

Informe Final de evaluación

Evaluación externa de los proyectos:

Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN) – Período julio de 2017 a noviembre de 2024

Dirigido a:



Elaborado por:

ISEGORÍA S.A.S.
ANDRÉS GORDILLO
ÁLVARO ANDRÉS SANTOYO
JUAN DAVID NIÑO

INFO@ISEGORIA.CO
TEL: 9278899
NIT. 900559702-7
CARRERA 6 NO. 116 - 30 OFICINA 302

Diciembre de 2024

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Información del proyecto		
Título del proyecto	PRODEME	
ID de Quantum	39570, 46682, 46679	
Efecto y producto institucionales	Efecto del CPD 3 / 2022-2025	
País	Guatemala	
Región	Ciudad de Guatemala	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	26 de julio de 2004	31 de diciembre 2027
Presupuesto total comprometido	USD\$ 363,460,796.43	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	USD\$ 292,579,787.93	
Fuente de financiación	Municipalidad de Guatemala	
Parte encargada de la ejecución	PNUD Guatemala	
Información del proyecto		
Título del proyecto	MUNJOVEN	
ID de Atlas	GTM 00075092, 00110506	
Efecto y producto institucionales	Efecto del CPD 3 / 2022-2025 Efecto del CPD 4 / 2022-2025	
País	Guatemala	
Región	Ciudad de Guatemala	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	01 de abril de 2010	31 de diciembre 2027
Presupuesto total comprometido	USD\$ 128,452,519.17	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	USD\$ 49,840,281.77	
Fuente de financiación	Municipalidad de Guatemala	
Parte encargada de la ejecución	PNUD Guatemala	

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación	Evaluación de efectos	
Final, revisión de mitad de período u otros	Evaluación de medio término	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	Julio de 2017	Noviembre de 2024
Evaluadores	Isegoría S.A.S.	
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	info@isegoria.co	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	12 de septiembre de 2024	05 de diciembre de 2024

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	8
1. Introducción	13
2. Descripción de las intervenciones	14
2.1. PRODEME	16
2.2. MUNJOVEN	19
3. Alcance y objetivos de la evaluación	20
3.1. Alcance de la evaluación	20
3.2. Objetivos de la evaluación	21
4. Enfoque y métodos de evaluación.....	21
4.1. Revisión de contexto y selección de preguntas orientadoras	22
4.2. Paso 2. Identificación estándares de análisis e indicadores	24
4.3. Paso 3. Análisis de evaluabilidad	27
4.4. Paso 4. Levantamiento de información.....	27
4.5. Paso 5. Sistematización, análisis y triangulación de información	29
4.6. Paso 6. Elaboración de informe	30
4.7. Aseguramiento de la calidad y ética	30
4.8. Equipo de evaluación.....	32
4.9. Limitaciones	33
5. Hallazgos.....	35
5.1. Pertinencia	35
5.2. Coherencia.....	44
5.3. Eficacia	47
5.4. Eficiencia	54
5.5. Sostenibilidad	63
6. Conclusiones	67
6.1. Pertinencia	67
6.2. Coherencia	67
6.3. Eficacia	68
6.4. Eficiencia	69
6.5. Sostenibilidad	70

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

7.	Recomendaciones.....	71
8.	Lecciones aprendidas	74
9.	Bibliografía	77
10.	Anexos	77

Figuras

Figura 1 Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala.....	15
Figura 2 Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para	16
Figura 3 Paso a paso metodológico	21
Figura 4 Preguntas y criterios de la evaluación.....	23
Figura 5 Fuentes primarias y secundarias	24
Figura 6 Categorías de análisis por criterios de la evaluación	25
Figura 7 Umbral para los indicadores	26
Figura 8 Inclusión de principios de programación	27
Figura 9 Paso a paso sistematización y análisis de la información	29
Figura 10 Resumen de proceso de análisis de datos e información	30
Figura 11 Consideraciones éticas de la investigación	31
Figura 12 Principio éticos de los análisis definidos en la UNEG.....	32
Figura 13 Organigrama	32
Figura 14 Contribuciones y capacidad de adaptación a los ODS, Plan estratégico PNUD, CDP y planes municipales	35
Figura 15 ODS.....	37
Figura 16 MUNIJOVEN impacto ODS	39
Figura 17 Propósitos fundamentales del Plan Estratégico Institucional del PNUD	40
Figura 18 MUNIJOVEN contribución a propósitos fundamentales.....	41
Figura 19 Inclusión y respuesta a enfoques diferenciales	43
Figura 20 Contribución a resultados y coherencia programática	44
Figura 21 Coordinación interinstitucional.....	45
Figura 22 Logro de resultados.....	47
Figura 23 Percepción programa Limpia Verde en corredores viales y barrios	48
Figura 24 Percepción programa Limpia Verde en cuadrillas	49
Figura 25 Programa becario MUNIJOVEN	50
Figura 26 Igualdad de género y DDHH en competencias municipales.....	51
Figura 27 Escalabilidad de resultados	52
Figura 28 Estructura organizativa y efectividad en ejecución.....	54
Figura 29 Organigrama para ejecución de proyectos 2017-2021	55
Figura 30 Organigrama actual para ejecución de los proyectos	56

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 31 Adecuación de tiempos en decisiones y actividades	58
Figura 32 Participación y fortalecimiento de capacidades municipales	59
Figura 33 Capacidad de expansión de resultados	61
Figura 34 Monitoreo y lecciones aprendidas.....	62
Figura 35 Disponibilidad de recursos financieros y riesgos	63
Figura 36 Riesgos sociales y políticos para la sostenibilidad.....	64
Figura 37 Fortalecimiento de capacidades municipales para la sostenibilidad	64
Figura 38 Estrategia de salida y sostenibilidad	65

Tablas

Tabla 1 Resumen trabajo de campo.....	28
Tabla 2 Posibles limitaciones de la investigaciones	33

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Acrónimos

Siglas	Significado
CPD	Documentos de país
UNEG	United Nations Evaluation Group
BTR	Bus de Tránsito Rápido
EMT	Empresa Municipal de Transporte de la Ciudad de Guatemala
LOA	Cartas de Acuerdo
PRODOC	Documento de Proyecto
MUNJOVEN	Fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo de políticas sociales locales con énfasis en juventud
IUSI	Impuesto Único Sobre Inmuebles
LCE	Ley de Contrataciones del Estado
NIM	Manual de Implementación Nacional
MdG	Municipalidad de Guatemala
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
POPP	Programme and Operations Policy and Procedures)
PRODEME	Programa de Desarrollo Metropolitano de la Ciudad de Guatemala
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RS	Revisión Sustantiva
TdR	Términos de Referencia
UMPE	Unidad Municipal de Pago Electrónico

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Resumen ejecutivo

Objetivos y alcance de la evaluación

Esta evaluación de los proyectos *Programa de Desarrollo Metropolitano (PRODEME)* y *Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el desarrollo de políticas sociales locales con énfasis en juventud (MUNIJOVEN)* se diseñó para cumplir con los objetivos de rendición de cuentas de la Municipalidad de Guatemala y el PNUD, así como para identificar buenas prácticas, aprendizajes y oportunidades de mejora que contribuyan al desarrollo municipal. Focalizada en el período 2017-2024, la evaluación valoró los resultados alcanzados y no alcanzados en términos de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, planteando recomendaciones para mejorar la gestión y sostenibilidad de los proyectos.

Los proyectos evaluados (PRODEME y MUNIJOVEN)

Desde su inicio en 2004, el proyecto PRODEME ha evolucionado hacia un programa robusto con un presupuesto de USD \$363 millones, destacando acciones como el mantenimiento vial, la gestión de desechos sólidos y el suministro de combustible para el Transmetro. Este proyecto está alineado con el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y beneficia a diversos grupos, incluyendo vecinos, sectores productivos y recicladores informales, a través de estrategias sostenibles y participativas que buscan mejorar la calidad de vida desde una visión de desarrollo.

Por su parte, MUNIJOVEN promueve los derechos y la inclusión de los jóvenes mediante formación, empleabilidad y el desarrollo del programa "Ciudad Inteligente", que incluye la implementación de un sistema de recaudo electrónico para Transmetro y sistemas tecnológicos como semáforos inteligentes. Con un presupuesto actual de USD \$128 millones, busca prevenir la marginalización juvenil y fomentar la cooperación regional y contribuir a hacer de Ciudad de Guatemala una ciudad inteligente. Este proyecto beneficia a jóvenes, maestros y empleados municipales, fortaleciendo capacidades locales y fomentando un desarrollo más equitativo e inclusivo, así como al conjunto de la ciudadanía.

