
5. PERSPECTIVA DE GÉNERO	Mejora del hábitat humano	9	Mejoramiento del hábitat	3	4
		12	Educación inclusiva para el desarrollo	5	-
	Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social	13	Ciudad segura	3	1
		14	Salud de calidad	3	-
	Promoción del desarrollo económico local competitivo y sostenible	15	Equidad socioeconómica	6	2
		16	Inclusión laboral	3	1
Mecanismos adecuados de gobierno	20	Gestión pública moderna	3	-	

34

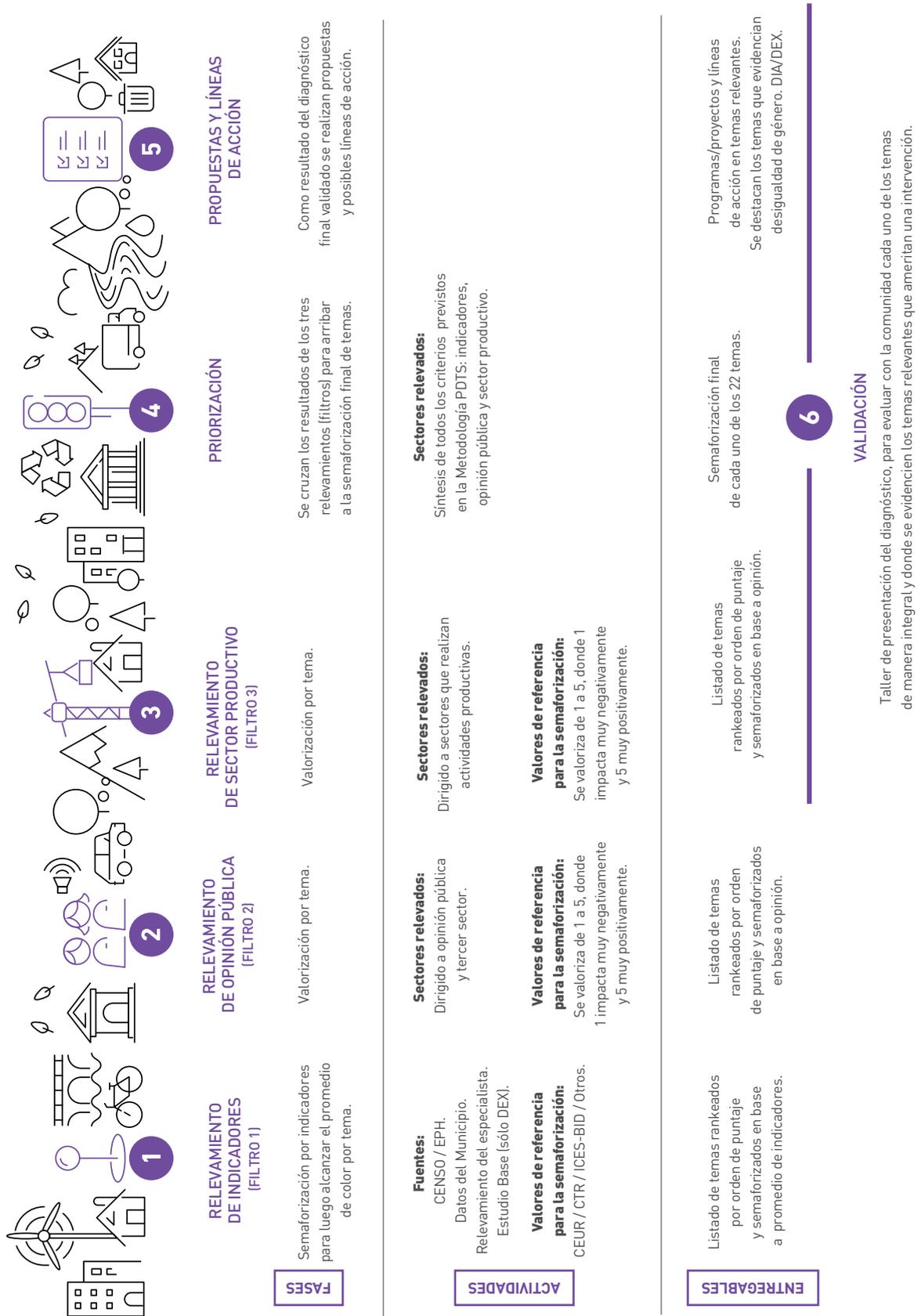
**TOTAL DE INDICADORES RELEVADOS: 145**

5 DIMENSIONES - 22 TEMAS - 111 INDICADORES GENERALES Y 34 ESPECÍFICOS DE GÉNERO

En síntesis, la Metodología PDTSPG contempla tres fases:

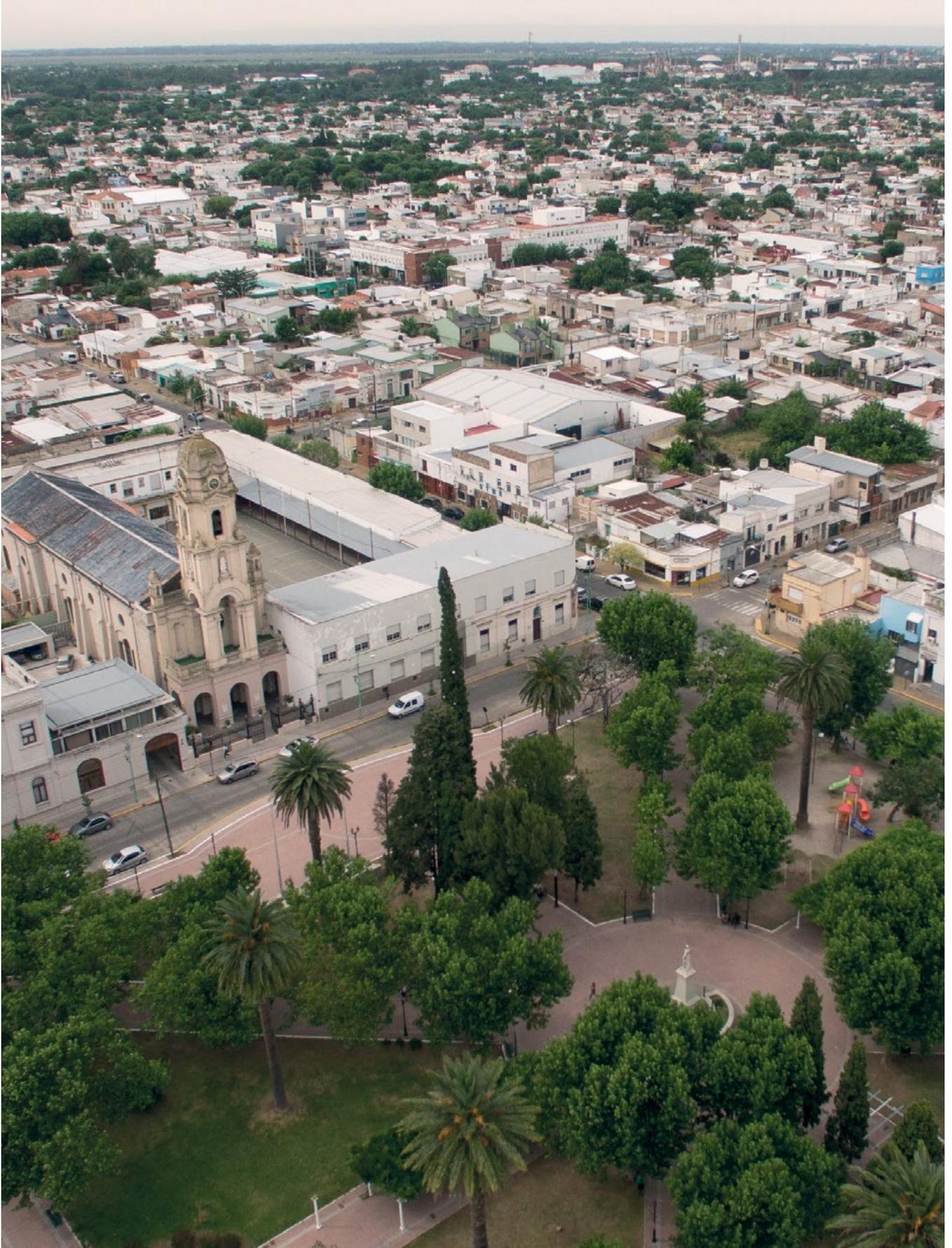
**ETAPA 1** Preparación / **ETAPA 2** Diagnóstico (DIA / DEX) / **ETAPA 3** Implementación de proyectos

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



DIAGNÓSTICO DIA/DEX. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA APLICADA

→	DIA	DEX
 <b>ANÁLISIS TERRITORIAL</b>	<p><b>Datos básicos de la localidad:</b> descripción general, delimitación, población, viviendas, superficie, densidad, actividades económicas.</p> <p><b>Formas de crecimiento:</b> evolución y problemas del territorio.</p> <p><b>Fuentes de información:</b> datos secundarios, estudios existentes, entrevistas a funcionarios/as y especialistas locales.</p>	<p><b>Datos básicos de la localidad:</b> descripción general, delimitación, población, viviendas, superficie, densidad, actividades económicas.</p> <p><b>Formas de crecimiento:</b> escenarios de crecimiento tendencial, óptimo y de consenso.</p> <p><b>Dotación de infraestructura:</b> en relación con el crecimiento poblacional se calcula la dotación necesaria de infraestructura, equipamiento, suelo y vivienda.</p> <p><b>Fuentes de información:</b> desarrollo de estudio base de huella urbana. Datos secundarios, estudios existentes, entrevistas a funcionarios/as y especialistas locales. Diagnósticos municipales de Argentina Urbana.</p>
 <b>DIAGNÓSTICO</b>	<p><b>Análisis de temas e indicadores</b> según dimensiones del desarrollo territorial sostenible: medición y semaforización de los 102 indicadores DIA.</p> <p><b>Análisis de temas</b> según relevamiento de OP.</p> <p><b>Análisis de temas</b> según relevamiento de sectores productivos.</p> <p><b>Fuentes de información:</b> bases estadísticas, información municipal, relevamiento OP y sectores productivos, mirada de los especialistas.</p> <p><b>Análisis sectorial</b> con diagnóstico de la ciudad.</p>	<p><b>Análisis de temas e indicadores</b> según dimensiones del desarrollo territorial sostenible: medición y semaforización de los 145 indicadores DEX.</p> <p><b>Análisis de temas</b> según Encuesta de OP y Sector Productivo (con muestreo probabilístico).</p> <p><b>Análisis de temas</b> según grupo focal del sector productivo.</p> <p><b>Fuentes de información</b> recogida en la fase preparatoria, datos censales, fuentes oficiales actualizadas, estudios de base adicionales, encuesta OP, grupo focal sector productivo o de interés estratégico.</p> <p><b>Análisis sectorial</b> con diagnóstico extenso sobre la ciudad y resultados de estudio de base.</p>
 <b>PRIORIZACIÓN</b>	<p><b>Ranking con los 22 temas</b>, luego de la priorización resultado del cruce de los tres filtros. El filtro técnico con los 102 indicadores.</p>	<p><b>Ranking con los 22 temas</b>, luego de la priorización resultado del cruce de los tres filtros. El filtro técnico con los 145 indicadores.</p>





## DIAGNÓSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

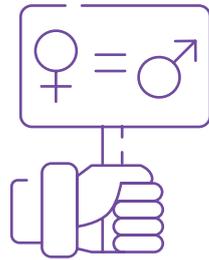
La incorporación del enfoque de género en la planificación del desarrollo territorial tiene una incidencia estratégica en el logro de los ODS, puesto que busca contribuir a alcanzar un desarrollo donde los hombres, las mujeres y otras identidades sexo genéricas ejerzan sus derechos y participen equitativamente tanto de los procesos que se involucran en la gestión del desarrollo como de los beneficios derivados de ellos.

Las ciudades con presencia de la industria energética no pueden ser ajenas a este nuevo paradigma de desarrollo que enfatiza la toma de medidas a favor de la igualdad entre los géneros.

Afortunadamente, en los últimos años la perspectiva de género ha tomado un rol protagónico en las agendas públicas y privadas de organismos internacionales, nacionales y locales, lo que ha impactado en la modificación de patrones hacia dentro de la industria energética y de las comunidades donde ésta opera.

Gran parte de las empresas vinculadas al sector en Argentina han adoptado buenas prácticas en vistas de mejorar las condiciones de igualdad de género e incorporar mayor diversidad entre sus trabajadores y trabajadoras. 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 las mujeres en los espacios de toma de decisiones.

No obstante, las ciudades con presencia de la industria energética presentan una serie de características salientes que tornan especialmente significativo adoptar un enfoque de género en sus planes de acción para el desarrollo. 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 mujeres, muchas de ellas madres, y que es especialmente en los centros urbanos donde suelen aumentar la violencia o el embarazo adolescente. Todas estas condiciones, que afectan particularmente a las mujeres, merecen especial atención al momento de planificar las ciudades.

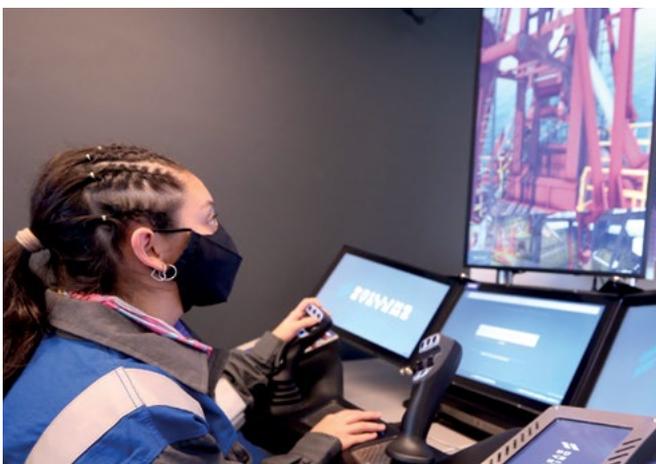


En este escenario, la nueva edición de la Guía PTDSPG incorpora la perspectiva de género y analiza los temas desde este enfoque, a través de un filtro particular que le otorga un espacio destacado en el diagnóstico de cada ciudad.

Es fundamental incorporar este enfoque en el proceso de recolección y análisis de datos para la planificación del desarrollo territorial sostenible. Contar con este tipo de indicadores permite elevar la calidad de la discusión pública, como así también mejorar las respuestas de política pública al aportar evidencia para la construcción de argumentos y la toma de decisiones. Asimismo, estos datos visibilizan las desigualdades existentes entre varones, mujeres y otras identidades sexo genéricas, desempeñando un papel importante en el diseño, la implementación y el monitoreo de acciones que tiendan a la igualdad entre los géneros.

La incorporación de esta perspectiva se torna especialmente relevante en el diagnóstico de las ciudades con presencia de la industria energética, puesto que ellas presentan altos índices de masculinidad<sup>1</sup>.

La propuesta consiste, entonces, en incorporar al relevamiento y la 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, capaces de vislumbrar los desafíos pendientes para el desarrollo de ciudades más igualitarias.



Adicionalmente, en los talleres de validación se contempla la inclusión de personas y organizaciones referentes 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 las mujeres como agentes de transformación clave. Un enfoque inclusivo y con perspectiva de género en el desarrollo urbano puede generar grandes beneficios y oportunidades para toda la ciudad en el camino hacia el desarrollo sostenible.

