

Fase 0 – Preparación: recolección de información básica e identificación de actores e instituciones involucrados

3

- 3.1** Las ciudades que formen parte de la ICES deben ser consideradas emergentes en los términos definidos por la Iniciativa, es decir, deben crecer por sobre la media de sus países a nivel económico y poblacional. Confirmado esto y para iniciar la aplicación de la metodología, es necesario que la ciudad formalice su participación en el proceso. Para ello, y con anterioridad al primer encuentro entre la ciudad y el Banco, se debe contar con la expresión de interés de la ciudad de formar parte de la Iniciativa, así como también el correspondiente acuerdo de la agencia del gobierno nacional encargada de las acciones y programación en el país. Por otra parte, se deberá verificar que la estrategia del Banco con el país incluya los temas de sostenibilidad en ciudades y desarrollo urbano integral.
- 3.2** Una vez que se cumplan estos requisitos y se acepte el ingreso de la ciudad a la ICES, el Representante del Banco en el país informará a las autoridades locales al respecto. En consecuencia, la alcaldía/intendencia deberá designar un punto focal en la ciudad, que será la persona con quien el jefe de equipo del BID coordinará las actividades a realizar. Esta coordinación será registrada por escrito e incluirá las reuniones de alto nivel que convendrá llevar a cabo durante la primera misión a la ciudad. Posteriormente, será necesario coordinar, con las autoridades locales que sirven como contraparte de la Iniciativa, los detalles con respecto a la fecha de inicio y el cronograma del programa, con el objetivo de establecer un período de tiempo adecuado para todas las partes involucradas. Idealmente se busca que las alcaldías de las ciudades ICES se encuentren comenzando su mandato de manera tal que haya tiempo suficiente para el realizar el diagnóstico, desarrollar e iniciar la ejecución del Plan de Acción.
- 3.3** Tras establecer el diálogo preliminar con las autoridades locales, se da inicio a la fase 0, la cual tiene cinco objetivos: i) constituir el equipo técnico del BID; ii) dialogar con los diversos sectores de la ciudad para obtener una visión inicial de los retos más críticos en materia de sostenibilidad (como antecedente al diagnóstico principal que se



desarrollará en la fase 1); iii) identificar los principales actores/involucrados; y iv) iniciar la recolección de estudios generales de la ciudad y otra información relevante disponible.

3.4 La fase 0 tiene una duración aproximada de tres a cuatro semanas y debe ocurrir antes de que el equipo técnico del BID comience a trabajar en la ciudad. En esta fase se recogen los estudios disponibles sobre cada materia, se recopilan los datos e información existentes sobre la ciudad, y se identifican conjuntamente (equipo local/Banco) las principales instituciones y actores involucrados, con lo cual se hará un mejor uso del tiempo en las subsiguientes fases de la metodología.

3.5 En esta fase resulta sumamente importante definir el área de estudio y actuación de la ICES. Esto es particularmente relevante en el caso de ciudades conurbadas o áreas metropolitanas. Esta área de estudio deberá necesariamente incluir el espacio físico y funcional de la ciudad, más allá de los límites político-jurisdiccionales.

3.6 También es fundamental avanzar en la contratación de los estudios base y, de estimarse conveniente, de los EBA. Los estudios base nos permitirán evaluar el crecimiento urbano tendencial, mediante un análisis de la evolución de la huella urbana; elaborar un mapa de vulnerabilidades de la ciudad en base a las proyecciones de los eventos extremos relacionados con el cambio climático; y desarrollar un inventario de GEI para la ciudad. Los EBA nos permiten profundizar en el conocimiento de otros temas específicos que han sido considerados de relevancia por su papel en la coyuntura actual de la ciudad. Estos estudios, por su profundidad, toman aproximadamente seis meses en ser elaborados y es por eso importante iniciar su contratación en cuanto se defina la ciudad.

3.7 A continuación se presentan los cinco pasos básicos que el jefe de equipo y/o el punto focal del Banco en el país deberán seguir:

1. Gestionar la carta de expresión de interés y compromiso de la ciudad.
2. Determinar un cronograma de trabajo, fecha de inicio y tiempos de cada fase.

3. Identificar los principales actores políticos en el país/la ciudad. Especial cuidado debe tenerse en países centralizados, en los cuales las autoridades nacionales pueden ser más activas que las locales, en cuyo caso se deberá buscar la manera de contar con la representación adecuada y oportuna de ambos niveles de gobierno.
4. Realizar las primeras vinculaciones con actores clave de la sociedad civil, con el objeto de involucrarlos en el trabajo de la ICES desde el inicio del proceso, y con miras a la futura puesta en marcha del esquema de monitoreo ciudadano.
5. Recopilar toda la información disponible que aporte datos básicos de la ciudad, incluyendo un inventario de estudios y documentos recientes (de los últimos cinco años) disponibles en cuanto a los temas y sectores de la ICES.

