

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



APLICACIÓN DE MODELOS LÓGICOS EN LA FORMULACIÓN DE  
PROYECTOS PARA EL DESARROLLO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
QUEZALTEPEQUE

CURSO ESPECIALIZADO EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE  
CUENTAS Y APRENDIZAJES (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR  
NATALY ROCÍO NAJARRO RÍOS

DOCENTE ASESOR  
PHD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2022

# **Aplicación de modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque**

## **Application of logical models in the formulation of Development Projects in the Municipal Government of Quezaltepeque**

Nataly Rocío Najarro Ríos

Universidad de El Salvador

nr13015@ues.edu.sv

### **Resumen**

Los modelos lógicos son efectivos en la medida que sus componentes son diseñados de una manera lógica y funcional. Esta investigación tiene como objetivo evaluar si son aplicados al momento de la formulación de proyectos para el desarrollo y si son diseñados efectivamente a partir de los estándares teóricos existentes a nivel internacional. Tomando como objeto de estudio la municipalidad de Quezaltepeque, se visitó la Alcaldía, específicamente la Unidad encargada de estos procesos, donde se realizaron entrevistas para conocer la realidad de la institución, generando discusiones y conclusiones tras su análisis. Los modelos lógicos son necesarios para una acertada toma de decisiones, la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque debe comprender el carácter fundamental de los mismos en la gestión de sus proyectos.

**Palabras clave:** Modelos lógicos, formulación, proyectos para el desarrollo, municipalismo.

## **ABSTRACT**

Logic models are effective to the extent that their components are designed in a logical and functional manner. The objective of this research is to evaluate if they are applied at the time of formulating projects for development and if they are effectively designed based on existing theoretical standards at the international level. Taking the municipality of Quezaltepeque as the object of study, the Mayor's Office was visited, specifically the Unit in charge of these processes, where interviews were conducted to learn about the reality of the institution, generating discussions and conclusions after their analysis. The logical models are necessary for a correct decision making, the Municipal Government of Quezaltepeque must understand the fundamental character of the same in the management of its projects.

**Key words:** Logical models, formulation, development projects, municipalism.

# **Aplicación de modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque**

Nataly Rocío Najarro Ríos

nr13015@ues.edu.sv

## **I. Introducción**

La aplicación de los modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo, goza de una amplia fuente bibliográfica, en cuanto a sus tipos y a sus metodologías, por eso este ensayo no ahondará al respecto, para no ser repetitivo ni altisonante; este trabajo se enfocará en la aplicación de estos modelos en la formulación de las intervenciones para el desarrollo a nivel local, específicamente en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, considerando la importancia de los modelos lógicos como directrices claves en la libre gestión que deviene de la autonomía de los municipios.

Por cuestiones de simplificación, es menester aclarar que el sustantivo “proyectos” aparecerá en esta investigación para referirnos a los proyectos o intervenciones para el desarrollo, así como “modelos” para hablar de los modelos lógicos, al igual que “alcaldía” o “municipalidad” al hacer mención de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque. Dicho esto, el aporte de este estudio se centrará en dar un vistazo a la situación actual de la municipalidad en cuanto a la aplicación de los modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo.

Así, desarrollaremos un marco teórico sobre los modelos lógicos en la formulación de proyectos municipales, sus implicaciones metodológicas y su aplicación en la gestión municipal; con una metodología de investigación desde un enfoque cualitativo, teniendo como base instrumental la realización de entrevistas y la consulta de la documentación pertinente a los procesos de formulación. Exponiendo los resultados obtenidos y discutiendo sobre ellos, finalizando con las conclusiones.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Modelos lógicos en la formulación de proyectos municipales**

La estrategia y la política de desarrollo de un país no debe quedar en el tintero, debe ejecutarse, acorde a las necesidades propias; la vía para pasar del papel a la acción son los proyectos o intervenciones de desarrollo, “que para ser efectivos deben utilizar marcos

de trabajo que faciliten la colaboración y la eficiencia de sus acciones”,<sup>1</sup> logrando un mayor impacto y la minimización del fracaso. Con este fin las entidades financiadoras han ido creando herramientas y metodologías que transferidas para su uso a las entidades ejecutoras, forman parte de una nueva cultura de gestión<sup>2</sup> que permite y garantiza el inicio, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos.