Metodología de la evaluación

La evaluación aplicó un enfoque de métodos mixtos, integrando fuentes documentales, cualitativas y cuantitativas, con principios transversales de participación, género y derechos humanos. Cubriendo el período 2017-2024, se basó en la teoría de cambio de los proyectos, comenzando con una revisión documental exhaustiva y el diseño de una matriz de evaluación que articuló criterios, preguntas e indicadores. Esto permitió garantizar coherencia y triangulación entre fuentes secundarias, entrevistas, grupos focales y sondeos.

El plan de evaluación incluyó seis pasos principales: revisión de contexto para identificar factores normativos y socioeconómicos relevantes; definición de estándares de análisis e indicadores con

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

una escala de calificación; análisis de evaluabilidad basado en documentos clave de los proyectos y planes municipales; levantamiento de información mediante 25 entrevistas, 4 grupos focales, visitas a proyectos y 260 encuestas; sistematización y triangulación de datos; y, finalmente, la elaboración del informe de evaluación.

Principales hallazgos

En relación con los hallazgos de *pertinencia*, ambos proyectos han centrado sus esfuerzos actuales en actividades que responden a las necesidades inmediatas y estratégicas del municipio de Guatemala. PRODEME destaca por su apoyo al sistema de movilidad urbana mediante el suministro de combustible para el Transmetro y el mantenimiento vial con mezcla asfáltica. También implementa el Programa Limpia y Verde, orientado a la sostenibilidad ambiental, y garantiza la conservación y funcionamiento del Vertedero Municipal, abordando de manera integral los desafíos de residuos sólidos. Estas acciones fortalecen la provisión de servicios básicos con un enfoque de eficiencia y sostenibilidad, alineándose con el CPD Guatemala 2022-2025 y los ODS 9, 11, 12, 13 y 16.

Por su parte, MUNIJOVEN se enfoca en la inclusión juvenil a través de un programa de becas y formación profesional, fomentando competencias en áreas clave para el empleo y ofreciendo oportunidades de acceso al mercado laboral. Además, impulsa proyectos tecnológicos como la tarjeta ciudadana, que muestra los esfuerzos de implementación de un sistema de recaudo electrónico, y los semáforos inteligentes, que modernizan la gestión vial en el municipio. Estas actividades refuerzan la gobernabilidad democrática y la integración social, impactando los ODS 1, 4, 5, 8, 10, 11 y 16.

Ambos proyectos han demostrado adaptabilidad a desafíos emergentes, como la pandemia de COVID-19 y las reformas legales. A pesar de avances significativos, persisten retos en la incorporación de enfoques de derechos humanos y equidad de género. Sin embargo, sus actividades actuales, orientadas a promover un desarrollo sostenible e inclusivo, muestran una alineación sólida con los planes municipales y estratégicos, fortaleciendo la capacidad institucional y la gobernanza territorial en el municipio de Guatemala.

Los hallazgos del criterio de *coherencia* dan cuenta de que los dos proyectos demuestran una coherencia sólida con los resultados y efectos del CPD Guatemala 2022-2025, complementando portafolios programáticos del PNUD y acciones municipales. PRODEME contribuye al Efecto 3 del CPD mediante actividades clave como el suministro de combustible para el Transmetro, el mantenimiento vial y la gestión de residuos sólidos, fortaleciendo la gobernanza territorial y los servicios básicos con un enfoque sostenible. Por su parte, MUNIJOVEN refuerza el Efecto 4 a través de su enfoque en la inclusión económica y social de jóvenes, integrando iniciativas como el programa de becas, la formación práctica en viveros y el apoyo logístico en el Transmetro y eventos municipales. Ambas intervenciones articulan sus acciones con estrategias como Programa Limpia y Verde y el programa de Transformación Digital del PNUD.

A nivel municipal, ambos proyectos se vinculan con entidades como la Empresa Municipal de Transporte, la Dirección de Obras y EMPAGUA, favoreciendo una prestación coordinada de

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

servicios. En PRODEME, destacan colaboraciones para limpieza de alcantarillado y recolección de residuos, con potencial para fortalecer campañas ciudadanas y formaciones ambientales. Por su parte, MUNIOVEN fomenta sinergias mediante prácticas formativas, convenios interinstitucionales y el desarrollo del Instituto Tecnológico para la Juventud (MUNITEC), consolidándose como un programa clave en la estrategia municipal de inclusión y sostenibilidad.

Para el criterio de *eficacia*, los proyectos PRODEME y MUNIOVEN han alcanzado los resultados esperados. PRODEME fortaleció servicios clave como el sistema de transporte público (Transmetro), la gestión de residuos sólidos y el mantenimiento urbano. Destaca la implementación exitosa de la TC, un sistema de recaudo electrónico que ha mejorado la movilidad urbana y generado interés en empresas privadas de transporte. Sin embargo, se identificó la necesidad de optimizar el análisis de los datos generados por la TC para mejorar la planificación y toma de decisiones. Por su parte, MUNIOVEN benefició a más de 3,800 jóvenes con formación técnica y en habilidades blandas, promoviendo su inserción laboral, aunque persisten desafíos como mejorar la remuneración y el reconocimiento social de los becarios.

A pesar de sus logros, los proyectos carecen de un enfoque explícito en igualdad de género e inclusión. No obstante, MUNIOVEN ha mantenido una participación paritaria entre jóvenes y fomenta un ambiente respetuoso y libre de discriminación. Sin embargo, el acoso y la inseguridad en el transporte público afectan de manera desproporcionada a las mujeres, lo que ha llevado a la implementación de protocolos de prevención. En cuanto a las personas con discapacidad, aunque el Transmetro incluye algunas facilidades de accesibilidad, persisten limitaciones como la insuficiencia de asientos preferenciales. Los programas carecen de estrategias específicas para promover su inclusión activa, lo que representa una oportunidad de mejora.

De otro lado, ambos proyectos poseen potencial para replicarse en otros municipios del país, con condiciones clave como la sistematización de aprendizajes y la implementación de alianzas público-privadas. El modelo BRT y el sistema de recaudo electrónico destacan por su éxito y podrían adaptarse a contextos locales con el diseño adecuado de gobernanza y financiamiento. MUNIOVEN ha despertado interés en otras municipalidades, pero su expansión requiere garantizar recursos económicos sostenibles y diseñar políticas locales de juventud con enfoque inclusivo. Finalmente, los aprendizajes en mantenimiento urbano, medio ambiente y gestión de residuos sólidos ofrecen un modelo replicable, pero demandan documentar buenas prácticas y superar los desafíos administrativos y técnicos.

El criterio de *eficiencia* revela que, desde 2017, los proyectos han enfrentado un cambio significativo con la adopción de la modalidad *Support to NIM*, que implicó mayor participación del PNUD en la planificación, ejecución y supervisión. Este modelo introdujo una nueva estructura organizativa, consolidada en 2022 con la Revisión Sustantiva 10, que creó la figura de Gerente de Portafolio y redefinió las funciones de los gerentes de proyecto. A pesar de estos avances, la transición presentó retos, como la adaptación de los gerentes de proyecto a su nuevo rol, el traslado de funciones a nuevos miembros del equipo de apoyo y las tensiones derivadas del cumplimiento de las normativas del PNUD. Aunque el marco organizativo actualizado mejora la supervisión y asegura la transparencia, se requiere un fortalecimiento en la sincronización entre las normativas del PNUD y las disposiciones legales de la MdG.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

En general, los mecanismos de decisión han permitido avanzar de manera oportuna en la ejecución de las actividades, garantizando la continuidad de servicios esenciales como el transporte público, la limpieza y el mantenimiento urbano. Sin embargo, se han identificado demoras en los pagos, especialmente para becarios de MUNIJOVEN y contratistas de procesos no prioritarios como el bacheo de vías. Estas demoras afectan la sostenibilidad de las empresas pequeñas y la permanencia de los becarios. La modalidad *Support to NIM* ha agilizado procesos críticos al establecer un ritmo constante de ejecución, pero es necesario garantizar la disponibilidad de fondos al inicio de cada ciclo para evitar retrasos en los pagos y reducir riesgos operativos y reputacionales.

