

## CAPÍTULO VI

# SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN DE DESARROLLO



*Páginas 86 y 87: Ciudad de Chiclayo*

*Página 89: Ciudad de Bagua Chica*



## CAPÍTULO VI: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO URBANO

Como se señaló en el Capítulo anterior el monitoreo y seguimiento de un plan de desarrollo urbano, que permite su evaluación y retroalimentación, es el conjunto de procedimientos que contribuyen a aumentar el número de posibilidades de que los objetivos del Plan se aproximen a los logros concretos. Estos procesos se realizan para evaluar los lineamientos, políticas, programas y proyectos contenidos en el Plan.

En este sentido, los elementos que nos permiten llegar al concepto de Control Estratégico son los siguientes: una planificación (objetivos); una información (información medible cuantitativa y cualitativamente)<sup>25</sup>; unas desviaciones entre lo que se realiza y lo que está planificado (desviaciones que pueden ser positivas y negativas); un análisis y unas medidas correctivas de estas desviaciones (medidas que nos llevan a la acción tanto de corregir como de readaptar el Plan).

El principal mecanismo para el seguimiento y evaluación de un plan de desarrollo urbano es la conformación de “comisiones de trabajo” por aspectos u objetivos estratégicos. Es recomendable que estas “comisiones de trabajo” sean integradas por representantes de la administración pública (autoridades y/o funcionarios municipales) y de la sociedad civil, considerando su relación con el tema. Es conveniente incorporar en las comisiones a los profesionales seleccionados en el proceso de fortalecimiento de capacidades.

Así mismo, la mejor herramienta de monitoreo del plan es el marco lógico, que es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos que se sustenta en dos principios básicos: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación.

### 6.1. La conformación de Comisiones de Trabajo

La municipalidad que formula el plan de desarrollo urbano es la encargada de promover la conformación de comisiones de trabajo que procederán al monitoreo y evaluación del mismo. Estas, generalmente están pre-

sistidas por autoridades locales, que en muchos de los casos son los mismos regidores. Las comisiones responden específicamente a los objetivos estratégicos del Plan y las conforman representantes de la sociedad civil que están relacionados directamente con el tema. Se sugiere que se incorporen en las comisiones de trabajo a los representantes de los empresarios involucrados en el tema correspondiente, a los representantes de los sectores públicos involucrados, al representante de los servicios básicos, si fuera el caso, y a los representantes de la comunidad.

Como ejemplo se presenta a continuación la conformación de las comisiones más comunes de gestión y evaluación de un plan de desarrollo urbano: (Ver Cuadro 10)

Identificado un problema de desarrollo, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional (lógico), que concatene los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo), sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos.

La complejidad del escenario actual obliga a la toma de decisiones participativas. En otras palabras, exceptuando situaciones especiales, sólo la participación de todos los involucrados permite un abordaje más integral del problema, y por ende, mayores posibilidades de éxito.

El marco lógico acepta las teorías de la complejidad y de sistemas en la administración. Los problemas esenciales nunca son fragmentos y los problemas globales son cada vez más esenciales. Además, todos los problemas particulares no pueden plantearse y pensarse correctamente si no es en su contexto.

### 6.2. ¿El marco lógico como herramienta para el seguimiento del Plan de Desarrollo Urbano?

El método del “marco lógico” es una técnica utilizada en el monitoreo y seguimiento de proyectos de inversión; sin embargo, es perfectamente útil para realizar un control y evaluación al plan de desarrollo urbano, particularmente cuando es monitoreado por objetivos o programas específicos.

<sup>25</sup> Obtenidas a partir de la elaboración de una línea de base, construida fundamentalmente con la hipótesis de análisis, variables e indicadores determinados en el diagnóstico urbano.

**CUADRO 10: CONFORMACIÓN DE COMISIONES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO URBANO**

Comisión de usos del suelo urbano y espacios públicos	Comisión de vías y transporte urbano	Comisión de agua potable y alcantarillado	Comisión de medio ambiente
Representante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Sector Vivienda y Urbanismo</li> <li>• Colegios profesionales</li> <li>• Habilitadores urbanos</li> <li>• Empresas de servicios públicos</li> </ul>	Representante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Sector Transportes</li> <li>• Gremios de Transportistas</li> <li>• Empresa de Saneamiento</li> <li>• Usuarios</li> </ul>	Representante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Empresa de Saneamiento</li> <li>• Usuarios</li> <li>• Sector Vivienda y Urbanismo</li> <li>• Habilitadores Urbanos</li> </ul>	Representante de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Sector Ambiente</li> <li>• Sector vivienda y Urbanismo</li> <li>• Sociedad civil</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Empresa de Saneamiento</li> </ul>

Los pasos metodológicos del Marco Lógico son:

### 6.2.1. El Análisis de Involucrados

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el tema específico de desarrollo urbano a evaluar, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones. Es recomendable realizar reuniones y talleres con los representantes de estos grupos de involucrados.