Por consiguiente, gestionar proyectos de desarrollo es combinar aquellas técnicas y herramientas con estándares internacionales, que permitan conseguir los objetivos específicos en el tiempo del proyecto. Ahora bien, para una adecuada gestión de las intervenciones y dentro de su planificación, encontramos los modelos lógicos, como una ventana hacia la comprensión de la manera en que debe funcionar un proyecto; “sin pretender ser un plan detallado y completo”.<sup>3</sup>

Los modelos lógicos son un marco en el que las piezas encajan, armonizando diversos puntos de vista. Piezas como el impacto deseado, los supuestos necesarios, la manera en la que ocurrirá el cambio, o la medición y el seguimiento a los avances. Esencialmente “su función es identificar la lógica del proyecto,”<sup>4</sup> articulando el cambio, dibujando el mapa del deber ser en cuanto al alcance de ese cambio; lógica que nos permite ver si el proyecto es viable, si se tiene la capacidad de las entidades involucradas<sup>5</sup> para su ejecución y para su adaptación a eventos imprevistos.

En ese orden de ideas, existen tres tipos de modelos lógicos, la Teoría del cambio, el Marco de resultados y el Marco lógico.<sup>6</sup> El primero se construye con factores que desarrollaremos en el párrafo siguiente, el segundo se construye sobre la Teoría del cambio y el tercero sobre la Teoría del cambio y el Marco de resultados; cada uno con sus propias herramientas, su propio contenido y su propio propósito. Tal y como se ilustra en la figura 1.

---

<sup>1</sup> Rodolfo Siles y Ernesto Mondelo, *Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R*, 4ta ed., (2018), 11.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

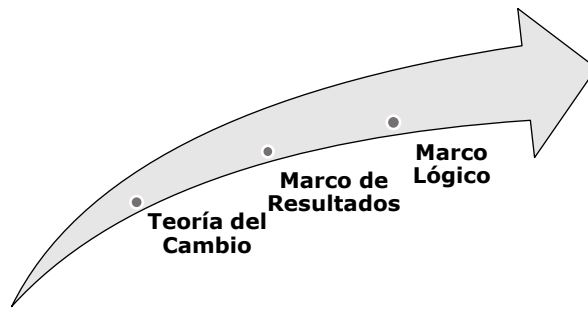
<sup>3</sup> Mike Culligan, Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*, (abril 2019), pdf, 19.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, 20.

<sup>5</sup> Oscar E. Narváez Martínez, *Formulación y Evaluación de Proyectos*. “Programa Tecnología Pública Ambiental”, (Bogotá D.C, nov 2019), pdf, 128.

<sup>6</sup> Mike Culligan, Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro*.

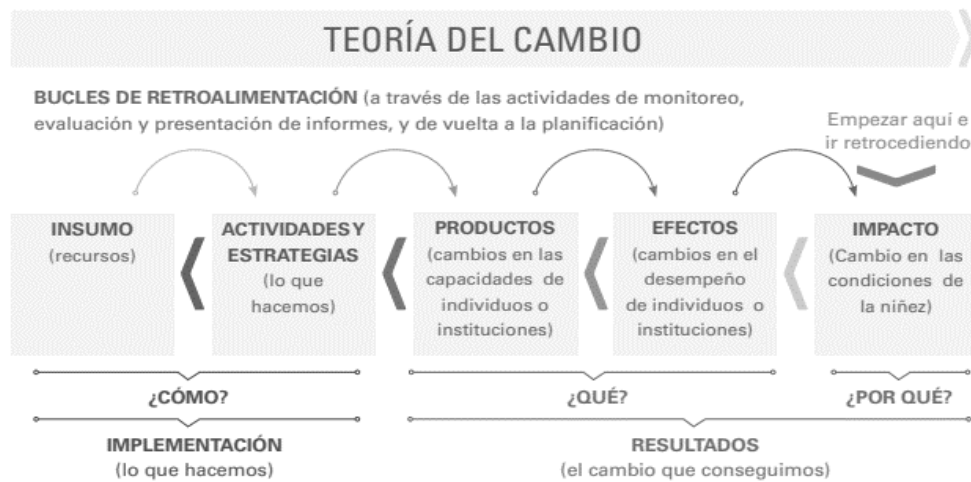
Figura 1. Progresión de los Modelos Lógicos



Fuente: Elaboración propia a partir de Mike Culligan y Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*, (abril 2019), 20.