La participación de la MdG en la gestión y ejecución de los proyectos ha sido adecuada, pero limitada por la ausencia de sistemas de monitoreo orientados a resultados. Si bien las dependencias municipales ejecutan sus tareas asignadas, no existe una planeación estratégica a mediano o largo plazo. La supervisión del PNUD ha sido clave para mantener la calidad de los procesos, aunque es fundamental alinear mejor las normativas de ambas partes, en especial en cuanto al flujo de fondos.

Uno de los desafíos principales es la falta de un sistema robusto de monitoreo y evaluación (MEAL). Si bien el PNUD supervisa aspectos técnicos y financieros, no se documentan adecuadamente las lecciones aprendidas ni se generan alertas que permitan ajustes proactivos. La implementación de un sistema de monitoreo fortalecería la toma de decisiones y serviría como base para la replicabilidad de los proyectos en otros municipios.

Finalmente, los hallazgos del criterio de *sostenibilidad* muestran que los proyectos cuentan con el respaldo financiero de la MdG al menos hasta 2027, garantizando la continuidad de servicios clave como transporte público, limpieza, manejo de residuos y mantenimiento vial. Sin embargo, al depender del presupuesto municipal, existen riesgos asociados a variaciones en los ingresos tributarios que podrían impactar la ejecución. Además, un cambio de gobierno municipal podría comprometer la prioridad otorgada a estos proyectos o generar rotaciones de personal técnico, debilitando las capacidades institucionales adquiridas a lo largo de los años. Para mitigar estos riesgos, el PNUD aplica normativas que aseguran la transparencia en la ejecución de los recursos y la continuidad de los procesos.

Así mismo, aunque la alianza MdG-PNUD ha fortalecido capacidades municipales a través de formación técnica y la introducción de tecnologías, no se ha definido una estrategia de salida que garantice la sostenibilidad a largo plazo. Documentar buenas prácticas, reforzar mecanismos de contratación pública transparente y desarrollar sistemas de monitoreo son pasos esenciales para que la MdG pueda asumir completamente la gestión de los proyectos. Alternativamente, continuar con la alianza con el PNUD aseguraría la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios estratégicos que proveen ambos proyectos.

Recomendaciones principales

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

1. Reforzar el enfoque diferencial y de inclusión en los proyectos.
2. Facilitar la replicabilidad de los proyectos a través de la sistematización de buenas Prácticas y lecciones aprendidas.
3. Facilitar la creación de una tarjeta Ciudadana para becarios MUNJOVEN.
4. Promover la prevención de violencias basadas en género en el transporte público.
5. Hacer seguimiento sobre la satisfacción ciudadana con el sistema de transporte.
6. Fomentar la colaboración interinstitucional
7. Establecer y fortalecer sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL).
8. Fortalecer la transparencia y el manejo de recursos.
9. Fomentar el fortalecimiento de capacidades de la municipalidad como estrategia de salida.
10. Fortalecer el enfoque de Ciudad Inteligente para abordar los problemas urbanos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

1. Introducción

Esta evaluación se diseñó con dos propósitos: 1) permitir que la Municipalidad de Guatemala (MdG) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) cumplan sus objetivos de rendición de cuentas, y 2) capturar las buenas prácticas, aprendizajes, oportunidades de mejora, las lecciones aprendidas, y valorar en qué grado los logros y resultados alcanzados aportan al desarrollo del municipio y a los planes institucionales de la Municipalidad de Guatemala.

La evaluación valora el avance a los resultados hasta la fecha (directos e indirectos, intencionados o no) de su implementación, así como la probabilidad de que los proyectos alcancen sus objetivos finales sobre la base del diseño actual, la estructura de recursos humanos y la estrategia implementada. En ese sentido, se sigue un enfoque prospectivo para brindar recomendaciones útiles y viables para aumentar la probabilidad de éxito para los proyectos. En consonancia con la práctica estándar de evaluación, el alcance del ejercicio va más allá de evaluar si el PNUD está "haciendo lo correcto" en la ejecución y gestión del programa, sino que se trata de una valoración más amplia, basada en evidencia, de si los programas están siguiendo un "enfoque correcto" para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio de los proyectos.

Los proyectos que aquí se están evaluando son: 1) Programa de Desarrollo Metropolitano de la Ciudad de Guatemala (PRODEME); y 2) Fortalecimiento de las capacidades municipales para el desarrollo de políticas sociales locales con énfasis en juventud (MUNIJOVEN). El primero de estos pretende propiciar condiciones de desarrollo mediante un fortalecimiento y modernización institucional, que requerirá apoyo para fomentar la participación ciudadana, la descentralización y los aspectos tributarios. Para lograr tal objetivo, cuenta con un eje estratégico de movilidad urbana (dentro del cual contempla el Proyecto de Transmetro –Eje suroeste–, Pasos a desnivel construidos conforme al proyecto de ingeniería, Información, señalización y rotulación concluida y Mantenimiento de la malla vial), un eje estratégico de medio ambiente y disposición de desechos sólidos, un eje estratégico de ordenamiento territorial, un eje estratégico de revitalización del centro histórico y un eje transversal de fortalecimiento institucional.

Por su parte, MUNIJOVEN pretende promover y proteger los derechos fundamentales de los jóvenes, para prevenir toda discriminación y marginalización, mediante la colaboración estratégica interinstitucional en armonía con las políticas de menores y jóvenes a nivel local, nacional y regional, reforzando la capacidad institucional de la Municipalidad de Guatemala para elaborar e implementar una política pública social que promueva su participación para que sean protagonistas de su propio desarrollo y contribuya a la integración/cooperación regional. Para lograrlo, se plantea los siguientes resultados: 1) Reforzar la capacidad institucional de la municipalidad de Guatemala para la elaboración e implementación de una política pública social dirigida a jóvenes; 2) Promover la participación activa de los jóvenes para que sean protagonistas de su propio desarrollo, especialmente los marginados y los que están en riesgo de criminalidad; 3) Contribuir a la integración y cooperación regional para la prevención de la marginalización y discriminación de la juventud.

La evaluación abarcó los últimos 7 años de implementación de los dos proyectos (a partir de julio de 2017 dado que en esta fecha se ajustaron la estrategia de implementación de los proyectos) y se revisarán los ejes implementados y los resultados obtenidos de los dos proyectos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por la MdG y el PNUD para la toma de decisiones dirigidas a mejorar la gestión de los proyectos y/o reformular el área de atención, plazos, ejes, resultados y aspectos de interés de los grupos beneficiarios (necesidades).

Este documento, sin contar el resumen, consta de 10 secciones incluyendo la introducción. La segunda sección es una breve descripción de las intervenciones. La tercera sección aborda el alcance y objetivos de la evaluación. La cuarta sección presenta de manera sucinta el enfoque y métodos de evaluación y la quinta sección explica cómo se analizan los datos. La sexta sección son los hallazgos, presentados de acuerdo con los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Las secciones siete, ocho y nueve contienen las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones respectivamente. La última sección lista los anexos.

