Modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos

Dulmy Julissa Alfaro Bonilla
Autora

Tesis presentada con el objetivo de obtener el Título de Magíster en Ciencias en el marco del Programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo

MSc. Erick Iván de León de León
Asesor/tutor de tesis

San Marcos, junio de 2025

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado

AUTORIDADES:

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis
Rector Magnífico
Universidad de San Carlos de Guatemala

MSc. Juan Carlos López Navarro
Director General
Centro Universitario de San Marcos

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora
Departamento de Estudios de Postgrado

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Y Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo
Coordinador

¡ID Y ENSEÑAD A TODOS!

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Mtra. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos – USAC

Quien suscribe, Mtro. Erick Iván de León de León, colegiado activo No. 19,194, en calidad de asesor de tesis de la maestrante Dulmy Julissa Alfaro Bonilla, se permite emitir el presente dictamen sobre el trabajo de investigación titulado:

"Modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos"

El trabajo presentado por la maestrante ha sido desarrollado de conformidad con los lineamientos académicos y metodológicos establecidos por el Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de San Marcos, Universidad de San Carlos de Guatemala. La investigación demuestra rigurosidad teórica y metodológica, así como una adecuada aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos conforme a los estándares del Project Management Institute (PMI), adaptados al contexto municipal.

El contenido del trabajo refleja un análisis pertinente de la realidad institucional, así como la propuesta de un modelo aplicable y viable que contribuye al fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo en la gestión de proyectos de desarrollo.

Por lo anterior, y habiendo cumplido con los requisitos académicos y formales establecidos, dictamino que la tesis es APTA para su presentación, defensa y evaluación ante el tribunal correspondiente.

Sin otro particular, suscribo el presente dictamen, para los fines que en derecho correspondan, en la ciudad de San Marcos, a los ocho días del mes de abril del año dos mil veinticinco.

Atentamente,

Mtro. Erick Iván de León de León
Asesor de tesis
Colegiado activo No. 19,194

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

San Marcos, 12 de mayo de 2025

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos – USAC

Estimada MSc. Makepeace:

Reciba un cordial saludo. Me permito hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de tesis elaborado por la maestrante Dulmy Julissa Alfaro Bonilla, titulado: "Modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos"

Luego de efectuar una evaluación técnica y académica del documento, puedo afirmar que el estudio presenta una propuesta sólida, pertinente y bien estructurada, orientada a mejorar los procesos de planificación y ejecución de proyectos en el ámbito municipal. La investigación se apoya en fundamentos teóricos actuales y en prácticas reconocidas internacionalmente, particularmente las metodologías del Project Management Institute (PMI), adaptadas a la realidad local de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.

El trabajo demuestra capacidad analítica, claridad expositiva, y un enfoque práctico que le otorgan viabilidad y relevancia institucional. En función de lo anterior, considero que la tesis cumple con los requisitos establecidos por el Departamento de Estudios de Postgrado y posee el mérito suficiente para ser presentada y defendida ante el tribunal correspondiente.

Sin otro particular, quedo atento a cualquier requerimiento adicional y suscribo el presente dictamen para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dr. Robert Enrique Orozco Sánchez
Revisor de tesis

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

Coordinador/Revisor:

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez

Secretario:

MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes

Asesor:

MSc. Erick Iván de León de León

Padrinos:

MSc. Erick Iván de León de León

MSc. Edwars Allan Robledo Escobar

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA UNIDAD DE TESIS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, **CERTIFICA:** QUE HA TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE EXÁMENES PRIVADOS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, EN EL QUE A FOLIOS No. 077, SE ENCUENTRA FACCIONADA EL ACTA No. 10-2025, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE: ----------

Acta No. 10-2025

En la ciudad de San Marcos, departamento de San Marcos, siendo las dieciocho horas, del día lunes veintiséis de mayo del año dos mil veinticinco, reunidos en el salón de sesiones del Departamento de Estudios de Postgrados, del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: Directora: MSc. Eugenia Elizabeth Makepeace Alfaro, Coordinador/Revisor: PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez; Secretario: MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes; Asesor: MSc. Erick Iván de León de León; con el objeto de practicar Examen Privado, de la Maestría en Gerencia en Proyectos de Desarrollo, en el grado académico de Maestría en Ciencias, del (a) Maestrante: Licda. Dulmy Julissa Alfaro Bonilla, identificada con carné No. 2019 90459, procediéndose de la siguiente manera: ----------

PRIMERO: La sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo. **SEGUNDO**: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los integrantes del Tribunal Examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen FAVORABLE. **TERCERO**: En consecuencia, el Resultado del Examen Privado de Tesis, de la sustentante es: **Aprobado por Unanimidad, con mención especial: MAGNA SUMMA CUM LAUDE.** Previo a otorgarle el título profesional de: **MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO.** Se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha, una hora después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL (LA) INTERESADO (A) CONVENGAN, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE **CERTIFICACIÓN,** EN UNA HOJA MEMBRETADA DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A SIETE DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL VEINTICINCO.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes
Secretario Unidad de Tesis

Visto Bueno. MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado

c.c. Interesado (a)
c.c. Archivo

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Centro Universitario de San Marcos, 3 Ave. 7-42, Zona 3
Universidad de San Carlos de Guatemala
San Marcos, Guatemala, C. A.
Teléfono: (502) 77601664

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrados

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUSAM. 10-2025

La infrascrita directora del Departamento de Estudios de Postgrados, del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del Asesor y Certificación del Acta de Examen Privado No. 10-2025 de fecha 7 de junio de 2025, suscrita por los integrantes del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de Tesis, titulada: **"Modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos."** Presentada por la maestrante: Dulmy Julissa Alfaro Bonilla, con Registro Académico **No. 201990459.** Previo a conferírsele el título de: **Maestra en Ciencias** en **Gerencia de Proyectos de Desarrollo,** autoriza la impresión de la misma.

San Marcos, 12 de junio de 2025.

IMPRÍMASE.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos

c.c. archivo
c.c. interesado (a)

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Creador del universo, dueño y señor de mi vida, gracias por ser mi primer lugar y por cumplir en ti los anhelos de mi corazón. Que esté título y mi vida entera te honren.
Mi mamá	Por su apoyo y amor incondicional, por ser ejemplo de trabajo y perseverancia, por creer en cada uno de mis proyectos y sueños.
Mi papá	Por su apoyo, por enseñarme el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la humildad, por alentarme a alcanzar mis metas.
Mis hermanos	Aunque estemos en distintos caminos y lugares siguen siendo una parte fundamental de mi fuerza y mi corazón.
Mis sobrinos	Que llenan mi corazón de alegría, y me enseñan a ver el mundo con ojos nuevos.
Mi familia	Que nuestro vínculo sea siempre base sólida de amor, confianza y apoyo.
Amigos	Por su lealtad y compañía, mi cariño y agradecimiento.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme una formación académica de calidad, por ser un espacio donde pude crecer profesionalmente y como persona, cada conocimiento y experiencia adquirida en esta casa de estudios ha contribuido significativamente a mi desarrollo e indudablemente al desarrollo de San Marcos.
Asesor de tesis	Mi agradecimiento por su compromiso con la excelencia académica. Su dedicación, guía y claridad fueron clave en el desarrollo este proceso, valoro profundamente su disposición y calidad humana.
Mi familia	Gracias por ser una base sólida en mi vida, por cada palabra y muestra de apoyo incondicional. Especialmente a mis padres que son fuente de mi inspiración.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos, con el propósito de optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos municipales. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar el estado actual de la gestión de proyectos, identificar problemáticas y validar la propuesta. Los hallazgos evidenciaron deficiencias estructurales, técnicas y operativas que limitan la eficacia de los proyectos. Como respuesta, se diseñó un modelo adaptado al contexto municipal, basado en buenas prácticas internacionales, particularmente las establecidas por el Project Management Institute (PMI). El modelo propone una estructura por fases, incorpora herramientas de monitoreo, participación ciudadana y capacitación institucional, y fue validado como viable por actores clave del municipio. El estudio concluye que la implementación del modelo contribuirá a una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Palabras clave: gestión de proyectos, municipalidad, planificación, desarrollo local, PMI.

Nota: Únicamente el autor (a) es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del reglamento de exámenes técnico-profesionales del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE GENERAL

1 INTRODUCCIÓN 1
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 2
2.1 Planteamiento del problema 2
2.2 Preguntas de investigación 2
2.2.1 Pregunta principal 2
2.2.2 Preguntas secundarias 3
2.3 Objetivos 3
2.3.1 Objetivo general 3
2.3.2 Objetivos específicos 3
2.3.3 Hipótesis 3
2.3.4 Operacionalización de las variables o unidades de análisis 4
2.4 Estado del Arte 6
2.5 Delimitación en tiempo y espacio 8
2.5.1 Delimitación en tiempo 8
2.5.2 Delimitación espacial 8
2.6 Alcances y límites 8
2.7 Aporte de la investigación 9
3 METODOLOGÍA 10
3.1 Sujetos 10
3.2 Instrumentos 10
3.3 Procedimiento 11
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística 12
4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS 13
4.1 Gestión de Proyectos 13
4.2 Administración Pública Municipal 13
4.3 Desarrollo Local Sostenible 14
4.4 Planificación Estratégica y Evaluación de Proyectos 14
4.5 Participación Ciudadana y Gobernanza 15
5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 16

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS 49
7 CONCLUSIONES 51
8 RECOMENDACIONES 52
9 REFERENCIAS 54
10 ANEXOS 59
10.1 Propuesta de modelo de gestión de proyectos de desarrollo 59
Anexo A: Cronograma de ejemplo 64
Anexo B: Matriz de riesgos del proyecto 65
Anexo C: Presentación visual del modelo 66
10.2 Instrumentos de investigación 67
10.3 Cronograma 79
10.4 Declaración personal de no plagio 80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comentarios de los ciudadanos y beneficiarios sobre la gestión de proyectos 29
Tabla 2 Sistematización grupos focales 32
Tabla 3 Sistematización entrevistas a expertos 43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Nivel actual de planificación en los proyectos municipales 16
Ilustración 2 Metodologías de gestión de proyectos que utiliza la municipalidad 17
Ilustración 3 Dificultades en la gestión de proyectos municipales 18
Ilustración 4 Asignación adecuada de recursos para el desarrollo de proyectos 19
Ilustración 5 Áreas de mejora en la gestión de proyectos 20
Ilustración 6 Modelo estructurado basado en buenas prácticas de gestión de proyectos 21
Ilustración 7 Aspectos prioritarios de un sistema de gestión de proyectos municipal 22
Ilustración 8 Nivel de apoyo que tendría un modelo estructurado 23
Ilustración 9 Desafíos en la implementación de un modelo de gestión de proyectos 24
Ilustración 10 Disposición a participar en capacitaciones sobre gestión de proyectos 25
Ilustración 11 Estado Actual de la Gestión de Proyectos 26
Ilustración 12 Problemáticas y Oportunidades de Mejora 27
Ilustración 13 Buenas Prácticas y Modelo Propuesto 28

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como tema central el diseño de un modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos. Se abordó la necesidad de establecer un enfoque estructurado y sistemático que permitiera optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos impulsados por la municipalidad, superando prácticas empíricas y desarticuladas.

El interés por desarrollar esta investigación surgió a partir de la identificación de múltiples deficiencias en la administración de proyectos municipales, entre ellas la falta de planificación estratégica, el uso ineficiente de los recursos, la escasa rendición de cuentas y la limitada sostenibilidad de las intervenciones. Estas debilidades evidenciaron la necesidad de formular una propuesta metodológica contextualizada que fortaleciera la capacidad institucional y respondiera efectivamente a las demandas de la población local.

La estrategia metodológica que se empleó fue de tipo aplicada, con un enfoque mixto. Se desarrolló un diseño no experimental de corte transversal, en el cual se combinaron técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas, revisión documental y análisis de contenido). Esta combinación permitió conocer el estado actual de la gestión de proyectos, identificar problemáticas clave y validar, con el aporte de actores relevantes, la pertinencia y viabilidad del modelo propuesto.

El propósito del estudio fue diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en buenas prácticas internacionales, pero adaptado a la realidad institucional, social y técnica de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo. A partir de este objetivo general, se plantearon metas específicas que incluyeron el análisis del estado actual de la gestión, la identificación de debilidades y oportunidades de mejora, la formulación del modelo y su validación contextual.

El desarrollo del trabajo se estructuró en secciones organizadas de manera lógica. La primera sección presentó el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. La segunda, abordó los antecedentes y el estado del arte, junto con los fundamentos teóricos y conceptuales. La tercera, describió la metodología aplicada. En la cuarta sección se presentaron y analizaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Finalmente, en la quinta sección se expuso la propuesta del modelo, seguida por las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

La Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos, desempeña un papel fundamental en el desarrollo local a través de la ejecución de proyectos sociales, de infraestructura y de servicios públicos. Sin embargo, la gestión de estos proyectos presenta serias limitaciones debido a la carencia de un modelo de gestión estandarizado y adecuado a sus necesidades institucionales y contextuales. La falta de planificación estratégica, así como la inexistencia de metodologías claras y herramientas técnicas adecuadas, ha dado lugar a problemas en la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos municipales. Esto repercute en una baja eficiencia en el uso de los recursos financieros, humanos y materiales, y compromete la sostenibilidad e impacto de las iniciativas implementadas.

Asimismo, se ha identificado que los procesos actuales de gestión de proyectos se caracterizan por una alta dependencia de prácticas empíricas, escasa sistematización de datos, y débil articulación entre las diferentes unidades municipales responsables. Esta situación dificulta la toma de decisiones informadas, limita la transparencia y reduce la capacidad institucional para responder de manera oportuna y efectiva a las necesidades de la población.

En este contexto, se hace necesario diseñar un modelo de gestión de proyectos que sea eficiente, adaptable y alineado con las condiciones locales, que permita mejorar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, y que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública municipal. Por ello, la presente investigación busca dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo diseñar un modelo de gestión de proyectos eficiente y adaptable para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos?

2.2 Preguntas de investigación

2.2.1 Pregunta principal

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de proyectos eficiente y adaptable para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos?

2.2.2 Preguntas secundarias

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de proyectos en la municipalidad?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas y oportunidades de mejora en la administración de proyectos?
- ¿Qué modelo se puede desarrollar basado en buenas prácticas de gestión de proyectos?
- ¿Cómo se debe validar la aplicabilidad de un modelo de gestión de proyectos en el contexto municipal?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión de proyectos de desarrollo que optimice la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.

2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de la gestión de proyectos en la municipalidad.
- Identificar las principales problemáticas y oportunidades de mejora en la administración de proyectos.
- Proponer un modelo estructurado basado en buenas prácticas de gestión de proyectos.
- Validar la aplicabilidad del modelo en el contexto municipal.

2.3.3 Hipótesis

El diseño e implementación de un modelo de gestión de proyectos de desarrollo, orientado a optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, mejorará la eficiencia en la administración de recursos y aumentará la sostenibilidad de los proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.

2.3.4 Operacionalización de las variables o unidades de análisis

Hipótesis	El diseño e implementación de un modelo de gestión de proyectos de desarrollo, orientado a optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, mejorará la eficiencia en la administración de recursos y aumentará la sostenibilidad de los proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento de recolección de datos
Analizar el estado actual de la gestión de proyectos en la municipalidad	Estado actual de la gestión de proyectos	Conjunto de procesos, prácticas y recursos utilizados actualmente por la municipalidad para planificar, ejecutar y evaluar sus proyectos.	Planificación Ejecución Evaluación	Existencia de planificación estratégica Nivel de cumplimiento de cronogramas Mecanismos de seguimiento y control	Entrevistas Revisión documental	Guía de entrevista Ficha de análisis documental
Identificar las principales problemáticas y oportunidades de mejora en la administración de proyectos	Problemáticas y oportunidades de mejora	Obstáculos que dificultan la buena gestión de proyectos y aspectos susceptibles de ser fortalecidos.	Recursos Procesos Capacidades técnicas Coordinación institucional	Limitaciones en el uso de recursos Dificultades en la ejecución Brechas de conocimiento técnico Grado de articulación entre dependencias	Encuestas Grupos focales	Cuestionario Guía para grupos focales
Proponer un modelo estructurado basado en buenas prácticas de gestión de proyectos.	Modelo estructurado de gestión	Diseño metodológico que integra estándares y buenas prácticas internacionales en la gestión de proyectos.	Estructura del modelo Metodologías aplicadas Adaptabilidad al contexto	Claridad en etapas del modelo Integración de herramientas (PMBOK, marco lógico, etc.) Nivel de contextualización municipal	Análisis comparativo Consulta con expertos	Matriz comparativa Guía de entrevista a expertos

Validar la aplicabilidad del modelo en el contexto municipal.	Aplicabilidad del modelo propuesto	Grado en que el modelo puede ser implementado de forma efectiva en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.	Viabilidad Relevancia Aceptación institucional	Nivel de comprensión por parte del personal Opinión sobre su utilidad Recursos necesarios para su aplicación	Talleres de validación Encuestas	Matriz de evaluación participativa Cuestionario

2.4 Estado del Arte

En los últimos años, la gestión de proyectos en gobiernos locales ha cobrado gran relevancia, especialmente en América Latina, donde las municipalidades enfrentan crecientes demandas sociales y limitaciones estructurales. Diversos estudios han abordado esta problemática desde distintos enfoques, destacando la necesidad de contar con modelos eficientes y adaptables para mejorar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos públicos.

En Guatemala, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) ha implementado el *Ranking de la Gestión Municipal* desde 2008, con el objetivo de evaluar y fortalecer las capacidades de las municipalidades en áreas clave como administración, finanzas y servicios públicos. Este instrumento ha permitido identificar fortalezas y debilidades en la gestión municipal, promoviendo la mejora continua y la alineación con las Prioridades Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Asimismo, el Programa de Fortalecimiento y Modernización de las capacidades técnicas de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME), desarrollado en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha buscado mejorar la calidad de vida de los habitantes del área metropolitana mediante la ejecución de proyectos en movilidad urbana, medio ambiente, ordenamiento territorial y fortalecimiento institucional. Entre los logros destacan la implementación del eje sur del Transmetro, la construcción de pasos a desnivel y la mejora en la disposición de desechos sólidos .