En cuanto a la Teoría del cambio, esta explica la manera en que se entienden los resultados producidos por las actividades diseñadas para alcanzar los impactos previstos.<sup>7</sup> Con un enfoque práctico y analítico; bajo una realización colectiva y colaborativa; estratégicamente entrelazada; *con un monitoreo consciente y crítico*.<sup>8</sup> La Teoría del cambio construye la lógica del cambio desde la perspectiva de todos los involucrados en los procesos de desarrollo. Debe diseñarse sistemáticamente, planteando primero los resultados y posteriormente las actividades, es decir, *los cambios que se desean realizar y cómo se van a lograr*.<sup>9</sup> La siguiente figura (2) lo ejemplifica de mejor manera.

Figura 2. Diseño de la Teoría del Cambio



Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Manual Sobre la Gestión Basada en Resultados: La labor conjunta en favor de la niñez*, (UNICEF, 2017), 7.

<sup>7</sup> Patricia Rogers, *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.2*, (Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF, 2014), 1.

<sup>8</sup> Iñigo Retolaza Eguren, *Teoría de cambio* “Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”, (Guatemala, 2010), 4.

<sup>9</sup> Juan Fernando Pacheco y Sebastián Archila, *Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales*, (Bogotá, abril 23 de 2020), 1.

Por otra parte, hablar del Marco de resultados es, al igual que la Teoría del cambio, hablar de un modelo que define estratégicamente a un proyecto, volviéndolo fácilmente comprensible. Sin embargo, la Teoría del cambio de una manera general, multisectorial y de largo plazo, identifica las condiciones necesarias para lograr un cambio; mientras que el Marco de resultados “solamente trata de aquellas intervenciones responsabilidad directa del equipo del proyecto”.<sup>10</sup> Hablamos pues, de un modelo lógico enmarcado en el accionar del equipo técnico, en los requerimientos del donante o de los de la propia organización, que permite materializar el cambio deseado en una estrategia operativa.

Respecto al Marco lógico, este “describe las características clave del proyecto”,<sup>11</sup> apareciendo por primera vez en esta fase los indicadores y los métodos de medición. Siendo los indicadores medidas, para el avance, para el reflejo del cambio o para la evaluación del desempeño del proyecto; y, los métodos de medición identificadores de la manera en que se recolectarán los datos del proyecto en pos del seguimiento sobre el avance de los indicadores. Esta metodología colabora en la estructuración del pensamiento pero no sustituye al análisis creativo.<sup>12</sup> Visto así, el Marco lógico tendrá muchas variantes, de allí que existan guías que utilicen o propongan matrices para estructurarlo, como la que se muestra en la siguiente figura (3).

En resumidas cuentas, los modelos lógicos dotan de claridad a la formulación. Al ser herramientas que se articulan sucesivamente, permiten que la formulación inyecte lógica a un proyecto para que cumpla el cometido de ser una “unidad básica de planificación”.<sup>13</sup> La formulación de proyectos busca resolver problemas o atender necesidades, a través de inversiones directas, en busca de resultados concretos.

---

<sup>10</sup> Mike Culligan, Leslie Sherriff, GUÍA MEAL DPro, 29.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, 33.

<sup>12</sup> Norma Sánchez, *El marco lógico*. “Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos” *Visión Gerencial*, núm. 2, (2007), (Venezuela: Universidad de los Andes), 330.

<sup>13</sup> Sedecom, USAID y OIM, *Formulación de Proyectos* “Marco Lógico y Metodología General Ajustada – MGA”, (2019), pdf, 4.

Figura 3. Matriz de Marco Lógico

	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL			
OBJETIVO ESPECÍFICO			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES	Medios	Costes	

Fuente: Gabriel Ferrero y Osorio de la Loma, *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*, (Universidad Politécnica de Valencia, 2002), 67.

Hasta aquí sus aspectos generales, como hemos visto, los modelos lógicos son aplicados en el diseño a distintos niveles, entre ellos los municipales, donde facilitan la planificación y gestión del Desarrollo Municipal, dos de las tareas fundamentales de un buen gobierno. Según el Código Municipal salvadoreño, el municipio constituye una unidad política administrativa, con territorio, ordenamiento jurídico propio y autonomía en su gobierno;<sup>14</sup> por lo que esta planificación y gestión debe valerse de los modelos lógicos como entes direccionales para que los atributos municipales planteados no pierdan rumbo hacia las intervenciones para el desarrollo.