Marco conceptual

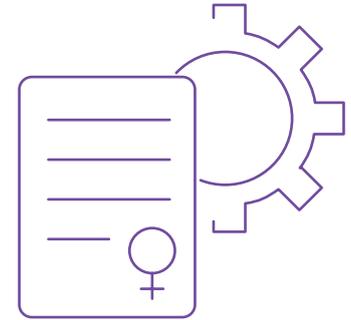
Durante la segunda mitad del siglo XX, las políticas de género fueron muy influenciadas por la agenda acerca de la asimetría de relaciones y la subordinación política y económica de las mujeres. Las dimensiones más evidentes de la primera eran la poca participación de las mujeres en puestos de gestión 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 afectan de manera particular a las mujeres y personas LGBTIQ+ y vulneran sus derechos.

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 PTDSPG.

1) Índice de masculinidad: es la proporción de hombres frente a la de mujeres en una población dada. Se expresa como el número de varones por cada 100 mujeres.

**El criterio para la implementación de la perspectiva de género en la presente Guía PTDSPG se realizó sobre la base del análisis de indicadores de género que propone la División de Asuntos de Género de la CEPAL, en donde se trabaja sobre tres ejes interrelacionados: la autonomía económica, física y en la toma de decisiones.**

Los fenómenos de desigualdad de género requieren ser analizados en una perspectiva interrelacional, de manera de dar un salto cualitativo en la comprensión de los distintos mecanismos que se entrecruzan y generan o potencian las desigualdades entre hombres y mujeres.



### 1. AUTONOMÍA ECONÓMICA:

Aborda las diferencias entre mujeres y varones en la capacidad de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado y a las credenciales educativas. La autonomía económica es fundamental, ya que permite acceder a los bienes y servicios en circulación, lo que, a su vez, condiciona la capacidad de tomar decisiones y actuar en las distintas esferas de la vida cotidiana, ya sean privadas o públicas.

#### Ejemplo de indicadores:

- Brecha de género salarial.
- Brecha de género en empleo y cuidado de niños y niñas.
- Trabajo doméstico no remunerado.

### 2. AUTONOMÍA FÍSICA:

Refiere a la capacidad que tienen las personas de actuar de acuerdo con su propia elección y no según las decisiones de otros. Esta dimensión es entendida como la capacidad de preservar su integridad, decidir y tener el control sobre su propio cuerpo, su sexualidad y fertilidad.

#### Ejemplo de indicadores:

- Maternidad adolescente.
- Salud sexual.
- Violencia contra las mujeres.

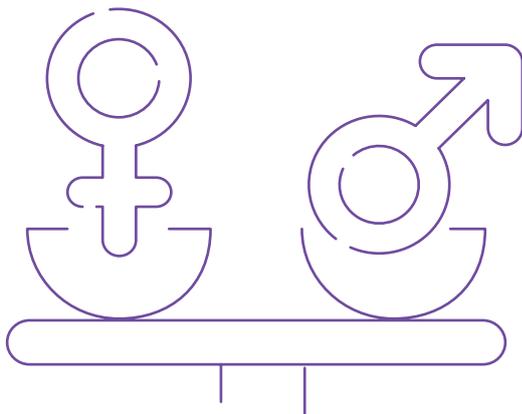


### 3. AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES:

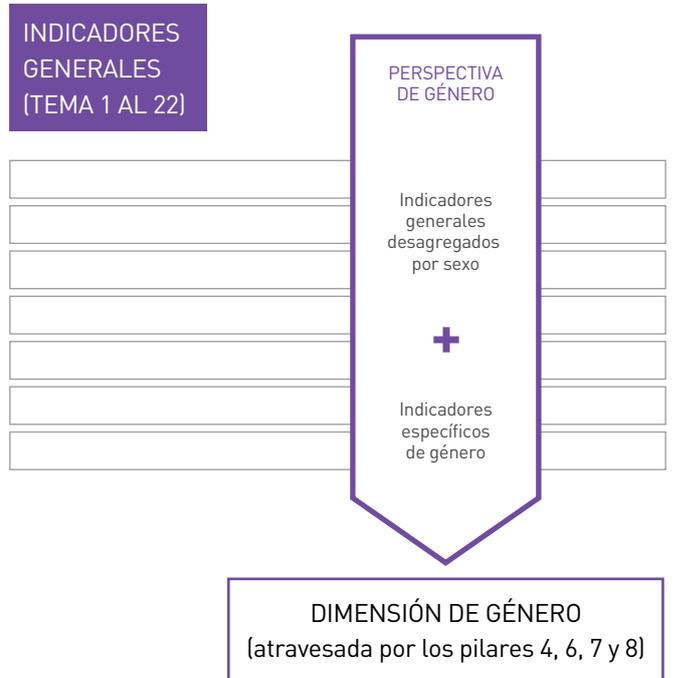
En este eje se propone profundizar sobre el rol de las mujeres en espacios de decisión y poder en los diferentes ámbitos de sus comunidades.

#### Ejemplo de indicadores:

- Participación de las mujeres en cargos de dirección en el sector público.
- Representación política de las mujeres.
- Participación de las mujeres en cargos de dirección en el sector privado.



El filtro técnico comprende 34 indicadores de género específicos y 15 transversales.



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.



#### 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 Y SECTOR PRODUCTIVO**

En esta instancia se miden y exploran las percepciones de la opinión pública sobre las ciudades, a partir de la evaluación de los 22 temas del desarrollo territorial sostenible, con especial atención a los problemas derivados de las desigualdades de género.

**Se utiliza la técnica de investigación de encuesta semiestructurada, con el objetivo de:**

- Complementar y caracterizar el diagnóstico teniendo en consideración la opinión de la ciudadanía.
- Priorizar los problemas identificados para guiar decisiones de inversión en los sectores que tienen el potencial de generar mayores impactos positivos, elaborando un plan de acción y financiamiento.

**La encuesta incluye tres módulos:**

Uno general para todas las personas encuestadas que indaga sobre sus características sociodemográficas y económicas, permitiendo desagregar los datos por género, edad, zona geográfica de residencia, nivel socioeconómico y participación comunitaria.

Otro específico para el sector productivo, conformado por personas identificadas como empresarios/as, comerciantes o colaboradores/as con roles jerárquicos en empresas. Este segundo módulo contiene ocho preguntas específicas para este sector.

Un tercer módulo general para todas las personas encuestadas que difiere del primero porque su objetivo es obtener una valoración acerca de los 22 temas relevados y el enfoque específico de género.

Asimismo, la opinión sobre los temas puede luego desagregarse transversalmente por género para explorar las diferentes percepciones. También es posible filtrar los datos para analizar la opinión específica del sector productivo.

Para lo anterior, se pide a la persona encuestada que seleccione una de entre 5 categorías de percepción en una escala que va de 1 a 5, donde 1 significa que el tema representa un problema serio en la ciudad, y 5 indica que la ciudad está muy bien en ese tema.

Adicionalmente, como forma de aproximación con mayor detalle a las problemáticas puntuales de la ciudad y desde una mirada que incluya a los sectores de interés estratégico, se sugiere la realización de entrevistas en profundidad con referentes claves del sector privado.

**DIAGRAMA 5. ESTRUCTURA DEL RELEVAMIENTO DE OPINIÓN PÚBLICA Y SECTOR PRODUCTIVO**

Esta herramienta está dirigida a la población en general y al sector socioproductivo/empresarial en particular.



**MÓDULO 1: CONTEXTO**

Preguntas generales.  
Clasificación sociodemográfica y económica.



**MÓDULO 2: FILTRO**

Preguntas específicas para personas del sector productivo local.



**MÓDULO 3: PRIORIZACIÓN**

De la lista de los 22 temas se pide a la persona encuestada que realice una valoración sobre el grado de importancia de dicho tema para el desarrollo local de la ciudad.



### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA Y SECTOR PRODUCTIVO

Se trata de un estudio cuantitativo con aplicación de la técnica de encuesta a hogares. Ésta fue diseñada para realizarse en forma autoadministrada, a partir de la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado por FYPF y el CEUR-CONICET.

La herramienta para la toma del dato (presencial, telefónica, online) se adaptará de acuerdo a las características de las ciudades y el contexto de implementación del plan.

#### Población en estudio

Mayores de 18 años, residentes permanentes en las ciudades en estudio.

#### Diseño muestral

Muestreo multietápico por conglomerados geográficos según radios censales, estratos poblacionales de sexo y edad, con selección sistemática de hogares (unidades de muestreo). Una vez seleccionados los conglomerados, en cada uno de ellos se aplica un muestreo aleatorio.

Se establece un control de cuotas según parámetros de sexo, edad y localización geográfica ajustada a radios censales (INDEC, 2010). La cantidad de casos se ajusta de acuerdo a las características de la ciudad. Entre 300 y 400 casos ya aseguran un nivel aceptable de representatividad estadística.



#### Cuestionario

La aplicación de la Encuesta es de obligatorio cumplimiento en la etapa del DEX, de forma de establecer una herramienta estándar para poder comparar con planes realizados en otras ciudades. Se mantendrán las mismas preguntas, las mismas categorías de respuesta, y el mismo orden y estructura, realizando la adaptación de lenguaje que sea necesaria sin modificar el sentido de la pregunta.

Se podrán incluir unas pocas preguntas adicionales si se considera que hay un tema primordial para la ciudad que no está incluido.

### Paso 3

#### PRIORIZACIÓN

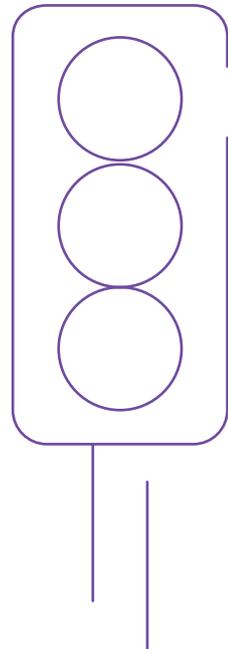
Los resultados finales semaforizados de los tres relevamientos realizados en los pasos anteriores se aplican como “filtros” para arribar a la semaforización final de cada uno de los 22 temas. La jerarquización/semaforización de temas se representa visualmente como anillos concéntricos, tal como se presenta 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 socioproductivo) 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.

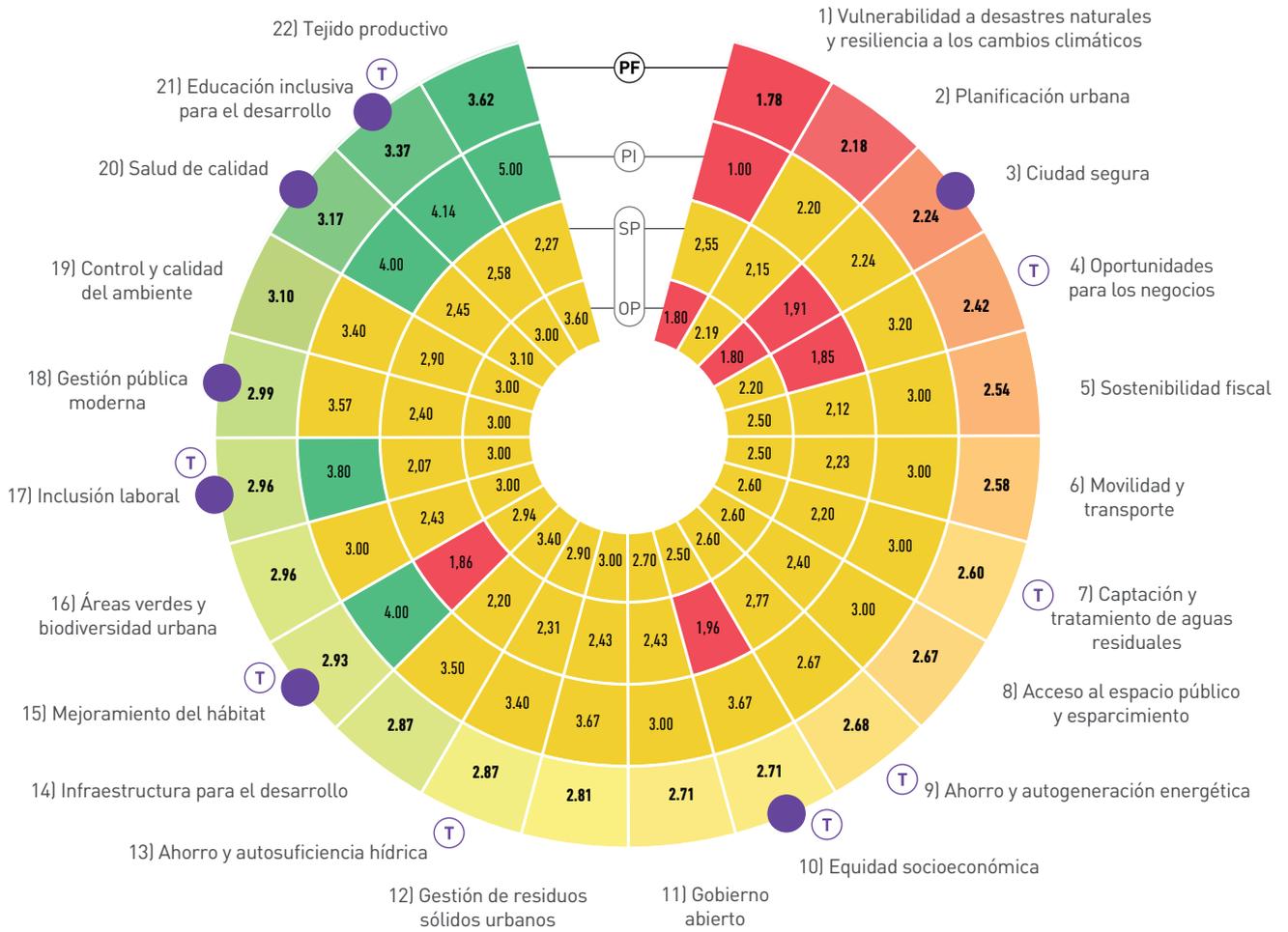
La Metodología de la nueva Guía Metodología PTDSPG incorpora la perspectiva de género a partir de una mirada transversal en temas e indicadores que se verá reflejada en el resultado final del diagnóstico. En este sentido, el principal cambio realizado en la presente metodología es la incorporación de la perspectiva de género como dimensión, otorgándole mayor entidad al enfoque ya que no sólo se realiza una priorización específica sobre los indicadores de esta dimensión sino que, además, esto permite contar con proyectos propios de género. 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.

44

Cuando el plan contemple técnicas de investigación cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos focales) el equipo analista buscará hallazgos e identificará tópicos a tener en cuenta para integrarlos en la priorización de todos los filtros y en la formulación de los proyectos.



**DIAGRAMA 7. ESQUEMA DE PRIORIZACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO**



- Temas con indicadores específicos que configuran la Dimensión de Género
- PF **Priorización final**
- PI Priorización de Indicadores
- OPySP Priorización de Opinión Pública y Sector Productivo
- T Temas que contienen indicadores que permiten abordar la Perspectiva de Género de forma transversal, desagregando los indicadores generales por sexo.