En el ámbito de la capacitación, la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) llevó a cabo un proyecto en Quetzaltenango entre 2006 y 2007, orientado a formar técnicos y gestores municipales en la formulación, diseño y gestión de proyectos de cooperación. Se capacitaron 18 funcionarios de diferentes municipalidades, quienes desarrollaron proyectos en áreas como preservación del patrimonio natural, manejo de residuos sólidos y sistemas de drenaje, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión municipal en la región.

Por otro lado, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha desarrollado e implementado herramientas tecnológicas y manuales para modernizar y fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de las municipalidades guatemaltecas. Estas herramientas han facilitado la planificación municipal, la prestación de servicios y la participación ciudadana, contribuyendo a la creación de gobiernos locales más eficientes y transparentes.

En el contexto centroamericano, Gómez-Lizano y Gutiérrez-Chinchilla (2013) propusieron una metodología basada en los estándares del Project Management Institute (PMI) para la Dirección de Urbanismo de la Municipalidad de Desamparados, Costa Rica. El estudio incluyó un diagnóstico de la situación actual y la propuesta de políticas, procedimientos y plantillas para mejorar la gestión de proyectos en el departamento.

En Honduras, Danilov Sevilla y Caro Zelaya (2012) desarrollaron una herramienta automatizada para mejorar la gestión de proyectos en los gobiernos locales. La propuesta buscó optimizar los procesos de planificación y ejecución de proyectos, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de las iniciativas municipales.

A nivel regional, Ardanaz et al. (2022) evaluaron la salud fiscal de 80 ciudades principales en Brasil, Colombia, México y Perú entre 2010 y 2017. El estudio concluyó que una gestión fiscal sólida es indispensable para garantizar la continuidad de los proyectos de desarrollo y recomendó implementar metodologías de evaluación financiera que permitan a las ciudades diagnosticar su situación y orientar decisiones estratégicas.

Trejo Nieto et al. (2018) analizaron cómo la gobernanza en áreas metropolitanas influye en la provisión de servicios públicos, mediante estudios de caso en Bogotá, Lima y Ciudad de México. El estudio reveló que la falta de articulación institucional y la duplicidad de funciones limitan la eficiencia de los proyectos, recomendando establecer estructuras claras de coordinación y fortalecer las capacidades técnicas locales.

García Moreno y García López (2010) evaluaron el progreso de la gestión orientada a resultados en 25 países de América Latina y el Caribe. La investigación evidenció que, aunque hay avances, muchas instituciones carecen de sistemas de monitoreo eficaces, proponiendo fortalecer la planificación estratégica y el uso de indicadores como pilares fundamentales para la gestión pública.

Watkins et al. (2017) investigaron más de 200 casos de proyectos de infraestructura afectados por conflictos en seis sectores clave en América Latina y el Caribe. El estudio concluyó que los conflictos tienden a surgir por fallas en la planificación social, ambiental y participativa, sugiriendo adoptar enfoques inclusivos y mecanismos de diálogo desde las primeras fases del ciclo del proyecto.

Finalmente, el Project Management Institute (PMI, 2022) analizó la percepción sobre la gestión de proyectos en organizaciones latinoamericanas, concluyendo que aún se percibe como una función meramente técnica. El informe indicó que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) son poco valoradas estratégicamente, proponiendo profesionalizar la función y vincularla directamente a los objetivos institucionales.

Estos estudios coinciden en que la eficiencia en la gestión de proyectos municipales no depende únicamente de factores técnicos, sino también de condiciones institucionales, participación ciudadana y sostenibilidad financiera. Asimismo, reflejan una tendencia regional hacia la profesionalización de los procesos de planificación, ejecución y evaluación, lo cual justifica la necesidad de diseñar modelos estructurados adaptados al contexto específico de municipalidades como la de Esquipulas Palo Gordo.

2.5 Delimitación en tiempo y espacio

2.5.1 Delimitación en tiempo

La investigación se ejecutó en el periodo comprendido entre enero de 2023 y marzo de 2025

2.5.2 Delimitación espacial

El trabajo de campo se realizó en el municipio de Esquipulas Palo Gordo, localizado a 7.5 km de la cabecera departamental de San Marcos.

2.6 Alcances y límites

Alcances

La presente investigación se enfocó en diseñar un modelo de gestión de proyectos de desarrollo para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos. El estudio abarcó tanto el análisis del estado actual de la gestión de proyectos como la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora dentro del contexto municipal. Asimismo, se incorporaron buenas prácticas internacionales adaptadas a la realidad local, lo cual permitió estructurar una propuesta metodológica que buscó optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo y un diseño no experimental. Se utilizaron entrevistas y cuestionarios aplicados a funcionarios municipales, líderes comunitarios y actores clave en el desarrollo local. De esta manera, se logró obtener una visión integral de los procesos administrativos y técnicos relacionados con la gestión de proyectos. Además, se validó la

aplicabilidad del modelo propuesto mediante la revisión de casos locales y la retroalimentación de expertos en planificación y gestión pública.

Límites

El estudio se limitó geográficamente al municipio de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos, por lo que los resultados y conclusiones no fueron generalizables a otros municipios sin realizar las adaptaciones correspondientes. En cuanto al alcance temporal, la investigación se desarrolló durante el período comprendido entre 2023 y 2025, lo que condicionó el análisis a las políticas, condiciones institucionales y capacidades vigentes en ese lapso.

Otro límite estuvo relacionado con la disponibilidad de información documental y estadística actualizada en la municipalidad, lo que restringió el análisis comparativo con ejercicios previos de gestión. Asimismo, se enfrentaron limitaciones en la participación de algunos actores clave por razones de agenda o institucionales, lo cual fue compensado mediante la triangulación de datos obtenidos de diversas fuentes.

2.7 Aporte de la investigación

La investigación aportó un modelo estructurado de gestión de proyectos de desarrollo, diseñado específicamente para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos, el cual respondió a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional. Este modelo integró buenas prácticas internacionales en la gestión pública, adaptadas a las condiciones técnicas, administrativas y sociopolíticas del contexto local.

El principal valor de este trabajo radicó en ofrecer una herramienta metodológica que permitió mejorar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos municipales, fortaleciendo la eficiencia en el uso de los recursos públicos y promoviendo una gestión más transparente y orientada a resultados. Asimismo, el modelo propuesto facilitó la toma de decisiones basadas en evidencia y contribuyó al fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal municipal.

Además, la investigación sentó las bases para futuras iniciativas de mejora institucional, al generar conocimiento aplicable a otros municipios con características similares. También incentivó la reflexión sobre la necesidad de profesionalizar la gestión de proyectos dentro del sector público local y promovió la cultura de evaluación continua como mecanismo de sostenibilidad en el tiempo.

3 METODOLOGÍA

3.1 Sujetos

Los sujetos que formaron parte de esta investigación fueron funcionarios municipales, expertos en gestión de proyectos y ciudadanos beneficiarios de los servicios públicos de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos. Los funcionarios municipales incluyeron personal administrativo y técnico con experiencia directa en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos de desarrollo local. Su participación fue clave para comprender el funcionamiento interno de los procesos y las principales limitaciones institucionales. Por su parte, los expertos en gestión de proyectos, tanto del ámbito público como académico, aportaron criterios especializados que permitieron enriquecer el diseño del modelo propuesto, asegurando su viabilidad técnica y metodológica. Finalmente, los ciudadanos beneficiarios brindaron una perspectiva comunitaria esencial para evaluar el impacto real de los proyectos y para identificar oportunidades de mejora desde una visión participativa. Esta combinación de actores garantizó una visión integral del problema y una propuesta ajustada a la realidad local.

3.2 Instrumentos

Para la recolección de datos se emplearon tres instrumentos principales: encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Las encuestas fueron aplicadas a ciudadanos beneficiarios con el fin de conocer su percepción sobre la calidad, eficacia y alcance de los proyectos ejecutados por la municipalidad, permitiendo obtener información cuantitativa relevante. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con funcionarios municipales y expertos en gestión de proyectos, y se centraron en comprender los procesos internos, identificar fortalezas y debilidades en la administración de proyectos y recoger propuestas de mejora desde una perspectiva técnica. Finalmente, la revisión documental incluyó el análisis de informes institucionales, planes de desarrollo, manuales de procedimientos y marcos normativos relacionados con la gestión municipal. Este instrumento permitió contextualizar el problema y sustentar teóricamente el modelo propuesto, así como contrastar la información empírica con la documentación oficial.

3.3 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo mediante una serie de pasos organizados de forma sistemática, con el fin de garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. En primer lugar, se realizó una revisión teórica y documental exhaustiva sobre modelos de gestión de proyectos en el ámbito municipal, tanto a nivel nacional como internacional. Esta etapa permitió establecer un marco conceptual sólido y justificar la necesidad del estudio.

Posteriormente, se elaboró un diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo. Para ello, se diseñaron y validaron los instrumentos de recolección de datos: encuestas dirigidas a ciudadanos beneficiarios, entrevistas semiestructuradas a funcionarios municipales y expertos en gestión de proyectos, así como una guía para la revisión documental de informes, planes y normativas internas.

En cuanto al trabajo de campo, se aplicó un muestreo intencional para seleccionar a los sujetos clave que aportarían información relevante para los objetivos del estudio. Este muestreo incluyó a funcionarios con experiencia directa en la ejecución de proyectos, expertos con conocimientos técnicos en planificación y gestión pública, y ciudadanos representativos de diferentes comunidades del municipio. Las encuestas se aplicaron en un periodo de dos semanas, mientras que las entrevistas se realizaron durante el mes siguiente, coordinando las sesiones según la disponibilidad de los participantes.

Una vez recolectada la información, se procedió al análisis cualitativo y cuantitativo de los datos. Los resultados fueron contrastados con los hallazgos documentales y con las buenas prácticas identificadas en la literatura especializada. A partir de esta integración, se diseñó un modelo de gestión de proyectos ajustado al contexto de la municipalidad, con lineamientos claros para su implementación, seguimiento y evaluación.

Finalmente, se validó la aplicabilidad del modelo propuesto mediante la retroalimentación de expertos y funcionarios, quienes evaluaron su pertinencia, adaptabilidad y viabilidad institucional. Este paso cerró el proceso de investigación, dando lugar a las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El presente estudio correspondió a una investigación de tipo aplicada, dado que tuvo como propósito principal la generación de una propuesta práctica que contribuya a resolver una problemática concreta en la administración pública local, específicamente mediante el diseño de un modelo de gestión de proyectos para la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación aplicada se orienta hacia la resolución de problemas específicos y busca generar conocimientos con utilidad inmediata en contextos particulares.

En cuanto al diseño de la investigación, se adoptó un diseño no experimental, transversal y mixto. Fue no experimental porque no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se observaron tal como se presentaban en su contexto natural. También fue de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo para describir y analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la municipalidad (Sampieri et al., 2014). Además, se optó por un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado desde múltiples perspectivas (Creswell, 2014).

Para el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas a ciudadanos beneficiarios, se utilizó estadística descriptiva, particularmente medidas de tendencia central (media, moda, mediana) y frecuencias relativas, con el fin de identificar patrones de percepción sobre la eficiencia y calidad de los proyectos ejecutados. Esta técnica es apropiada para resumir, organizar y presentar datos recolectados de manera comprensible (Triola, 2014).

En cuanto a los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas a funcionarios municipales y expertos en gestión de proyectos, se empleó análisis de contenido temático, el cual permitió identificar categorías y patrones recurrentes en los discursos. Este tipo de análisis es adecuado en investigaciones cualitativas, ya que permite interpretar en profundidad el significado de los datos textuales (Taylor y Bogdan, 1987).

La integración de ambos enfoques permitió generar una visión más completa del problema, facilitando el diseño de una propuesta metodológica pertinente y contextualizada, validada tanto técnica como socialmente. El uso combinado de técnicas estadísticas y análisis cualitativo aseguró la consistencia interna del estudio y su aplicabilidad en el ámbito municipal.

4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El diseño de un modelo de gestión de proyectos para una municipalidad implica comprender e integrar diversos enfoques teóricos que atraviesan la administración pública, la planificación del desarrollo, la participación ciudadana y las metodologías específicas de gestión de proyectos. Este marco teórico se organiza en cinco grandes ejes: la teoría de la gestión de proyectos, la administración pública municipal, el desarrollo local sostenible, la planificación estratégica y la participación ciudadana.

4.1 Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos, como disciplina moderna, ha evolucionado significativamente con el objetivo de estandarizar los procesos necesarios para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de forma eficiente. El *Project Management Institute* (PMI, 2021) plantea que una gestión eficaz requiere cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento que abarcan desde la gestión del alcance hasta los interesados. Estas prácticas, recogidas en el *PMBOK*, han sido adoptadas en diversos sectores, tanto públicos como privados, por su capacidad de generar estructura, reducir incertidumbre y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Kerzner (2022) refuerza la idea de que los proyectos deben gestionarse como sistemas dinámicos y adaptativos, especialmente cuando se ejecutan en contextos institucionales con capacidades limitadas. Además, la teoría de los stakeholders (Freeman, 2010) es clave en la gestión pública, ya que enfatiza la importancia de identificar y gestionar las expectativas de todos los actores involucrados. En este sentido, un modelo de gestión municipal debe tener la flexibilidad de adaptarse al entorno y la capacidad de articular a múltiples actores en torno a objetivos compartidos.

4.2 Administración Pública Municipal

La administración pública municipal en América Latina enfrenta desafíos históricos relacionados con la descentralización, la gestión de recursos y la falta de capacidades técnicas. Según Aguilar (2019), los gobiernos locales han heredado estructuras rígidas y desactualizadas que dificultan la innovación en la gestión y la respuesta eficiente a las necesidades ciudadanas. Kliksberg (2017) agrega que, sin

procesos adecuados de planificación y control, los proyectos tienden a perder foco, recursos y legitimidad.

Para superar estas barreras, se ha promovido la incorporación de modelos de gestión orientados a resultados (MOR), los cuales permiten establecer vínculos claros entre los recursos invertidos, las actividades realizadas y los resultados obtenidos. Esta perspectiva, respaldada por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), propone un cambio de paradigma: de una administración basada en insumos a una basada en impactos y eficiencia.

4.3 Desarrollo Local Sostenible

El concepto de desarrollo ha sido reformulado ampliamente en las últimas décadas. Sen (2000) propone una visión centrada en la expansión de capacidades humanas, lo cual implica que los proyectos deben empoderar a las personas, no solo generar infraestructura o crecimiento económico. Esta visión coincide con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la ONU, que subrayan la importancia de intervenciones locales con impacto social, ambiental y económico.

Veltmeyer (2016) argumenta que el desarrollo local debe construirse desde abajo, articulando actores comunitarios, institucionales y económicos para lograr soluciones sostenibles. Esto implica que los modelos de gestión deben incorporar enfoques territoriales, promover la equidad y fortalecer el tejido social. En el contexto guatemalteco, estudios de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN, 2021) destacan la necesidad de fortalecer los sistemas municipales de planificación para cumplir con la Agenda 2030.

4.4 Planificación Estratégica y Evaluación de Proyectos

El uso de herramientas como el Enfoque del Marco Lógico (CEPAL, 2022) y la Gestión por Resultados (GpR) ha sido ampliamente promovido para mejorar la calidad de la planificación y evaluación de proyectos públicos. Estas metodologías permiten establecer relaciones causales entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos, facilitando el monitoreo continuo y la toma de decisiones basadas en evidencias.

Echeverría (2018) sostiene que la ausencia de planificación estructurada y de indicadores verificables genera fallas en la ejecución y baja sostenibilidad de los proyectos. Por ello, los municipios deben adoptar una cultura institucional centrada en la mejora continua, apoyada por herramientas tecnológicas, análisis de datos y

participación de los beneficiarios. La planificación estratégica, como parte del proceso de modernización institucional, permite a las municipalidades alinear sus recursos con objetivos de largo plazo y responder de forma más coherente a las demandas sociales.

4.5 Participación Ciudadana y Gobernanza

La participación ciudadana se ha convertido en un pilar fundamental en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos públicos. Arnstein (1969), en su clásica tipología de participación, señala que solo los niveles más altos —donde la ciudadanía incide efectivamente en las decisiones— pueden considerarse democráticos. En el contexto municipal, mecanismos como los consejos de desarrollo, las consultas populares y los presupuestos participativos representan espacios claves para vincular a la comunidad con la gestión institucional.

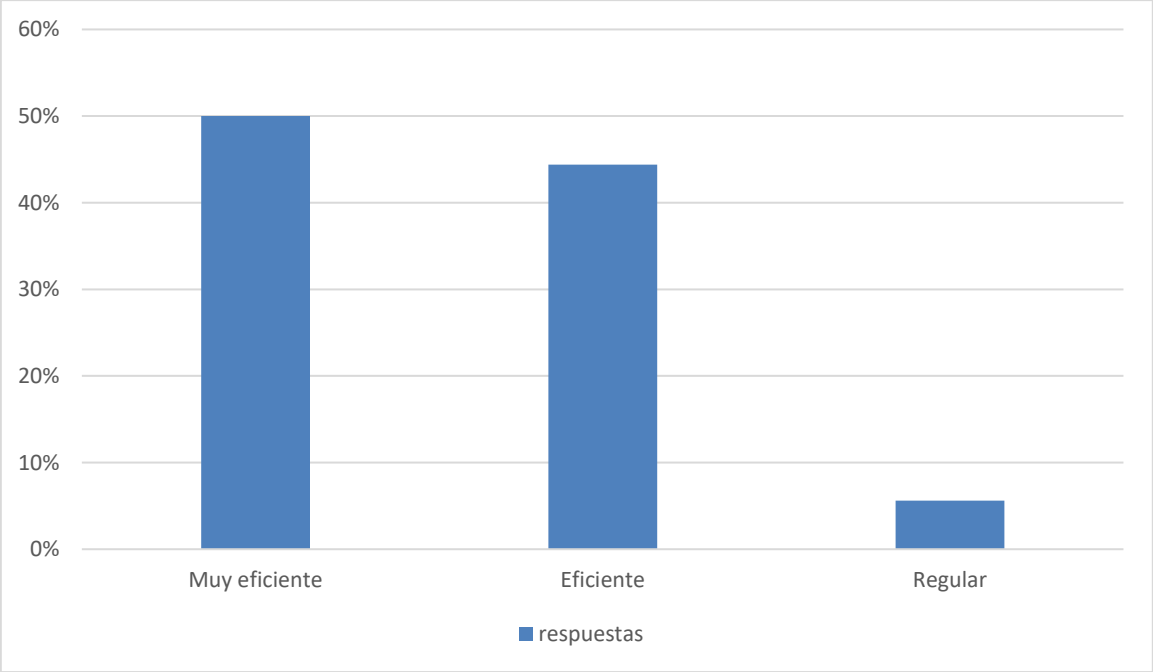
En Guatemala, el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo (Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002) establece formalmente la participación de los ciudadanos en la planificación del desarrollo local, aunque su implementación práctica aún enfrenta desafíos. Según estudios del ICEFI (2020), muchas municipalidades aún no logran articular eficazmente la planificación técnica con la participación comunitaria, lo que afecta la pertinencia de los proyectos. Un modelo de gestión que busque ser eficiente y legítimo debe incluir mecanismos claros de consulta, retroalimentación y rendición de cuentas.