<sup>14</sup> “Art 2: El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal”. Código Municipal, (El Salvador: Asamblea Legislativa de EL Salvador, 1986).



## 2.2. Implicaciones metodológicas en la formulación de proyectos municipales

Metodológica y estrictamente hablando, los modelos lógicos en la formulación hacen sus aportes desde cada uno de sus tipos. “La Teoría del cambio es un proceso similar al de la formulación de un proyecto, pero genera un panorama más completo, sin limitarse a la información que se vierte en un formato de proyecto;”<sup>15</sup> echando mano de la solidez que entregan los marcos conceptuales, “debe utilizarse como un documento vivo”,<sup>16</sup> al igual que los demás modelos lógicos, para que sea y sean adaptables al cambio, generando una formulación congruente con la realidad.

Por otra parte, el Marco de resultados dota a la formulación de objetivos bien articulados jerárquicamente, con una lógica de la estrategia del proyecto, vertical y organizada, siempre y cuando se sostenga en una Teoría del cambio bien aplicada; como se dijo en el apartado anterior, el Marco de resultados es elaborado por el equipo del proyecto, que al momento de formular debe establecer las prioridades, considerar los elementos externos, ser pertinente, ser consciente de su propia capacidad, de los recursos disponibles, de la viabilidad técnica-financiera, para poder identificar estratégicamente lo que está al alcance del Marco de resultados.

El Marco lógico en la formulación, es el modelo que “ha cobrado mayor auge en los últimos”,<sup>17</sup> siendo una de las respuestas más certeras al momento de crear confianza ante las organizaciones internacionales, facilitando el diseño, ejecución y evaluación. Según el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo de Perú, mediante el Marco lógico se pueden satisfacerse requisitos que garantizan la calidad en una intervención para el desarrollo, siendo estos la variabilidad, la viabilidad y la coherencia.<sup>18</sup> De allí que, constituya una de las mejores técnicas de análisis al conseguir, sin un método sofisticado, severidad científica en la formulación.

---

<sup>15</sup> Juan Fernando Pacheco y Sebastián Archila, *Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales*, 2.

<sup>16</sup> Mike Culligan, Leslie Sherriff, *GUÍA MEAL DPro*, 28.

<sup>17</sup> Wendy E. Chávez González, Ana Judith Letona Pérez y Bessy Rivera Surio, *Aplicación del Método del Marco Lógico en los Proyectos de Inversión de la Municipalidad de la ciudad de San Salvador*, (El Salvador: Universidad de El Salvador, 2010), IV.

<sup>18</sup> Alejandra Marcela Nardi, *Diseño de Proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico Parte I*, (Universidad Nacional de Córdoba, 2006), 3.

De acuerdo a la Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD), el Marco lógico califica el propósito y justifica al proyecto, definiendo claramente sus elementos, identificando las necesidades de información, facilitando la comunicación entre los implicados, analizando el entorno desde el comienzo para medir el éxito o fracaso del mismo.<sup>19</sup> Lo que le convierte quizá en el modelo que más enriquece y más efectos tiene en el diseño o formulación de Proyectos para el Desarrollo.

Es pues, una herramienta versátil, que puede utilizarse en todas las etapas de una intervención. Sin embargo, no debe perderse de vista la advertencia del Banco Internacional de Desarrollo (BID), de que al ser una herramienta que permite dinamizar el diseño la ejecución, no debe mutar en un instrumento de buró, utilizado solamente para la presentación de resultados.<sup>20</sup> Un buen Marco lógico, generará una formulación coherente, viable y evaluable; con objetivos, supuestos, medios de verificación e indicadores, definidos.

Particularmente hablando, en los municipios, los modelos lógicos en la formulación harán sus aportes desde los puntos establecidos en el párrafo anterior, pero tropicalizados a las características únicas de las municipalidades: territorio y ordenamiento jurídico propio, autonomía.

Estas características inherentes a los municipios, podrían interferir al momento de formular proyectos, bajo un desatinado criterio de que la autonomía de los municipios alcanza para que los modelos con los que trabaja el donante no deban ser aplicados, o para que el ordenamiento jurídico propio contradiga los parámetros de la Cooperación para el Desarrollo, volviendo inviable la formulación de un proyecto.