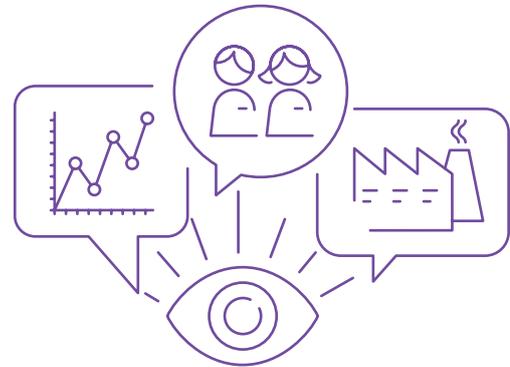
**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

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 22 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. A su vez, paralelamente, se realiza una priorización específica de la dimensión de género.

**Paso 4**

**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 personas 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 de 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 personas involucradas. 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/as referentes involucrados/as y el instrumento administrativo de compromiso. En el ANEXO E está detallado este instrumento de relevamiento y seguimiento de proyectos.



46





**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, de gobierno y de género) 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, personas involucradas, 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.



48

**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 las y los referentes locales, y sumando a otros y otras 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	PAI		PAD		
			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
 <p><b>SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO</b></p>	Ahorro y autosuficiencia hídrica	Completamiento de la red		X		X	
	Gestión integral de residuos	Puntos de recogida de basura	X	X			
	Ahorro y autogeneración energética	Subsidios a colectores solares		X		X	
	Control y calidad del ambiente	Monitoreo de la calidad del aire	X	X		X	
	Expansión urbana	Propuesta anticipada de las formas de expansión urbana					
	Normativa urbana	Actualización de instrumentos de control y uso del suelo	X				
	Mejora del hábitat	Mejoramiento de asentamientos informales / Propuesta de puesta en valor de vacíos urbanos	X	X		X	
	Acceso espacio público	Creación de nuevos espacios públicos / Mejora de espacios públicos existentes		X			
	Esparcimiento y deporte	Campo de deportes	X				
	Movilidad accesible	Monitoreo frecuencia del transporte público / Red de bicisendas	X	X		X	
 <p><b>SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y URBANA</b></p>	Movilidad segura	Campañas de educación vial	X	X			
	Educación inclusiva para el desarrollo	Nuevas ofertas educativas de nivel terciario		X		X	
	Ciudad segura	Sistema de cámaras en el espacio público / Ampliación de red de luminarias en espacios públicos	X	X		X	
	Salud de calidad	Ampliación n° camas y personal de salud		X		X	
	Equidad socioeconómica	Programas para hogares NBI				X	
	Infraestructura para el desarrollo	Área logística			X		
	Tejido productivo	Incubadora de empresas		X			
	Inclusión laboral	Capacitación de oficios		X			
	Oportunidades para negocios	Dirección municipal para la producción		X			
	Gestión moderna	Nueva web municipal / Implementación de mesas vecinales		X			
 <p><b>SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD</b></p>	Gobierno abierto	Web para la publicación anual de las cuentas municipales	X				
	Impuestos y autonomía financiera	Actualización catastro / Impuesto a los lotes vacíos y con servicios	X				
	Gasto público sostenible	Programa para control de gastos corrientes			X		
	Ciudad segura	Creación de un Observatorio de Violencias por razones de género en donde se pueda avanzar hacia un registro de casos en el ámbito local.		X		X	
	Inclusión laboral	Programas de capacitación y formación en sectores de la economía que representen mayores salarios e ingreso para las mujeres (por ejemplo oficios no tradicionales o "masculinizados", programas de pasantías en empresas y sector productivo, acciones de sensibilización y vocaciones tempranas en áreas STEAM).		X			
	 <p><b>PERSPECTIVA DE GÉNERO</b></p>						

**Paso 5**

**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 personas 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 referentes particulares para la ciudad, como representantes del sector privado, además del gobierno local, organizaciones de base y demás miembros de la comunidad involucrados en la dinámica de la ciudad. Asimismo, en esta instancia pueden sumarse más personas que hayan sido parte a lo largo del proceso con el objetivo de evaluar cada uno de los temas, así como especialistas 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 referentes que se consideren relevantes en el respectivo tema, de acuerdo con los problemas identificados en el primer taller. Opcionalmente, se puede convocar a todas las personas, suponiendo que cada una definirá si es pertinente o no su participación.

En este taller, signado por la diversidad, 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 técnico 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:

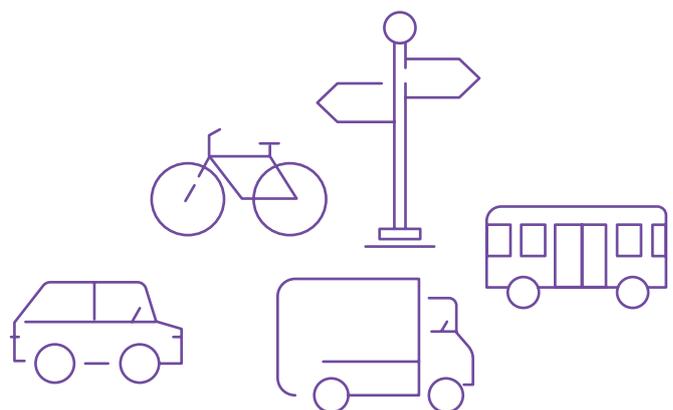
- A. Presentación del diagnóstico: proceso de armado y resultados.
- B. Explicación y debate de los proyectos. Recepción de precisiones y ajustes (trabajo directamente sobre los planos).
- C. Priorización de los proyectos. Éstos pueden corresponder a varias dimensiones de sostenibilidad (y sus respectivos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

Los talleres son organizados según edad, género, interés sectorial, o localización territorial, según considere oportuno el equipo de especialistas a cargo. Los criterios de priorización pueden preestablecerse previamente y convalidarse o ajustarse en el mismo taller. El taller es guiado por un/a facilitador/a, cuyo papel es permitir la expresión de las diferentes voces de quienes participan 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	xx			
Rápida ejecución	xx	xx			
Contribución equidad de género	x	xx			
Factibilidad de apoyo estatal	x	x			
Estimula participación	xx	xxx			
	9	10			

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>PREPARACIÓN</p>	<p><b>Autodiagnóstico online</b>  <b>Contacto con referentes</b>  <b>Conformación del equipo de trabajo</b>  <b>Definición de tipo de diagnóstico DIA / DEX</b>  <b>Articulación con personas de la comunidad</b>  <b>Vinculación con sector privado</b>  <b>Recolección de información secundaria</b>  <b>Encargo y preparación para relevamiento a la ciudadanía y al sector productivo</b>  <b>Firma de la Carta Compromiso</b></p>	<p><b>DIAGNÓSTICOS</b></p> <p><b>DIA</b>                      Relevamiento de 102 indicadores.                      Relevamiento de opinión pública.                      Relevamiento sector productivo.                      Priorización de los 22 temas.                      Propuestas y líneas de acción con formulación de proyectos PAI.                      Validación en territorio con diversidad de referentes.</p> <p><b>DEX</b>                      Relevamiento de 145 indicadores.                      Encuesta de Opinión y Sector Productivo.                      Grupo focal sectores de interés estratégico.                      Estudios de base (huella urbana, vulnerabilidad, etc.).                      Priorización de los 22 temas.                      Propuestas y líneas de acción con formulación de proyectos PAD.                      Validación en territorio con diversidad de referentes.</p>	<p><b>IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS</b></p> <p><b>PAI</b>                      El proyecto se diseña para su implementación inmediata. FYPF con Municipio: identificación de posibles fuentes de financiamiento y socios para la implementación.</p> <p><b>PAD</b>                      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>  <b>RESULTADOS</b></p>	<p><b>Lista de personas involucradas</b>  <b>Impresión inicial de oportunidades y problemas de la ciudad</b>  <b>Acuerdos institucionales preliminares: Carta Compromiso</b></p>	<p><b>DIA</b>                      Lista de 22 temas jerarquizados.                      Lista de temas prioritarios para la comunidad.                      Fichas sectoriales con diagnóstico sintético sobre la ciudad.                      Ficha de proyectos PAI.</p> <p><b>DEX</b>                      Lista de 22 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><b>PAI</b>                      Proyectos ejecutivos.                      Obras concretas iniciadas.</p> <p><b>PAD</b>                      Estudios de pre-inversión y estudios complementarios.                      Proyectos ejecutivos.</p>
<p>→ <b>PLAZOS</b></p>	<p><b>1 MES</b></p>	<p><b>DIA: 2 MESES / DEX: 4 MESES</b></p>	<p><b>PAI: 2 MESES / PAD: 4 MESES</b></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 la diversidad de participantes.

El Diagrama 10 sintetiza las etapas y fases, actividades y entregables de la Metodología PDSTPG, tanto para el DIA como el DEX.

### 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 monetizan 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 CÓMPUTO-PRESUPUESTO-LICITACIÓN ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN

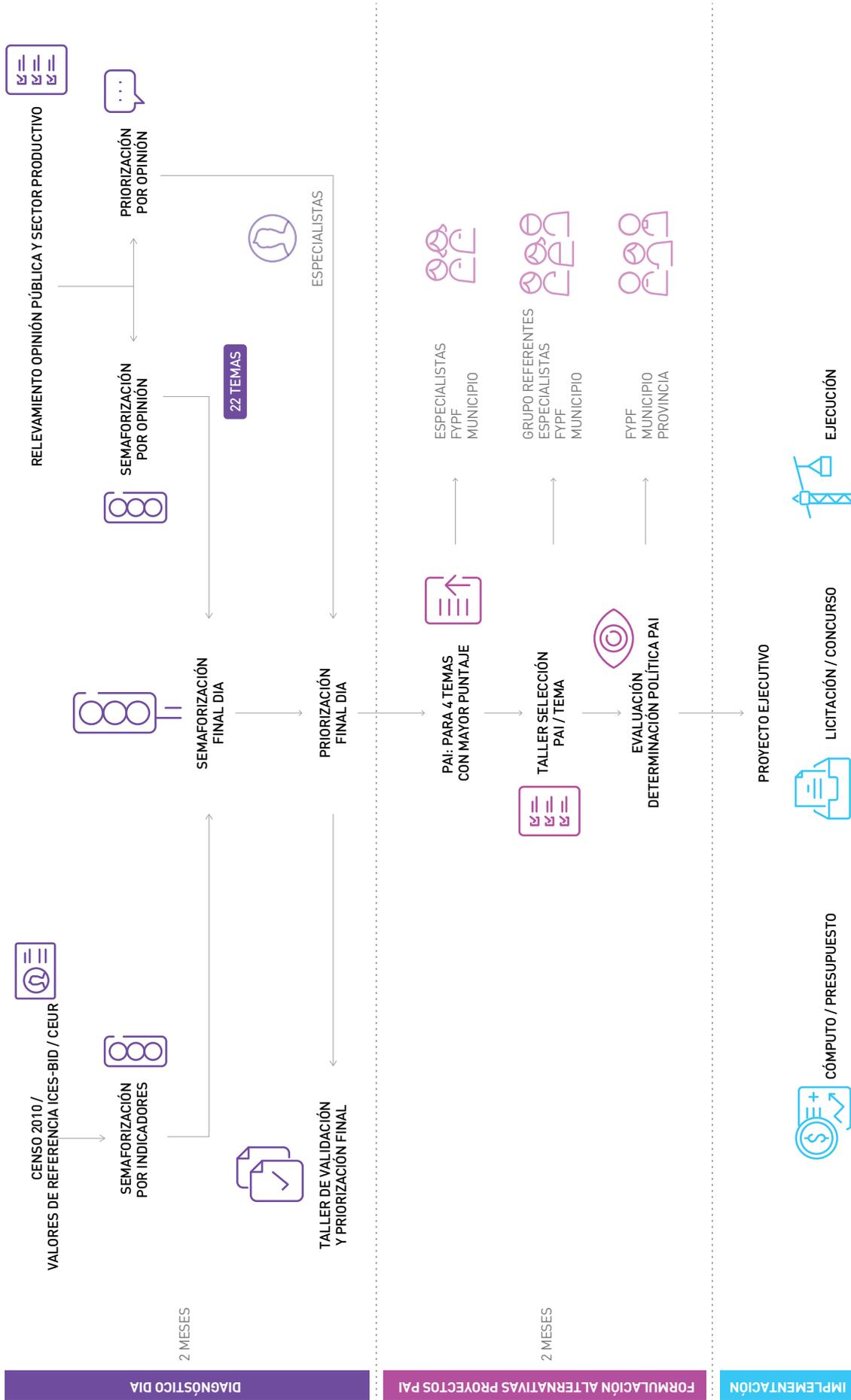
Con los resultados del taller participativo, se definen los perfiles de los proyectos que fueron seleccionados como prioritarios. En el caso de los PAI, el siguiente paso consiste ya en el desarrollo del proyecto ejecutivo para la elaboración de su cómputo y presupuesto, seguido de la licitación y/o 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 especialistas 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)**