5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados del cuestionario sobre la gestión de proyectos en la municipalidad de Esquipulas Palo Gordo dirigido a funcionarios municipales

Estado Actual de la Gestión de Proyectos

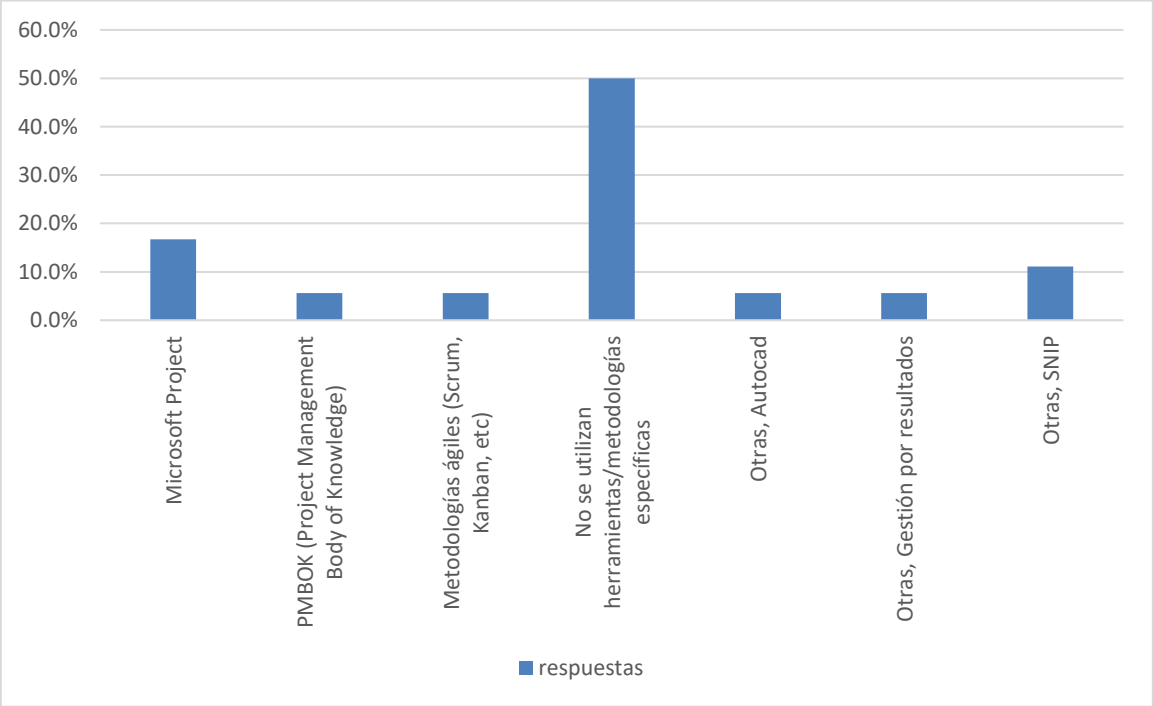
Ilustración 1 *Nivel actual de planificación en los proyectos municipales*



Nota: El gráfico muestra el nivel de aceptación de los funcionarios municipales sobre la actual planificación de los proyectos.

Análisis: Los resultados indican que la percepción de la planificación de los proyectos es positiva, sin embargo, las respuestas que califican el nivel de planificación como “eficiente” y “regular” sugieren que existen áreas de oportunidad para mejorar la planificación de proyectos. La implementación de un modelo de gestión estructurado permitiría la optimización de la planificación de proyectos y que pueda ser perceptible en todos los niveles.

Ilustración 2 *Metodologías de gestión de proyectos que utiliza la municipalidad*

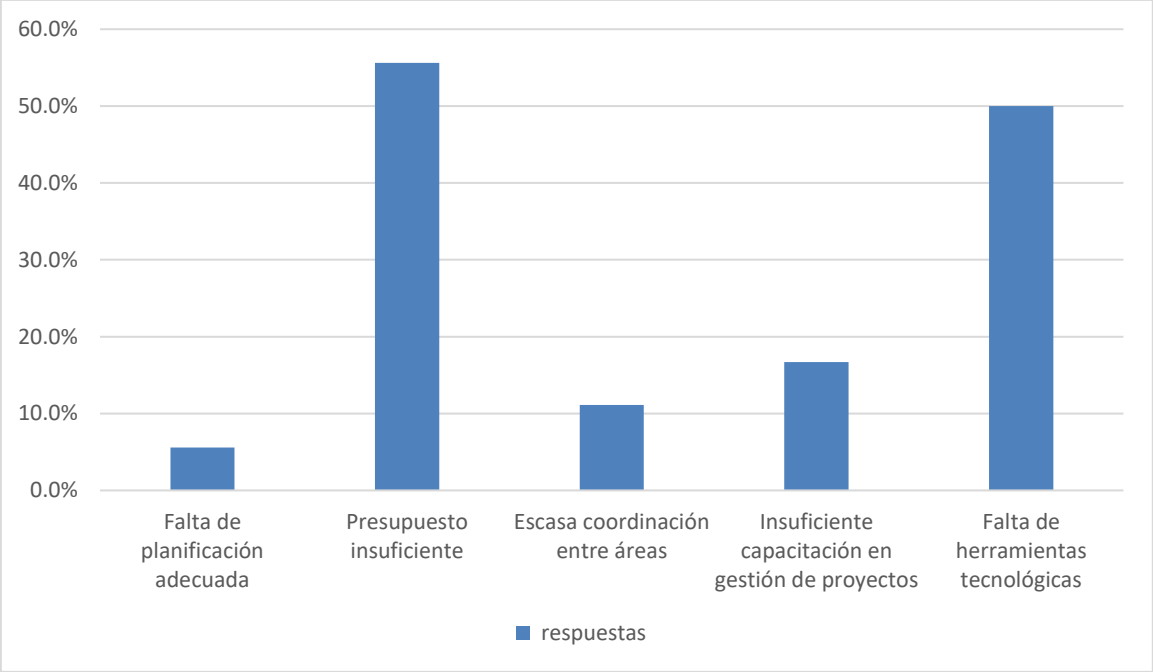


Nota: El gráfico representa las metodologías de gestión de proyectos con las que se identifican los funcionarios en el ejercicio de sus funciones en la gestión de proyectos.

Análisis: Los resultados indican que la mayor parte de los funcionarios municipales no se identifican con un modelo de gestión de proyectos en específico, debido al uso de herramientas y sistemas de forma empírica. Esto muestra que la municipalidad carece de un modelo metodológico definido y que es necesario fortalecer las capacidades de los funcionarios en metodologías que estandaricen los procesos para mejorar la efectividad de la gestión pública.

Problemáticas y oportunidades de mejora

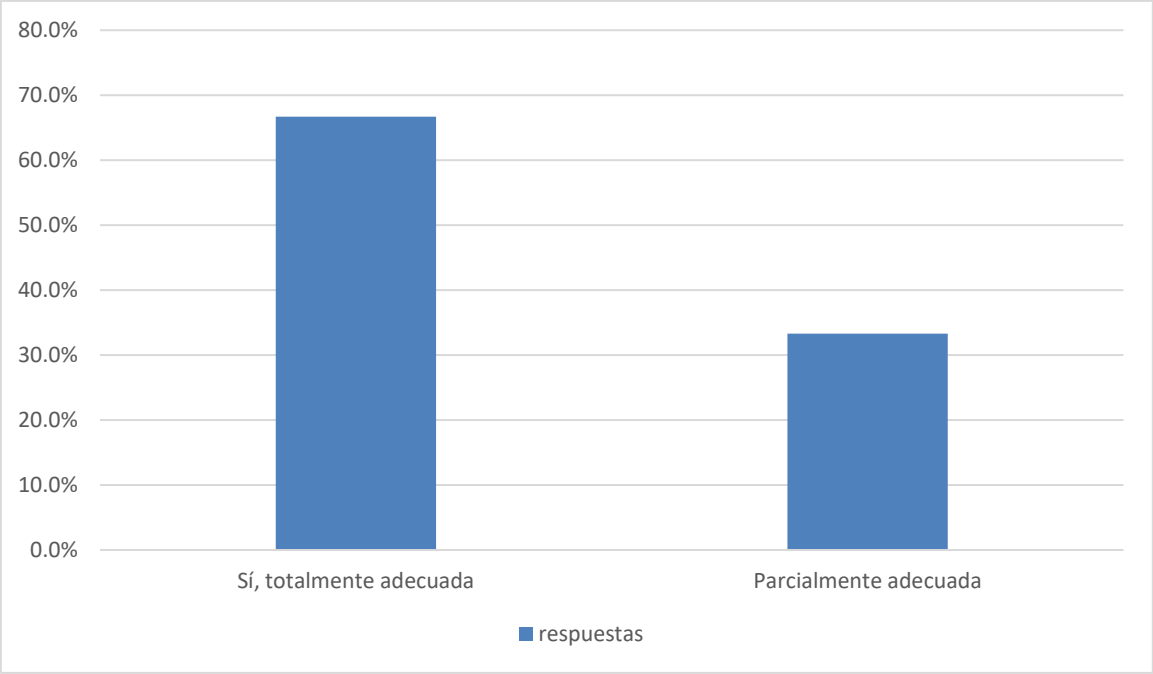
Ilustración 3 *Dificultades en la gestión de proyectos municipales*



Nota: El gráfico representa las principales dificultades que identifican los funcionarios públicos en la gestión de proyectos municipales.

Análisis: Los recursos financieros limitados y la falta de herramientas tecnológicas, son las principales dificultades identificadas por los funcionarios en la gestión de proyectos. Implementar procesos y herramientas estructuradas influirá en la optimización de los recursos y lograr eficiencia en el desarrollo de los procesos, así como el fortalecimiento de la coordinación del equipo de gestión de proyectos como ventaja competitiva institucional.

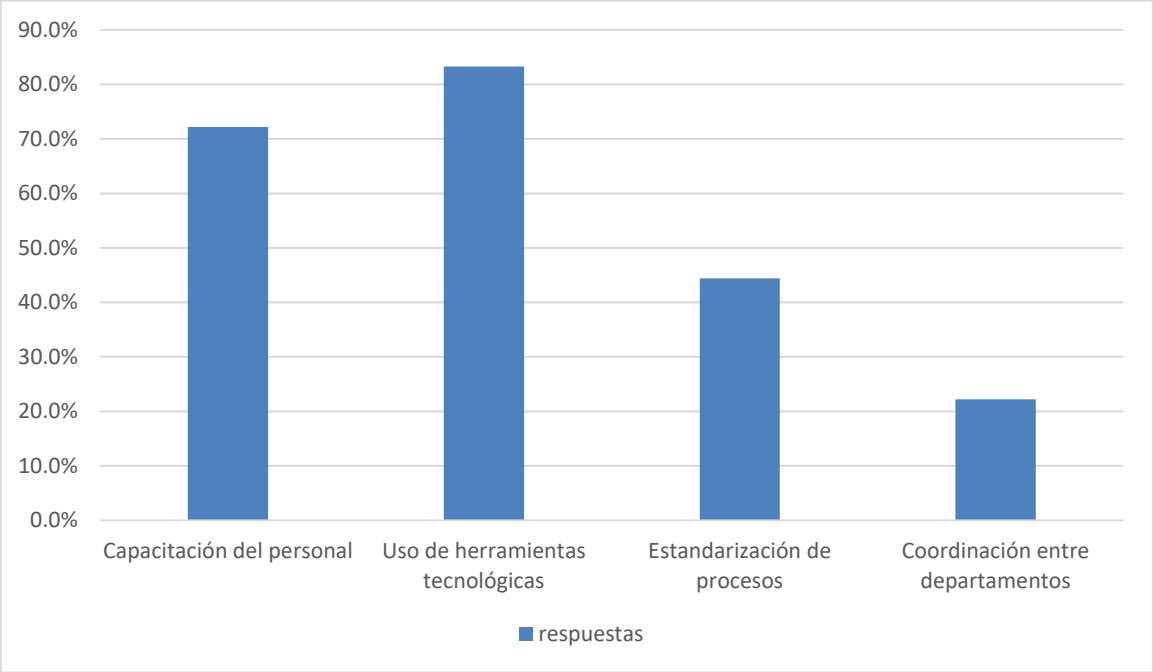
Ilustración 4 *Asignación adecuada de recursos para el desarrollo de proyectos municipales*



Nota: El gráfico representa percepción de asignación de recursos que tienen los funcionarios públicos para la gestión de los proyectos municipales.

Análisis: Los funcionarios públicos perciben positivamente la asignación de recursos humanos, financieros y materiales que, si bien pueden ser escasos, logran los objetivos principales de los proyectos, sin embargo, existen respuestas que muestran que el impacto de los proyectos podría ser mayor si se asignaran más recursos, se ha logrado llegar a los objetivos con dichos recursos.

Ilustración 5 *Áreas de mejora en la gestión de proyectos*

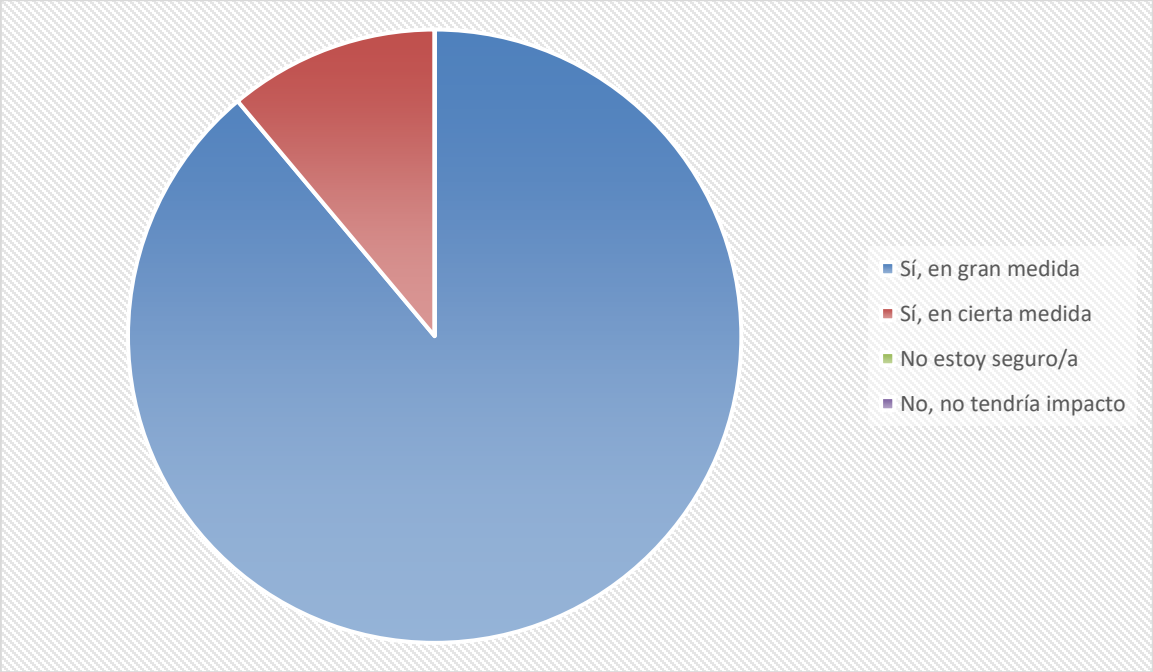


Nota: El gráfico representa las áreas de mejora identificadas por los funcionarios públicos para una eficiente gestión de los proyectos municipales.

Análisis: Los funcionarios públicos reconocen la importancia de aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar y optimizar los procesos y recursos en la gestión de proyectos. Fortalecer las capacidades de los funcionarios con un modelo estructurado de gestión proveerá procesos estandarizados y herramientas que brinden una mejor coordinación entre los equipos de trabajo.

Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos

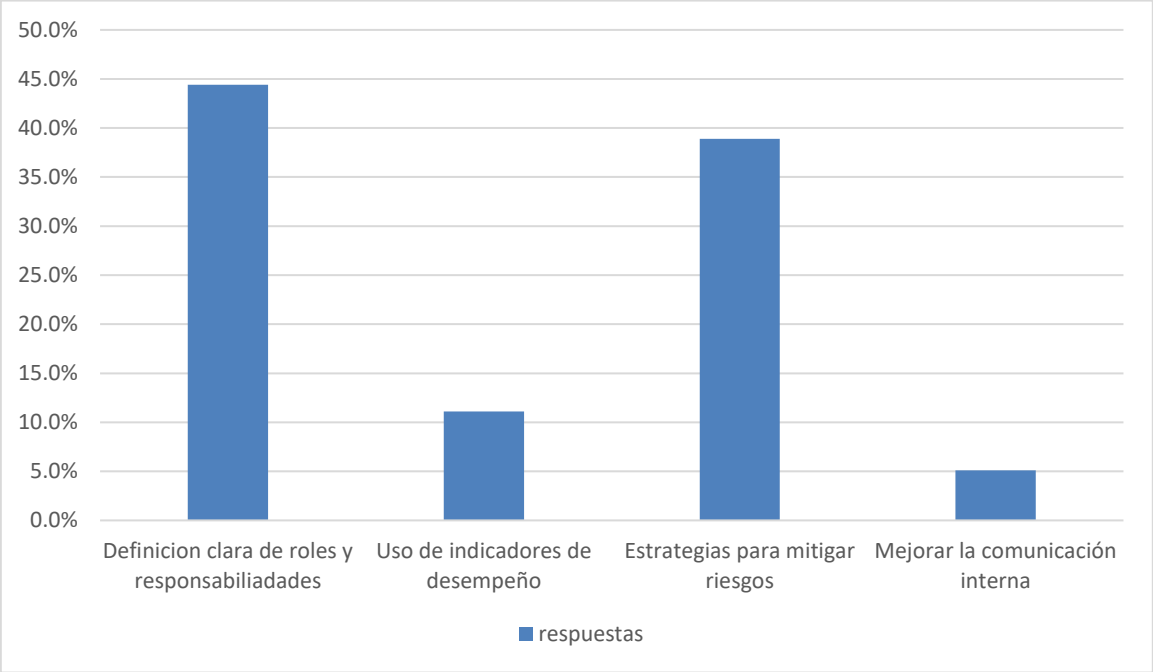
Ilustración 6 *Modelo estructurado basado en buenas prácticas de gestión de proyectos*



Nota: El gráfico representa la aceptación por los funcionarios municipales que tendría la implementación de un modelo estructurado.