En qué medida entonces la aplicación de los modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo podría verse afectada en los municipios salvadoreños, municipios con sus condiciones propias como la fuente de financiamiento, la aplicabilidad competente del ordenamiento jurídico y el alcance de su autonomía.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, 4.

<sup>20</sup> *Ibíd.*, 15.

### **2.3. Aplicación de los Modelos lógicos en la gestión municipal de la Alcaldía de Quezaltepeque**

Propiamente hablando del Municipio de Quezaltepeque, en el Departamento de La Libertad, con una extensión territorial de 125.4 km<sup>2</sup>, equivalente al 13.18% de la extensión total del departamento;<sup>21</sup> analizaremos si los modelos lógicos son aplicados en la gestión de la alcaldía al momento de la formulación, conociendo de primera mano su realidad institucional al entrevistar a los funcionarios encargados.

Según el Plan Estratégico Participativo 2015-2019, que usaremos como referencia por no existir actualizaciones posteriores, entre los años de 2009 y 2012, los proyectos de mayor ejecución, y por ende de mayor formulación, fueron en primer lugar los de infraestructura clasificados como “infraestructura diversas”, oscilando entre un mínimo de 64.6% en 2009 y un máximo de 100% en 2012; en segundo lugar los clasificados como “educación y recreación” en los años 2009 y 2011 con un 30.4% y 66.2% respectivamente; y, en tercer lugar, los proyectos viales que en los años 2010 y 2011 fue en un 13.3% y 29.4% su ejecución respectivamente.<sup>22</sup>

En cuanto a la formulación de proyectos o intervenciones de desarrollo, para el 2014 la Alcaldía carecía de convenios internacionales de cooperación o hermanamientos que la vincularan con programas de desarrollo de carácter transnacional.<sup>23</sup> Para ese momento, la municipalidad buscaba la participación de los actores locales, invitándoles a la discusión sobre la formulación, ejecución y supervisión de programas y proyectos puntuales.<sup>24</sup>

Actualmente existen programas provenientes de Convenios internacionales en ejecución y administrativamente dos Unidades encargadas de la formulación, una Unidad de Formulación de Proyectos y una Unidad de Gestión que tiene dentro de sus funciones la formulación de Proyectos para el Desarrollo. Dentro de su organigrama institucional estas Unidades dependen de Gerencias distintas: la de formulación de proyectos depende de la Gerencia de Desarrollo Territorial y la de Gestión, encargada de la formulación de

---

<sup>21</sup> León Sol Arquitectos Consultores, *Plan Estratégico Participativo del Municipio de Quezaltepeque*. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (noviembre 2014), 13.

<sup>22</sup> *Ibíd.* 40

<sup>23</sup> *Ibíd.* 41

<sup>24</sup> *Ibíd.* 39

Proyectos para el Desarrollo, depende de la Gerencia de Desarrollo Económico Local, sin embargo no tiene ningún formulador asignado.

Al entrevistar a los encargados, en el orden del párrafo anterior, se obtuvo que los modelos lógicos no son implementados estrictamente, que algunos de los elementos de los modelos subyacen dentro de la formulación de la municipalidad pero que no existen sistemáticamente, que esto se debe a la falta de claridad dentro de la administración entre las diferencias y competencias de la formulación de proyectos y de la formulación de Proyectos para el Desarrollo, porque nunca se ha diseñado un proyecto en conjunto con un ente cooperante.

Por otra parte, impera la confusión entre los parámetros establecidos por el donante y los establecidos a partir de los atributos propios de los municipios; en esta confusión, se aplican parámetros internos o convencionales a los procesos especiales de la Cooperación, incluso en los Proyectos para el Desarrollo en ejecución, previamente formulados por el cooperante. Cabe mencionar que los encargados sí manejan los modelos lógicos y cómo funcionan dentro de la formulación de proyectos, que el problema trasciende otras esferas, donde la autoridad máxima no tiene claridad en el manejo de la gestión y formulación este tipo de intervenciones.

Esta confusión, deviene del art. 3, numeral 3ro del Código Municipal, que establece la autonomía del municipio extendida a la “libre gestión en las materias de su competencia”,<sup>25</sup> al no tener claro si ésta libre gestión contraría los parámetros establecidos por el donante al momento de formular Proyectos para el Desarrollo.