2. Descripción de las intervenciones

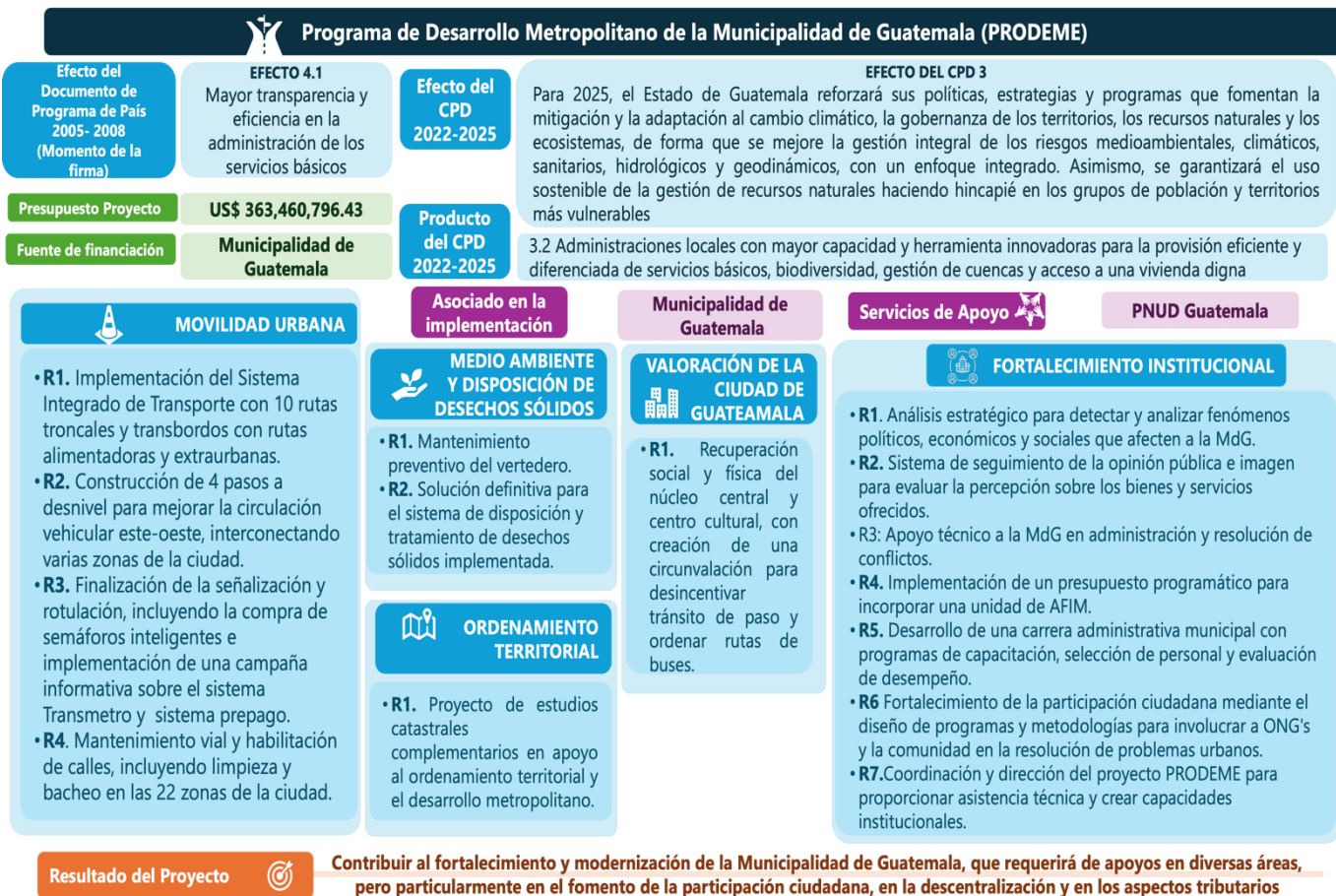
La presente es una evaluación de resultados de los proyectos PRODEME y MUNJOVEN que implementa el PNUD para la Municipalidad de Guatemala. Esta evaluación busca determinar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, con el fin de obtener elementos que permitan construir acciones de mejora, así como rendir cuentas a las diferentes partes interesadas.

Estos dos proyectos se implementan en la municipalidad de Guatemala y el origen de su financiamiento proviene principalmente de recursos de la MdG. En lo que sigue se presenta una infografía para la descripción de los proyectos, en la que se observan los resultados esperados, las fuentes y montos de financiación y la alineación de los resultados esperados con los efectos del CPD en diferentes momentos, es decir a la suscripción del proyecto inicial (MUNJOVEN, para el CPD del periodo 2005-2008 y PRODEME del periodo 2010-2014) y luego su alineación con los efectos y productos del CPD 2022-2025. Estos a su vez se encuentran asociados, como se puede observar en el CPD, a las prioridades de desarrollo nacional a los efectos esperados del Marco Estratégico de Cooperación para el Desarrollo Sostenible del SNU con el Gobierno de Guatemala y al Plan Estratégico del PNUD.

Las siguientes figuras ilustran una reconstrucción de las teorías de cambio que podrían proponerse para ambos proyectos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

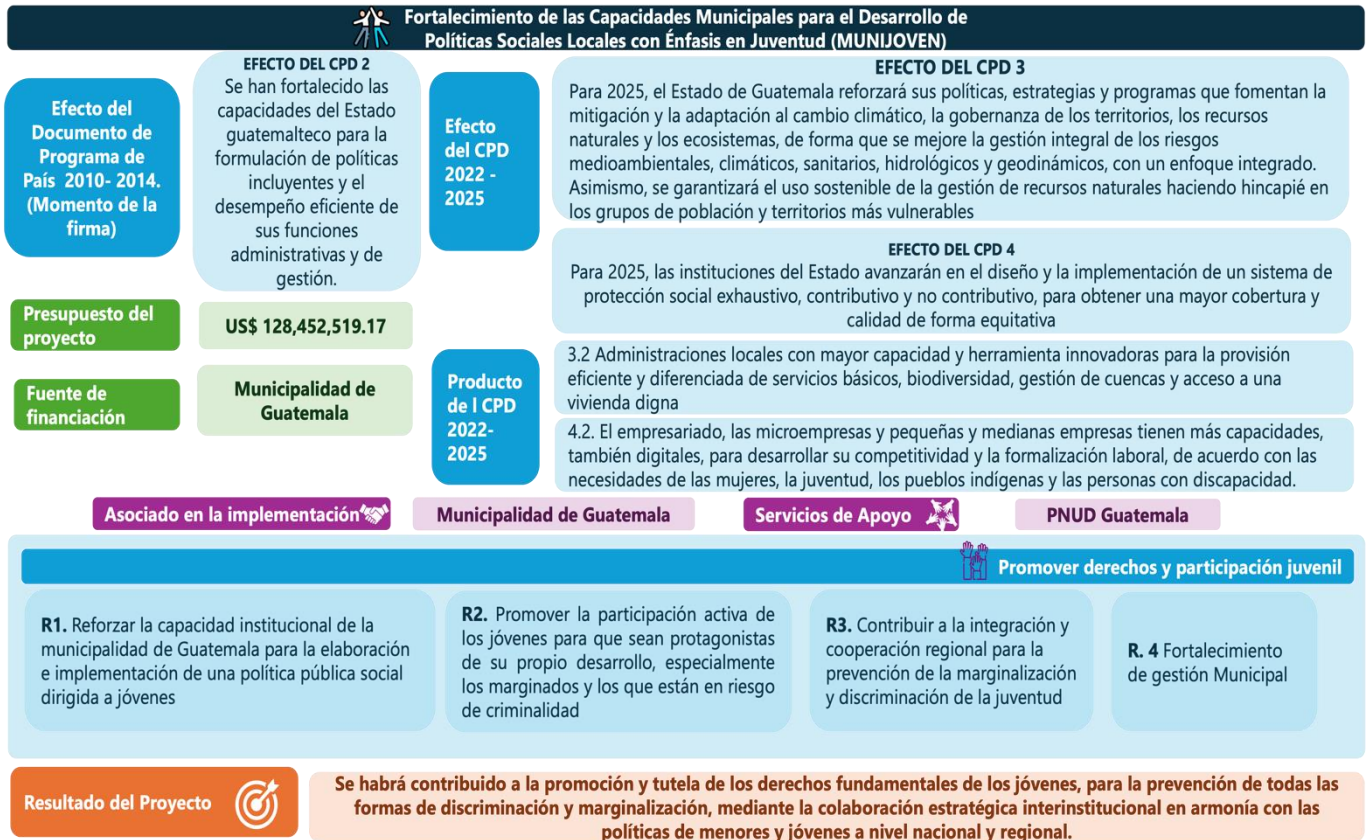
Figura 1 | Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala



Elaboración propia a partir de (PNUD, 2024)

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 2 / Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud



Elaboración propia a partir de (PNUD, 2024)

2.1. PRODEME

El Proyecto PRODEME (Programa de Desarrollo Metropolitano) fue concebido para apoyar a la Municipalidad de Guatemala (MdG) en la ejecución de su visión estratégica orientada a mejorar la calidad de vida en el Área Metropolitana de Guatemala, fortaleciendo las condiciones de desarrollo humano de sus habitantes. Este proyecto se inscribe en las políticas municipales y es parte del marco estratégico de planificación participativa “La Ciudad para Vivir – Guatemala 2020”. Este enfoque busca transformar a la ciudad en un espacio moderno, tecnológico y competitivo mediante inversiones estratégicas alineadas con el desarrollo sostenible.