Análisis: Aunque los modelos empíricos que utiliza la municipalidad para la gestión de proyectos han sido funcionales, los funcionarios consideran que la implementación de un modelo estructurado es indispensable para fortalecer la gestión de proyectos municipales.

Ilustración 7 *Aspectos prioritarios de un sistema de gestión de proyectos municipal*

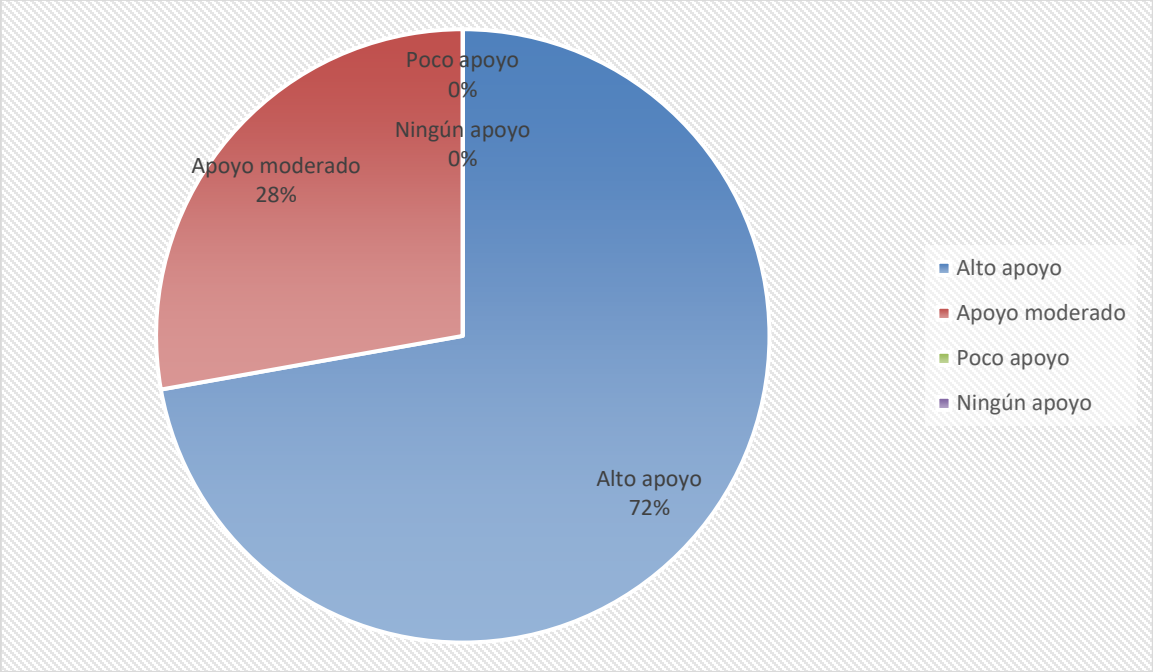


Nota: El gráfico muestra los aspectos indispensables que un modelo de gestión de proyectos debe poseer.

Análisis: Existen aspectos clave de los cuales derivan las funciones y procesos más significativos en la gestión de proyectos municipales. El modelo de gestión deberá fortalecer estos aspectos y brindar herramientas útiles y de fácil aplicación para los funcionarios en los procesos.

Validación del Modelo en el Contexto Municipal

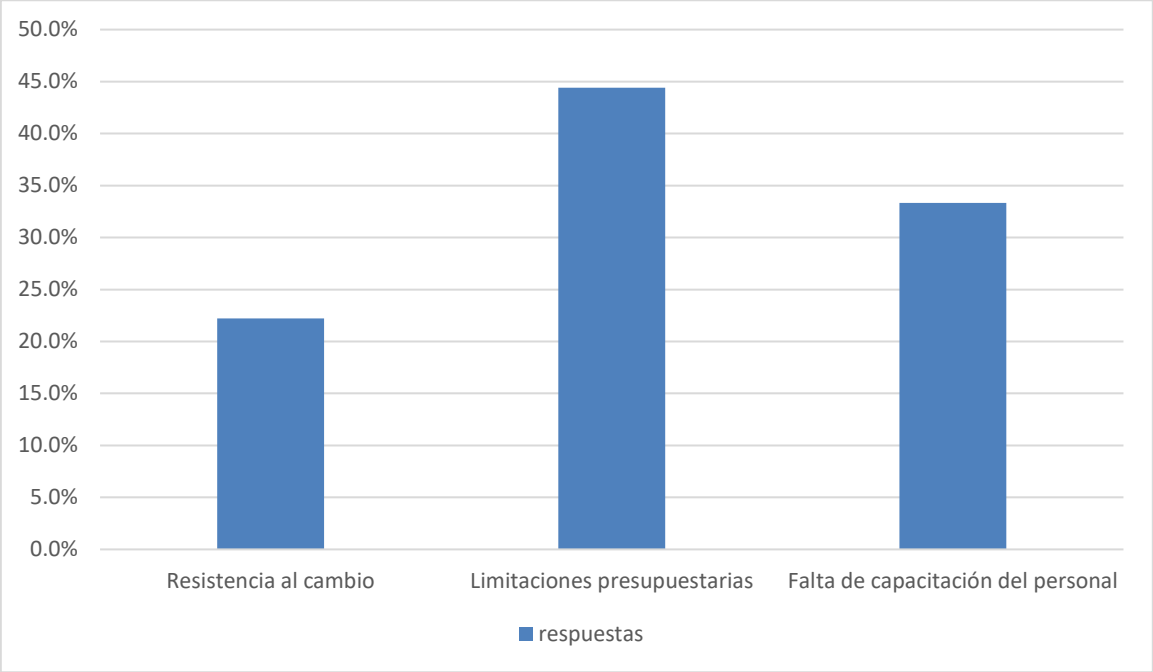
Ilustración 8 *Nivel de apoyo que tendría un modelo estructurado*



Nota: El gráfico representa la percepción que los funcionarios tienen sobre el apoyo que pueden recibir de las autoridades municipales para mejorar la gestión de los proyectos a treves de un modelo estructurado.

Análisis: La percepción de apoyo que tienen los funcionarios públicos de la corporación municipal es de un nivel alto, esto muestra que las autoridades municipales tienen una postura abierta en la implementación de procesos dirigidos al fortalecimiento institucional, que a su vez mejorará las acciones municipales para un mayor impacto de los proyectos de desarrollo del municipio.

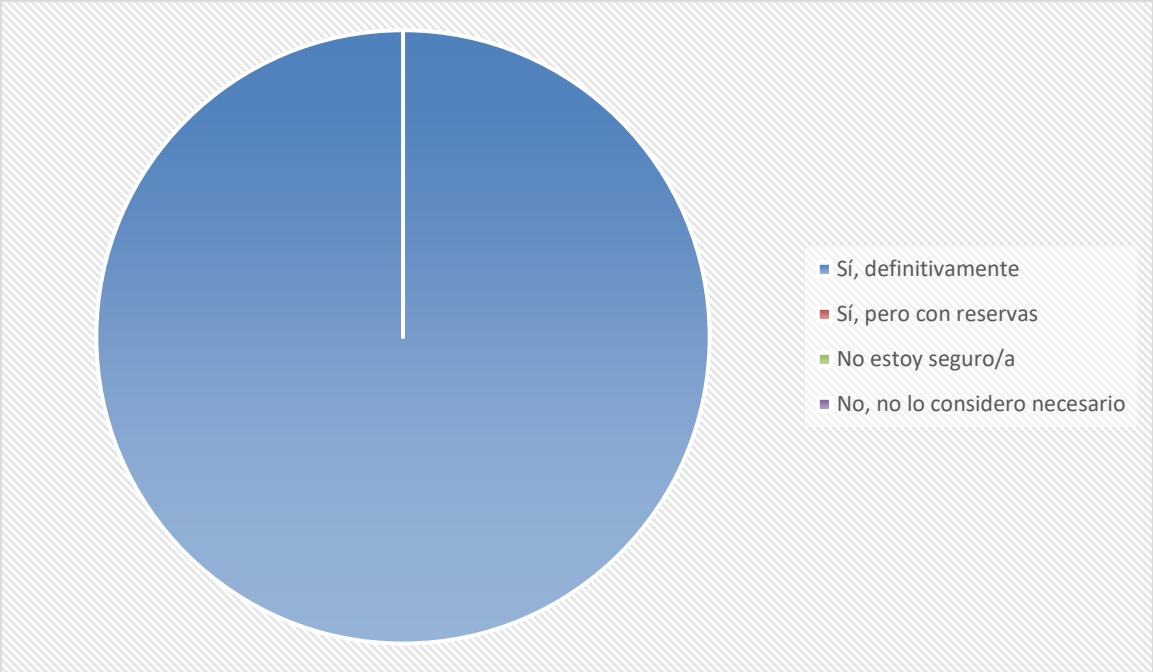
Ilustración 9 *Desafíos en la implementación de un modelo de gestión de proyectos*



Nota: El gráfico representa los principales desafíos a los que se enfrenta la municipalidad para poder implementar un modelo de gestión de proyectos.

Análisis: Predominan las limitaciones presupuestarias como desafío para la implementación de un modelo de gestión, sumado a que en la actualidad los funcionarios no se encuentran capacitados para manejar herramientas de un modelo de gestión y que la utilización empírica de herramientas y sistemas puede limitar la aceptación de nuevos modelos en las acciones de trabajo de los funcionarios públicos.

Ilustración 10 *Disposición a participar en capacitaciones sobre gestión de proyectos*

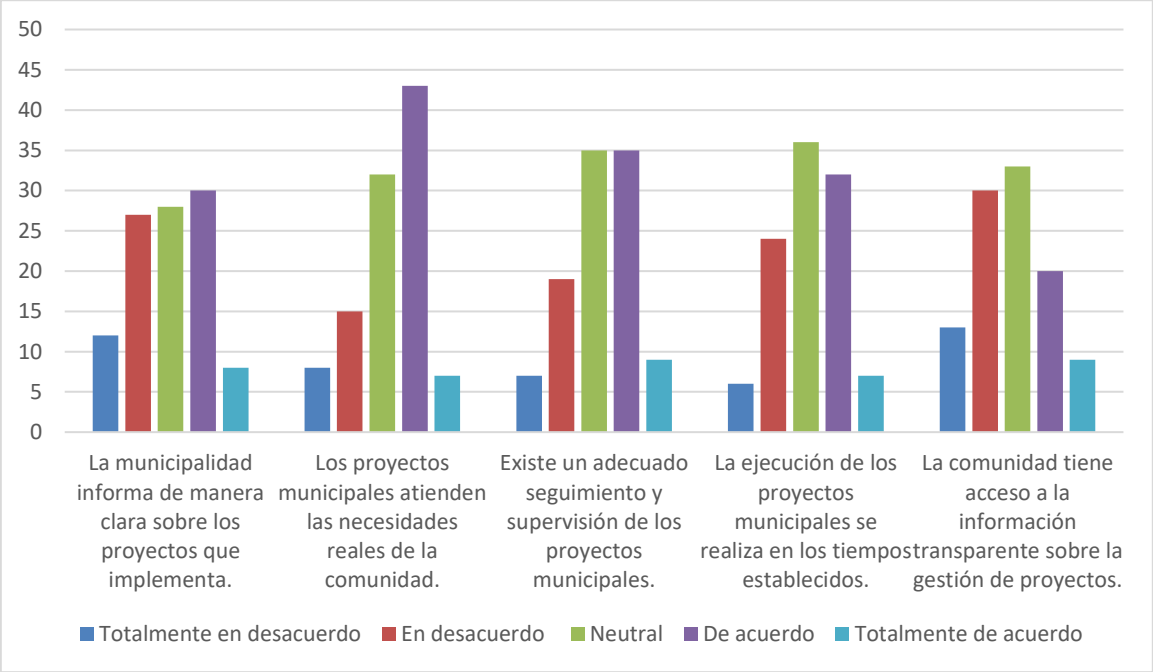


Nota: El gráfico representa la aceptación y expectativa que tienen los funcionarios en capacitarse para mejorar su desempeño en la gestión de proyectos.

Análisis: La disposición a participar en procesos de capacitación es importante para garantizar el éxito en el proceso de implementación de un modelo de gestión de proyectos, si bien pueden encontrarse desafíos de otra índole, el interés del recurso humano es indispensable para la transformación institucional.

Resultados de encuesta sobre la gestión de proyectos municipales dirigida a ciudadanos y beneficiarios

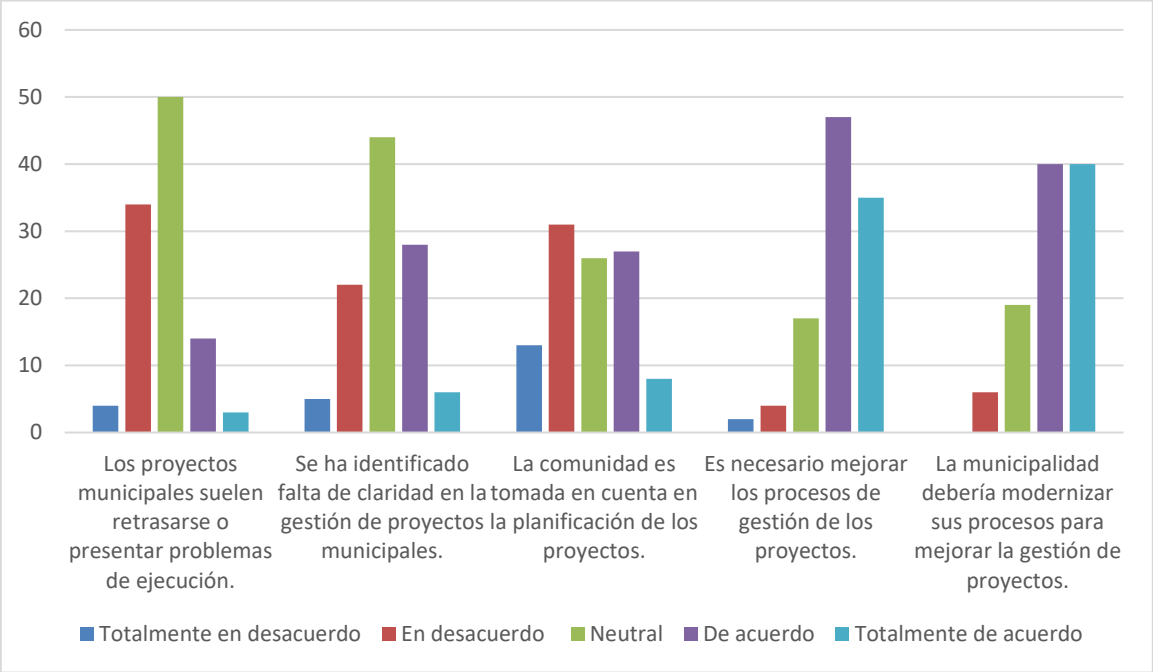
Ilustración 11 *Estado Actual de la Gestión de Proyectos*



Nota: El gráfico representa la percepción que tienen los ciudadanos y beneficiarios, sobre el impacto de los proyectos municipales.

Análisis: La aceptación que tienen los proyectos municipales en los ciudadanos y beneficiarios del municipio es muy positiva, sin embargo las respuestas neutrales y segregadas indican dos aspectos que deben ser abordados, por un lado la baja participación de los ciudadanos en los proyectos municipales y por otro lado los mecanismos de comunicación que no están alcanzando a la mayor cantidad de pobladores y beneficiarios, con información que además de brindar un conocimiento general incentive a la participación ciudadana para ser gestor de sus propio desarrollo.

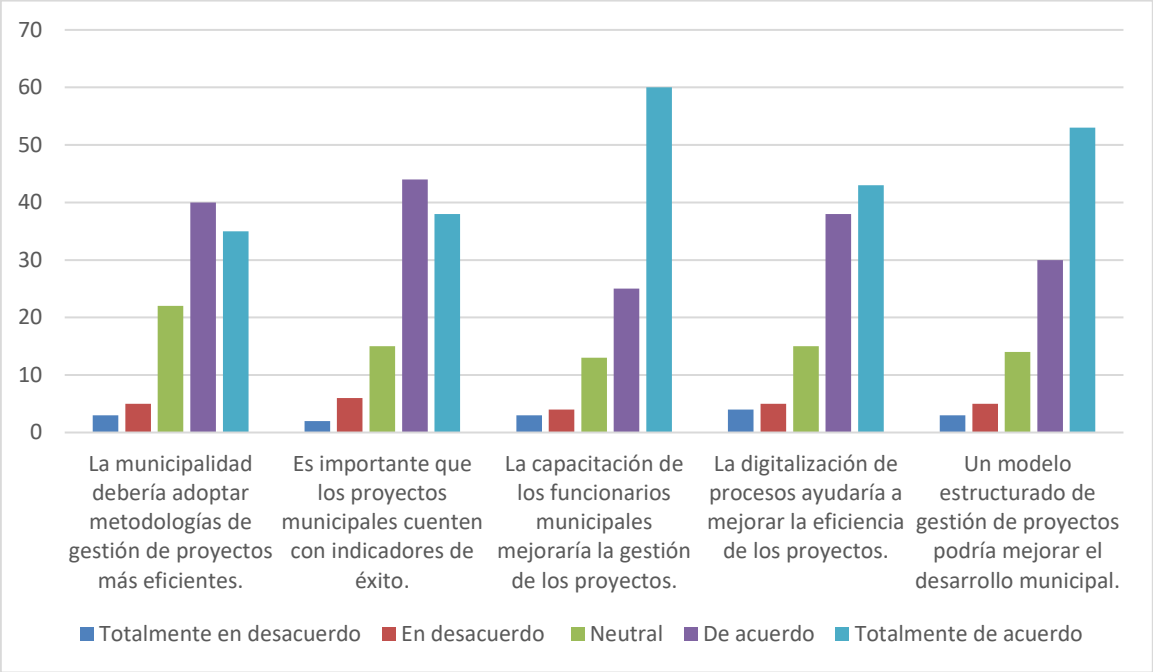
Ilustración 12 *Problemáticas y Oportunidades de Mejora*



Nota: El gráfico muestra problemas y oportunidades de mejorar que tiene la gestión de proyectos municipales percibidos por los ciudadanos y beneficiarios de proyectos municipales.