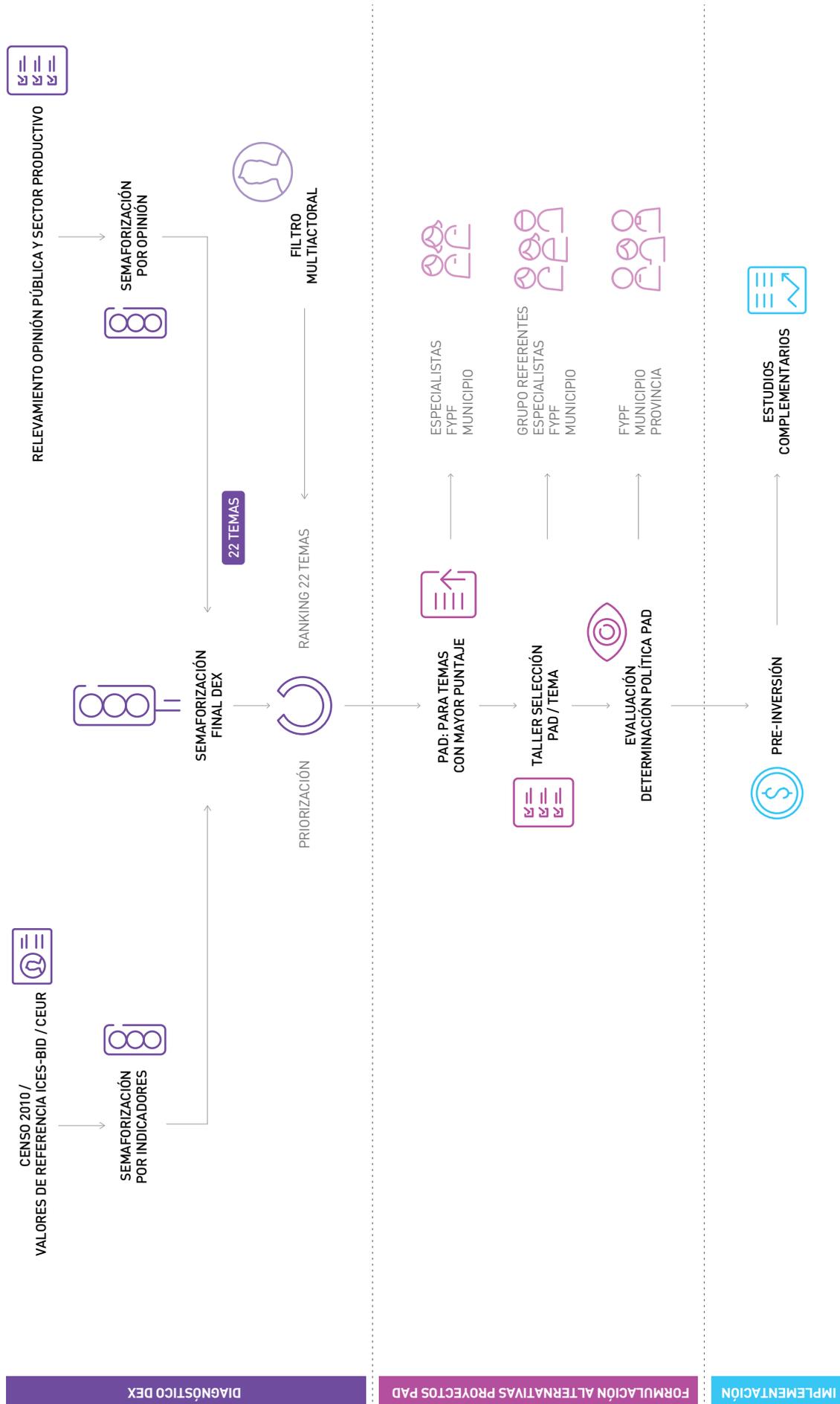




DIAGRAMA 13. TIPOS DE ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN

CARACTERÍSTICAS	INFRAESTRUCTURA DURA	INFRAESTRUCTURA BLANDA
 <b>DEFINICIÓN</b>	Proyectos para la producción de bienes tangibles (infraestructura física).	Proyectos que generan bienes intangibles (acciones a tomar).
 <b>ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN REQUERIDOS</b>	Estudios técnicos, ambientales, financieros, legales, institucionales y sociales.  Estructuración financiera, institucional y legal de proyectos de infraestructura de acuerdo con esquema de asociación público-privada (APP) u otros.	Análisis institucional y de operaciones.  Análisis fiscal y financiero de entes públicos.
 <b>POTENCIALES FUENTES DE FINANCIACIÓN</b>	Recursos públicos, privados, donantes o mixtos.	Recursos principalmente públicos.
 <b>EJEMPLOS</b>	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 el 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 el 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 metaproyecto (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 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 las personas implicadas y la ciudadanía en general. En el caso particular de las CPIE, objeto de las actuaciones de la FYPF, el mecanismo se establecerá para cada 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/as municipales y concejales/as, coordinada por un/a 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.

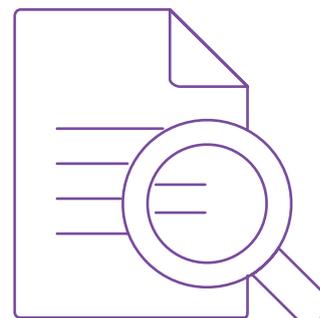
De acuerdo con las conclusiones obtenidas con el monitoreo, las decisiones respecto al plan y sus proyectos pueden oscilar entre su continuidad, modificaciones en distinta escala o la rectificación o discontinuidad. Otra posibilidad refiere a los objetivos planteados, que pueden considerarse o bien alcanzados 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. Para ello 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, quienes participan 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 profesional en el dibujo o el diseño para usar esta metodología,

por eso es una herramienta ideal para utilizar en los talleres participativos. Basta con que las personas que participan realicen dibujos que puedan ser inteligibles para el resto y, para eso, un bosquejo con cuatro líneas puede ser suficiente.

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

**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.

**Ver.** La diferencia entre mirar y ver es muy sutil, ya que esta última implica una reflexión. En esta fase, quienes participan 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 los patrones entre sus elementos, y destacando algo que falte –o que sobre.

**Imaginar.** La tercera fase es la más creativa, en la medida que las personas convocadas interpretan y manipulan los elementos que han visto para descubrir nuevas pautas, y facilitar su comprensión.

60

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



**Mostrar.** En la última fase, quienes participan comparten el significado de aquellas relaciones que han imaginado. A través del intercambio con el resto de los y las 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.

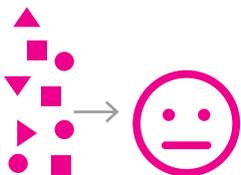
**MATRIZ FODA**

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.



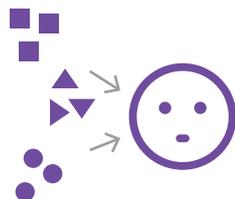
**DIAGRAMA 15. CUATRO ETAPAS DEL PENSAMIENTO VISUAL. FUENTE: ROAM, D. (2013).**

**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**



### 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 "troncales" o las "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 las personas 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 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 las 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 Figura 1, página 66). 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 los proyectos en marcha por parte de diversos referentes 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.

#### 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.

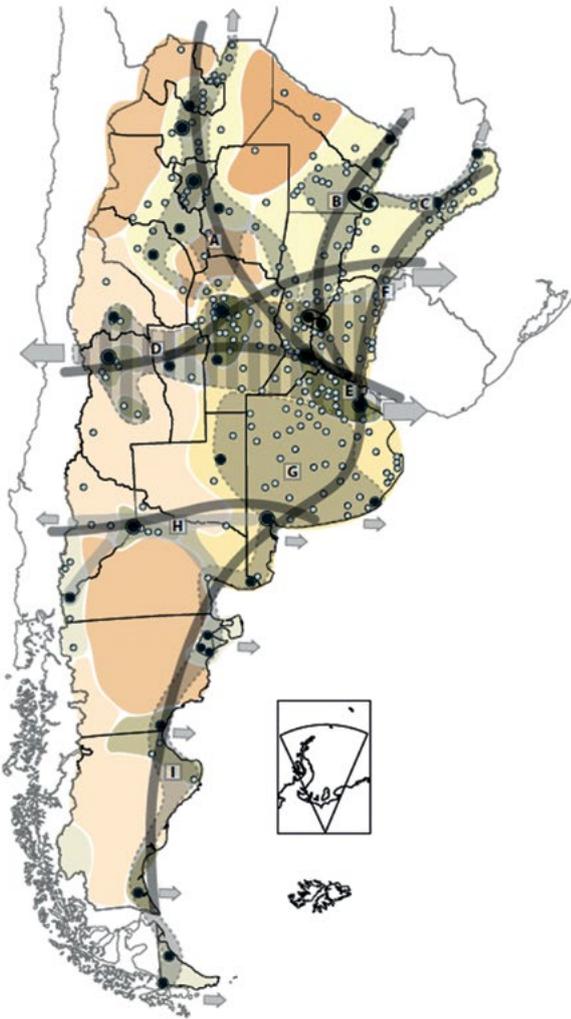
#### Modelo deseado

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 las y los referentes locales en un nuevo régimen territorial –de alcance regional– y dinamizar el proceso de toma de decisiones, y para clarificar así los intereses y las 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. (Figura 2, página 66).



FIGURA 1

MODELO ACTUAL

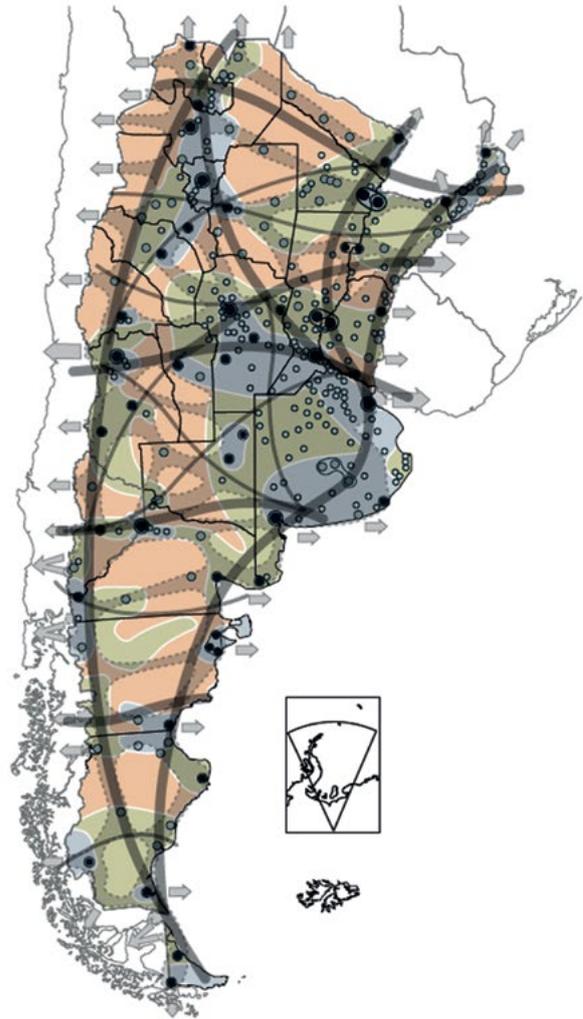


CATEGORÍAS DE DINÁMICA Y ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

<b>CATEGORÍA A</b>	<b>CATEGORÍA C</b>
A1	C1
A2	C2
A3	C3
<b>CATEGORÍA B</b>	Tejido conectivo corredores
B1	Núcleos estructurantes
B2	Ciudad mayor o igual a 10.000 habitantes

FIGURA 2

MODELO DESEADO



CATEGORÍAS DE DINÁMICA Y ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

<b>CATEGORÍA A</b>	Malla estructurante
A cualificar	Núcleos estructurantes
A potenciar	Ciudad a potenciar
A desarrollar	Ciudad mayor o igual a 10.000 habitantes
Tejido conectivo	

64

Figura 1. Ejemplo de modelo actual Argentina según avance II del Plan Estratégico territorial del año 2011.

Figura 2. Ejemplo de síntesis modelo deseado Argentina según avance II del Plan Estratégico territorial del año 2011.

Fuente: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios Plan Estratégico Territorial Avance II: Argentina Urbana. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2011.

Fuente: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios Plan Estratégico Territorial Avance II: Argentina Urbana. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, 2011.

### 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-comprehensivo. 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/as especialistas).

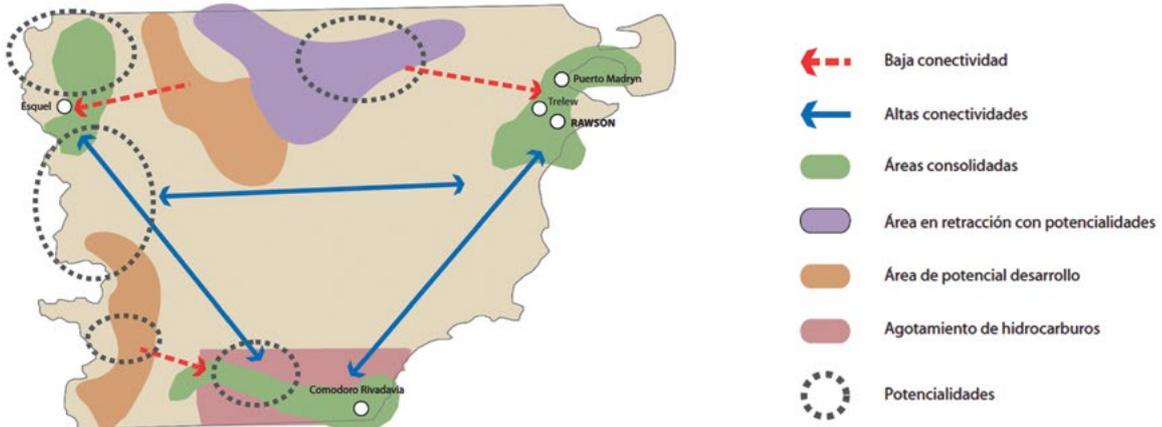
Con este fin, suele acudir a la combinación de dos tipos de escenarios: incrementales y alternativos. Los escenarios incrementales prevén una ejecución lineal del plan, por fases, para alcanzar los objetivos

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.



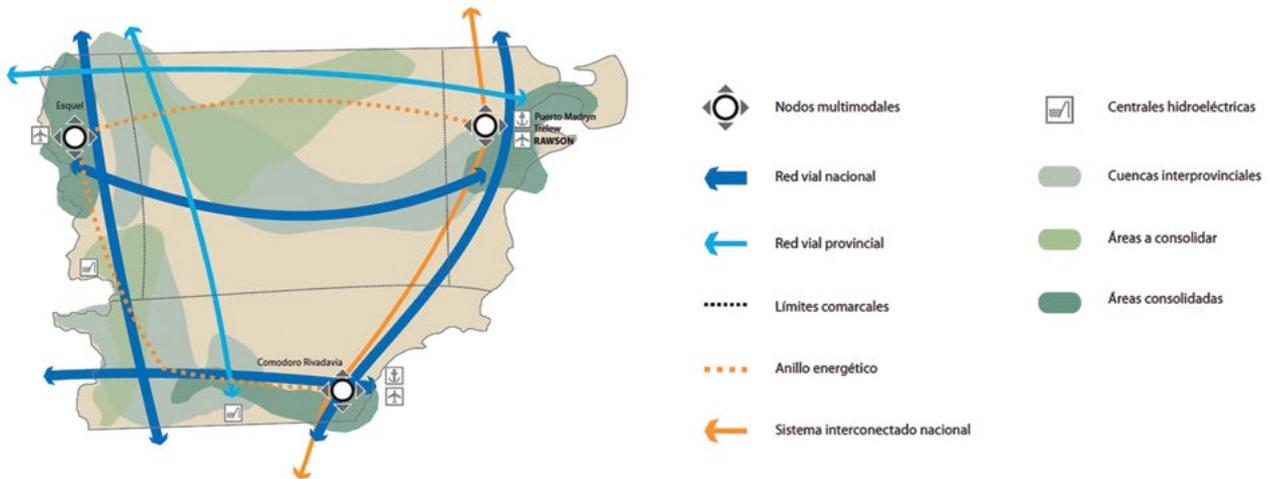
EJEMPLO DE MODELO ACTUAL, MODELO DESEADO Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PRIORIZADAS PARA LA PROVINCIA DE CHUBUT