### **III. Metodología de investigación**

Siendo el objetivo de esta investigación analizar si los Modelos lógicos son aplicados al momento de la formulación de Proyectos para el Desarrollo y si son diseñados efectivamente a partir de los estándares teóricos existentes a nivel internacional en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, se tomó a bien realizar una investigación de tipo descriptiva que según Sampieri es aquella que describe las situaciones y los eventos, el

---

<sup>25</sup> Código Municipal, (El Salvador: Asamblea Legislativa de EL Salvador, 1986).

cómo y el desarrollo de cierto fenómeno, seleccionando eventos y midiéndolos de manera independiente, para lograr una descripción de lo que se está investigando.<sup>26</sup>

En ese sentido, para conocer si los modelos lógicos se aplican en la formulación, se partió de un enfoque cualitativo, teniendo como base instrumental la realización de entrevistas y la consulta de la documentación pertinente a los procesos de formulación de la municipalidad. Por ello, se entrevistó a los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, responsables directos de la formulación: la Jefa de la Unidad de Gestión, adscrita a la Gerencia de Desarrollo Económico Local, y el Encargado de la Unidad Formulación de Proyectos, adscrito a la Gerencia de Desarrollo Territorial; conociendo de primera mano la situación de la municipalidad; teniendo acceso a la documentación que respaldan los procesos en cuestión y contrarrestar la información obtenida con la información del instrumento.

Como se mencionó en el párrafo anterior, para este estudio, el tipo de entrevista utilizada fue semiestructurada, lo que permitió un mejor manejo del instrumento en la realización de preguntas; estuvo compuesta por 15 ítems dividido en tres partes, con preguntas relacionadas a: (1) el conocimiento sobre los Modelos lógicos, (2) el conocimiento de la formulación de proyectos de desarrollo y (3) la aplicabilidad de los modelos lógicos en la formulación de intervenciones de desarrollo en el municipio; cada una de las preguntas estuvo relacionada con las variables identificadas que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz metodológica

AUTORES	VARIABLES	ÍTEM/ CATEGORÍA DE LA VARIABLE
Mike Culligan, Leslie Sherriff (2019). Patricia Rogers (2014). Iñigo Retolaza Eguren (2010). Fernando Pacheco y	V.1 Modelos lógicos	V.1.1 ¿Cuál es su conocimiento sobre los modelos lógicos? V.1.2 ¿Conoce la o las funciones de los modelos lógicos? V.1.3 ¿Conoce los tipos de modelos lógicos? V.1.4 ¿Cuál de los modelos lógicos considera con mayor auge? V.1.5 ¿Cuál modelo lógico considera más versátil y por qué?

<sup>26</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*. “Capítulo 4 Definición del Tipo de Investigación A Realizar: Básicamente Exploratoria, Descriptiva, Correlacional O Explicativa”, (México: Mc Graw Hill, 1997).

Sebastián Archila (2020). Norma Sánchez (2007).		V.1.6 ¿Sabe si existe personal certificado en la utilización de modelos lógicos dentro de la Alcaldía?
Rodolfo Siles, Ernesto Mondelo (2018). Oscar E. Narváez Martínez (2019). González, Pérez y Surio (2010).	V.2 Formulación de Proyectos para el Desarrollo	V.2.1 ¿Conoce cómo se formulan Proyectos para el Desarrollo? V.2.2 ¿Sabe usted, si actualmente se están formulando Proyectos para el Desarrollo en la alcaldía? V.2.3 ¿Cree que la autonomía de los municipios pueda interferir en la formulación de Proyectos para el Desarrollo? V.2.4 ¿Conoce si la alcaldía cuenta con personal capacitado y certificado para formular Proyectos de Desarrollo?
Sol León Arquitectos Consultores (2014) Código Municipal (1986).	V.3 Aplicabilidad de modelos lógicos en la formulación de intervenciones de desarrollo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque	V.3.1 ¿Conoce el aporte de los modelos lógicos a la formulación de Proyectos para el Desarrollo? V.3.2 ¿Considera que los modelos lógicos tienen implicación en la formulación municipal? V.3.3 ¿Los modelos lógicos son implementados en la formulación de esta Alcaldía? V.3.4 El Concejo Municipal y las autoridades administrativas ¿tienen conocimiento sobre los modelos lógicos y su aplicación en la formulación de Proyectos para el Desarrollo? V.3.4 ¿Considera que la libre gestión de los municipios podría afectar los parámetros establecidos por el donante al momento de formular Proyectos para el Desarrollo?