Análisis: Los resultados evidencian que la mayor parte de ciudadanos y beneficiarios desconocen información y procesos específicos de la gestión de proyectos, la participación es abierta y libre sin embargo se evidencia que la cultura de participación es baja. La población recomienda invertir en el mejoramiento y modernización de procesos de la gestión municipal como oportunidad de mejora.

Ilustración 13 *Buenas Prácticas y Modelo Propuesto*



Nota: El gráfico muestra la aceptación de los ciudadanos y beneficiarios de un modelo de gestión municipal más eficiente, que considere metodologías y capacitación al recurso humano para mejorar el desarrollo municipal.

Análisis: La gestión municipal es de aceptación alta, no obstante, persiste la oportunidad de mejora continua de los procesos de gestión para el desarrollo, para lograr un impacto mayor al mejorar los modelos y metodologías que se utilizan. Los ciudadanos y beneficiarios son conscientes de la necesidad de actualización que mejore la eficiencia de la gestión de proyectos municipales.

Tabla 1

Comentarios de los ciudadanos y beneficiarios sobre la gestión de proyectos

Comentario	Palabras claves
Sería bueno que cada mes o en el COMUDE den a conocer avances de los proyectos y costos o publicarlos de manera digital en sus redes sociales. Sabemos que están en Guatecompras, pero no todos tienen acceso.	Comunicación de información
Adicional verificar que cada empleado municipal cumpla con sus funciones y que haya un estricto control de ello, ya que se ven algunos empleados perdiendo el tiempo viendo videos.	Cumplimiento de funciones
Tomar en cuenta las verdaderas necesidades de las comunidades y no las que mejor les convenga a ciertas organizaciones...	Evaluación de necesidades
La municipalidad ha hecho un buen trabajo.	Buen trabajo
Que elaboren proyectos para crear fuentes de empleo que beneficien a la población. Solicitando ayuda a instituciones extranjeras para su ejecución.	Fuentes de empleo
En el actual gobierno municipal se ve una mejora y un desarrollo en el municipio, pero aún se puede mejorar en conjunto con la comunidad.	Desarrollo, mejora continua

Trabajar en medios de participación y comunicación comunitaria	Participación comunitaria, comunicación
Tomar en cuenta a las comunidades en general y no solo a ciertas organizaciones que se benefician de la municipalidad...	Participación comunitaria
La tecnología es una herramienta útil para la transparencia del trabajo municipal, sin embargo, debe identificarse bien la información que debe divulgarse para que ésta sea útil para la población.	Comunicación de información
Mejorar los medios de comunicación para toda la población esté bien enterada de la gestión municipal.	Medios de comunicación
Que se puedan gestionar proyectos que ayuden al desarrollo integral de las personas, en especial enfocado con la niñez y juventud.	Niñez y juventud.
Que realicen proyectos para promover el empleo	Promover empleo
Excelentes trabajos municipales	Excelente trabajo
He notado un buen desempeño en la municipalidad al realizar varios proyectos que beneficia a toda la población; algo que no se había visto en años anteriores...	Buen trabajo

Nota: Esta tabla se muestra los comentarios, sugerencias y peticiones que algunos de los ciudadanos y beneficiarios de proyectos municipales hicieron en relación a la gestión de proyectos municipales.

Análisis: Los comentarios evidencian un alto grado de aceptación ciudadana de la gestión municipal, enfatizando que el avance de los proyectos de desarrollo en los últimos años ha sido visible tanto en el área urbana como área rural del municipio, las áreas de mejora que perciben los ciudadanos de acuerdo a los comentarios, están relacionadas a los medios de comunicación y a la información de proyectos que se comparte con los ciudadanos, también a dirigir esfuerzos a otras áreas del desarrollo como lo son crear fuentes de empleo e invertir en proyectos de desarrollo integral enfocados también en la niñez y juventud del municipio. A la evaluación constante de necesidades, buscar mecanismos que aumenten la participación comunitaria e involucramiento de otros sectores de la sociedad.

Resultado de Grupos Focales con Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- y auxiliaturas

Tabla 2

Sistematización grupos focales

	Grupo focal 1	***Grupo focal 2***	***Grupo focal 3***
Experiencia con los proyectos municipales	Como COCODE hemos estado involucrados en varios proyectos municipales, también hemos visto que se ha invertido bastante en proyectos.	Hemos participado en reuniones de validación de proyectos de la municipalidad y también acompañado el desarrollo de los mismos.	Hemos dado seguimiento a proyectos municipales, hemos tenido iniciativa para mejorar los proyectos de la cabecera, como jornadas de limpieza y coordinación con los vecinos y la municipalidad en la ejecución de proyectos e iniciativas de la alcaldía auxiliar.
Tipo de proyectos con los que se ha beneficiado la comunidad	Se han hecho varios proyectos de obra gris, pavimento de calles, hace poco se inauguró un anexo de la escuela, proyectos similares se han realizado no solo en la cabecera municipal, sino también en todas las aldeas del municipio. Uno de los proyectos más importantes que han mejorado ha sido el	Se han desarrollado proyectos de alumbrado público, mejoramiento de agua potable, calles, edificio para la auxiliatura y reuniones comunitarias. Proyectos que han sido muy necesarios y de mucha importancia en la comunidad.	Pavimentos, construcción del edificio de Auxiliatura y COCODE, ya contamos un sistema de agua potable que por mucho tiempo fue el problema más grande del municipio, contamos con agua potable todos los días. Se ha mejorado la educación con escuelas y los insumos necesarios para su funcionamiento. Pronto se realizarán

proyecto de agua potable.
Se ha visto bastante el avance de las obras. Nosotros debemos apoyar en la gestión de proyectos en la comunidad y así tener más desarrollo.

otros proyectos como un mejor edificio de salud en la cabecera y un estadio en apoyo al deporte.

	Grupo focal 1	***Grupo focal 2***	***Grupo focal 3***
Percepción de la planificación y ejecución de los proyectos municipales	Los proyectos que se han planificado se han desarrollado y culminado.	La planificación de los proyectos ha sido buena, pero debe estar abierta a trabajarse aspectos que no se ha considerado en la planificación, pero es necesario, por las necesidades o situaciones que surjan en la ejecución de los proyectos.	Ha sido de mucho beneficio y ha traído mucho desarrollo al municipio tanto la planificación y ejecución de los proyectos sociales como de infraestructura.
Relación de los proyectos con las necesidades reales de la comunidad	Muchos de los proyectos que se han realizado son indispensables y otros de mucho beneficio a la población.	Los proyectos han resuelto muchos de los problemas de la población, también hay otros proyectos que son importantes en la comunidad que se deben realizar, entre ellos la señalización vial, ya que se han dado varios percances viales.	Los proyectos han sido bien recibidos, ya que han satisfecho las necesidades más prioritarias e indispensables para el municipio como de apoyo a salud, educación, deporte, y otros proyectos.

Nivel de transparencia en la gestión de proyectos municipales	No lo sabemos porque hay información de los proyectos que no conocemos y no tenemos el tiempo suficiente para indagar, tampoco tenemos el conocimiento para evaluar los proyectos y su ejecución.	Consideramos que la gestión de proyectos en el municipio y a nivel general en todo el país es medianamente transparente.	La gestión ha sido transparente y de mucho desarrollo.

	Grupo focal 1	***Grupo focal 2***	***Grupo focal 3***
Principales dificultades o problemas identificados en los proyectos municipales	Inconvenientes en la ejecución de las obras, por ejemplo, en un proyecto de adoquín no se consideraron las cunetas, entonces en época de lluvia no se puede circular bien. Se necesita más y mejor coordinación entre la municipalidad, otras organizaciones y la comunidad para juntos actuar y resolver distintas problemáticas del municipio.	En algunos proyectos se han encontrado problemas de calidad que no se detectan en su momento y después es más costoso corregirlas. Comunicación y cooperación entre las partes interesadas.	Falta de apoyo y acompañamiento de ministerios e instituciones que deben fortalecer los sectores del desarrollo, el municipio ha tenido que invertir más en funcionamiento y personal para que los proyectos puedan funcionar de la mejor manera. Y ha buscado dar acompañamiento y hacer los enlaces necesarios.
Aspectos a mejorar en la administración de los proyectos	El involucramiento en el desarrollo de los proyectos, realizar otro tipo de comisiones ya que el involucramiento del COCODE no es suficiente. La comunicación entre supervisores municipales y el COCODE también puede aportar en la ejecución de los proyectos, para que las cosas puedan corregirse durante la ejecución.	Tener un mejor control en la ejecución de los proyectos. Mejor coordinación entre municipalidad y comunitarios para colaborar en el control de los proyectos.	Incluir en las planificaciones, proyectos para la solución de problemas sociales como el alcoholismo.

	Grupo focal 1	***Grupo focal 2***	***Grupo focal 3***
Participación de la comunidad en la toma de decisiones sobre los proyectos	Sí, hemos participado en reuniones de aprobación de proyectos. También hemos participado en la supervisión de algunas obras, y cuando solicitamos información, nos brindan la información incluso nos han explicado documentos cuando no los entendemos. Cuando hemos pedido que se arregle algo en alguna supervisión es tomado en cuenta y corregido.	Algunas veces, ya que algunos proyectos que hemos solicitado de calles todavía no se han planificado, aunque se nos ha dicho que es por cuestiones de presupuesto. Hay proyectos a nivel del municipio de los cuales se nos informa y toma en consideración en las reuniones de COMUDE.	Sí, tenemos participación en el COMUDE y trabajamos siempre en coordinación municipal, obtenemos apoyo en las iniciativas y nuestras opiniones son escuchadas. Participamos en los procesos de validación de los proyectos.
Herramientas o estrategias para mejorar la gestión y transparencia de los proyectos.	Involucramiento de los vecinos en los procesos de planificación y gestión de proyectos Procesos que fortalezcan la participación ciudadana y cuidado de los proyectos. Utilización y capacitaciones de las páginas web y sistemas de gobierno.	Controles de campo, capacitaciones para poder dar un mejor seguimiento a los proyectos.	Uso de herramientas tecnológicas y de coordinación.

	Grupo focal 1	***Grupo focal 2***	***Grupo focal 3***
Recomendación para mejorar la gestión de proyectos en la municipalidad.	Capacitación a los grupos organizados del municipio para que ellos sean participes del desarrollo, ya que la cultura de los grupos muchas veces es esperar ayudas y no proponer o participar en los procesos. Promover acciones preventivas. Promover la activación social. Invertir en proyectos diferentes que fortalezcan la cultura, como bibliotecas, áreas verdes, de diferentes tipos de deportes, para todos los sectores de la población, desde niños hasta ancianos.	Promover más acciones y participación comunitarias. Considerar las experiencias y buenos resultados que otras organizaciones han tenido al implementar cambios en la gestión de proyectos. Desarrollar proyectos para el cambio de actitud de los jóvenes que por su exposición al mundo actual han perdido el respeto a los mayores y la participación comunitaria.	Procesos de concientización a la comunidad para que se involucren más en los procesos que implementa la municipalidad y también para el mantenimiento de los proyectos.

Estrategias para que la comunidad puede involucrarse más en el monitoreo y evaluación de los proyectos	Capacitándose y promover una cultura de participación en la gestión de proyectos.	Establecer reglamentos y leyes para participación y compromiso comunitario. Invertir en proyectos sociales, para que todos los sectores de la sociedad aporten para la solución de las necesidades de la comunidad.	Mejorar la organización y comunicación primero a nivel interno de las organizaciones comunitarias y seguidamente ir involucrando a la comunidad en las acciones que se implementan.

Nota: Esta tabla muestra el conocimiento e involucramiento que tienen los grupos organizados representativos de la población y beneficiarios de los proyectos municipales.

Análisis de resultados del grupo focal con Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE- y auxiliatura

La población está organizada en grupos representativos, establecidos de conformidad con la ley, Código Municipal, en el caso de la alcaldía auxiliar comunitaria y de conformidad a la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su reglamento para los Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODE, la población que está involucrada en estos grupos organizativos, participan activamente en el ejercicio de sus funciones para buscar soluciones a la problemática de sus comunidades, asi como participando en los procesos de toma de decisiones de los proyectos municipales que son discutidos en las reuniones de Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE, en dónde los representantes de todas las comunidades y representantes de las instituciones con presencia en el municipio son informadas de los proyectos municipales.

Los vecinos de las comunidades expresan las problemáticas o necesidades a las autoridades comunitarias, ellos buscan medios de solución, y cuando es necesario acuden a la municipalidad para solicitar apoyo, las solicitudes son atendidas. Las autoridades comunitarias reconocen que la gestión de los proyectos municipales ha sido de manera equitativa, pues se realizan proyectos en todas las comunidades, comprenden también que los recursos limitados son un factor que imposibilita la

inversión en más proyectos. Existen otras problemáticas que necesitan ser atendidas, sin embargo, las autoridades comunitarias no tienen los medios y el conocimiento para abordarlos, como problemas sociales, alcoholismo, vandalismo, focos de contaminación ambiental, entre otros; en estas áreas puede buscarse una mejor coordinación interinstitucional en la gestión de proyectos municipales para prevenir el incremento de hechos similares y que éstos escalen a problemas mayores.

Las autoridades comunitarias identifican una baja participación de la sociedad civil en los temas comunitarios, fomentar una cultura de participación es una oportunidad en la gestión de proyectos municipales, pueden considerarse proyectos diferentes que fomenten la participación y también fortalecerse en la ejecución de proyectos que ya se tienen programados. La sociedad civil además de poder acceder a información para el conocimiento de las obras públicas, puede ser un buen aliado municipal para fortalecer los proyectos municipales y que la población sea gestora de su propio desarrollo.

Las autoridades comunitarias son conscientes del valor del fortalecimiento de las capacidades a través de la formación, capacitación y aprovechamiento de la tecnología en la gestión de proyectos y en su participación como comunidad, aspecto positivo a considerarse en el modelo de gestión de proyectos.

La perspectiva comunitaria es muy valiosa ya que evidencian otro panorama de los proyectos municipales y aportan a la búsqueda de la mejora continua de la gestión de proyectos, de acuerdo a su perspectiva, un nuevo modelo de gestión de proyectos debe incluir procesos de fortalecimiento cultural para que más sectores de la población se involucren en la gestión del desarrollo, también en fortalecer procesos de gestión municipal para que los proyectos tengan un mayor impacto.

Resultados de la entrevista dirigida a expertos en modelos de gestión de proyectos

Perfil académico de los entrevistados

Victor Lionel Mux Caná, guatemalteco, Msc en Recursos Hidráulicos, ha desarrollado y coordinado acciones relacionadas con la planificación, monitoreo, evaluación y sistematización de varios programas y proyectos, entre ellos: consorcio de organizaciones denominada Consejo Técnico Operativo -CTO- que entre otras organizaciones acompañaba a CDRO, CADISOGUA, AFEDES, ADSEIC, FUNDACIÓN ULEU; proyecto "Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento como Encargado de Monitoreo y Evaluación en coordinación con equipo del Gabinete Específico del Agua de la Vicepresidencia de la República y con responsabilidad de seguimiento en territorio de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Rio Naranjo MANCUERNA. Trabajó para la Agencia de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO como Técnico Nacional de monitoreo y evaluación donde una de sus responsabilidades principales se relacionó con sistematización de experiencias. Levantamientos de líneas de base y evaluaciones de proyectos.

Ha desarrollado consultorías multidisciplinarias relacionadas con sistematización para MANCUERNA, Catholic Relief Services -CRS-, Helvetas/UNICEF y ADIMAM. Desde el 2009 apoya procesos de formación como Punto focal de Agua, Género y Pueblos Indígenas en la Cátedra UNESCO para la sostenibilidad de los Recursos Hídricos en la Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria ERIS USAC. Es miembro de la Coalición de Múltiples Partes Interesadas para cuestiones de Agua y Género de la UNESCO WWAP. Actualmente es director del Programa de Gestión Social del Instituto de Fomento Municipal en la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales INFOM/UNEPAR.

Gerson Daniel Juárez, guatemalteco, profesional con formación en Ingeniería en Sistemas, especializado en Seguridad y Gestión de Riesgo, complementada con una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y certificación en Comunicación para el Desarrollo y Sostenibilidad. Posee un Postgrado en Comunicación para el Desarrollo y Gestión. Cuenta con experiencia destacada como voluntario activo en Paz Joven Guatemala, liderando la coordinación de proyectos, la gestión y asesoría para la promoción de nuevos liderazgos juveniles.

Raynier Ureña Garro, costarricense, Licenciado en Planificación Económica y Social, cuenta con experiencia profesional en programas y proyectos como: Programa de Desarrollo Integral de Comunidades Rurales Costeras, Consultor para el Programa de Desarrollo Integral de Comunidades Rurales Costeras de la Universidad Nacional; Consultor para la Escuela de Planificación y Promoción Social, UNA, para el fortalecimiento de los sistemas locales de protección de la niñez y adolescencia del Patronato Nacional de la Infancia en el cantón de Quepos, provincia de Puntarenas; Elaboración e implementación del Proyecto: Recuperación y apropiación de cuentos, leyendas e historias originarias de Térraba, Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica; Expositor: La importancia de la organización cooperativa para el desarrollo económico y social. Primer Congreso Regional Eco-Turístico Valle Yaqui-Mayo, Frente para el Desarrollo Social Emiliano Zapata, FENADEZ, Navojoa, Sonora, México; Docente e Investigador. Escuela de Salud Pública de la Universidad de Costa Rica; Docente. Universidad Libre de Costa Rica ULICORI Limón; Actualmente es Profesor Tutor en la Licenciatura de la Escuela de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica y labora también como Promotor Social para el Patronato Nacional de la Infancia, Costa Rica.