PROVINCIA DE CHUBUT | MODELO ACTUAL DEL TERRITORIO



66

PROVINCIA DE CHUBUT | MODELO DESEADO DEL TERRITORIO



OBRAS DE INFRAESTRUCTURA PRIORIZADAS POR LA PROVINCIA



REF.	PLAN / PROGRAMA / PROYECTO	ESCALA DE IMPACTO	ESTADO	PLAZO
1	Corredor Vial de la Costa Doble trocha Tramo Trelew-Puerto Madryn - Construcción y mejorado RP 1 - Comodoro Rivadavia - Bahía Bustamante - acceso a Comodoro Rivadavia RN 3	Regional	Expansión	Corto
2	Corredor Vial Central Vertical Pavimentación RP 24 - RP 12	Local	Requiere estudio de factibilidad	Largo
3	Corredor Vial de la cordillera Pavimentación Malla 113 - Malla 632 - Sistema modular RN 40	Regional	Con estudio de factibilidad	Medio
4	Corredor Vial Norte Pavimentación RP 4 por tramos - Paso Puelo	Regional	Expansión	Medio
5	Corredor vial Central Este Oeste Malla 102 A - RN 25 Los Altares / Pampa de Agnia Ruta 259 Trevelin - Límite Chile	Local	Expansión	Medio
6	Corredor vial Sur Malla 107B - RN 26 (entre RN 40 e hito 50)	Regional	Con estudio de factibilidad	Largo
7	Programa Desarrollo Nodos Transferencia <sup>1</sup> S/D	Regional	Requiere estudio de factibilidad	Medio
8	Plan Aeroportuario Provincial Proyecto aeropuertos alternativos "La Burrada" El Maitén / Río Mayo S/D Refuncionalización del aeropuerto de Trelew	Regional	Requiere estudio de factibilidad Expansión	Largo Medio
9	Estudio Proyecto Ferrocarril Transpatagónico (tramo provincia Chubut) S/D	Regional	Nuevo (con estudio de factibilidad)	Largo
10	Plan mejoramiento conectividad comarcal RP 11 Gan Gan - Corredor Central / RP 63 El Moyo - José de San Martín	Local	Expansión	Corto
11	Programa Caminos Turísticos RP 2, acceso a Puerto Pirámide - RP 71 Corredor de los Lagos - Ruta 71 Trevelin - Estancia Amancay / RP 75 y R 1 Punta Tombo	Local	Expansión	Corto
12	Plan caminos vecinales Mejoramiento RP 17 a Corcovado	Local	Expansión	Medio
13	Plan Centrales Generación Eléctrica <sup>2</sup> S/D	Regional	Expansión	Medio
14	Plan Sistemas Media Tensión S/D	Local	Expansión	Corto
15	Plan Hídrico Provincial. Ordenamiento y Regulación De Cuencas * Programa Cuenca Río Chubut, * Programa Cuenca Río Senguier	Regional	Expansión	Medio
16	Plan Hídrico Provincial. Aprovechamientos Hídricos Programa riego Valle medio y superior del Río Chubut, Proyecto riego Sarmiento	Local	Requiere estudio de factibilidad	Largo
17	Programa Puerto Comodoro Rivadavia <sup>3</sup> S/D	Regional	En formulación	Medio
18	Programa Puerto Madryn <sup>4</sup> S/D	Regional	En formulación	Medio
19	Proyecto Puerto Rawson Ampliación Muelle Pesquero, Remodelación de la Vieja escollera sur	Local	En formulación	Medio
20	Proyecto Puerto Camarones Obra de Abrigo del Muelle	Local	En construcción	Corto
21	Proyecto Puerto Caleta Córdova Ampliación Obra de Abrigo, Remodelación y Ampliación del Muelle	Local	Proyecto ejecutivo	Corto
22	Proyecto Puerto Lobos Dársena Pesquera y Deportiva en Puerto Lobos	Local	En formulación	Corto

1. Terminales carga - contenedores, Proyecto Nodo Trelew-Pto Madryn, Proyecto Nodo Comodoro Rivadavia.  
 2. Proyecto Energía paraje "Los Monos" Cuenca Río Senguier, \* Proyecto Energético "La Elena", Proyecto Energético "Cajón R.Pico".  
 3. Obra de Abrigo Norte - Prolongación de la existente, Recuperación de tierras en la restinga sur del área portuaria.  
 4. Ampliación sitios 1 y 2. Muelle Almirante Storni, Ampliación del Muelle Comandante Luis Piedra Buena, Edificio Terminal de Pasajeros, Construcción de la Dársena Deportiva "El Golfito".

## ANEXO B

### INDICADORES DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

#### TIPOS DE INDICADORES:

**A) INDICADORES GENERALES:** son aquellos que sirven para el diagnóstico de los 22 temas generales de la Guía.

**B) INDICADORES DE GÉNERO TRANSVERSALES:** son aquellos que permiten abordar los temas desde un enfoque de género de forma transversal, desagregando los indicadores generales por sexo, siempre que ello fuera posible.

**C) INDICADORES DE GÉNERO ESPECÍFICOS:** son aquellos que no están incluidos entre los indicadores transversales porque involucran categorías específicas que impactan la vida de las mujeres y diversidades, por ejemplo, femicidios, salud sexual y reproductiva, brecha salarial, y se configuran en una dimensión específica.

68

La clasificación de los indicadores en “generales”, “transversales” y “de género” es metodológica antes que conceptual o teórica. Todos los problemas relacionados al género afectan de alguna manera la calidad de vida en general de la ciudad. La exclusiva finalidad al distinguirlos es evitar que los indicadores de género queden diluidos o invisibilizados al ser promediados con otros indicadores al momento de semaforizar los temas, permitiendo así abordar los desafíos de las desigualdades de género en un capítulo específico del diagnóstico y generar propuestas orientadas a esta problemática.

Respecto de aquellos indicadores generales que no han sido desagregados por sexo, ello no supone que los mismos no puedan ser analizados desde una perspectiva de género. Sólo implica que la afectación diferenciada por género no puede ser “medida” o desagregada en los términos necesarios.





DIMENSIÓN	PILAR	N° DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	N° TEMA	INDICADOR	N° INDI-CADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	N° DIA	N° DEX
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	Gestión del ambiente y consumo de recursos naturales	1	Ahorro y autosuficiencia hídrica	AGUA	1	Cobertura red de agua potable	1	DIA -----	1	-
						Continuidad del servicio de agua	2	DIA -----	2	-
						Agua no contabilizada	3	----- DEX	-	1
						Consumo diario de agua per cápita	4	DIA -----	3	-
						Calidad del agua para consumo humano	5	DIA -----	4	-
		Captación y tratamiento de aguas residuales	SISTEMA DE DRENAJES	2	Cobertura de saneamiento (cloacas)	6	DIA -----	5	-	
					Tratamiento adecuado de aguas residuales	7	DIA -----	6	-	
					Cobertura de drenaje pluvial	8	DIA -----	7	-	
		Gestión de residuos sólidos urbanos	RSU	3	Recolección de residuos sólidos domiciliarios	9	DIA -----	8	-	
					Recolección diferenciada	10	DIA -----	9	-	
					Disposición inicial adecuada	11	----- DEX	-	2	
					Residuos sólidos vertidos en rellenos sanitarios o basurales a cielo abierto	12	DIA -----	10	-	
					Residuos sólidos tratados por compostaje	13	----- DEX	-	3	
					Separación de residuos sólidos en disposición final para reciclaje	14	----- DEX	-	4	
					Proximidad a puntos de entrega voluntaria	15	----- DEX	-	5	
		Ahorro y autogeneración energética	ELECTRICIDAD Y GAS	4	Cobertura red eléctrica	16	DIA -----	11	-	
					Continuidad en el suministro eléctrico	17	DIA -----	12	-	
					Consumo anual de electricidad per cápita	18	----- DEX	-	6	
					Conexión a la red de gas natural	19	DIA -----	13	-	
					Aprovechamiento de fuentes de energía solar y eólica	20	----- DEX	-	7	
	Contribución local de biocombustibles al total de energía consumida				21	----- DEX	-	8		
	Programa municipal de eficiencia energética				22	DIA -----	14	-		
	Control y calidad del ambiente	MEDIO AMBIENTE	5	Normas y monitoreo sobre la calidad del aire	23	DIA -----	15	-		
				Muestras de agua que cumplen con las condiciones físico-químicas habituales del lugar	24	DIA -----	16	-		
				Normas y monitoreo sobre la calidad del agua superficial	25	----- DEX	-	9		
				Muestras de agua subterránea que cumplen con las condiciones físico-químicas habituales del lugar	26	----- DEX	-	10		
				Normas y monitoreo sobre la calidad del agua subterránea	27	----- DEX	-	11		
				Contaminación acústica	28	DIA -----	17	-		
	Cambio climático y reducción de la vulnerabilidad	Vulnerabilidad a desastres naturales y resiliencia a los cambios climáticos	CAMBIO CLIMÁTICO	6	Plan de obras de reducción de riesgos	29	----- DEX	-	12	
					Sistema de alerta temprana ante desastres naturales o antrópicos	30	DIA -----	18	-	
					La ciudad cuenta con un plan de respuesta adecuado (o plan de contingencia) para diferentes tipos de desastres de origen natural	31	DIA -----	19	-	
		Áreas verdes y biodiversidad urbana	ÁREAS VERDES	7	Parámetros para la reducción de riesgos	32	----- DEX	-	13	
					Arbolado público	33	----- DEX	-	14	
					Espacio verde por habitante	34	DIA -----	20	-	

GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
TRANSVERSAL	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias a la red de agua de la ciudad	Porcentaje	CTR (>99,3%)	"CTR (<99,3%, >96,5%)"	"CTR (<96,5%)"
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje que se pierde del agua tratada que ingresa al sistema de distribución y que el proveedor de agua registra y factura. 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)	Porcentaje	<29%	Entre VR1 y VR2	>45%
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de muestra de agua en un año que cumple con las normas nacionales de calidad de agua potable	Porcentaje	>97%	90%-96%	<90%
TRANSVERSAL	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias a la red de cloacas de la ciudad	Porcentaje	"CTR (<92,9%)"	"CTR (<92,9%, >79,3%)"	"CTR (<79,3%)"
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de aguas residuales tratadas de conformidad con las normas nacionales pertinentes	Porcentaje	>60%	40%-60%	<40%
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de hogares con conexión domiciliaria al sistema de drenaje	Porcentaje	>80%	80%-60%	<60%
	Especialista	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%
	Especialista	CEUR	Existencia de recolección diferenciada	Porcentaje	> 70%	50% - 70%	< 50%
	Especialista	Propios	Modalidad segura (containers o cestos en altura)	Porcentaje	> 70%	Entre VR1 y VR2	< 50%
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos municipales de la ciudad desechados en vertederos a cielo abierto, vertederos controlados, cuerpos de agua y quemados	Porcentaje	<10%	10%-20%	>20%
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos de la ciudad tratados por compostaje	Porcentaje	> 20%	Entre VR1 y VR2	<5%
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de residuos sólidos separados para reciclaje o reutilización en la etapa de disposición final	Porcentaje	> 25%	Entre VR1 y VR2	< 15%
	Especialista	Propios	Porcentaje de la población a menos de 500 metros de un punto de entrega voluntaria	Porcentaje	> 70%	Entre VR1 y VR2	< 50%
TRANSVERSAL	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de hogares con conexiones domiciliarias autorizadas a la red eléctrica de la ciudad	Porcentaje	> 90%	70% - 90%	< 70%
	Especialista	ICES-BID	Cantidad promedio de interrupciones eléctricas al año por cliente	Cantidad	<10	10 - 13	>13
	Especialista	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
	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares de la ciudad con conexión autorizada a la red de suministro de gas natural	Porcentaje	>25%	15%-25%	<15%
	Especialista	Propios	Porcentaje de la energía total anual consumida proveniente de fuentes de energía solar y eólica locales, al total de energía consumida	Existencia	Existe y se trabaja en ampliarla	Existe, pero es escasa y no se está trabajando activamente en ampliarla	No existe
	Especialista	Propios	Porcentaje de la energía total anual consumida proveniente de fuentes biocombustibles locales, al total de energía consumida	Porcentaje	>2%	Entre VR1 y VR2	<1%
	Especialista	CEUR	Existencia de programa municipal de eficiencia energética	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas de implementación	No existe
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de muestras de agua que cumplen con las condiciones físico-químicas habituales del lugar	Porcentaje	> 97%	90% - 97%	< 90% (o no hay muestras)
	Especialista	ICES-BID	Existencia de normas y monitoreo de la calidad del agua superficial	Existencia	Normas aprobadas, monitoreo frecuente y cumplimiento adecuado	Normas aprobadas, monitoreo inconstante y cumplimiento limitado	Normas ineficaces, sin monitoreo o cumplimiento
	Especialista	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)
	Especialista	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
	Especialista	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
	Especialista	Propios	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	CEUR	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	CEUR	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
	Especialista	Propios	La normativa urbana de la ciudad cuenta con parámetros para la reducción de riesgo	Existencia	Suficiente	Regular	Insuficiente
	Especialista	OMS	Dotación de árboles en vía pública	Cantidad	> 0,3	Entre V1 y V2	< 0,2
	Especialista	CEUR	Hectáreas de espacio verde permanente (incluyendo propiedad privada) por cada 10.000 habitantes de la ciudad	Hectáreas	< 15	15 - 10	> 10

DIMENSIÓN	PILAR	N° DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	N° TEMA	INDICADOR	N° INDI-CADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	N° DIA	N° DEX
SOSTENIBILIDAD URBANA Y SOCIAL	Planificación y control del crecimiento urbano	3	Planificación y control del crecimiento urbano	CRECIMIENTO URBANO	8	Densidad de la población urbana	35	DIA -----	21	-
						Crecimiento de la huella urbana	36	----- DEX	-	15
						Predios baldíos en la mancha urbana	37	----- DEX	-	16
						Organismos e instrumentos de planificación del uso del suelo	38	DIA -----	22	-
						Normativa urbanística actualizada	39	----- DEX	-	17
	Mejora del hábitat humano	4	Mejora del hábitat humano	HÁBITAT	9	Calidad constructiva (INCALCONS)	40	DIA -----	23	-
						Calidad de la conexión a servicios básicos (INCALSERV)	41	DIA -----	24	-
						Hacinamiento crítico de personas	42	DIA -----	25	-
						Tenencia insegura	43	DIA -----	26	-
						Alquileres accesibles	44	----- DEX	-	18
						Integración urbana I	45	----- DEX	-	19
						Integración urbana II	46	----- DEX	-	20
		Acceso al espacio público y esparcimiento	ESPACIO PUBLICO	10	Superficie de espacios verdes de uso público por habitante	47	DIA -----	27	-	
					Proximidad a plazas y parques públicos de calidad	48	----- DEX	-	21	
	Promoción del transporte urbano sostenible	5	Transporte y movilidad	TRANSPORTE Y MOVILIDAD	11	Plan o sistema de transporte integral y actualizado	49	DIA -----	28	-
						Tarifas diferenciales para estudiantes y jubilados	50	DIA -----	29	-
						Distancia a la parada de colectivo más próxima	51	----- DEX	-	22
						Accidentes de tránsito	52	DIA -----	30	-
						Víctimas mortales por accidentes de tránsito	53	DIA -----	31	-
						Disponibilidad de sendas para bicicleta	54	DIA -----	32	-
						Transporte público eficiente	55	DIA -----	33	-
	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	56	----- DEX	-	23
						Proximidad al establecimiento de nivel primario	57	----- DEX	-	24
						Proximidad al establecimiento de nivel secundario	58	----- DEX	-	25
						Oferta educativa terciaria vinculada a la energía	59	DIA -----	34	-
						Niños en edad escolar que no asisten al nivel primario	60	DIA -----	35	-
						Jóvenes en edad escolar que no asisten al nivel secundario	61	DIA -----	36	-
						Población económicamente activa con estudios superiores y universitarios	62	DIA -----	37	-
						Hogares con acceso a internet	63	----- DEX	-	26
		Ciudad segura	SEGURIDAD	13	Homicidios	64	DIA -----	38	-	
					Robos	65	DIA -----	39	-	
					Cobertura y calidad del alumbrado público	66	----- DEX		27	
					Mapa del delito	67	DIA -----	40	-	
Distancia de la población a la comisaría o delegación más cercana					68	----- DEX	-	28		
Salud de calidad	SALUD	14	Distancia al centro de salud pública más cercano	69	----- DEX	-	29			
			Tasa de mortalidad infantil	70	DIA -----	41	-			
			Disponibilidad de profesionales médicos	71	DIA -----	42	-			
			Camas de hospital cada 10.000 habitantes	72	DIA -----	43	-			

GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
TRANSVERSAL	CENSO	ICES-BID	Densidad de la población urbana (habitantes por hectárea)	Habitantes por hectárea	> 50	25 -50	< 25
	Especialista	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%	Entre VR1 y VR2	> 5%
	Especialista	CEUR	Porcentaje de predios baldíos sobre el total de la superficie urbana	Porcentaje	< 10%	Entre VR1 y VR2	> 20%
	Especialista	Especialista	Existencia de organismos e instrumentos de planificación del uso del suelo	Existencia	Existen y funcionan correctamente	Existen, pero tienen problemas	No existen
	Especialista	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
TRANSVERSAL	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de viviendas con calidad constructiva insuficiente	Porcentaje	CTR (Ciudad de acuerdo con Tamaño y Región)	CTR	CTR
	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de viviendas con calidad de conexión a servicios insuficiente	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
TRANSVERSAL	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares con hacinamiento crítico de personas (3 o más personas por cuarto)	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
	CENSO	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
Especialista	CEUR	Porcentaje promedio sobre el ingreso total familiar que los hogares gastan en alquiler	Porcentaje	< 30%	Entre VR1 y VR2	> 40%	
Especialista	ICES-BID	Porcentaje de población en asentamientos informales	Porcentaje	< 5%	Entre VR1 y VR2	> 15%	
Especialista	CEUR	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 importantes	No existe	
Especialista	OMS	m <sup>2</sup> de espacio verde de uso público por habitante	m <sup>2</sup> /hab	> 9	4 -9	< 4	
Especialista	CEUR	Distancia promedio (metros) de la población a la plaza o parque público más cercano	Metros				
Especialista	CEUR	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	
Especialista	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	
Especialista	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				
SNIC o Municipio	CEUR	Accidentes de tránsito (sinistros) por cada 1.000 habitantes	Cantidad	< 3	3 - 7	> 7	
SNIC o Municipio	ICES-BID	Víctimas mortales por accidentes de tránsito cada 1.000 habitantes	Tasa	< 0.1	0.1 - 0.2	> 0.2	
Especialista	ICES-BID	Kilómetros de bicisenda cada 10.000 habitantes	Km	> 2.5	1.5 - 2.5	< 1.5	
Especialista	CEUR	Existencia de una aplicación para celulares con recorridos, horarios, frecuencias y tiempos de espera	Existencia	Existe, y cubre la demanda actual/ potencial	Existe, pero no cubre la demanda actual o potencial	No existe	
Especialista	CEUR	Distancia promedio de los hogares al establecimiento educativo de nivel inicial (público) más cercano	Metros	< 700	Entre VR1 y VR2	> 1000	
Especialista	CEUR	Distancia promedio de los hogares al establecimiento educativo de nivel primario (público) más cercano	Metros	< 800	Entre VR1 y VR2	> 1100	
Especialista	CEUR	Distancia promedio de los hogares al establecimiento educativo de nivel secundario (público) más cercano	Metros	< 900	Entre VR1 y VR2	> 1200	
Especialista	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	
TRANSVERSAL	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de niños en edad escolar que no asisten al nivel primario	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
TRANSVERSAL	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de jóvenes en edad escolar que no asisten al nivel secundario	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
TRANSVERSAL	CENSO	CTR ANEXO	Porcentaje de la PEA con estudios terciarios / universitarios	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
Especialista	Especialista	Especialista	Porcentaje de hogares con conectividad fija a internet	Porcentaje	>80%	80%-60%	<60%
TRANSVERSAL	SNIC o Municipio	ICES-BID	Cantidad de homicidios cada 10.000 habitantes	Cantidad	< 1	1 - 2,5	> 2,5
TRANSVERSAL	SNIC o Municipio	ICES-BID	Cantidad anual de robos (con violencia o amenaza de violencia) por cada 10.000 habitantes	Cantidad	< 30	30 - 100	> 100
Especialista	CEUR	CEUR	Cantidad de luminarias totales dividido superficie de la ciudad en km <sup>2</sup>	Cantidad	> 600	Entre VR1 y VR2	< 400
Especialista	CEUR	CEUR	Existe un mapa del delito en la ciudad	Existencia	Existe y se actualiza anualmente	Existe pero esta desactualizado	No existe
Especialista	CEUR	CEUR	Distancia promedio de la población a la comisaría o delegación más cercana	Metros	< 1000	Entre VR1 y VR2	> 1000
Especialista	CEUR	CEUR	Distancia promedio de la población al centro de salud más cercano por georreferenciación	Metros	< 700	700 - 1000	> 1000
Especialista	CEUR	CEUR	Tasa de mortalidad de niños menores de 1 año (cada 1.000 nacidos vivos)	Cantidad	< 7	7 - 10	> 10
Especialista	ICES-BID	ICES-BID	Profesionales médicos cada 100.000 habitantes	Cantidad	> 200	75 - 200	< 75
Especialista	ICES-BID	ICES-BID	Cantidad de camas de hospital cada 10.000 habitantes	Cantidad	> 35	35 - 20	< 20

DIMENSIÓN	PILAR	N° DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	N° TEMA	INDICADOR	N° INDI-CADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	N° DIA	N° DEX
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	Promoción del desarrollo económico local diversificado, competitivo y sostenible	7	Equidad socioeconómica	SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA	15	Hogares NBI	73	DIA -----	44	-
						Hogares pobres	74	DIA -----	45	-
						Distribución del ingreso	75	DIA -----	46	-
						Oficina o programa de atención y orientación al inmigrante	76	DIA -----	47	-
		Inclusión laboral	SITUACIÓN LABORAL	16	Desempleo	77	DIA -----	48	-	
					Empleo informal	78	DIA -----	49	-	
					Oportunidad para los y las jóvenes	79	DIA -----	50	-	
		Infraestructura para el desarrollo	INFRA-ESTRUCTURA	17	Infraestructura aeroportuaria	80	DIA -----	51	-	
					Infraestructura portuaria marítima o fluvial (si corresponde)	81	DIA -----	52	-	
					Infraestructura ferroviaria (si corresponde)	82	DIA -----	53	-	
					Parque industrial	83	DIA -----	54	-	
					Polo logístico	84	----- DEX	-	30	
		Tejido productivo	PRODUCTIVIDAD	18	PIB per cápita de la ciudad	85	DIA -----	55	-	
					Evolución del PIB per cápita de la ciudad	86	----- DEX	-	31	
					Incremento anual de empresas/ negocios	87	----- DEX	-	32	
		Oportunidades para los negocios	NEGOCIOS	19	Políticas de incentivo que promuevan festividades locales	88	DIA -----	56	-	
					Actual o oferta de bienes o servicios al turismo que no está siendo aprovechada (o poco aprovechada) y que el gobierno local debería apoyar	89	DIA -----	57	-	
					Beneficios tributarios que incentiven la inversión empresarial	90	DIA -----	58	-	
					Tiempo dedicado por empresarios/as a preparar y pagar impuestos	91	----- DEX	-	33	
					Participación en alguna Cámara o agrupamiento empresarial con interlocución formal con el gobierno (local, provincial, nacional)	92	DIA -----	59	-	
					Días para obtener una licencia de negocios	93	----- DEX	-	34	
Número promedio de días para obtener una habilitación de construcción	94				DIA -----	60	-			
Clusters	95				----- DEX	-	35			
Negocios y empresas con alguna presencia en internet	96				DIA -----	61	-			
Velocidad de banda ancha fija	97				DIA -----	62	-			



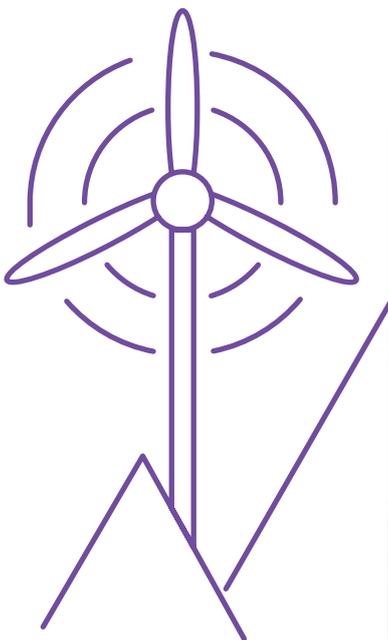
GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
TRANSVERSAL	Censo	CTR ANEXO	Porcentaje de hogares con al menos un indicador NBI	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
TRANSVERSAL	Censo/Encuesta	ICES-BID	Porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza	Porcentaje	< 15%	15% - 25%	> 25%
	Encuesta	ICES-BID	Coefficiente de Gini calculado para la totalidad de hogares perceptores de ingresos	Coefficiente	< 0.35	0.35 - 0.45	> 0.45
	Especialista	CEUR	Existe una oficina o programa de atención u orientación al inmigrante	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero funciona con problemas	No existe
TRANSVERSAL	Censo/Encuesta	CTR ANEXO	Porcentaje de desocupados en la ciudad	Porcentaje	CTR	CTR	CTR
TRANSVERSAL	Encuesta	ICES-BID	Empleo informal como porcentaje del empleo total (ver definición OIT)	Porcentaje	< 20%	20% - 35%	> 35%
TRANSVERSAL	Censo/Encuesta	CEUR	Porcentaje de jóvenes de 19 y 20 años que estudian o trabajan	Porcentaje	CRT	CRT	CRT
	Especialista	CEUR	Existe un aeropuerto / aeródromo en buenas condiciones y con capacidad acorde al tamaño y las necesidades de la ciudad	Existencia	Existe y opera de acuerdo a las necesidades	Existe, pero con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
	Especialista	CEUR	(Si corresponde) Existe un puerto fluvial o marítimo en buenas condiciones y con capacidad acorde al tamaño y las necesidades de la ciudad	Existencia	Existe y opera de acuerdo a las necesidades	Existe, pero con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
	Especialista	CEUR	(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, pero con algún nivel de déficit actual o potencial	No satisface las necesidades actuales o potenciales
	Especialista	CEUR	Existencia de Parque industrial	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con algún nivel de déficit actual o potencial	No existe
	Especialista	Propios	Existencia de Polo Logístico	Existencia	Existe y funciona bien	Existe, pero con problemas relevantes	No existe
	Especialista	ICES-BID	PIB per cápita anual de la ciudad, en dólares estadounidenses	Dólares EEUU	> 9000	3000 - 9000	< 3000
	Especialista	ICES-BID	Incremento anual del PIB per cápita de la ciudad	Porcentaje	> 2.5%	Entre VR1 y VR2	< 1%
	Especialista	ICES-BID	Incremento anual de empresas y negocios en la ciudad	Porcentaje	> 2%	Entre VR1 y VR2	< 1%
	Especialista	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
	Especialista	CEUR	Relevamiento del/ de la especialista sobre capacidad actual o potencial desaprovechada, vinculada al turismo	Existencia	Sin atractivos desaprovechados	Un atractivo desaprovechado	Al menos dos atractivos desaprovechados
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	Días por año dedicados por empresarios/as a preparar y pagar impuestos	Días por años	< 12.5	Entre VR1 y VR2	> 14.5
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de empresarios/as o comerciantes con participación en alguna Cámara o agrupamiento empresarial con interlocución formal con el gobierno (local, provincial, nacional) Encuesta módulo empresarios/as	Porcentaje	> 70%	30% - 70%	< 30%
	Especialista	ICES-BID	Tiempo promedio requerido para obtener una licencia de negocios inicial	Días	< 12	Entre VR1 y VR2	> 20
	Especialista	ICES-BID	Cantidad de días promedio que toma el gobierno de la ciudad en otorgar una licencia de construcción	Días	< 100	100 - 180	> 180
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	Porcentaje de negocios y empresas con alguna presencia en internet (desde web propia a Google Earth/ Maps)	Porcentaje	> 50%	25% - 50%	< 25%
	Especialista	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



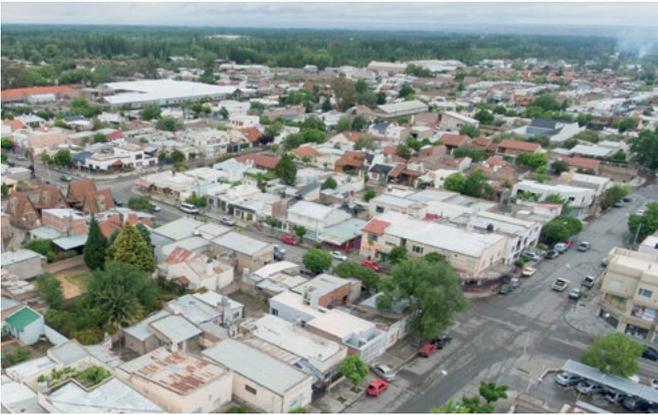
DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	Nº TEMA	INDICADOR	Nº INDI-CADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	Mecanismos adecuados de gobierno	8	Gestión pública moderna	GESTIÓN PÚBLICA	20	Mecanismos de participación ciudadana en decisiones de gobierno o prioridades de gestión	98	DIA -----	63	-
						Planificación y monitoreo de prioridades de gestión	99	DIA -----	64	
						Sistema moderno de gestión de recursos humanos	100		65	
						Mérito en la selección del personal y existencia de un segmento directivo profesionalizado	101	DIA -----	66	
						Sistema moderno de contrataciones de bienes, servicios y obras	102	DIA -----	67	
						Oferta de servicios y trámites de distintos canales (central presencial, call center, web portal y/o aplicativos móviles) en forma integrada	103	DIA -----	68	
						Reclamos sobre los servicios por vía electrónica con procesos de respuesta que se sujetan a estándares de calidad	104	DIA -----	69	
		Gobierno abierto	GOBIERNO ABIERTO	21	Información clave que transparenta el gobierno de la ciudad en su portal electrónico	105	DIA -----	70		
					Funcionarios/as obligados por ley o que se someten voluntariamente a transparentar su declaración patrimonial que se publica en el portal electrónico de la ciudad	106	DIA -----	71		

GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
	Especialista	CEUR	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
	Especialista	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)
	Especialista	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	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 solo se usa para la nómina	No existe una base de datos de personal del gobierno unificada
	Especialista	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
	Especialista	ICES-BID	La ciudad implementa puntos de acceso a trámites y servicios mediante diversos canales que facilitan el ejercicio de los derechos de ciudadanía y fortalecen la entrega oportuna de los servicios públicos	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 este 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
	Especialista	ICES-BID	Sistema moderno de contrataciones de bienes, servicios y obras	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, 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)
	Especialista	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 horas	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
	Especialista	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/as funcionarios/as; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y los 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/as funcionarios/as; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y los 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/as funcionarios/as; (iv) los procesos de contrataciones públicas realizadas por la institución; y (v) el organigrama y los servicios prestados por la institución
	Especialista	ICES-BID	Existencia de mandato legal para la declaración patrimonial de funcionarios/as públicos/as 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/as funcionarios/as obligados por la ley a transparentar su declaración jurada lo publican en el portal electrónico del gobierno de la ciudad. Solo 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 de quien declara; también los bienes e intereses de su cónyuge o conviviente, y de hijos/as y personas bajo su tutela	Existe mandato legal para publicar declaración jurada patrimonial y entre el 50% y el 80% de los/as funcionarios/as obligados por la ley a transparentar su declaración jurada lo publican en el portal electrónico del gobierno de la ciudad. Solo 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 de quien declara; también los bienes e intereses de su cónyuge o conviviente, y de hijos/as y personas bajo su tutela	No existe mandato legal para publicar declaración jurada patrimonial, o existe, pero menos del 50% de los/as funcionarios/as lo hace. Solo 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 de quien declara; también los bienes e intereses de su cónyuge o conviviente, y de hijos/as y personas bajo su tutela