PRODEME surgió como una herramienta clave para la modernización institucional, basándose en políticas como el Plan de Desarrollo Metropolitano “Metrópolis 2010” y el marco de planificación integral participativa. A lo largo de los años, el proyecto ha evolucionado significativamente, consolidándose como un programa robusto con un presupuesto inicial de \$45,000,000 USD que actualmente asciende a \$363,460,796.43 USD.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

El proyecto inició con los objetivos de asegurar que los presupuestos municipales contemplen recursos para implementar programas y proyectos clave, incluyendo transporte público y manejo de desechos sólidos, reactivar la economía local mediante proyectos de gran envergadura, fomentar la participación del sector privado a través de esquemas de Asociación Público-Privada (PPP) y crear empleo, mejorar las condiciones de desarrollo humano e involucrar a actores estratégicos en los procesos de planificación y ejecución. Para ello se planteó como ejes estratégicos:

- Movilidad urbana: Mejora la eficiencia, seguridad y sostenibilidad del transporte urbano, abordando inequidades sociales y reduciendo el impacto ambiental de la movilidad.
- Medio ambiente y disposición de desechos sólidos: Incluye programas de reciclaje y la formalización gradual de recicladores informales del vertedero de la zona 3.
- Ordenamiento territorial: Apoya levantamientos catastrales, actualizaciones de bases de datos y fortalecimiento de la recaudación del IUSI (Impuesto Único Sobre Inmuebles).
- Valoración de la Ciudad – Revitalización del Centro Histórico: Invierte en infraestructura urbana para desincentivar el tránsito vehicular, reorganizar rutas de transporte público y crear espacios peatonales.
- Fortalecimiento institucional: Mejora la gestión estratégica de la Municipalidad, fomentando la participación ciudadana y modernizando herramientas administrativas como el SIAF-Muni.

En la actualidad, PRODEME se centra en los siguientes ejes estratégicos:

- Bacheo de calles y avenidas con mezcla asfáltica
- Programa Limpia y Verde
- Conservación y funcionamiento del Vertedero Municipal
- Suministro de combustible para el Transmetro

Estas actividades contribuyen tanto al desarrollo urbano como a la sostenibilidad ambiental, y se alinean con el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, particularmente en áreas de gobernabilidad democrática y gestión de riesgos. Asimismo, PRODEME responde al Efecto 3 del CPD Guatemala 2022-2025, que indica que “para 2025, el Estado de Guatemala reforzará sus políticas, estrategias y programas que fomentan la mitigación y la adaptación al cambio climático, la gobernanza de los territorios, los recursos naturales y los ecosistemas, de forma que se mejore la gestión integral de los riesgos medioambientales, climáticos, sanitarios, hidrológicos y geodinámicos con un enfoque integrado” (Naciones Unidas, 2021). Dentro de este resultado del CPD, responde al Producto 3.2., que plantea “administraciones locales con mayor capacidad y herramientas innovadoras para la provisión eficiente y diferenciada de servicios básicos, biodiversidad, gestión de cuencas y acceso a una vivienda digna” (Naciones Unidas, 2021). Sobre este producto, particularmente se alinea a los indicadores de “Número de municipios con la capacidad de gestionar y aumentar los recursos financieros” y “Número de servicios municipales proporcionados con criterios de eficiencia e innovación”.

Los beneficiarios de PRODEME incluyen:

- Vecinos del municipio de Guatemala y de los municipios vecinos.
- Sectores productivos (turismo, comercio, industria).

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

- Trabajadores del vertedero y recicladores informales.
- Sectores laboral formal e informal.
- Habitantes de áreas donde se desarrollan proyectos específicos

En el segundo semestre de 2016, las modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado alteraron las modalidades de ejecución de las municipalidades, lo que llevó a la Municipalidad de Guatemala (MdG) a solicitar el apoyo del PNUD para implementar ciertas actividades enmarcadas en los resultados previstos. Este apoyo se estructuró mediante la modalidad Support to NIM, que difiere de la modalidad NIM tradicional. Bajo esta nueva modalidad, el PNUD asume la responsabilidad de gestionar los procedimientos financieros, administrativos y técnicos necesarios para alcanzar los resultados, manteniendo al asociado en la implementación como parte integral del proceso.

Estas solicitudes se materializaron a través de la firma de Cartas de Acuerdo: el 17 de julio de 2017 para el PRODEME y el 22 de junio de 2018 para el MUNJOVEN. Los servicios de apoyo contemplados en estas cartas incluyen:

- La adquisición de obras, bienes y servicios.
- La contratación de personal vinculado a los proyectos.
- Consultorías individuales, corporativas y de organizaciones no lucrativas, tanto nacionales como internacionales.
- El pago de becas para jóvenes.

El período inicial de implementación de PRODEME fue del 26 de julio de 2004 al 31 de diciembre de 2008. Sin embargo, este plazo ha sido extendido en siete ocasiones de común acuerdo, con una fecha actual de finalización en diciembre de 2027. De manera similar, MUNJOVEN, que originalmente se desarrollaría entre abril de 2010 y marzo de 2013, ha sido ampliado en nueve ocasiones hasta alcanzar la misma fecha de cierre en diciembre de 2027. Ambos proyectos cuentan con servicios de apoyo vigentes hasta esa fecha.

La MdG es responsable de la obtención de las metas y productos de los proyectos, así como de su operación financiera, administrativa y técnica, bajo la modalidad NIM. Para ello, cuenta con una estructura organizativa encabezada por una junta de proyecto entre la MdG y el Representante Residente del PNUD, a la que le responden una Dirección Nacional del Proyecto de la MdG y Garantes del Proyecto (oficiales y asociadas de programa) del PNUD. Existe también por parte de la MdG un coordinador/a del proyecto NIM y Equipos Técnicos de funcionarios de la municipalidad, que pueden ser directores/as o técnicos especialistas, mientras que por parte del PUD hay Gerentes de Proyecto.,

El PNUD, por su parte, brinda apoyo técnico y administrativo para facilitar y agilizar la ejecución de los proyectos. Este apoyo incluye la provisión de servicios que asesoran y acompañan a la MdG en los diferentes procesos de implementación.

En cuanto a las actividades delegadas mediante las Cartas de Acuerdo (LOA), gestionadas bajo la modalidad Support to NIM, el PNUD las desarrolla utilizando sus propias normas y procedimientos. Bajo esta modalidad, el PNUD asume la responsabilidad de la calidad y puntualidad de dichas actividades. Para garantizarlo, opera a través de una Unidad Ejecutora conformada por una Gerente de Portafolio, tres supervisores de servicios de apoyo y una asociada

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

administrativa financiera, con el respaldo de las unidades de programas, adquisiciones y operación del PNUD.

Como parte del acuerdo mutuo entre el PNUD y la MdG, y en el marco de la transferencia de capacidades, ambas partes han dispuesto maximizar los recursos disponibles mediante una colaboración activa en la supervisión de los servicios incluidos en el Support to NIM.

2.2. MUNIJOVEN

El proyecto MUNIJOVEN se creó inicialmente con el objeto de *promover y proteger los derechos fundamentales de los jóvenes, para prevenir toda discriminación y marginalización, mediante la colaboración estratégica interinstitucional en armonía con las políticas de menores y jóvenes a nivel local, nacional y regional; reforzando la capacidad institucional de la Municipalidad de Guatemala para elaborar e implementar una política pública social que promueva su participación para que sean protagonistas de su propio desarrollo y contribuya a la integración/cooperación regional* (PNUD, 2024, p. 8). Este propósito inicial se alcanzaría a través de 3 grandes resultados esperados: 1. Fortalecimiento de la capacidad institucional de la MdG para formular e implementar una política social dirigida a la juventud, 2. Promoción de la participación de las y los jóvenes en su propio desarrollo, haciendo énfasis en aquellos que viven en condiciones de marginalidad y 3. Cooperación regional, con países del Triángulo Norte, para la prevención de la marginalización y discriminación de la juventud.

Así mismo, MUNIJOVEN responde a los resultados esperados del CPD Guatemala 2022-2025, particularmente los Efectos 3 y 4, que buscan fortalecer la gobernanza territorial, fomentar el uso sostenible de los recursos naturales y avanzar hacia un sistema de protección social más inclusivo y equitativo.

Con respecto a MUNIJOVEN, la principal revisión que se ha realizado consiste en la inclusión del componente de Ciudad Inteligente al proyecto, que se empezó a implementar al tiempo que continuaron los procesos relacionados el mejoramiento de las condiciones de vida de las y los jóvenes a través de procesos de capacitación, formación y empleabilidad. La inclusión de dicho componente tuvo lugar en los últimos cuatro años y se desarrollarán hasta 2027.