Tabla 3

Sistematización entrevistas a expertos

	Experto 1	***Experto 2***	***Experto 3***
Estado actual de la gestión de proyectos municipales	Las municipalidades difieren en su capacidad instalada, ese es un factor que determina su capacidad de gestión, existe una gran diferencia entre la municipalidad de la capital que maneja de manera independiente sus recursos y las municipalidades del interior del país. Mientras se tengan más y mejores recursos entre ellos herramientas, sistemas y personal capacitado, la gestión de proyectos es mejor. Las municipalidades con menor capacidad instalada están en desventaja. El ranking de gestión municipal muestra resultados de categoría de media a baja, son pocas las municipalidades en escalas altas.	La gestión de proyectos ha sido afectada por los recursos que se tienen disponibles. Los recursos son limitados y la cooperación internacional de apoyo ha disminuido por la coyuntura mundial. Por lo que las municipalidades deben hacer buen uso de la administración de sus recursos y gestionar los proyectos de la mejor manera. Los modelos de gestión municipales difieren de las estructuras que solicitan los cooperantes, el mejorar los sistemas de gestión abriría la puerta a más inversión en los municipios.	La mayoría de los gobiernos locales está enfocada en la infraestructura de obra gris. Solamente en el valle central se encuentra más inversión en gestión de proyectos sociales y educativos para el fortalecimiento cultural. Los proyectos de desarrollo integral deben gestionarse también en las periferias, invirtiendo en educación y también en fuentes de empleo para contrarrestar otros problemas como la delincuencia y la cultura de consumo que se ha propagado. Los modelos de desarrollo van en decaimiento.

	Experto 1	***Experto 2***	***Experto 3***
Metodologías o enfoques que se utilizan comúnmente para la gestión de proyectos en este contexto	Para le gestión de proyectos se toman como base los planes de desarrollo municipal, la gestión se realiza partiendo del análisis de las problemáticas de las comunidades y de desarrollan metodología en su mayoría derivadas del marco lógico y de acuerdo a la asignación de recursos.	Metodologías deductivas. Metodologías generales basadas en ley y el sistema de planificación de la secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN.	Predomina el uso del marco lógico con enfoque cuantitativo. Se utiliza un sistema de control electrónico en gestión de compras y auditoría. Planificaciones anuales. Municipalidades grandes utilizan procesos del project management para la gestión
Principales dificultades que enfrentan las municipalidades en la administración de proyectos	Dentro de las principales dificultades está la asignación de recursos. La distribución de recursos en proyectos de inversión y funcionamiento. Las municipalidades se ven en la necesidad de cubrir el funcionamiento de muchos proyectos al no hacerlos autosostenibles, esto provoca que los recursos destinados a inversión sean limitados.	Recursos limitados. Dificultades de adaptabilidad. Dificultades en los tiempos de ejecución. Encontrar a personal experto en proyectos. Que la población no se interesa en involucrarse activamente en las fases de gestión de proyectos. Baja cultura de voluntariado. Necesidades en constante cambio.	Utilizar principalmente el enfoque cuantitativo es un factor negativo, se debe considerar que los proyectos son para beneficio de personas las cuales no son solamente números. Los procesos burocráticos limitan la gestión de proyectos. Recurso humano no capacitado para el desempeño de sus funciones.

	Experto 1	***Experto 2***	***Experto 3***
Oportunidades de mejora relevantes para optimizar la gestión de proyectos	Buscar la autosostenibilidad de los proyectos, al buscar alternativas para reducción de costos de operación, considerar energías renovables en los proyectos (utilización de paneles solares u otro tipo de tecnología para reducir costos) Mejorar sus alianzas internas y externas. Definición de roles de los funcionarios y trabajadores. Perfiles y adecuados y capacitación constante de los trabajadores.	Pueden implementarse procesos de capacitación al personal. Actualización y mejora de las metodologías de gestión de acuerdo a los contextos de cada proyecto.	Inculcar el liderazgo municipal en todas las áreas de gestión de proyectos para obtener mejores y mayores resultados. Mejorar procesos de recaudación de ingresos municipales. Mejorar la capacidad de ejecución de proyectos. Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de proyectos. Mejorar las capacidades del recurso humano.
Prácticas de Gestión de Proyectos aplicables en el contexto municipal	Profesionalización permanente de su personal. Correcta coordinación entre las dependencias. Alianzas a mediano y largo plazo. Reutilización de los recursos naturales en los proyectos para maximizar su impacto.	Adaptabilidad de los modelos de gestión. Comunicación asertiva. Fomentar valores de equipo.	Identificación de experiencias exitosas y adoptar los aspectos al contexto y a la cultura local. Descentralización para una gestión más dinámica y autónoma. Mejorar la organización interna e interinstitucional.

	Experto 1	***Experto 2***	***Experto 3***
Modelos estructurados que hayan sido implementados con éxito en entornos similares	Sí, el enfoque de marco lógico y de gestión por resultados.	Sí, modelos de gestión mixtos que buscan la adaptabilidad y contextualización de los proyectos.	Sí, modelos de gestión de proyectos basados en principios y experiencias como las metodologías agiles y modelos de gestión mixtos.
Elementos clave debería incluir un modelo estructurado para la gestión eficiente de proyectos Municipales	Elementos institucionales, legales, ambientales, financieros, de coordinación, y de control. Aspectos de definición de recursos y responsables para el mantenimiento de los proyectos. Evaluaciones de costo y calidad.	Elementos lúdicos para involucramiento de las partes interesadas. Análisis de capacidades. Buscar la innovación y adaptabilidad de los referentes de gestión de proyectos como PMBOOK y PRINCE2, y también de los modelos ágiles.	Alcance, responsabilidades, capacitación, riesgos, recursos financieros, ambientales, humanos para una eficiente gestión. Alianzas y organización interna y externa.
Aspectos esenciales para asegurar la viabilidad y aplicabilidad de un modelo estructurado en el contexto municipal.	Comprender el valor de mejorar los sistemas de gestión. Simplicidad en la estructura. Cambiar el enfoque para dar importancia de los diferentes elementos del modelo de gestión.	Adaptación y contextualización del modelo al entorno en donde se aplicará. Que el modelo sea estructurado pero flexible y no rígido para ser mejor utilizado.	Voluntad política y de los funcionarios. Comunicación del modelo. Capacitación y práctica. Acompañamiento de expertos en la implementación.

	Experto 1	***Experto 2***	***Experto 3***
Recomendaciones para facilitar la adopción y sostenibilidad de este modelo en el contexto municipal	Procesos de sensibilización del modelo. Capacitación y prácticas que garanticen el manejo del modelo. Intercambios de experiencia con gobiernos municipales que implementen modelos similares.	Capacitación sobre la metodología y aplicación del modelo de gestión. Definir objetivos alcanzables en su aplicación.	Intercambio de experiencias de modelos. Implementación por fases. Considerar cambios por adaptabilidad y eventos externos de alto impacto. Estar abiertos al uso de nuevas herramientas que se adapten y mejoren la realidad local en la gestión de proyectos.

Nota: Esta tabla muestra los comentarios reflectivos, análisis y sugerencias de expertos en procesos de gestión de proyectos de desarrollo, enfocado al sector municipal, muestran limitantes y alternativas a considerar en un modelo de gestión para maximizar la eficiencia de los proyectos municipales.

Análisis de resultados de entrevistas a expertos en gestión de proyectos

Expertos en gestión de proyectos, indican que la base institucional es un factor clave en el desarrollo de los proyectos municipales, un personal capacitado y actualizado es importante para formar equipos de trabajo eficientes en el desarrollo de la gestión de proyectos municipales. Instituciones gubernamentales ha desarrollado herramientas de uso municipal para la gestión de proyectos, que son parte del sistema de planificación nacional, y para manejo y control de los recursos financieros, herramientas brindadas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y el ministerio de finanzas públicas MINFIN. Estas herramientas son parte de la gestión municipal, en el marco de un sistema de gestión por resultados que permite también evaluación de las organizaciones de gobierno por medio de la Contraloría General de Cuentas, aunque hay varias herramientas de seguimiento y control, estos sistemas de gestión no son suficientemente estructurados para desarrollar sistemas de calidad y eficiencia de los proyectos. Incluso hay sistemas y procedimientos que retrasan la ejecución de proyectos, esto ha generado que instituciones deban reprogramas los presupuestos y exista retraso de ejecuciones anuales.

Las propuestas de modelos de gestión de proyectos son una oportunidad para considerar la experiencia de referentes nacionales e internaciones en gestión de proyectos, sin embargo se debe ser cuidadoso en no adoptar los sistemas completamente, sino considerar los aspectos que sí puedan ser aplicados a la realidad nacional, y que los modelos de gestión sean absorbidos de manera gradual para ser entendidos y ejecutados para la mejora de los procesos que ya son necesarios dentro de la estructura de administración pública. Los expertos en gestión de proyectos reconocen que los recursos para el desarrollo son siempre limitados, por ello es importante desarrollar modelos de gestión que aprovechen al máximo esos recursos. Los expertos recomiendan modelos estructurados pero flexibles que permita desarrollar las metodologías en entornos cambiantes, también la profesionalización y capacitación constante del recurso humano inmerso en la gestión de proyectos municipales, visualizar el desarrollo bajo una perspectiva integral que involucre a todas las partes interesadas para que participen en la gestión de su propio desarrollo, tomando como base los referentes en gestión de proyectos, con análisis de lo que pueda ser aplicado a la realidad nacional.

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación evidenció que la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo enfrenta significativas debilidades en la gestión de sus proyectos de desarrollo, situación que limita su capacidad para ejecutar acciones sostenibles, transparentes y alineadas con las necesidades comunitarias. Uno de los hallazgos más relevantes fue la inexistencia de un modelo estructurado que oriente de manera sistemática las fases de identificación, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos. Esta ausencia no solo genera improvisación en la planificación, sino también retrasa la ejecución y afecta el uso eficiente de los recursos. Esta situación fue documentada también por la Contraloría General de Cuentas (2021), la cual advierte que más del 60% de los gobiernos locales guatemaltecos no cumplen con estándares básicos de formulación y evaluación de proyectos.

Desde la perspectiva de los funcionarios municipales encuestados y entrevistados, se destacó que el manejo de los proyectos depende en gran medida de la experiencia empírica, sin una capacitación constante ni herramientas metodológicas. Esto coincide con lo planteado por SEGEPLAN (2022), que identificó que gran parte de los municipios de San Marcos presentan brechas en capacidades técnicas, especialmente en lo relativo a la preparación de perfiles y la integración de matrices de marco lógico. Esta situación fue confirmada en el trabajo de campo, donde se identificó que las decisiones suelen tomarse de forma reactiva y con escasa articulación entre dependencias, lo cual se traduce en proyectos con bajo impacto o sin continuidad.

El marco teórico, centrado en el enfoque del Project Management Institute (PMI), refuerza la importancia de establecer un ciclo estructurado de gestión compuesto por cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento. Según Kerzner (2017), la aplicación de buenas prácticas de gestión de proyectos contribuye a reducir riesgos, optimizar costos y mejorar la calidad de los resultados. La comparación entre este marco y la realidad encontrada en Esquipulas Palo Gordo revela una brecha significativa, no solo en términos técnicos, sino también culturales, ya que no se percibe a la gestión de proyectos como un proceso estratégico, sino como una responsabilidad administrativa secundaria.

Otro aspecto clave es la falta de integración tecnológica, ya que no se dispone de plataformas digitales para el seguimiento de proyectos. Esta debilidad impide contar con información en tiempo real, limita la rendición de cuentas y dificulta el control ciudadano. Rodríguez y Guzmán (2021) proponen que el uso de tecnologías como sistemas de información geográfica (SIG), plataformas de gestión de cartera y tableros de control puede aumentar notablemente la eficacia institucional,

especialmente en municipios pequeños con recursos limitados. En contraste, en Esquipulas Palo Gordo, los registros aún se gestionan en su mayoría en papel, lo que genera retrasos y opacidad en los procesos.

En términos del estado del arte, diversos estudios realizados en Centroamérica muestran que los gobiernos locales carecen de modelos propios y replican fórmulas sin adaptarlas a su realidad. En Honduras, Mejía (2020) advierte que el principal desafío en la gestión local es la ausencia de metodologías contextualizadas que integren participación ciudadana, visión de largo plazo y gestión basada en resultados. En Nicaragua, Duarte (2019) llegó a conclusiones similares, recomendando que se fortalezcan los equipos técnicos municipales con conocimientos en planificación estratégica y control de resultados. Estas recomendaciones son pertinentes para el contexto de San Marcos, donde se identificó que, si bien hay voluntad política, no existe una estructura técnica que respalde dicha intención.

Por otra parte, desde el análisis de los beneficiarios de los proyectos, se identificó una percepción de baja incidencia real de las obras ejecutadas, en tanto muchas no responden a las prioridades comunitarias ni generan beneficios sostenibles. Este hallazgo confronta la teoría de la gestión por resultados, que plantea que todo proyecto público debe orientarse a generar valor público (Osborne, 2010) y no únicamente a cumplir con metas físicas o presupuestarias. La desconexión entre planificación institucional y demanda social fue un tema recurrente en los grupos focales realizados, lo cual confirma la necesidad de integrar mecanismos de participación ciudadana y diagnóstico participativo dentro del nuevo modelo.

Finalmente, el análisis cruzado entre las tres fuentes —resultados del trabajo de campo, marco teórico y antecedentes— permite concluir que la situación de Esquipulas Palo Gordo no es aislada, sino representativa de muchas municipalidades de categoría C en Guatemala. Sin embargo, la propuesta de diseñar un modelo adaptado, basado en el enfoque PMI y enriquecido con prácticas de planificación participativa y monitoreo ciudadano, representa una oportunidad concreta de transformación institucional. Esta propuesta no solo responde a las debilidades identificadas, sino que también se fundamenta en marcos teóricos ampliamente validados a nivel internacional.

7 CONCLUSIONES

- Sobre el análisis del estado actual de la gestión de proyectos en la municipalidad, se concluyó que existe una gestión desestructurada, sin metodologías estandarizadas ni procesos claramente definidos. Predomina una administración empírica, centrada en la ejecución operativa sin planificación estratégica ni mecanismos sistemáticos de evaluación. Esta situación repercute negativamente en la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los proyectos de desarrollo.

- En cuanto a la identificación de problemáticas y oportunidades de mejora, la investigación evidenció deficiencias clave como la escasa capacitación técnica del personal, la falta de herramientas tecnológicas para el seguimiento de proyectos, la débil articulación entre dependencias y la limitada participación ciudadana. No obstante, se identificaron oportunidades importantes para la mejora, tales como la disposición de los funcionarios a profesionalizar la gestión y la posibilidad de implementar modelos adaptados a la realidad local.

- Respecto a la propuesta de un modelo estructurado, el estudio permitió diseñar un modelo de gestión de proyectos basado en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), adaptado a las condiciones técnicas y organizativas de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo. Este modelo incorpora componentes clave como planificación participativa, monitoreo por resultados, uso de herramientas digitales y capacitación continua del personal.

- Sobre la validación de la aplicabilidad del modelo en el contexto municipal, los resultados demostraron que el modelo propuesto es viable técnica y operativamente, siempre que se implemente de forma progresiva y con apoyo institucional. La validación con actores clave funcionarios, expertos y ciudadanía, confirmó la pertinencia y necesidad del mismo, así como su potencial para mejorar la eficiencia, la transparencia y el impacto de los proyectos municipales.

- Finalmente, se aceptó la hipótesis de investigación, que planteaba que el diseño e implementación de un modelo estructurado de gestión de proyectos permitiría optimizar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo. La evidencia obtenida respalda esta afirmación, al demostrar que el modelo no solo es aplicable, sino que responde directamente a las debilidades institucionales identificadas.

8 RECOMENDACIONES

- Implementación gradual del modelo estructurado de gestión de proyectos: Se recomienda adoptar el modelo basado en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) de manera progresiva, iniciando con proyectos piloto que permitan medir su efectividad y ajustar el modelo según las necesidades específicas de la municipalidad. Este enfoque garantizaría una transición ordenada hacia una gestión más eficiente y estructurada.

- Capacitación continua del personal: Es fundamental invertir en programas de capacitación técnica que fortalezcan las habilidades del personal en áreas clave como planificación, ejecución y evaluación de proyectos, con énfasis en la metodología PMI. Esto contribuirá a una gestión más profesional y alineada con las mejores prácticas internacionales, elevando la calidad de los proyectos.

- Adopción de herramientas tecnológicas para el seguimiento de proyectos: La implementación de plataformas digitales que faciliten el monitoreo en tiempo real y la gestión de proyectos debe ser una prioridad. Estas herramientas permitirán mejorar la comunicación, la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos actualizados, contribuyendo a una mayor transparencia y control en la ejecución de los proyectos municipales.

- Fortalecimiento de la articulación interdepartamental: Para mejorar la coordinación entre las diferentes dependencias municipales, se sugiere crear mecanismos formales de comunicación y colaboración interinstitucional. Esto asegurará que los proyectos se gestionen de manera integrada, maximizando el uso eficiente de recursos y evitando duplicación de esfuerzos.

- Fomento de la participación ciudadana: La inclusión de la comunidad en el proceso de planificación y seguimiento de los proyectos es crucial para garantizar que las iniciativas respondan a las necesidades reales de los ciudadanos. Se recomienda establecer canales de participación, como foros y consultas públicas, que permitan a los habitantes de Esquipulas Palo Gordo influir en las decisiones sobre los proyectos y contribuir a su éxito.

- Evaluación y ajuste continuo del modelo: Una vez implementado, el modelo de gestión de proyectos debe someterse a evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos según los resultados obtenidos. La retroalimentación de los funcionarios, expertos y ciudadanos debe ser integrada para asegurar que el modelo siga siendo pertinente y efectivo en el tiempo.

- Apoyo institucional y compromiso político: Para garantizar el éxito del modelo, es fundamental contar con el apoyo firme de las autoridades municipales y el compromiso político en todos los niveles de la administración. Esto incluye la asignación de recursos adecuados, la creación de incentivos para la implementación del modelo y la promoción de una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua.

9 REFERENCIAS

Libros

Aguirre, P. (2015). *Gestión de proyectos: Un enfoque práctico*. Editorial McGraw-Hill.

Álvarez, J., & González, M. (2018). *La gestión de proyectos en el sector público*. Editorial Académica Española.

Benítez, A. (2019). *Gestión y planificación de proyectos en el ámbito público*. Editorial Universitaria.