DIMENSIÓN	PILAR	N° DE PILAR	TEMA	TEMA ENCUESTA	N° TEMA	INDICADOR	N° INDICADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	N° DIA	N° DEX
↑	Gestión pública fiscalmente sostenible	9	Sostenibilidad fiscal	AUTONOMÍA FISCAL Y GASTO PÚBLICO	22	Índice de relevancia de ingresos propios (RIP)	107	DIA -----	72	-
						Índice de relevancia de ingresos de libre disponibilidad de uso (RILD)	108	DIA -----	73	-
						Índice de relevancia de gasto corriente (RGC)	109	DIA -----	74	-
						Índice de relevancia de resultado operativo (RRO)	110	DIA -----	75	-
						Pago a proveedores	111	DIA -----	76	-



GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
	Especialista	ICES-BID	Ingresos propios del gobierno de la ciudad como porcentaje del total de sus ingresos	Porcentaje	> 75%	32% - 75%	< 32%
	Especialista	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%
	Especialista	ICES-BID	Gastos de capital del gobierno de la ciudad como porcentaje del total de gastos de dicho gobierno	Porcentaje	< 34%	34% - 90%	> 90%
	Especialista	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%
	Especialista	ICES-BID	Tiempo promedio de pago a proveedores	Días	< 30	30 - 75	> 75



DIMENSIÓN	PILAR	Nº DE PILAR	TEMA	INDICADOR	Nº INDI-CADOR	ETAPA DE DIAGNÓSTICO INDICADOR	Nº DIA	Nº DEX		
PERSPECTIVA DE GÉNERO	Mejora del hábitat humano	4	MEJORAMIENTO DEL HÁBITAT Garantizar el derecho a la vivienda y a un hábitat digno promoviendo el acceso de las mujeres a la propiedad, a la tierra y a infraestructuras y servicios básicos.	Brecha - Hogares con agua de red dentro de la vivienda	112	----- DEX	-	36		
				Brecha - Hogares con cloaca	113	----- DEX	-	37		
				Brecha - Hogares con gas	114	----- DEX	-	38		
				Brecha - Hogares propietarios de la vivienda y el terreno	115	----- DEX	-	39		
				Brecha - Hogares sin NBI	116	DIA -----	77	-		
				Brecha - Hogares sin hacinamiento	117	DIA -----	78	-		
				Brecha - Personas inmigrantes sin NBI	118	DIA -----	79	-		
	Provisión de servicios sociales de óptimo nivel y promoción de la cohesión social	6	EDUCACIÓN Garantizar y promover el acceso a la educación de mujeres y niñas en todos sus niveles y la continuidad educativa para contribuir a la igualdad de acceso a oportunidades y a la equidad de género.	Educación Sexual Integral	119	DIA -----	80	-		
				Brecha - Personas de 7 a 11 años que asisten al nivel primario	120	DIA -----	81	-		
				Brecha - Personas de 13 a 17 años que asisten al nivel secundario	121	DIA -----	82	-		
				Brecha - Personas de 26 a 49 años con estudios superiores completos	122	DIA -----	83	-		
				Brecha - Personas que asisten a estudios superiores vinculados a la energía	123	DIA -----	84	-		
		CIUDAD SEGURA Erradicar todas las formas de violencias contras las mujeres tanto en el ámbito público como en el privado.	Femicidios	124	DIA -----	85	-			
			Violencia sexual	125	DIA -----	86	-			
			Violencia contra las mujeres	126	----- DEX	-	40			
			Acceso a mecanismos de denuncia presencial	127	DIA -----	87	-			
		SALUD DE CALIDAD Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos para garantizar la autonomía física de las mujeres.	Maternidad adolescente	128	DIA -----	88	-			
			Mortalidad materna	129	DIA -----	89	-			
			Salud sexual	130	DIA -----	90	-			
		Mecanismos adecuados de gobierno	7	EQUIDAD SOCIOECONÓMICA Emprender reformas e iniciativas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos en el acceso a recursos económicos. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.	Brecha de género en la principal fuente de ingresos del hogar	131	DIA -----	91	-	
	Brecha de género salarial				132	DIA -----	92	-		
	Brecha de género en empleo y cuidado de niños y niñas				133	----- DEX	-	41		
	Brecha de género en trabajo doméstico y ocupación				134	DIA -----	93	-		
	Participación de las mujeres en cargos de dirección en el sector privado				135	----- DEX	-	42		
	Servicios públicos de cuidado para personas adultas mayores				136	DIA -----	94	-		
	Servicios públicos de cuidado para niños/as				137	DIA -----	95	-		
	Lactarios en espacios de gestión pública				138	DIA -----	96	-		
	INCLUSIÓN LABORAL Promover la autonomía económica de mujeres y diversidades a partir de oportunidades para la generación de ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en iguales condiciones.		Brecha de género en informalidad laboral	139	DIA -----	97	-			
			No discriminación laboral por identidad de género	140	DIA -----	98	-			
			Brecha - Personas ocupadas	141	----- DEX	-	43			
			Trabajo doméstico no remunerado	142	DIA -----	99	-			
			Promoción del desarrollo económico local diversificado, competitivo y sostenible	8	GESTIÓN PÚBLICA MODERNA Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Representación política de las mujeres	143	DIA -----	100	-
						Capacitación en violencia de género	144	DIA -----	101	-
			Participación de las mujeres en cargos de dirección en el sector público	145	DIA -----	102	-			

GÉNERO	VALOR LOCAL	VALOR REFERENCIA	ESPECIFICACIÓN	MEDIDA	VERDE	AMARILLO	ROJO
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón con agua de red dentro de la vivienda, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón con cloaca en la vivienda, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón con gas, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón propietarios de la vivienda y el terreno, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón sin NBI, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de hogares con jefe varón sin hacimiento, de hogares, dividido el mismo porcentaje en jefas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO	CEUR	Porcentaje de personas varones inmigrantes sin NBI, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Aplicación de la ESI en establecimientos escolares (Ley de Educación Sexual Integral ESI 26150)	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	CENSO/ ENCUESTA	CEUR	Porcentaje de personas varones de 7 a 11 años que asisten al nivel primario, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO/ ENCUESTA	CEUR	Porcentaje de personas varones de 13 a 17 años que asisten al nivel secundario, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	CENSO/ ENCUESTA	CEUR	Porcentaje de personas varones de 26 a 49 años con estudios superiores (terciario o universitario) completos, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	>80%	80%-60%	<60%
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Porcentaje de personas varones que cursan estudios superiores (terciario o universitario) vinculados a la energía, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	>80%	80%-60%	<60%
ESPECÍFICO	CSJN/Municipio	CEUR	Tasa de femicidios. Casos registrados de femicidio en 2019 dividido la cantidad de habitantes multiplicado por 100 mil	Tasa	4,587901356	Entre VR1 y VR2	10,79782457
ESPECÍFICO	CSJN/Municipio	CEUR	Varones y mujeres víctimas de delitos sexuales (violaciones + integridad sexual) cada 100 mil hab.	Tasa	16,3164557	Entre VR1 y VR2	50,97046414
ESPECÍFICO	CSJN/Municipio	Prov.-RUCV	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
ESPECÍFICO	Municipio	CEUR	Existencia y accesibilidad a espacios de denuncia presenciales (Comisaría de la Mujer o similares)	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	Propios	Porcentaje maternidad adolescente. Cantidad de madres adolescentes (hasta 19 años) dividido la cantidad de nacidos vivos	Porcentaje	10,40%	Entre VR1 y VR2	16,80%
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Tasa de mortalidad materna. Cantidad de madres fallecidas dividido la cantidad de nacidos vivos multiplicado por 10 mil	Tasa	1,92	Entre VR1 y VR2	6,34
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Adhesión y aplicación del Programa de Salud Sexual y Procreación Responsable	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Porcentaje de hogares donde el principal ingreso lo aporta un varón, dividido el porcentaje de hogares donde lo aporta una mujer	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,5
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Ingreso medio de la ocupación principal en varones dividido el ingreso medio en las mujeres (sólo ocupados con ingreso > 0)	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,2
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Proporción de ocupados varones y mujeres según presencia de niños menores de 6 años en el hogar	Brecha	-11,7	Entre VR1 y VR2	-25,1
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Brecha de género existente en la participación de varones y mujeres ocupados/as en la realización de las tareas del hogar (solo ocupados/as que son jefes/as o cónyuges)	Brecha	0,44	Entre VR1 y VR2	0,27
ESPECÍFICO	Especialista	FYPF	Proporción de mujeres sobre hombres en ocupaciones directivas según sector privado	Razón	Proporción de 0,4 o superior	Proporción entre 0,39 y 0,25	Proporción de 0,24 o inferior
ESPECÍFICO	Especialista	FYPF	Existen servicios de cuidados públicos para personas adultas mayores	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	FYPF	Existen servicios de cuidados públicos para niños/as	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	FYPF	Existen lactarios en espacios de gestión pública	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Porcentaje de varones que tienen descuento jubilatorio dividido porcentaje en las mujeres (sólo personas ocupadas)	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Adhesión y aplicación de la Ley de cupo laboral trans en el Estado	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	CENSO/ ENCUESTA	CEUR	Porcentaje de personas varones en condición de actividad ocupados, dividido el mismo porcentaje en personas mujeres	Brecha	<= 1	Entre VR1 y VR3	> 1,1
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Porcentaje de mujeres inactivas cuya categoría de inactividad es Ama de casa. Población de 19 a 64 años	Porcentaje	41,64521285	Entre VR1 y VR2	52,15743097
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Porcentaje de mujeres concejalas o legisladoras	Porcentaje	39,2	Entre VR1 y VR2	26,3
ESPECÍFICO	Especialista	CEUR	Adhesión y aplicación de la Ley Micaela	Existencia	Si	Si, pero con problemas	No
ESPECÍFICO	Especialista	FYPF	Proporción de mujeres sobre hombres en ocupaciones directivas según sector público	Razón	Proporción de 0,4 o superior	Proporción entre 0,39 y 0,25	Proporción de 0,24 o inferior

## ANEXO C

### MODO DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

A cada uno de los 145 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:

- Ciudades similares en tamaño y región del propio país (CTR), siempre y cuando sea posible.
- Valores definidos en la Guía Metodológica ICES-BID.
- Los propuestos por el equipo de 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 22 temas abordados.

82

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/ de la 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 próximo censo. 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 del 50% de ciudades 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 el equipo de especialistas encargados de la elaboración de la Guía ICES-BID.
- Valores CEUR-FYPF y otros. Son VR acordados por CEUR y los/as técnicos/as de la FYPF.



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

REGIÓN INDEC	TAMAÑO (HABITANTES)	
	20.000 O MENOS	MÁS DE 20.000
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	

**INDICADORES DE GÉNERO MEDIDOS POR BRECHA:**

Muchos indicadores de género son medidos y puntuados en términos de "brecha". La brecha de género generalmente se calcula dividiendo el valor del indicador en la categoría "varón" por el mismo valor en la categoría "mujer" (o viceversa, en algún caso puntual).

En la mayoría de los casos lo que se divide es un porcentaje (o proporción) por otro porcentaje. En otros, lo que se divide es una cantidad absoluta por otra cantidad absoluta (por ejemplo, salario). Si el valor de la brecha es mayor que 1, significa que las mujeres están en una situación desfavorable respecto a los varones. Si es menor que 1, las mujeres están en una situación más favorable que los varones. Y si es igual a 1, existe una paridad de género.

En la determinación del VR1 (verde) de estos indicadores se aplica siempre el criterio de paridad de género: la aspiración a que no exista una brecha desfavorable a las mujeres. Es por ello que el VR1 (verde) siempre se ha establecido en el valor 1. Dicho de otro modo, ninguna ciudad donde la brecha sea desfavorable a las mujeres podrá recibir un color verde en el correspondiente indicador.

Respecto al VR2, el cual determina si a la ciudad le corresponde,

eventualmente, un amarillo o un rojo, se tiene en cuenta que existen algunos indicadores donde la brecha tiende a ser muy desfavorable a las mujeres, y otros donde la brecha es pequeña o, incluso, ligeramente favorable a las mujeres. Es por ello que cada indicador de brecha ha sido analizado puntualmente, a fin de determinar un VR2 recomendado.

En aquellos indicadores donde la brecha ya sea favorece a las mujeres o no las desfavorece significativamente, el VR2 se ha establecido arbitrariamente en 1,1. En cambio, en aquellos otros indicadores donde la brecha tiende a ser notablemente desfavorable a las mujeres, el VR2 se ha establecido en un valor que se aproxime a la brecha media nacional. Es preciso tener en cuenta que, de no proceder así, todas las ciudades del país recibirían un rojo en estos indicadores, lo cual nos privaría de identificar ciudades que "dentro de todo no están tan mal como el resto" (a las cuales aún podemos puntuar y semaforizar con amarillo). La Tabla 3 muestra el resultado de aplicar el método en la ciudad de Añelo, en indicadores donde VR1 =1,0 y VR2 =1,1.

**TABLA 3. EJEMPLO DE SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES MEDIDOS POR BRECHA, DE ACUERDO AL CRITERIO DE PARIDAD DE GÉNERO (LOCALIDAD DE AÑELO, CENSO 2010)**

INDICADORES TRANSVERSALES DE GÉNERO - BRECHAS	VR1 1	VR2 1,1	VALOR LOCAL
Brecha - Hogares con agua de red dentro de la vivienda			0,984
Brecha - Hogares con cloaca			1,280
Brecha - Hogares en viviendas de calidad constructiva satisfactoria			0,921
Brecha - Hogares en viviendas con conexión a servicios satisfactoria			1,152
Brecha - Hogares propietarios de la vivienda y el terreno			0,874
Brecha - Hogares sin NBI			0,985
Brecha - Hogares sin hacinamiento de personas por cuarto			1,008
Brecha - Hogares sin hacinamiento			1,004
Brecha - Personas de 7 a 11 años que asisten al nivel primario			1,000
Brecha - Personas de 13 a 17 años que asisten al nivel secundario			0,918
Brecha - Personas de 19 y 20 años que trabajan o estudian en el nivel superior terciario o universitario			1,416
Brecha - Personas de 26 a 49 años con estudios superiores completos			0,468
Brecha - Hogares con NBI con jefe/a de hogar ocupado			1,064
Brecha - Personas ocupadas			1,044
Brecha - Hogares con gas			0,904
Brecha - Personas inmigrantes en condición de NBI			0,970



## 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 por ejemplo: > 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. Se hará una priorización específica para la dimensión Perspectiva de Género.