No obstante, MUNIJOVEN ha tenido 10 revisiones sustantivas (RS) desde el inicio del proyecto, siendo las más significativas para el período de la evaluación la (RS7 realizada en junio de 2018, la RS9 en julio de 2020 y la RS10 en agosto de 2022.) A través de ellas, se ha ido extendiendo el proyecto y se aumentó el presupuesto asignado. La RS7 introdujo cambios en el LOA, relacionados con el componente de SUPPORT TO NIM por parte del PNUD, así como el AR2 *Implementación del modelo de ciudades inteligentes* como uno de los objetivos del proyecto (AR2) haciendo énfasis en el Sistema de recaudo electrónico (Tarjeta Ciudadana).

Este nuevo componente de ciudades inteligentes busca transformar aspectos de la vida cotidiana relacionados con la movilidad, como son la implementación de la Tarjeta ciudadana como mecanismo de recaudo electrónico del sistema Transmetro, la instalación de un nuevo sistema de semáforos y parquímetros inteligentes y el desarrollo de una Estrategia de comunicación dirigida

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

a los ciudadanos del municipio de Guatemala sobre temas prioritarios vinculados con el desarrollo sostenible.

Para el periodo objeto de la evaluación el proyecto MUNIJOVEN tiene dos grandes componentes, cuyo desarrollo va hasta el año 2027. Ellos son: 1) Capacitación, formación y empleo para los jóvenes de la ciudad y fortalecimiento de la municipalidad para la formulación de políticas sociales dirigidas a estas poblaciones y 2) Implementación del programa de Ciudad inteligente. De este último componente, en la evaluación se tendrán en cuenta los procesos relacionados con la Tarjeta ciudadana y el recaudo electrónico, ya que la implementación del Sistema de Semáforos Inteligentes está en construcción y el de parquímetros está en proceso de licitación.

MUNIJOVEN, inicialmente, tenía un presupuesto total de US \$3.275.086,78. Los principales aportes en ese momento provinieron del Gobierno de Italia, sin embargo, actualmente el monto del proyecto es de US \$128.452.519,17 siendo la Municipalidad de Guatemala quien más recursos aporta. Los principales beneficiarios de MUNIJOVEN son:

- Jóvenes y adolescentes
- Comités Únicos de Barrio (CUB) y subcomités de jóvenes organizados
- Funcionarios y empleados municipales
- Maestros escolares
- La ciudadanía en general

3. Alcance y objetivos de la evaluación

3.1. Alcance de la evaluación

La evaluación está focalizada en período de implementación comprendido entre julio de 2017 y julio de 2024 de los proyectos PRODEME y MUNIJOVEN, que se tiene previsto sean implementados hasta el año 2027. Este período corresponde con extensiones recientes de los proyectos, a través de las cuales se adicionaron recursos, se revisaron los resultados esperados y las acciones a desarrollar con ellos.

La evaluación se alinea con el Plan de Evaluación y al Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, y los principios y directrices de su Política de Evaluación de PNUD, garantizando que la evaluación sea independiente, imparcial, de alta calidad, y orientada a generar información relevante para la toma de decisiones por parte de la MdG y el PNUD, permitiendo mejorar la gestión de los proyectos y ajustar las áreas de enfoque, plazos y resultados de acuerdo con las necesidades de las personas beneficiarias.

Se ha valorado el progreso hacia los resultados esperados y no esperados, analizando los objetivos finales con base en el diseño actual, la estructura de recursos humanos y la estrategia implementada. Además, se brindan recomendaciones prácticas para mejorar las probabilidades de éxito de los proyectos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

3.2. Objetivos de la evaluación

El objetivo de esta consultoría es evaluar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y si los resultados de los proyectos PRODEME y MUNJOVEN están encaminados hacia la sostenibilidad de estos. Para ello, hay dos objetivos específicos:

- Permitir que la Municipalidad de Guatemala (MdG) y el PNUD cumplan sus objetivos de rendición de cuentas;
- Capturar las buenas prácticas, aprendizajes, oportunidades de mejora, las lecciones aprendidas, y valorar en qué grado los logros y resultados alcanzados aportan al desarrollo del municipio y a los planes institucionales de la Municipalidad de Guatemala.

4. Enfoque y métodos de evaluación

Esta evaluación utilizó métodos mixtos, combinando fuentes documentales, cualitativas y cuantitativas, bajo los principios de participación, género y derechos humanos y abarcando el periodo de 2017 a 2024. A partir de la teoría de cambio de los proyectos, la evaluación inició con una revisión documental exhaustiva y la construcción de una matriz de evaluación que integró criterios, preguntas, indicadores y métodos para garantizar la coherencia y la triangulación de datos entre fuentes secundarias, entrevistas y grupos focales. La recolección de datos se realizó mediante medios virtuales y presenciales, con un análisis sistematizado en MAXQDA, lo que permitió validar los hallazgos para una evaluación integral de impactos y efectos logrados. La matriz de evaluación aseguró la consistencia entre los instrumentos cualitativos (entrevistas y grupos focales) y cuantitativos (sondeo), fortaleciendo la triangulación de información. A continuación, se detalla el paso a paso del diseño y metodología de la evaluación.

Figura 3 | Paso a paso metodológico



Elaboración propia: Informe preparatorio de la evaluación

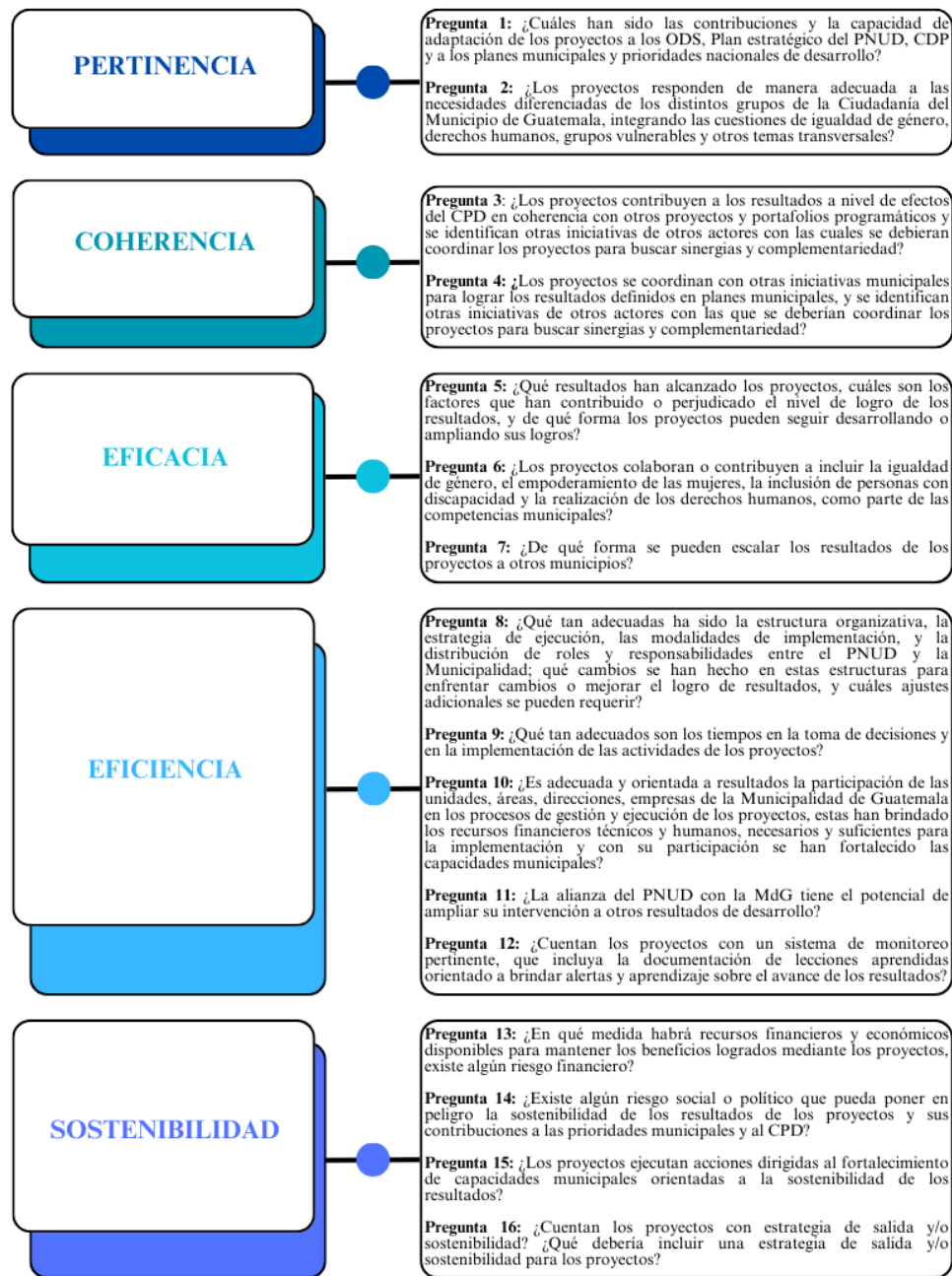
ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