Díaz, P., & Martínez, S. (2017). *Fundamentos de la gestión de proyectos en el sector público*. Editorial Pearson.

García, E. (2020). *Gestión de proyectos para el desarrollo local: Retos y oportunidades*. Editorial Tinta y Papel.

González, J., & Rodríguez, A. (2016). *Gestión de proyectos en el sector público: Teoría y práctica*. Editorial Alianza.

Hernández, S. (2018). *La gestión de proyectos en el ámbito municipal: Estrategias y soluciones*. Editorial McGraw-Hill.

Martínez, R., & Sánchez, F. (2017). *Gestión de proyectos públicos en gobiernos locales*. Editorial Planeta.

Pérez, F., & Rodríguez, J. (2016). *Proyecto público: Del concepto a la ejecución*. Editorial Alianza.

Romero, V., & Pérez, L. (2018). *Gestión eficiente de proyectos en el ámbito municipal*. Editorial Planeta.

Sánchez, A. (2021). *Proyecto de gestión pública: Principios, procesos y herramientas*. Editorial Universitaria.

Valenzuela, F. (2017). *Gestión de proyectos en organizaciones del sector público*. Editorial LIMUSA.

Vera, M., & Torres, L. (2018). *La gestión de proyectos en el sector público: Enfoques y mejores prácticas*. Editorial Ediciones del Sol.

Ortega, T., & Díaz, S. (2019). *Gestión de proyectos en entornos públicos complejos*. Editorial McGraw-Hill.

Tesis

Gómez, M. (2020). *Optimización de la gestión de proyectos en la administración pública: Un estudio de caso en el municipio de X* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Hernández, L. (2019). *La mejora en la gestión de proyectos en municipios rurales: Propuesta de modelo de gestión* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

Ruiz, C. (2021). *La gestión de proyectos en gobiernos locales: Retos y estrategias de mejora en el municipio de Y* (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

García, S. (2021). *Mejora de la eficiencia en la gestión de proyectos municipales: Un análisis de las mejores prácticas en el municipio de Z* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.

López, R. (2018). *La implementación de un sistema de gestión de proyectos en el ámbito municipal* (Tesis de maestría). Universidad de Barcelona, España.

Rodríguez, J. (2020). *Desafíos en la gestión de proyectos públicos en gobiernos locales: Un estudio sobre la implementación de proyectos sostenibles* (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Pérez, L. (2019). *Gestión de proyectos en comunidades rurales: Un análisis comparativo en el municipio de A* (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, España.

Artículos de Revistas

González, M., & Pérez, F. (2019). "El impacto de la capacitación en la gestión de proyectos en el sector público." *Revista de Administración Pública*, 14(2), 45-59. https://doi.org/10.1016/j.revp.2019.04.005

Martínez, J., & López, M. (2020). "Las mejores prácticas en la gestión de proyectos en el ámbito municipal." *Revista de Gestión Pública*, 21(3), 112-125. https://doi.org/10.1016/j.jgp.2020.05.008

Pérez, A., & Rodríguez, L. (2018). "La eficiencia en la gestión de proyectos municipales: Un análisis de casos." *Revista de Proyectos y Desarrollo*, 16(1), 70-85. https://doi.org/10.1002/rpd.002

Rodríguez, C. (2017). "Desafíos de la gestión de proyectos en gobiernos locales: Un estudio de caso." *Revista Latinoamericana de Administración*, 22(4), 56-69. https://doi.org/10.1016/j.rlaa.2017.03.007

Pérez, S., & Ramírez, P. (2019). "La importancia de la planificación en la gestión de proyectos en el sector público." *Revista de Investigación en Gestión Pública*, 13(2), 34-49. https://doi.org/10.1016/j.rigp.2019.07.002

Martínez, E., & Gómez, V. (2018). "Evaluación de proyectos públicos: Métodos y técnicas aplicables." *Revista de Estudios Administrativos*, 22(5), 99-112. https://doi.org/10.1016/j.rea.2018.08.005

Martínez, R., & Ramírez, F. (2020). "El papel de la tecnología en la gestión de proyectos municipales." *Revista de Innovación en Administración*, 8(1), 61-75. https://doi.org/10.1002/rii.005

López, T. (2020). "Gestión de proyectos en gobiernos locales: Un análisis del contexto latinoamericano." *Revista de Políticas Públicas*, 11(2), 98-112. https://doi.org/10.1016/j.rpp.2020.02.006

Fernández, J., & González, R. (2021). "Evaluación de la gestión de proyectos en el sector público: Un estudio de casos en municipalidades." *Revista de Administración y Desarrollo*, 14(3), 58-72. https://doi.org/10.1016/j.rad.2021.03.005

Carrillo, M., & Méndez, J. (2017). "El uso de tecnologías digitales en la gestión de proyectos en el sector público." *Revista de Innovación Administrativa*, 5(2), 56-70. https://doi.org/10.1002/ria.001

Páginas Web

Alcaldía de Esquipulas Palo Gordo. (2024). *Planes y proyectos municipales: Informe de gestión 2023*. Recuperado de https://www.esquipulaspalogordo.gob.gt

Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (2022). *Directrices para la gestión de proyectos públicos en el sector municipal*. Recuperado de https://www.mef.gob.gt/proyectos-publicos

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala. (2023). *Estrategias de gestión de proyectos públicos en municipios*. Recuperado de https://www.segeplan.gob.gt/proyectos-publicos

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2021). *Gestión de proyectos en el sector público: Cursos y formación continua*. Recuperado de https://www.usac.edu.gt

Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). *Desarrollo y gestión de proyectos en América Latina*. Recuperado de https://www.caf.com/proyectos-latam

Gobierno de México. (2019). *Modelo de gestión de proyectos en gobiernos locales*. Recuperado de https://www.gob.mx/gobernanza

Informes y Documentos Institucionales

Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (2020). *Normas para la gestión de proyectos públicos en el sector municipal*. Recuperado de https://www.mef.gob.gt/normas-publicas

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Guía para la gestión de proyectos en el sector público: Implementación y evaluación*. Recuperado de https://www.un.org/pmpublicsector

Gobierno de México. (2019). *Normativa para la gestión de proyectos en el ámbito público*. Recuperado de https://www.gob.mx/proyectos-publicos

Entrevistas o Comunicaciones Personales

Mux, V. (2025, 5 de marzo). *Comunicaciones sobre la situación actual de los proyectos municipales* [Comunicación personal].

Ureña, R. (2025, 10 de marzo). *Entrevista sobre la gestión de proyectos en la municipalidad de Esquipulas Palo Gordo* [Entrevista personal].

Documentos Legislativos y Normativos

Congreso de la República de Guatemala. (2021). *Ley de gestión pública y proyectos municipales*. Recuperado de https://www.congreso.gob.gt/leyes/proyectos

Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (2020). *Reglamento de gestión de proyectos públicos en el sector municipal*. Recuperado de https://www.mef.gob.gt/proyectos-gestion

Otros Documentos

Banco Mundial. (2020). *Mejores prácticas en la gestión de proyectos para el desarrollo sostenible en América Latina*. Recuperado de https://www.worldbank.org/pm-publico-latinoamerica

Organización de Estados Americanos. (2021). *Fortalecimiento de capacidades en la gestión de proyectos en gobiernos locales*. Recuperado de https://www.oas.org/proyectos

10 ANEXOS

10.1 Propuesta de modelo de gestión de proyectos de desarrollo

Modelo de gestión de proyectos de desarrollo que optimiza la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos en la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo

PRESENTACIÓN

Este modelo tiene como propósito establecer una guía metodológica estandarizada para la formulación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos de desarrollo dentro del ámbito de competencia de la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos. Se basa en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), con el objetivo de incrementar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los proyectos municipales.

MARCO CONCEPTUAL

Definición de Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal destinado a crear un producto, servicio o resultado único (PMI, PMBOK Guide). En el contexto municipal, puede incluir infraestructura, servicios sociales, medio ambiente, agua potable, saneamiento, entre otros.

Ciclo de Vida del Proyecto

El modelo contempla las siguientes fases, alineadas con el ciclo de vida adaptativo sugerido por el PMI:

a. Inicio
b. Planificación
c. Ejecución
d. Monitoreo y Control
e. Cierre

MARCO METODOLÓGICO

Estructura Organizacional del Proyecto

Roles clave:

- Oficina Municipal de Proyectos (PMO): Unidad encargada de estandarizar y supervisar la gestión de proyectos.
- Jefe de Proyecto: Responsable de la planificación y ejecución del proyecto.
- Equipo Técnico: Encargado de la ejecución técnica.
- Comité de Seguimiento y Evaluación: Representantes del Concejo Municipal y sociedad civil para garantizar transparencia.

FUNDAMENTO DEL MODELO

Objetivo

Implementar un modelo estandarizado de gestión de proyectos que permita mejorar la eficiencia, la transparencia y los resultados de los proyectos de desarrollo impulsados por la municipalidad.

Enfoque metodológico

El modelo adopta la Guía del PMBOK como base, complementada por enfoques de gestión orientada a resultados, participación ciudadana, y gestión basada en evidencias. Se articula en 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento.

Justificación institucional

Permite a la municipalidad:

- Elevar la calidad técnica de los proyectos.
- Optimizar recursos y tiempos.
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas.
- Alinear proyectos al Plan de Desarrollo Municipal y ODS.

ESTRUCTURA DEL MODELO

Gestión estratégica de proyectos
Objetivo: Articular proyectos con el marco estratégico municipal.

Componentes:

- **Banco de proyectos:** Repositorio con fichas técnicas priorizadas por impacto y viabilidad.
- **Planificación multianual:** Vinculación con el presupuesto y el POA.
- **Mapa de actores:** Identificación y análisis de partes interesadas (stakeholders).
- **Criterios de priorización:** Basados en urgencia, impacto, factibilidad técnica y financiera.

Ciclo de vida del proyecto (PMI)

Fase I. Iniciación
Objetivo: Justificar el proyecto y definir su alcance general.

Productos clave:

- Acta de Constitución del Proyecto
- Matriz de interesados
- Definición preliminar de objetivos, beneficios y restricciones

Herramientas:

- Análisis de viabilidad (técnica, ambiental, financiera)
- Evaluación ex ante (costo-beneficio o multicriterio)

Fase II. Planificación
Objetivo: Establecer un plan integral que defina cómo se ejecutará y controlará el proyecto.

Subcomponentes:

- **Plan de gestión del alcance:** EDT, matriz de entregables
- **Plan de cronograma:** Diagrama de Gantt, hitos, dependencias
- **Plan de costos:** Presupuesto detallado, análisis de fuentes de financiamiento
- **Plan de calidad:** Estándares técnicos, indicadores de cumplimiento
- **Plan de riesgos:** Identificación, análisis cuali/cuantitativo, respuestas
- **Plan de recursos:** Carga de trabajo, cronograma de personal
- **Plan de adquisiciones:** Estrategia de contratación, cronograma de compras

- **Plan de comunicación:** Flujo de información, informes, audiencias públicas
- **Plan de gestión ambiental y social:** Mitigación de impactos negativos

Instrumentos de apoyo:

- Matriz RACI
- WBS (Work Breakdown Structure)
- Software de gestión (ej. MS Project, OpenProject)

Fase III. Ejecución

Objetivo: Implementar el proyecto conforme a lo planificado.

Acciones clave:

- Asignación de recursos
- Supervisión técnica y administrativa
- Gestión de adquisiciones y contrataciones
- Gestión de calidad en obra o intervención
- Atención a cambios y conflictos

Controles operativos:

- Reuniones de avance quincenal
- Informes técnicos y financieros
- Control de hitos y entregables

Fase IV. Monitoreo y control

Objetivo: Verificar el desempeño y garantizar el cumplimiento del plan.

Dimensiones de control:

- Tiempo: Variaciones en el cronograma
- Costo: Comparación entre presupuesto y ejecución
- Calidad: Auditorías y pruebas de cumplimiento
- Riesgos: Evaluación de eventos y ejecución de respuestas
- Comunicación: Retroalimentación de partes interesadas

Instrumentos:

- Panel de control de indicadores (KPIs)
- Evaluaciones trimestrales
- Sistema de alerta temprana

Fase V. Cierre

Objetivo: Formalizar la conclusión del proyecto y consolidar los aprendizajes.

Productos:

- Informe final técnico-financiero
- Acta de entrega-recepción
- Evaluación de impacto y sostenibilidad
- Lecciones aprendidas
- Base de conocimientos institucional

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Rol	Función Principal
Alcalde(a)	Aprobación política y priorización
Director de Proyecto	Planificación y dirección integral
Oficina de Planificación (OPLAN)	Integración con el POA y presupuesto
Unidad Ejecutora	Ejecución técnica y logística
Unidad de Monitoreo	Seguimiento y control
Contraloría Social	Participación comunitaria y transparencia

INSTRUMENTOS DE APOYO TRANSVERSAL

- **Sistema de Gestión de Proyectos Municipal (SIGEPRO):** Plataforma para planificación, ejecución y monitoreo.
- **Manual de Gestión de Proyectos:** Con protocolos, formatos y procedimientos.
- **Matriz de Evaluación de Proyectos (ex ante y ex post)**
- **Capacitaciones PMI para técnicos y administrativos**

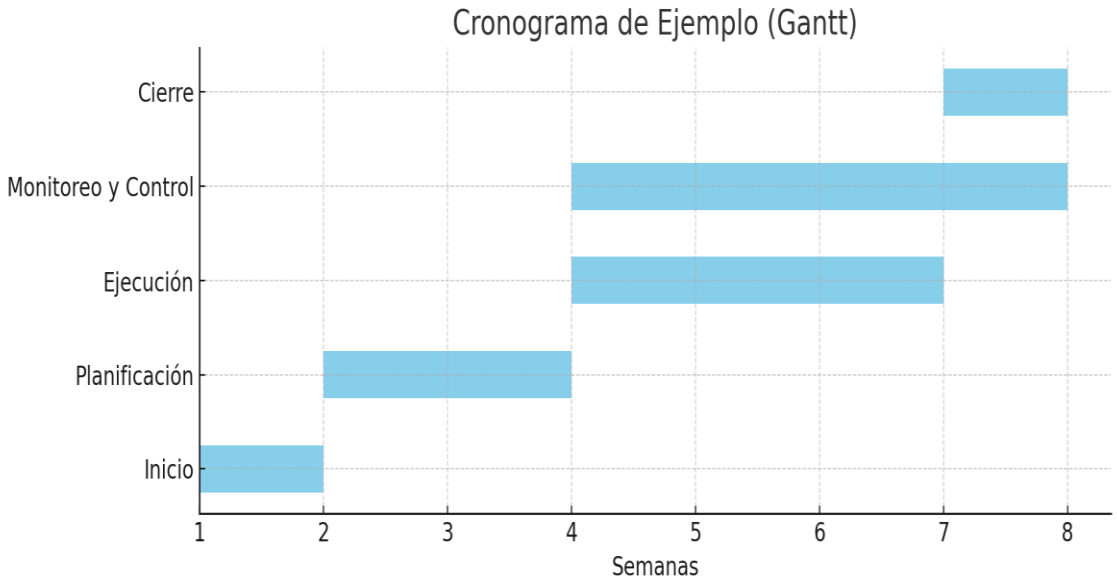
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Indicador	Meta	Frecuencia
% Proyectos ejecutados según planificación	≥ 85%	Trimestral
% de ejecución presupuestaria por proyecto	≥ 90%	Mensual
% de cumplimiento de cronograma físico	≥ 85%	Mensual
Satisfacción comunitaria	≥ 80%	Post-proyecto
Número de proyectos auditados sin observaciones	≥ 95%	Anual

SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

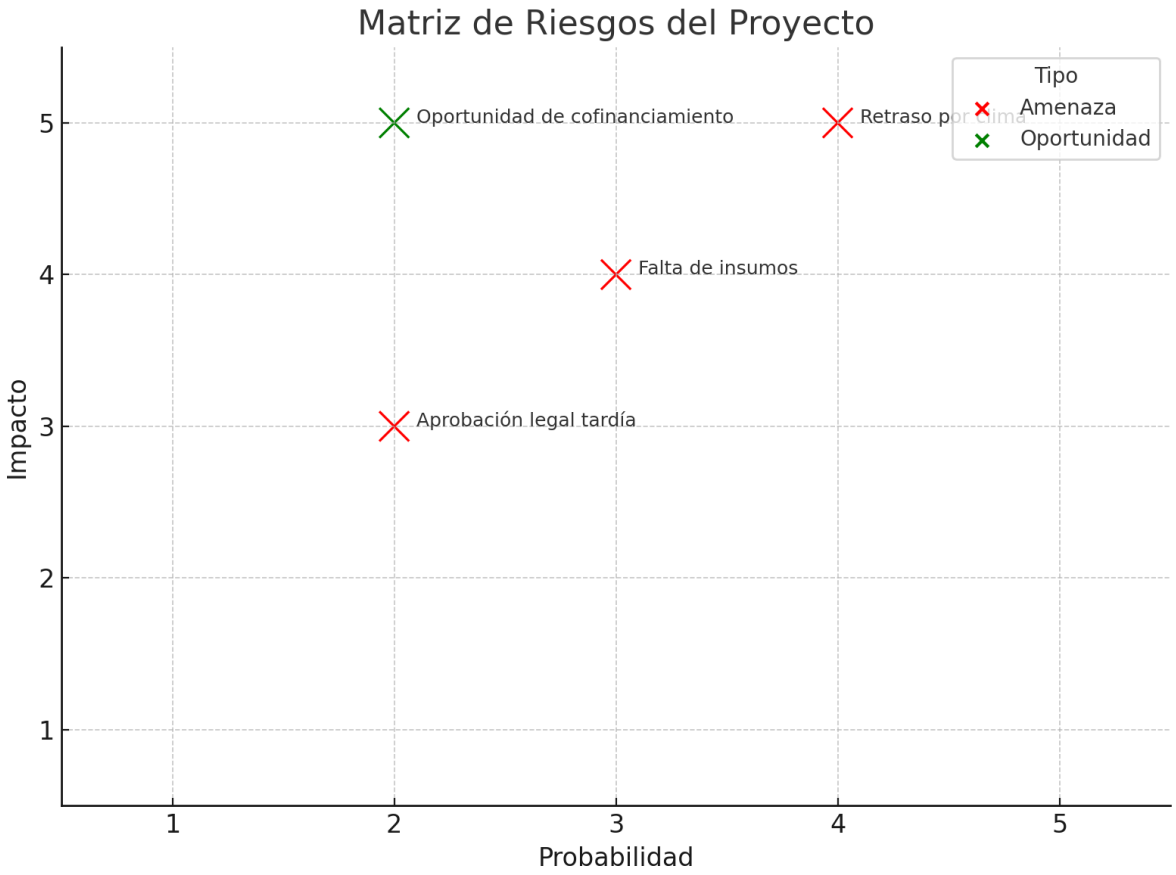
- **Creación de una PMO Municipal** (Oficina de Gestión de Proyectos)
- **Marco normativo interno:** Reglamento para la formulación, ejecución y cierre de proyectos
- **Alianzas:** Convenios con universidades, ONG y entidades de cooperación
- **Fomento de participación ciudadana:** Veeduría y contraloría social