Reconocemos que los temas de género son incipientes, son temas que se están promoviendo desde todas las agendas (Estado, sector privado) por lo que nos comprometemos con la promoción de la equidad de género. Es por eso que consideramos que tiene que estar ponderado, y se realizará una priorización específica de género. De este modo nos aseguramos que todo plan contenga proyectos vinculados a esta dimensión.

**Filtro 2 - Relevamiento de Opinión Pública:** la persona encuestada debe valorizar el estado actual de los servicios o las características de la ciudad que se detallan por cada uno de los 22 temas e identificar los tres problemas que considere principales.

**Filtro 3 - Relevamiento de Sector Productivo:** la persona encuestada debe valorizar, según el grado de afectación a su actividad, el estado actual de los servicios o las características de la ciudad que se detallan por cada uno de los 22 temas e identificar los tres problemas que considere principales.



A fin de contar con información cualitativa respecto a las características y prioridades de la ciudad desde el enfoque de los sectores de interés estratégico para la ciudad se podrá profundizar este Filtro a partir de entrevistas en profundidad a personas claves de la sociedad y los sectores productivos o de interés estratégico locales.

**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 dentro de cada dimensión, como se detalla en el Diagrama 17.

86



### EJEMPLO DE Puntuación y SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES Y PRIORIZACIÓN DE TEMAS SEGÚN GUÍA PDTSPG

A continuación, se presenta un ejemplo (a partir de 5 temas, uno de cada dimensión PDTSPG) 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, c) la opinión del sector productivo. 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. SÓLO SE MUESTRAN ALGUNOS TEMAS E INDICADORES A MODO DE EXPLICACIÓN DEL ESQUEMA DE PRIORIZACIÓN, NO REFLEJA CON EXHAUSTIVIDAD LA TOTALIDAD DE LA EVALUACIÓN TÉCNICA.**

DIMENSIÓN	TEMA	INDICADOR	MEDICIÓN			VR	PROMEDIO INDICADORES		ENCUESTAS		TEMA
			CENSO	OTROS	X		TOTAL	PROMEDIO INDICADORES	OPINIÓN PÚBLICA	EMPRESARIOS/AS (FILTRO 3)	
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	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					
SOSTENIBILIDAD URBANA Y SOCIAL	MEJORAMIENTO DEL HÁBITAT	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					
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	OPORTUNIDADES PARA LOS NEGOCIOS	Festividades e identidad local		X	CEUR	1					
		Potencial oferta de 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	0,86	1,10	1,00	0,99	
		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 internet (web propia, Google Earth/ Maps)			ICES-BID	1					
		Velocidad de banda ancha fija		X	CEUR	1					
SOSTENIBILIDAD FISCAL Y GOBERNABILIDAD	GOBIERNO ABIERTO	Información clave que transparenta el gobierno de la ciudad en su portal electrónico		X	ICES-BID	2	1	2,5	2,5	2	
		Funcionarios/as obligados/as por ley o que se someten voluntariamente a transparentar su declaración patrimonial que se publica en el portal electrónico de la ciudad		X	ICES-BID	0					
PERSPECTIVA DE GÉNERO	EDUCACIÓN INCLUSIVA PARA EL DESARROLLO	Educación Sexual Integral		X	CEUR	1	0,94	2	1	1,3	
		Brecha - Personas de 13 a 17 años que asisten al nivel secundario		X	CEUR	1					
		Brecha - Personas de 26 a 49 años con estudios superiores completos		X	CEUR	1					
		Brecha - Personas que asisten a estudios superiores vinculados a la energía		X	CEUR	0					

## 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 especialistas, 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.

88

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 concentran, 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 la 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 las personas 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 opiniones 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.

Las y los referentes socioproductivos, 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 sector es relevado por separado ya que su opinión puede traducirse en acciones concretas que impacten en la comunidad en la forma de potenciar o restringir las dinámicas económicas y sociales.

Otro grupo está compuesto por 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 destaca por participar en agrupaciones vecinales 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 encuesta) varían de 1 a 5. Se pide a la persona encuestada seleccionar entre una valoración que tiene una escala de 1 a 5, donde 1 significa que el tema representa un problema serio en la ciudad, y 5 destaca una valoración positiva, entendiendo que la ciudad se encuentra muy bien en ese tema.

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 sienta que representa una problemática seria sobre la cual se debe trabajar en la ciudad. La valoración amarilla reconoce impacto negativo o neutro, que lleva 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 Y SECTORES PRODUCTIVOS

NOMBRE DEL/ DE LA PARTICIPANTE:

EDAD:

SEXO:

NACIONALIDAD:

BARRIO:

### MÓDULO 1

Por favor, describa a cada uno de los miembros de su hogar que residen regularmente

Comience por la persona que está respondiendo la encuesta (usted)

Indique cuál de las personas es el jefe o la jefa del hogar, cuál es el/la cónyuge (si lo hay) e hijos/as (si los hay)

	Edad	Posición en el hogar	Género	¿A qué se dedica cada persona? (puede elegir hasta dos opciones, por ejemplo, si estudia y trabaja al mismo tiempo, o es ama de casa y además jubilada, etc.)	¿Cuál es el máximo nivel de estudios que completó?	¿Realiza las tareas de la casa? (limpieza, cuidados, compras, cocinar, etc.) Puede elegir más de una persona si participan en la misma medida	¿Tiene obra social, prepaga o mutual de salud?	(Sólo si TRABAJA)		
								¿Cuál es su trabajo principal?	¿Cuánto gana por mes en su trabajo principal?	¿Tiene descuentos o aportes jubilatorios?
1 (usted)	.....	<input type="checkbox"/> Jefe/a <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijo/a <input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Trabaja <input type="checkbox"/> Desocupado/a <input type="checkbox"/> Jubilado/a o pensionado/a <input type="checkbox"/> Estudia <input type="checkbox"/> Ama/o de casa <input type="checkbox"/> Otra	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Primario completo <input type="checkbox"/> Secundario completo <input type="checkbox"/> Terciario o univ. completo	<input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Asalariado/a <input type="checkbox"/> Empleador/a <input type="checkbox"/> Cuenta propia	\$.....	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2										
3										
4										
etc.										

90

<b>¿Tienen otros ingresos adicionales en su hogar?</b> (Aparte de los ya mencionados arriba, como subsidios, changas, alquileres, rentas, etc.)	¿Cuánto por mes? \$.....
--	--------------------------

<b>La vivienda que habita es...</b> <input type="checkbox"/> Propia o de un familiar (posee título de propiedad, está pagando un crédito, está en sucesión o título en trámite) <input type="checkbox"/> Alquilada con contrato <input type="checkbox"/> Alquilada sin contrato <input type="checkbox"/> Prestada <input type="checkbox"/> Otra forma
--

<b>¿Están pagando algo por la vivienda?</b> (como alquiler o crédito hipotecario; no incluya expensas)	<input type="checkbox"/> NO	¿Cuánto paga por mes? \$ .....
	<input type="checkbox"/> SI	

<b>¿Cuál es el barrio o dirección aproximada de la vivienda?</b> (Por ejemplo, Av. San Martín al 1200)	.....
---	-------

<b>¿Usted participa en actividades comunitarias, agrupaciones de vecinos u organizaciones sociales, por ejemplo, voluntarias?</b>	.....
---	-------

<b>¿Es usted un/una empresario/a, comerciante, tiene un negocio o trabaja en algún puesto jerárquico o directivo? (no importa el tamaño)</b>	<input type="checkbox"/> NO	PASA A MÓDULO 3
	<input type="checkbox"/> SI	PASA A MÓDULO 2

MÓDULO 2 (para Sector Productivo)

Por favor, describa brevemente a qué se dedica la empresa/ negocio /actividad donde usted trabaja, y cuál es su puesto/ cargo

.....

.....

¿Cómo definiría usted a la empresa?

Una empresa grande

Una empresa mediana

Una empresa pequeña

Un emprendimiento familiar/ personal

El negocio/ la empresa donde usted trabaja ¿tiene alguna forma de presencia en internet? (página web, Google Maps, Facebook, etc.)

NO

SI

¿Cuántos días al año estima que se destinan en la empresa/ el negocio a preparar y pagar impuestos?.....

¿Cuánto tiempo demora su empresa en el pago a proveedores, en promedio y aproximado? (en semanas o meses) .....

¿Recibe la empresa algún beneficio tributario que incentive la inversión?

NO

SI

¿Participa la empresa en alguna Cámara o agrupamiento empresario con interlocución formal con el gobierno (local, provincial o nacional)?

NO

SI

(Sólo si es una empresa grande o mediana) ¿Tiene la empresa alguna política para la igualdad de género?  NO  SI

¿Cuáles?

Políticas de reclutamiento y selección de personal orientado a mujeres

Infraestructura adecuada a la diversidad (presencia de lactarios, baños acondicionados, entre otros)

Planes o comités de igualdad para la formación y el desarrollo profesional

Acciones para aumentar la presencia de mujeres en cargos directivos

Capacitación y sensibilización en asuntos de género

Dispositivos para la prevención y atención de la violencia de género

Acciones de conciliación del trabajo con la vida familiar (teletrabajo, permisos especiales por atención y cuidado de personas, licencias parentales, entre otras)

Otras

### MÓDULO 3 (responden todas las personas)

1. Le solicitamos a continuación su opinión acerca de cómo ve a la ciudad en relación a la siguiente lista de temas.

TEMA	INDICADOR						PREGUNTA 2 TEMA PRIORITARIO
		La ciudad está muy bien	La ciudad está bien, pero se podría mejorar	No me parece un problema	Es un problema menor	Es un problema grave	
AGUA DOMICILIARIA	1 Acceso a red de agua potable por red y de calidad	5	4	3	2	1	99
CLOACAS	2 Acceso a red de cloacas	5	4	3	2	1	99
RESIDUOS SÓLIDOS	3 Recolección de residuos domiciliarios, sistema de reciclado e higiene de la vía pública	5	4	3	2	1	99
ELECTRICIDAD Y GAS (ENERGÍA)	4 Servicio de electricidad por red (cobertura, calidad, precio)	5	4	3	2	1	99
MEDIO AMBIENTE	5 Servicio de gas por red (cobertura, calidad, precio)	5	4	3	2	1	99
CAMBIO CLIMÁTICO Y CATÁSTROFES NATURALES	6 Calidad del medio ambiente (aire, ruido, suelo, aguas superficiales, arbolado público)	5	4	3	2	1	99
ÁREAS VERDES	7 Preparación de la ciudad para dar respuesta a riesgos naturales y eventos extremos (inundaciones, sismos, derrumbes, deslizamientos)	5	4	3	2	1	99
PLANIFICACIÓN Y CRECIMIENTO URBANO	8 Calidad y cantidad de espacios verdes de uso público	5	4	3	2	1	99
HABITAT	9 La planificación general de la ciudad y el crecimiento urbano	5	4	3	2	1	99
ESPACIO PÚBLICO	10 Oportunidades para el acceso a la vivienda (propiedad, alquileres, regularización e integración de asentamientos informales)	5	4	3	2	1	99
TRANSPORTE Y MOVILIDAD	11 Calidad y cantidad de espacio público (plazas, lugares de paseo)	5	4	3	2	1	99
	12 Sistema de transporte público (cobertura, frecuencias, precio)	5	4	3	2	1	99
	13 Existencia y calidad de las veredas	5	4	3	2	1	99
	14 Posibilidad de moverse en bicicleta	5	4	3	2	1	99
EDUCACIÓN	15 Calidad de la educación pública y la oferta cultural	5	4	3	2	1	99
SEGURIDAD	16 Control de la inseguridad	5	4	3	2	1	99
SALUD	17 Calidad de la salud pública, prevención de adicciones, práctica de deportes	5	4	3	2	1	99
SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	18 Situación económica, salarios	5	4	3	2	1	99
SITUACIÓN LABORAL	19 Oportunidades para el acceso al empleo, la formalidad y el progreso laboral	5	4	3	2	1	99
INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE	20 Infraestructuras para la conectividad con otras ciudades (caminos, buses, puerto, aeropuerto, ferrocarril)	5	4	3	2	1	99
PRODUCTIVIDAD	21 Nivel de actividad económica general de la ciudad	5	4	3	2	1	99
NEGOCIOS	22 Oportunidades para el desarrollo de los negocios/ empresas (impuestos, trámites, etc.)	5	4	3	2	1	99
GESTIÓN PÚBLICA	23 Acceso y calidad del servicio de telefonía celular e internet	5	4	3	2	1	99
	24 Oportunidades para la participación ciudadana y canales para la atención de reclamos	5	4	3	2	1	99
	25 Transparencia del gobierno local en la toma de decisiones	5	4	3	2	1	99
GOBIERNO ABIERTO	26 Eficiencia del gasto público	5	4	3	2	1	99
AUTONOMÍA FISCAL Y GASTO PÚBLICO	27 Violencia o maltrato hacia las mujeres (en el hogar)	5	4	3	2	1	99
GÉNERO	28 Violencia o maltrato hacia las mujeres (en la calle)	5	4	3	2	1	99
	29 Violencia o maltrato hacia las mujeres (en el trabajo)	5	4	3	2	1	99
	30 Diferencia económica/ salarial entre varones y mujeres	5	4	3	2	1	99
	31 Violencia o maltrato hacia minorías por su identidad de género o elección sexual	5	4	3	2	1	99
	32 Atención de la salud sexual y reproductiva y prevención del embarazo adolescente	5	4	3	2	1	99
	33 Desigualdad entre varones y mujeres en el acceso a mejores puestos de trabajo	5	4	3	2	1	99
	34 Desigualdad entre varones y mujeres en la realización de las tareas de la casa	5	4	3	2	1	99
	35 Desigualdad entre varones y mujeres en el cuidado de adultos mayores	5	4	3	2	1	99
	36 Disponibilidad de jardines maternos y otros espacios de cuidado para niños y niñas	5	4	3	2	1	99
	37 Oportunidades para la participación política y en cargos jerárquicos de mujeres	5	4	3	2	1	99

2. ¿De los temas que consideró como críticos, cuáles considera que son los tres prioritarios para solucionar/desarrollar en la ciudad? Indique hasta tres temas en la columna que se ubica a la derecha de la grilla anterior.





**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) .....

.....

**Referentes sociales que participan:**

FYPF: .....

Organismos o colectivos ya conformados con dedicación al tema: .....

Sector público (Municipio, 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.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

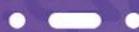
.....



# 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](http://www.arquimaster.com.ar)
- Benedetti, A. (2009). The uses of the category region in Argentine geographical thought. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. 13.
- 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 (2012). *Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible*, Rio de Janeiro, 2012, Disponible en: [www.cepal.org/rio20/](http://www.cepal.org/rio20/)
- CEPAL (2017). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe Mapas de ruta para el desarrollo*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. ISBN: 978-92-1-058578-1 (versión pdf)
- 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.
- 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.
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (2008). *Avance 2008. 1816-2016 Argentina del Bicentenario. Plan Estratégico Territorial*.
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (2011). *Plan Estratégico Territorial Avance II: Territorio e Infraestructura*. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.
- Municipio de Lanús (2012). *Plan Estratégico Urbano Territorial del Municipio de Lanús*, 2011/12.
- 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.

PROGRAMA CIUDADES SOSTENIBLES  
FUNDACIÓN YPF



# GUÍA DE PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