4.1. Revisión de contexto y selección de preguntas orientadoras

Desde los términos de referencia se identificaron 29 preguntas orientadoras divididas en grandes temáticas que se relacionan con los criterios de 1) Pertinencia (alineación de la intervención con el CPD, las prioridades nacionales y locales, las necesidades de los beneficiarios y la integración de enfoques transversales, considerando su adaptación a contextos cambiantes); 2) Coherencia (compatibilidad de la intervención con otras iniciativas municipales, su contribución a los efectos del CPD y su alineación con los planes locales.); 3) Eficacia (logro de efectos de la intervención en la cadena causal, según el Documento del Programa de País, y su impacto en objetivos y resultados); 4) Eficiencia (los insumos, actividades y productos se traducen en resultados de manera eficiente, considerando la gestión de recursos, planeación, implementación, monitoreo y coordinación con actores clave); 5) Sostenibilidad (capacidad instalada para mantener los resultados y efectos de la intervención a mediano y largo plazo, asegurando la continuidad de sus beneficios netos.). Luego, a partir del análisis de las preguntas durante el proceso de evaluabilidad y de las primeras sesiones con la gerencia de la evaluación, estas preguntas se consolidaron en 16 preguntas clave (ver Anexo 1).

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 4 | Preguntas y criterios de la evaluación



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

En este primer momento, también se realizó una revisión de contexto que permitió identificar factores relevantes de tipo normativo, socioeconómico, político, cultural e institucional que influyeron en la implementación de los proyectos y en la respuesta a las necesidades de las poblaciones objetivo. Esto también facilitó comprender los criterios adecuados para realizar la muestra por tipos de actor y los mejores métodos de recolección. Por tanto, se consideraron las siguientes fuentes de datos secundarias (documentales) y primarias (cualitativas y cuantitativas).

Figura 5 | Fuentes primarias y secundarias



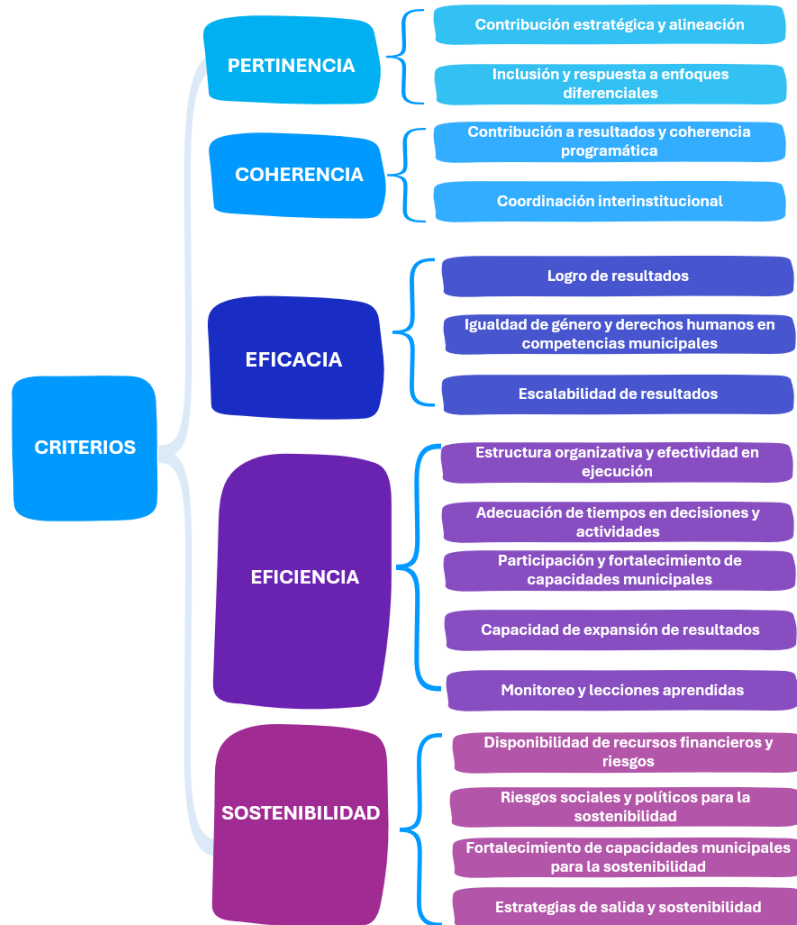
Elaboración propia

4.2. Paso 2. Identificación estándares de análisis e indicadores

La selección de las 16 preguntas se llevó a cabo para resaltar los elementos más significativos del análisis, lo que permite evaluar de manera más efectiva ambos proyectos en cada uno de los criterios. A continuación, se presenta cada categoría por los criterios de análisis.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 6 | Categorías de análisis por criterios de la evaluación



Elaboración propia

Ahora bien, se asociaron un total de 37 indicadores (ver Anexo 6) a las categorías, los cuales están directamente relacionados con las preguntas, dado que cada pregunta corresponde a una categoría específica. Los indicadores se desarrollaron utilizando una escala de uno a cinco (ver Figura 4) para valorar el grado de avance de los elementos de análisis. La calificación por categoría se obtuvo calculando el promedio de los indicadores, lo que proporciona una puntuación global para cada criterio de análisis. Este método permite una evaluación clara y cuantificable de los resultados, facilitando así la comprensión del progreso en cada área analizada.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 7 | Umbral para los indicadores



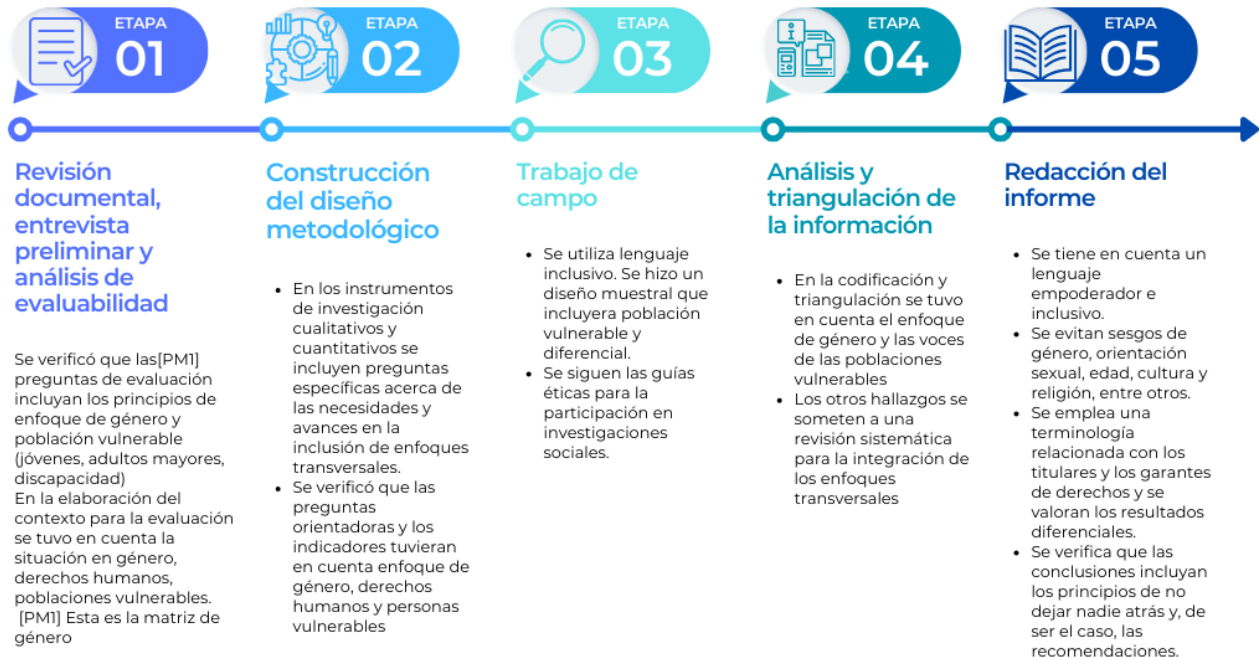
Elaboración propia

Adicional a la construcción de los indicadores, la evaluación adoptó un enfoque de métodos mixtos, integrando tanto la recopilación como el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. En el componente cualitativo, se realizaron entrevistas, grupos focales, observaciones en territorio y revisiones de fuentes secundarias, lo que permitió profundizar en el análisis del contexto de la implementación y explorar los efectos, los factores obstaculizadores o facilitadores, las percepciones y capacidades de los actores, así como el nivel de apropiación de los proyectos. Por otro lado, en el componente cuantitativo, se llevaron a cabo sondeos y revisiones de fuentes secundarias de datos cuantitativos que permitieron generar estadísticas descriptivas y hacer un análisis de contexto.