Anexo A: Cronograma de ejemplo



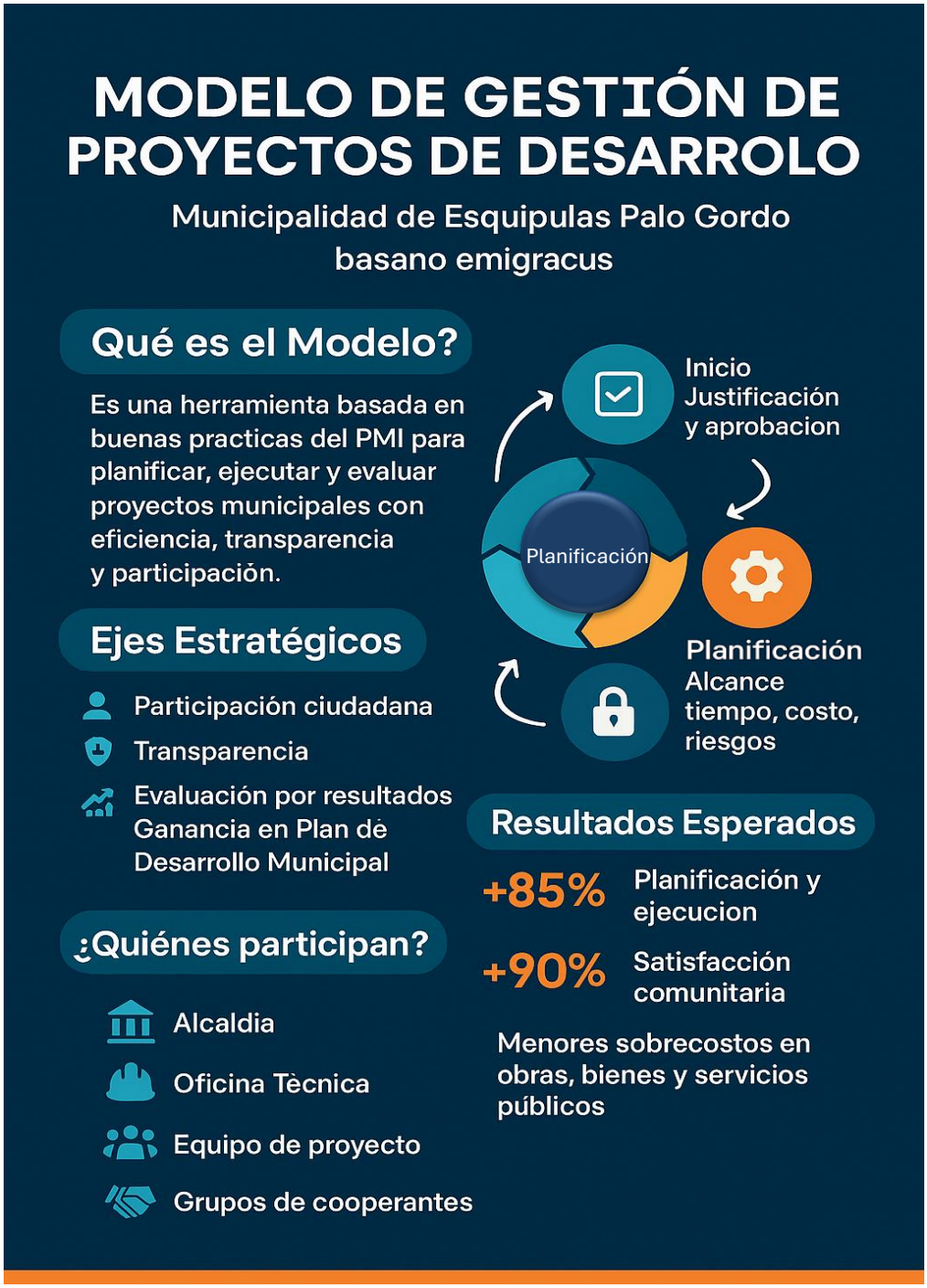
Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Matriz de riesgos del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Presentación visual del modelo



Fuente: Elaboración propia

10.2 Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE ESQUIPULAS PALO GORDO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Instrucciones: Responda cada pregunta con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines de investigación.

Sección 1: Estado Actual de la Gestión de Proyectos

1. ¿Cómo describiría el nivel actual de planificación en los proyectos municipales?
   a) Muy eficiente
   b) Eficiente
   c) Regular
   d) Deficiente

2. ¿Cuáles herramientas o metodologías de gestión de proyectos se utilizan en la municipalidad? (Puede seleccionar más de una opción)
   a) Microsoft Project
   b) PMI (Project Management Institute)
   c) Metodologías ágiles (Scrum, Kanban, etc.)
   d) No se utilizan herramientas/metodologías específicas

Sección 2: Problemáticas y Oportunidades de Mejora

3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la gestión de proyectos municipales? (Seleccione hasta tres opciones)
   a) Falta de planificación adecuada
   b) Presupuesto insuficiente
   c) Problemas de coordinación entre áreas
   d) Falta de capacitación en gestión de proyectos
   e) Falta de herramientas tecnológicas

4. ¿Considera que la asignación de recursos (humanos, financieros, materiales) es adecuada para el desarrollo de proyectos municipales?
   a) Sí, totalmente adecuada
   b) Parcialmente adecuada
   c) No es adecuada

5. ¿En qué áreas considera que se podrían implementar mejoras en la gestión de proyectos? (Seleccione hasta dos opciones)
   a) Capacitación del personal
   b) Uso de herramientas tecnológicas

c) Estandarización de procesos
d) Coordinación entre departamentos

Sección 3: Propuesta de Modelo de Gestión de Proyectos

6. ¿Cree que la implementación de un modelo estructurado basado en buenas prácticas de gestión de proyectos podría mejorar la eficiencia en la municipalidad?
   a) Sí, en gran medida
   b) Sí, en cierta medida
   c) No estoy seguro/a
   d) No, no tendría impacto

7. ¿Qué aspectos considera prioritarios para incluir en un modelo de gestión de proyectos municipal?
   a) Definición clara de roles y responsabilidades
   b) Uso de indicadores de desempeño
   c) Estrategias para mitigar riesgos
   d) Mejoras en la comunicación interna

Sección 4: Validación del Modelo en el Contexto Municipal

8. ¿Qué nivel de apoyo cree que tendría un modelo estructurado de gestión de proyectos dentro de la municipalidad?
   a) Alto apoyo
   b) Apoyo moderado
   c) Poco apoyo
   d) Ningún apoyo

9. ¿Cuáles serían los principales desafíos para la implementación de un modelo de gestión de proyectos en la municipalidad?
   a) Resistencia al cambio
   b) Falta de presupuesto
   c) Falta de capacitación del personal
   d) Falta de apoyo de las autoridades

10. ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones sobre gestión de proyectos para mejorar su desempeño en la municipalidad?
    a) Sí, definitivamente
    b) Sí, pero con reservas
    c) No estoy seguro/a
    d) No, no lo considero necesario

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES

Objetivo General:
Obtener información clave sobre la gestión de proyectos en la municipalidad para identificar problemáticas, oportunidades de mejora y validar un modelo estructurado basado en buenas prácticas.

1. Estado Actual de la Gestión de Proyectos
1.1. ¿Cómo describiría el estado actual de la gestión de proyectos municipales?
1.2. ¿Qué metodologías o enfoques se utilizan comúnmente para la gestión de proyectos en este contexto?

2. Problemáticas y Oportunidades de Mejora
2.1. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las municipalidades en la administración de proyectos?
2.2. ¿Qué oportunidades de mejora considera más relevantes para optimizar la gestión de proyectos?

3. Buenas Prácticas y Modelos de Gestión
3.1. ¿Qué buenas prácticas de gestión de proyectos considera aplicables en el contexto municipal?
3.2. ¿Existen modelos estructurados que hayan sido implementados con éxito en entornos similares?

4. Propuesta de Modelo Estructurado
4.1. ¿Qué elementos clave debería incluir un modelo estructurado para la gestión eficiente de proyectos municipales?
4.2. ¿Cuáles serían los principales desafíos para la implementación de un nuevo modelo de gestión en la municipalidad?

5. Validación de Aplicabilidad del Modelo
5.1. ¿Qué aspectos considera esenciales para asegurar la viabilidad y aplicabilidad de un modelo estructurado en el contexto municipal?
5.2. ¿Qué recomendaciones daría para facilitar la adopción y sostenibilidad de este modelo en el contexto municipal?

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES DIRIGIDA A CIUDADANOS Y BENEFICIARIOS

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión de proyectos de desarrollo en la municipalidad. Por favor, marque con una "X" la opción que mejor refleje su grado de acuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

1 **Totalmente en desacuerdo**
2 **En desacuerdo**
3 **Neutral**
4 **De acuerdo**
5 **Totalmente de acuerdo**

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

1. Edad: ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 o más

2. Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro

3. Nivel educativo: ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Universitario ☐ Otro

4. ¿Ha sido beneficiario de algún proyecto municipal? ☐ Sí ☐ No

5. ¿Con qué frecuencia participa en actividades municipales? ☐ Nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Frecuentemente

SECCIÓN 2: ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

#	Afirmación	1	2	3	4	5
6	La municipalidad informa de manera clara sobre los proyectos que implementa.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Los proyectos municipales atienden las necesidades reales de la comunidad.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Existe un adecuado seguimiento y supervisión de los proyectos municipales.	☐	☐	☐	☐	☐
9	La ejecución de los proyectos municipales se realiza en los tiempos establecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
10	La comunidad tiene acceso a información transparente sobre la gestión de proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 3: PROBLEMÁTICAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

#	Afirmación	1	2	3	4	5
11	Los proyectos municipales suelen retrasarse o presentar problemas de ejecución.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Se han identificado problemas de transparencia en la gestión de proyectos municipales.	☐	☐	☐	☐	☐
13	La comunidad es tomada en cuenta en la planificación de los proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Es necesario mejorar la forma en que se administran los recursos de los proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐
15	La municipalidad debería modernizar sus procesos para mejorar la gestión de proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS Y MODELO PROPUESTO

#	Afirmación	1	2	3	4	5
16	La municipalidad debería adoptar metodologías de gestión de proyectos más eficientes.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Es importante que los proyectos municipales cuenten con indicadores de éxito.	☐	☐	☐	☐	☐
18	La capacitación de los funcionarios municipales mejoraría la administración de los proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐
19	La digitalización de procesos ayudaría a mejorar la transparencia y eficiencia de los proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Un modelo estructurado de gestión de proyectos podría mejorar el desarrollo municipal.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 5: COMENTARIOS ADICIONALES

Si tiene alguna sugerencia o comentario sobre la gestión de proyectos en la municipalidad, por favor escríbalo aquí:

_____

_____

_____

¡Gracias por su participación!

GUÍA PARA GRUPO FOCAL (COCODES Y AUXILIATURAS)

Título: Percepciones y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos municipales

1. Objetivo del Grupo Focal

Explorar las experiencias, percepciones y sugerencias de los ciudadanos sobre la gestión de proyectos municipales, con el fin de identificar problemáticas y oportunidades de mejora para el desarrollo de un modelo estructurado basado en buenas prácticas.

2. Perfil de los Participantes

- Integrantes de COCODES y AUXILIATURAS
- Diversidad en edad, género y nivel educativo.
- Personas con experiencia directa o indirecta en los proyectos municipales.
- **Número de participantes:** 6-12 personas por sesión.

3. Metodología

- **Duración:** 60-90 minutos.
- **Moderador:** Persona experta en gestión de proyectos y facilitación de grupos.
- **Técnica:** Discusión guiada con preguntas abiertas, promoviendo la participación de todos.
- **Registro:** Grabación de audio/video (con consentimiento) y notas de campo.

4. Guía de Preguntas

Apertura y Contextualización (10 min)

1. ¿Podrían presentarse y compartir su experiencia con los proyectos municipales?
2. ¿Qué tipo de proyectos han beneficiado a su comunidad?

Estado Actual de la Gestión de Proyectos (20 min)

3. ¿Cómo perciben la planificación y ejecución de los proyectos municipales?
4. ¿Consideran que los proyectos responden a las necesidades reales de la comunidad? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan transparente consideran la gestión de los proyectos municipales?

Problemáticas y Oportunidades de Mejora (20 min)

6. ¿Cuáles son las principales dificultades o problemas que han identificado en los proyectos municipales?
7. ¿Qué creen que se podría mejorar en la administración de los proyectos?
8. ¿Sienten que la comunidad tiene voz en la toma de decisiones sobre los proyectos?

Buenas Prácticas y Modelo de Gestión (20 min)

9. ¿Qué características debería tener un modelo ideal de gestión de proyectos para la municipalidad?
10. ¿Qué herramientas o estrategias podrían implementarse para mejorar la gestión y transparencia de los proyectos?

Cierre y Reflexión (10 min)

11. Si pudieran hacer una recomendación clave para mejorar la gestión de proyectos en la municipalidad, ¿cuál sería?
12. ¿Cómo creen que la comunidad puede involucrarse más en el monitoreo y evaluación de los proyectos?

5. Materiales Necesarios

- Grabadora o aplicación de audio/video (con consentimiento).
- Hojas y bolígrafos para notas.
- Pizarra o carteles para registrar ideas clave.

6. Análisis de Datos

- Transcripción y análisis temático de las respuestas.
- Identificación de patrones y opiniones comunes.
- Categorización de problemas, oportunidades y sugerencias.

Anexo E Fotografías del trabajo de campo

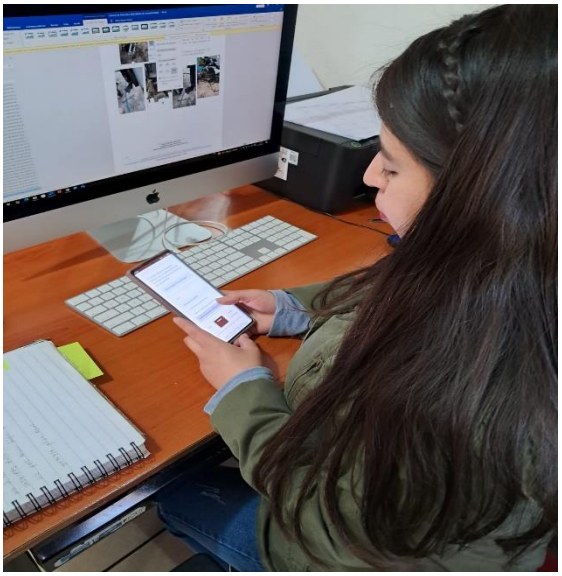
Fotografía 1

Llenado de encuesta por personal municipal

Nota: El personal administrativo financiero municipal, respondió a las preguntas de investigación sobre la gestión de proyectos municipales llenando un formulario electrónico

Fotografía 2

Llenado de encuesta por personal municipal



Nota: El personal técnico municipal, brindó información sobre el modelo actual de gestión municipal de proyectos, y respondió a un cuestionario llenando un formulario electrónico.

Fotografía 3

Grupo Focal

Nota: Grupo focal con integrantes del consejo comunitarios de desarrollo para conocer las percepciones y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos municipales.

Fotografía 4

Desarrollo de técnicas grupales

Nota: Durante los grupos focales se desarrollaron técnicas para fomentar la participación y confianza para el diálogo.

FOTOGRAFÍA 5

Grupo Focal

Nota: Grupo focal con integrantes de alcaldía auxiliar para conocer su participación, percepciones y oportunidades como enlace del gobierno municipal y la comunidad, en la gestión de proyectos.

Fotografía 6 *Operatividad de los proyectos*

Nota: La alcaldía auxiliar describió los desafíos y oportunidades entre la municipalidad y la comunidad para el aprovechamiento y gestión de proyectos municipales.

Fotografía 7

Grupo focal

Nota: Grupo focal con consejo comunitario de desarrollo del área rural, para analizar la perspectiva y oportunidades en la gestión de proyectos.

fotografía 8

Participación comunitaria

Nota: Durante los grupos focales, se compartieron experiencias sobre la participación en la gestión de proyectos municipales, así como expectativas y recomendaciones.

Fotografía 9

Entrevistas a expertos

Nota: Entrevistas a expertos en gestión municipal, con perspectivas local, nacional e internacional.

Fotografía 10

Encuesta a beneficiarios y ciudadanos

Nota: Encuestas realizadas a ciudadanos y beneficiarios de proyectos municipales.

10.3 Cronograma

Actividades / Meses	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
1. Planteamiento del problema y objetivos	X	X								
2. Revisión bibliográfica y marco teórico	X	X	X							
3. Diseño metodológico		X	X							
4. Recolección de información			X	X	X					
5. Análisis de resultados					X	X				
6. Diseño del modelo de gestión						X	X			
7. Validación del modelo con actores clave							X	X		
8. Redacción del informe final								X	X	
9. Revisión, correcciones y entrega final									X	X

10.4 Declaración personal de no plagio

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Yo. Dulmy Julissa Alfaro Bonilla, con carné número 201990459, en mi calidad de estudiante de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo y en atención al artículo 6 inciso d) del Normativo de Tesis de los Programas de Maestría del Departamento de Estudios de Posgrado del Centro Universitario de San Marcos, contenido en el inciso 3.28 del Acta número 03-2019 de la sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo el 22 de febrero de 2019; declaro: que para la realización y presentación del informe de investigación de tesis se utilizaron las técnicas adecuadas de investigación, consulta y citación de las fuentes necesarias y pertinentes, se evitó el plagio y el autoplagio; por lo que en este se respetan los derechos de autor de conformidad con la ley.

Dulmy Julissa Alfaro Bonilla
Carné 201990459