### 6.2.2. El Análisis de Problemas

Al tener una forma para percibir y concebir los problemas podemos concentrarnos también en la naturaleza y clase de los mismos, entendiendo un problema como la desviación de una situación actual de una deseada, en un punto de tiempo dado.

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los “supuestos” del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

A manera de ilustración nos referiremos al problema del transporte urbano, que constituye uno de los factores de mayor incidencia en la situación de deterioro urbano en nuestros centros urbanos y que genera otros problemas, entre ellos los accidentes de tránsito. (Ver Gráfico 21)

El transporte es una actividad derivada de otras actividades que tienen lugar en un área geográfica determinada. Las actividades urbanas de residencia, producción, consumo, recreación, etc. que se producen en un centro urbano generan una necesidad de viajes o demanda por transporte. Esta demanda es satisfecha por el conjunto de vías, vehículos, terminales y por la forma como funcionan estos elementos; es decir, por el sistema de transporte.

Esto se traduce en una interacción entre ambos sistemas que produce un patrón de flujos, constituido por viajes entre diversos orígenes y destinos, en diferentes medios o modos de transporte, por variadas rutas y en distintos períodos. Es una suerte de equilibrio entre la demanda y oferta por transporte. Su manifestación más evidente es el tránsito urbano, es decir, la circulación de personas y vehículos por los espacios públicos del centro urbano (veredas, calles, autopistas, líneas de metro, etc.).

La calidad de la oferta del servicio de transporte producirá algunos efectos o impactos, tanto sobre los usuarios del sistema como sobre el resto de los habitantes, y también sobre el centro urbano, entre éstos, sobre los accidentes de tránsito.

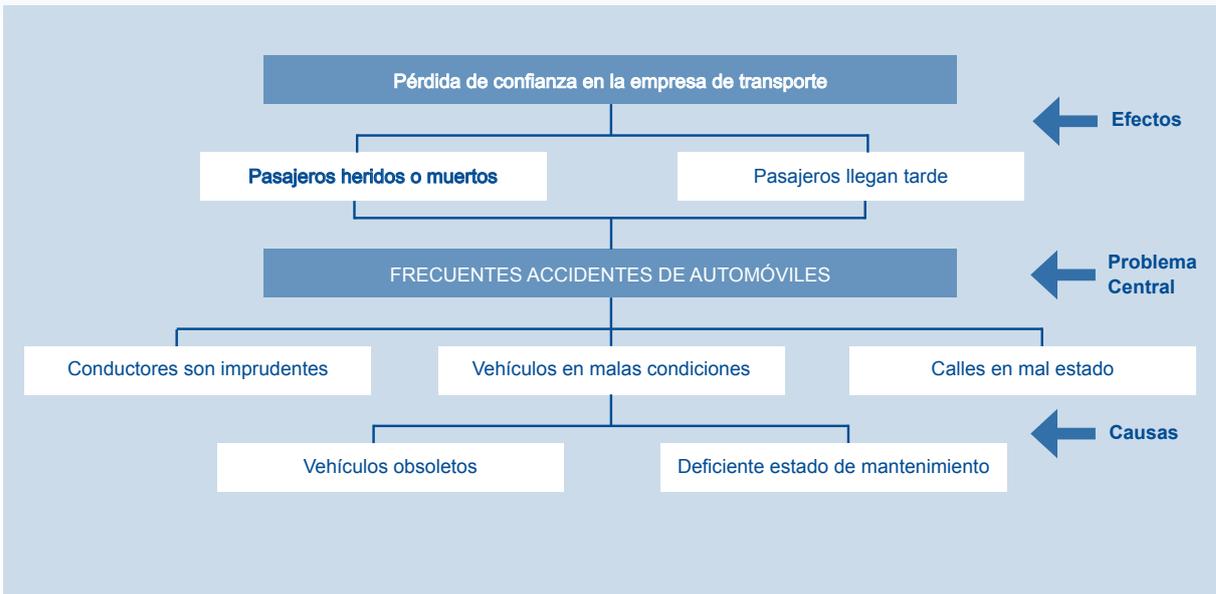
### 6.2.3. El Análisis de Objetivos

El primer paso es convertir el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. El análisis de objetivos se utiliza para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas. Se debe describir el objetivo central o propósito del proyecto, así como los objetivos específicos, los cuales deben reflejar los cambios que se espera lograr con la intervención. Incluir el árbol de medios-objetivos-fines. Visualizarlo en un diagrama (Ver Gráfico 22)