#### IV. Resultados y discusión

En el diseño de modelos lógicos en la formulación de Proyectos para el Desarrollo en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, el estudio identificó hallazgos esclarecedores sobre la situación de la municipalidad, detallados a continuación:

##### V.1 Modelos lógicos

Los entrevistados aseguraron tener conocimiento sobre los modelos lógicos, sus funciones y sus tipos, que incluso son utilizados como guía en la formulación de los proyectos propios de la municipalidad, aunque no de manera sistemática ya que la municipalidad no cuenta con documentos o con un marco propio que sirva como guía en

la formulación de sus intervenciones, aun cuando esta investigación determinó a los modelos como un marco donde confluyen el impacto deseado, la manera en la que ocurrirá el cambio, o la medición y el seguimiento a los avances. De igual forma, ambos funcionarios coincidieron en que el modelo de Marco lógico es el que ha tenido mayor auge, debido a la confianza que genera entre los cooperantes y a su versatilidad desde matrices fácilmente aplicables a cualquier contexto.

Los entrevistados aseguraron que no existe personal certificado en el manejo de los modelos, que si bien ellos como encargados tienen conocimientos, debido a la naturaleza de sus estudios, no se encuentran certificados propiamente en este tipo de metodologías, pues la administración no ha puesto interés en capacitar en este sentido al recurso humano; considerando este hecho como una limitante importante a la hora de la formulación de Proyectos para el Desarrollo, porque como se dijo, los modelos dotan de claridad a la formulación, inyectando lógica y planificación; que incluso esto podría forzar la contratación de formulación externa.

## **V.2 Formulación de Proyectos para el Desarrollo**

Al entrevistar a los funcionarios se supo que hasta la fecha la Alcaldía no ha formulado ningún Proyecto para el Desarrollo, porque no han existido cooperantes que lo exijan y porque la administración no visualiza la existencia de un portafolio previo a la gestión de Proyectos para el Desarrollo, siendo este un hallazgo que define en gran manera los resultados de este estudio, pues prácticamente los modelos lógicos no pueden aplicarse tal cual en la inexistente formulación de intervenciones. Por otro lado, ambos encargados tienen la certeza de que la autonomía de los municipios no debería interferir en la formulación de Proyectos para el Desarrollo, que por el contrario, debería ser un atributo que dote de un mayor margen de maniobra a la hora de la gestión, al permitir que la municipalidad perciba recursos de manera directa e independiente, pero que lastimosamente sí lo hace, según sus análisis, desde un mal entendimiento y una errónea aplicación del término, que hace ver a la autonomía como un elemento excluyente de la comunidad internacional.

Otro hallazgo encontrado fue que la municipalidad si cuenta con personal capacitado para la formulación de proyectos, pero esas capacidades no son explotadas porque la Unidad encargada no cuenta con formuladores asignados, algo que claramente limita al accionar

de la esta administración. Por otra parte, se encontró que, en el caso de los proyectos de cooperación internacional que ya se ejecutan en la Alcaldía fueron previamente formulados por el cooperante, porque éste así lo determinó.

### **V.3 Aplicabilidad de modelos lógicos en la formulación de intervenciones de desarrollo Alcaldía Municipal de Quezaltepeque**

Los modelos lógicos no son aplicados directamente en la formulación de la Alcaldía, sí lo hacen retomando de forma dispersa ciertos elementos, más por efecto de la experiencia del personal que por un proceso sistematizado. Los funcionarios encargados sí conocen el aporte de los modelos lógicos a la formulación de proyectos, pero nunca han formulado uno; esto no los priva de considerar que los modelos tienen implicación en la formulación municipal y que de hacerlo en una manera sistemática y administrativamente establecida, la implicación y los efectos de éstos tendría un tremendo éxito en la gestión y el desarrollo del municipio.