A. Organización para la implementación de la metodología ICES

3.8 Debido a la celeridad y complejidad del análisis requerido, los especialistas que lideran la aplicación de la metodología ICES tendrán que evaluar y tomar decisiones rápidamente. **En ausencia de información perfecta, los equipos deberán involucrar expertos con profundo conocimiento de los problemas urbanos, así como también profesionales locales y nacionales con experiencia en las diferentes áreas, y líderes que consideren la temática como una prioridad.**

3.9 Dicho esto, el éxito en la implementación de la metodología requiere que los equipos involucrados cuenten con una adecuada combinación de liderazgo y especializaciones, dado que se trata esencialmente de un trabajo interdisciplinario.



3.10 **Como se mencionó previamente, una de las acciones a desarrollar como parte de esta fase de preparación es la conformación de los equipos de trabajo de las instituciones directamente involucradas en el proceso de aplicación de la metodología.** Su organización dependerá del esquema institucional particular para cada caso/ciudad. En términos generales, los equipos de trabajo provendrán del Banco, de las autoridades locales

respectivas (municipales y nacionales), y/o de otras organizaciones involucradas (por ejemplo, entidades locales de desarrollo, ONG, etc.).

- 3.11** Desde la perspectiva organizacional del Banco, para la ejecución de la ICES se ha conformado un grupo coordinador. El Grupo Coordinador de la Iniciativa (GCI) está liderado por un coordinador general, el cual depende de la Vicepresidencia de Sectores (VPS), y dos coordinadores gerenciales: uno en representación de la Gerencia de Infraestructura (INE) y otro de la Gerencia de Instituciones para el Desarrollo (IFD). Para los trabajos individuales en cada ciudad, el Banco conforma un equipo técnico integrado por: i) un especialista que cumplirá el rol de jefe de equipo, para lo cual lo ideal es que se encuentre con base en la representación del Banco en el país, ii) un coordinador sectorial, responsable de la supervisión de los programas en un grupo de países, y iii) expertos con conocimiento y experiencia en cada uno de los temas de las dimensiones de la ICES. En promedio el equipo técnico debería tener entre siete y nueve especialistas para todas las áreas incluidas en el análisis.
- 3.12** En caso de no contar con un jefe de equipo que forme parte de la representación del país en donde se va a trabajar, el Banco asignará un especialista de la sede que cumpla con dicho rol, además de designar a un especialista que se encuentre en el país y que tenga conocimiento de aspectos institucionales y de la realidad local en materia de ciudades. La función principal del especialista local es ser el enlace entre el jefe de equipo, el equipo técnico y el equipo de contraparte local. Asimismo, es deseable contar con un profesional de apoyo temporal, cuya función primordial será colaborar en los procesos de recolección de información, diligenciamiento de los indicadores y aplicación de la metodología en las diferentes etapas.
- 3.13** Por su parte, la ciudad deberá constituir un equipo de contraparte local integrado por al menos un coordinador responsable de interactuar con las distintas áreas de la institución local y con los equipos implementadores, coordinar visitas y agendas, coordinar y acordar acciones y misiones, etc. Es recomendable que quien actúe como coordinador sea una persona del nivel ejecutivo de la administración local, con acceso al alcalde/intendente, así como también a las áreas clave (Hacienda-Finanzas, Planificación, Infraestructura). Asimismo, cada una de las dependencias de la alcaldía/intendencia

que participan en el proceso debe designar un técnico responsable de la temática correspondiente a dicha dependencia.

- 3.14** Además, en busca de convertir la metodología en un bien público regional, y dada la limitada capacidad del Banco para replicar el modelo en ciudades adicionales a las de la Iniciativa, la metodología se ha venido adaptando. Es por ello que se han conformado asociaciones estratégicas con terceras instituciones que tengan el potencial de aportar un valor agregado al proceso metodológico, a través de su participación directa en la ejecución del mismo. Estas asociaciones constituyen modelos alternativos de implementación de la metodología. En estos casos, la conformación del grupo de trabajo del Banco varía en función de las necesidades propias del proceso en cada ciudad y la tercera institución deberá conformar un equipo interno lo suficientemente robusto para contribuir técnicamente al mismo. Sin embargo, y en cualquier escenario, el Banco siempre mantendrá su rol de orientador, instructor y supervisor de la correcta aplicación de la metodología, además de conservar la autoría intelectual de la misma.
- 3.15** Con respecto a estos esquemas de trabajo, el recuadro 3.1 exhibe varios modelos alternativos de implementación que están siendo empleados en diferentes ciudades de la región.

Recuadro 3.1 Modelos alternativos de implementación de la metodología ICES

La Iniciativa ICES está siendo replicada por equipos de otras instituciones interesadas en utilizarla como una herramienta para priorizar y estructurar proyectos de inversión pública a nivel subnacional.

Modelo Findeter (Colombia)

La Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter) es un banco de desarrollo colombiano que otorga créditos a entes territoriales, áreas metropolitanas y municipios. En 2012 el BID y Findeter firmaron una alianza estratégica para colaborar en la implementación de la metodología ICES en ciudades emergentes colombianas. En 2012 las ciudades de Manizales, Pereira y Bucaramanga se añadieron a la Iniciativa a través de esta alianza. En 2013 se sumaron otras dos ciudades y se espera que el programa se replique en un total de 10 ciudades hasta 2016.