### 6.2.4. El Análisis de Alternativas

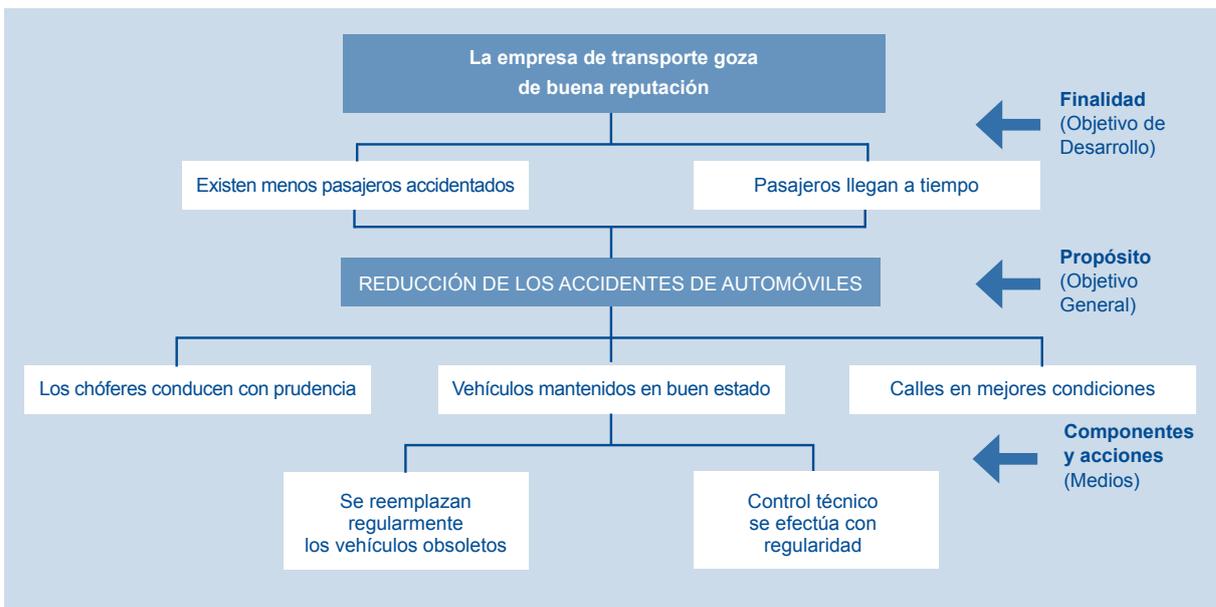
El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

**GRÁFICO 21: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**



*Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo*

**GRÁFICO 22: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**



Después de identificadas las distintas estrategias, se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando. (Ver Gráfico 23)

**6.2.5. La Matriz del Marco Lógico**

Es una herramienta para la concepción, el diseño, la ejecución, el seguimiento de desempeño y la evaluación de un proyecto. La matriz debe ser revisada, modificada y

mejorada en todo el proceso de diseño y ejecución. (Ver Cuadro 11)

**6.3. ¿Cómo y cuándo se reformula el Plan de Desarrollo Urbano?**

Finalmente, una vez realizada la evaluación sistemática de cada objetivo estratégico y/o programa del plan de desarrollo urbano por parte de las respectivas comisiones, se deben establecer las desviaciones entre los

**GRÁFICO 23: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

**ALTERNATIVA 1**

Implementación de la unidad de revisión técnica y mantenimiento.

**ALTERNATIVA 2**

Programa de gestión de crédito para la renovación de unidades obsoletas.

**ALTERNATIVA 3**

Implementación de la unidad de revisión técnica, mantenimiento, rehabilitación y repotenciación de unidades.

**CUADRO 11: MARCO LÓGICO**

Resumen Narrativo	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<b>Fin:</b> La empresa de transporte goza de buena reputación.	Aumento en 50% el número de usuarios de la empresa en un año.	Registros contables de la empresa	Existen campañas de publicidad
<b>Propósito:</b> Reducción de los accidentes de automóviles.	Bajo la frecuencia de accidentes de 50 a 10 casos por año.	Registros policiales.	Incrementan las señales de tránsito.
<b>Componente 2:</b> Vehículos mantenidos y en buen estado.	Se realizó el mantenimiento al 100% de las unidades en un año.	Todos los vehículos de la empresa aprueban la revisión técnica municipal.	La empresa implementa un taller de mantenimiento.
<b>Actividad 1:</b> Se reemplazan regularmente los vehículos obsoletos.	100,000 mil dólares anuales.		
<b>Actividad 2:</b> Control técnico se efectúa con regularidad.	2,000 dólares mensuales		

objetivos planteados y los avances logrados, las que definirán la estructura del informe de evaluación. El análisis sistemático de las diferencias entre lo planificado y lo logrado debería convertirse en el insumo principal para emitir las conclusiones y recomendaciones, que serán finalmente la información necesaria para determinar la agenda de retroalimentación del plan de desarrollo urbano.

Es recomendable que el Plan sea retroalimentado anualmente, es un periodo prudente, al coincidir con el plan operativo municipal. En la bibliografía existente sobre planificación estratégica se sugiere que cada año se debería revisar los objetivos estratégicos para reajustar los objetivos operativos, que finalmente definen las acciones y proyectos de desarrollo urbano.