Además, debe señalarse, que el Concejo Municipal y las autoridades administrativas no tienen gran conocimiento sobre los modelos y su aplicación en la formulación, aunque estén muy interesados en generar desarrollo mediante la cooperación. La libre gestión de los municipios no debería afectar los parámetros establecidos por el donante al momento de formular Proyectos para el Desarrollo, pero lo hace al pensar de forma errónea que tal capacidad da para ignorar requerimientos externos.

## **V. Conclusiones**

La mayoría de administraciones municipales en El Salvador tienen problemas con la Cooperación Internacional, no tienen la capacidad instalada para gestionarla y administrarla. Como hemos dicho los modelos lógicos facilitan la planificación y gestión del desarrollo municipal, como tareas fundamentales de una buena administración, en este sentido, la municipalidad ha avanzado al respecto, al tener una Unidad encargada y personal con conocimiento de las herramientas técnicas como el manejo de los modelos lógicos.

La aplicación de los modelos lógicos en el caso objeto de estudio de esta investigación: es nula, imposibilitada de tajo, porque nunca se ha formulado un Proyecto para el Desarrollo en esta administración municipal; perdiendo así uno de los elementos



direccionales en el rumbo en la formulación en general y de las intervenciones para el desarrollo en particular, como se planteó al principio de esta investigación. Esto aunado a no tener formuladores asignados para este tipo de intervenciones y a que la máxima autoridad municipal piense que la libre gestión del municipio, devenida de su autonomía, le dote de autoridad para ignorar los parámetros establecidos por el donante. Por otra parte, el hecho de que existan en ejecución proyectos de cooperación internacional, formulados previamente, podría generar una cultura asistencialista, que haga pensar que no se necesitan formuladores especializados para este tipo de proyectos.

El Concejo Municipal y las autoridades administrativas están muy interesados en generar desarrollo mediante la cooperación, al entender de esta investigación, podría trabajarse en una política de gestión internacional que permita la captación de los fondos y la administración de los proyectos en concordancia con los términos establecidos por el cooperante.

Si bien el estudio ha generado en su mayoría hallazgos negativos, nos da una pauta para conocer qué hace falta en las municipalidades y dónde se tiene que trabajar para que haya una mejor gestión. También nos muestra el panorama del desconocimiento que aún existe en el país acerca de nuevas herramientas que se pueden utilizar en la formulación de proyectos. Por otro lado, este estudio también nos muestra que continúa imperando el hecho de que los entes cooperantes traen consigo los proyectos ya formulados nada más para ejecutarse, sin incentivar a las municipalidades, como el caso de estudio, a crear sus propios documentos marco que sirvan de guía para la formulación de este tipo de intervenciones.

## VI. Bibliografía

- Código Municipal. El Salvador: Asamblea Legislativa de EL Salvador, 1986.
- Culligan Mike y Sherriff Leslie. *GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo*. Abril 2019. Pdf.
- Chávez González Wendy E, Ana Judith Letona Pérez y Bessy Rivera Surio. *Aplicación del Método del Marco Lógico en los Proyectos de Inversión de la Municipalidad de la ciudad de San Salvador*. El Salvador: Universidad de El Salvador, 2010. Pdf
- Hernandez Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. “Capítulo 4 Definición del Tipo de Investigación A Realizar: Básicamente Exploratoria, Descriptiva, Correlacional O Explicativa”. México: Mc Graw Hill, 1997. Pdf.
- Nardi Alejandra Marcela. *Diseño de Proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico Parte I*. Universidad Nacional de Córdoba, 2006.
- Narvárez Martínez Oscar E. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. “Programa Tecnología Pública Ambiental”. Bogotá D.C, nov 2019. Pdf.
- Pacheco Juan Fernando y Sebastián Archila. *Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales*. Bogotá, abril 23 de 2020.
- Retolaza Eguren Iñigo. *Teoría de cambio* “Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”. Guatemala, 2010.
- Rogers Patricia. *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF, (2014).
- Sánchez Norma. *El marco lógico*. “Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos” *Revista Visión Gerencial*, núm. 2. Venezuela: Universidad de los Andes, 2007.
- Sedecom, USAID y OIM. *Formulación de Proyectos* “Marco Lógico y Metodología General Ajustada – MGA”. 2019. Pdf.
- Siles Rodolfo y Mondelo Ernesto. *Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R*, 4ta ed. (2018).
- Sol León Arquitectos Consultores. *Plan Estratégico Participativo del Municipio de Quezaltepeque*. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Noviembre 2014.