(continúa en la página siguiente)

Recuadro 3.1 Modelos alternativos de implementación de la metodología ICES (cont.)

Para la aplicación de la metodología, Findeter formó una unidad interna con un grupo de especialistas en las diferentes temáticas abordadas por la ICES y esa unidad es la encargada de liderar la implementación en terreno.

Modelo Caixa (Brasil)

La Caixa Econômica Federal es uno de los mayores bancos comerciales de Brasil. La Caixa y el BID firmaron un Memorando de Entendimiento en junio del 2012, durante la reunión de Río+20, con el interés común en la cooperación y la colaboración para impulsar programas y proyectos que promuevan el desarrollo social en Brasil. El apoyo de la Caixa ha sido fundamental para la expansión de la ICES en Brasil. La Caixa se ha convertido en uno de los principales socios estratégicos de la Iniciativa, posibilitando la replicación de la metodología en el país más grande de la región.

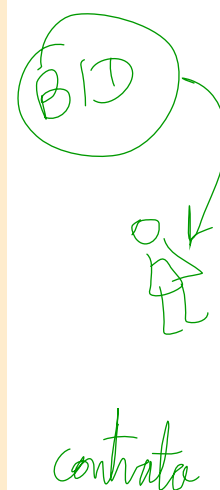
La primera ciudad en incorporarse al programa Caixa–ICES fue João Pessoa (estado de Paraíba), en marzo de 2013. En 2014 se sumaron otras tres ciudades (Vitoria, Palmas y Florianópolis) y se espera que el programa Caixa–BID alcance su implementación en 10 ciudades en los próximos años.

Para la aplicación de la metodología, se optó por subcontratar a instituciones académicas y fundaciones que trabajan en temas urbanos, las cuales llevan a cabo la implementación de la metodología. En tal sentido, y del mismo modo que en el modelo de Banobras en México, la Caixa, bajo la supervisión y el monitoreo del equipo ICES del Banco y de los especialistas sectoriales, subcontrata a instituciones académicas y entidades sin fines de lucro para la aplicación de la metodología ICES en el campo. El equipo ICES del Banco, además de la supervisión, tiene la responsabilidad de capacitar y entrenar en la metodología al personal de las entidades subcontratadas.

Modelo Banobras (México)

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos SNC (Banobras) es una institución de banca de desarrollo del gobierno mexicano, cuyo objeto es financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como también coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos a nivel federal, estadual y municipal.

El esquema de colaboración ICES-Banobras incluye la identificación de ciudades intermedias mexicanas con potencial de llevar a cabo las recomendaciones de sostenibilidad incluidas en el Plan de



(continúa en la página siguiente)

Recuadro 3.1 Modelos alternativos de implementación de la metodología ICES *(cont.)*

Acción de la ICES. Banobras otorgará el financiamiento para la implementación de la Iniciativa en dichas ciudades y subcontratará a una empresa o institución privada mexicana que será la encargada de supervisar la aplicación de la metodología. Durante todo el proceso, el GCI proveerá apoyo técnico, colaborará en los procesos de creación y consolidación de los procesos de gestión de la ICES, supervisará la ejecución de las actividades, y colaborará de manera estrecha con Banobras en la definición y el desarrollo de los proyectos priorizados en el Plan de Acción.

Al igual que en el modelo de la Caixa Econômica de Brasil, Banobras, bajo la supervisión y el monitoreo del equipo ICES del Banco y de los especialistas sectoriales, subcontratará a instituciones académicas y entidades sin fines de lucro para la aplicación de la metodología ICES en el campo. El equipo ICES del Banco, además de la supervisión, tiene la responsabilidad de capacitar y entrenar en la metodología al personal de las instituciones subcontratadas.

Modelo YPF (Argentina)

Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) es la principal productora de hidrocarburos de Argentina. En noviembre de 2013 el Banco y la Fundación YPF firmaron un Plan de Acción y Marco Operativo para la implementación de la ICES en ciudades petroleras argentinas, estableciendo como plan piloto las ciudades de Añelo (Neuquén) y Las Heras (Santa Cruz). Estas pequeñas ciudades presentan no solo las problemáticas comúnmente asociadas al crecimiento urbano acelerado, sino también otras específicamente relacionadas con la dependencia de la ciudad respecto de la actividad de una industria en particular, que es altamente remunerativa y que se encuentra en franca expansión (lo cual implica falta de diversificación económica, desigualdad del ingreso, sentido de desarraigo de la población, etc.).

Para la implementación de la metodología, la Fundación YPF formó una unidad central con profesionales de distintas especialidades, quienes, con el asesoramiento técnico y acompañamiento estrecho del BID, llevan adelante la aplicación de la metodología, especialmente adaptada a este tipo de ciudades. Para fortalecer los equipos locales, el equipo ICES-YPF involucró en la ejecución de las actividades a la Universidad Nacional de la Patagonia (UNPA), al Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de Neuquén (Copade) y a personal institucional de YPF situado en el terreno.

(continúa en la página siguiente)

Recuadro 3.1 Modelos alternativos de implementación de la metodología ICES (cont.)