Durante la evaluación, se buscó integrar los enfoques transversales (género, discapacidad, juventudes, adultos mayores, poblaciones vulnerables) en cada etapa del proceso. Esto se reflejó en el diseño de los instrumentos, los cuales incluyeron preguntas específicas para cada uno de estos enfoques. También se prestó especial atención a la convocatoria para el trabajo de campo, teniendo en cuenta las poblaciones como mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores etc.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 8 | Inclusión de principios de programación



Elaboración propia

4.3. Paso 3. Análisis de evaluabilidad

El análisis de evaluabilidad comenzó con una revisión exhaustiva de la documentación clave de los proyectos PRODEME y MUNJOVEN, incluyendo *Prodocs*, revisiones sustantivas, informes anuales y reportes, complementado con una revisión de los planes de desarrollo municipales y nacionales, así como de los documentos guía del PNUD. Este ejercicio permitió identificar vacíos de información críticos en relación con el diseño, monitoreo, gestión y planeación de los proyectos.

Luego, se aplicaron herramientas de valoración basadas en criterios de consistencia y coherencia, revisando un porcentaje representativo de las fuentes secundarias disponibles. Este análisis preliminar permitió identificar aspectos críticos de las teorías de cambio, el marco lógico y las prioridades estratégicas de los proyectos, detectando áreas para profundizar durante la evaluación.

Finalmente, se diseñaron instrumentos cualitativos para recolectar información adicional. Se elaboraron guías de entrevistas diferenciadas según el rol de los actores clave (municipalidad, PNUD, sector privado y beneficiarios), con preguntas orientadas a abordar los vacíos identificados en la documentación y a obtener una perspectiva más profunda de los procesos y resultados de los proyectos.

4.4. Paso 4. Levantamiento de información

El levantamiento de información para esta evaluación contempló un trabajo de campo virtual y presencial. Específicamente, el trabajo de campo virtual inició 31 octubre y finalizó el 8 de

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

noviembre del 2024. Por su parte, el trabajo de campo presencial en Guatemala se realizó entre el lunes 28 de octubre y el 1 noviembre. Finalmente, entre modalidad virtual y presencial se realizaron 35 entrevistas, 4 grupos focales y visitas a proyectos. Adicionalmente, se aplicaron sondeos a personas 260 encuestas a personas habitantes de la ciudad con las que se sondeó la percepción de aseo que tienen sobre ella. A continuación, se puede detallar el total de instrumentos aplicados por actor y nivel:

Tabla 1 | Resumen trabajo de campo

	Entrevistas	Grupos focales	Encuestas	Visitas guiadas a proyectos
Personas habitantes de la Ciudad de Guatemala			261	
Jóvenes Becarios MUNIJOVEN (Mixtos)		2		
Usuarios TC y Transmetro (adulto mayor y adultos, GF Mixtos))		2		
Municipalidad	5			
Gerencias de proyectos	3			
Directivos PNUD Guatemala	2			
Oficiales y asociados de programa y	3			
Equipo técnico UE PNUD	8			
Empresas contratistas	4			
Implementación de proyectos				3
Total	25	4	261	3

Elaboración propia

Cabe señalar que la estructuración de las entrevistas se organizó en módulos que abordan los temas y criterios de evaluación, tales como la pertinencia, la adaptabilidad de los proyectos a contextos particulares, la articulación y coordinación interna e interinstitucional para su implementación, así como la evaluación de los resultados y el cumplimiento de objetivos. Se valoró la contribución de los proyectos al Plan estratégico, CPD y planes municipales y se identificaron factores que han afectado dicha contribución, analizando el desempeño y los factores facilitadores y cuellos de botella.

Asimismo, se buscó evaluar la eficiencia de los proyectos, considerando su estructura de gobernanza, la coordinación y el modelo de implementación conjunta para maximizar el impacto, reduciendo duplicidades. Se destaca que los instrumentos cualitativos se diseñaron de manera diferencial para los actores, así como guías diferenciales para los grupos focales (ver Anexo 2) para mayor detalle de los instrumentos).

También, los grupos focales ofrecieron un espacio de reflexión y discusión con actores relevantes que han participado en espacios de los proyectos. Se fomentaron espacios horizontales y de confianza, donde la voz de cada participante tuvo igual valor y relevancia. (En el Anexo 7 se adjunta la muestra de esta evaluación)

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

4.5. Paso 5. Sistematización, análisis y triangulación de información

Para llevar a cabo el análisis en primera medida se procedió a revisar las transcripciones de las entrevistas y grupos focales, las cuales se realizaron de forma virtual y presencial, lo que facilitó la transcripción simultánea de la información recabada. Una vez revisadas, las transcripciones se cargaron en el software MAXQDA para el análisis de datos cualitativos, donde fueron clasificadas según el tipo de actor. Además, el contenido de cada entrevista se organizó conforme a los distintos elementos de análisis y criterios, agilizando así el proceso de revisión de estas.

Por medio de MAXQDA, también se realizaron búsquedas por palabras clave para identificar temas relacionados con indicadores y preguntas orientadoras. Los resultados de estas búsquedas se exportaron a archivos de Excel y se filtraron según el tipo de actor, lo cual permitió construir un juicio temático específico para cada actor y facilitó la triangulación rápida de la información. Se llevó a cabo la triangulación de fuentes primarias y secundarias, la triangulación de información derivada de las entrevistas y grupos focales de con diferentes actores (personas beneficiarias y equipos que gerenciaron y ejecutaron los procesos), también se triangularon los diferentes instrumentos de recolección de información a saber, entrevistas, grupos focales, encuestas rápidas. Finalmente, facilitó el proceso de análisis la revisión rápida de los contenidos de cada entrevista luego de su aplicación y la identificación de elementos críticos o recomendaciones oportunas para indicadores y preguntas orientadoras particulares.

Figura 9 | Paso a paso sistematización y análisis de la información



Elaboración propia

Simultáneamente al procesamiento y análisis de información se procedió a dar respuesta a cada uno de los indicadores propuestos. A continuación, se presenta una breve descripción del

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

procedimiento de análisis y triangulación de información para cada indicador y las fuentes que se revisaron para eso.

Figura 10 | Resumen de proceso de análisis de datos e información



Elaboración propia

4.6. Paso 6. Elaboración de informe

De acuerdo con lo mencionado en la sección anterior, el informe final refleja la triangulación de la información documental cuantitativa y la información secundaria y primaria cualitativa, dando respuesta a los objetivos de la consultoría. Adicional, siguiendo las guías UNEG para la elaboración de recomendaciones, (UNEG, 2018) estas serán limitadas en número, priorizadas y secuenciadas adecuadamente para facilitar la implementación. Se espera que las recomendaciones sean claras, precisas, basadas en las conclusiones, que a su vez se basarán en los hallazgos y evidencia.

4.7. Aseguramiento de la calidad y ética

A continuación, se presentan las especificaciones en relación con las consideraciones éticas del estudio de investigación:

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 11 | Consideraciones éticas de la investigación



Elaboración propia

Las anteriores consideraciones éticas se alinearán con las guías éticas para investigaciones definidas por el UNEG. En lo que sigue se referenciarán estos principios éticos:

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 12 / Principio éticos de los análisis definidos en la UNEG



Elaboración propia

4.8. Equipo de evaluación

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para esta consultoría:

Figura 13 / Organigrama



Andrés Gordillo: Representante legal de Isegoría S.A.S. Antropólogo, Magister en Historia contemporánea de los mundos extranjero y las relaciones internacionales realizado en París-Francia. Especialista multilingüe, en planeación, monitoreo y evaluación con 19 años de experiencia de trabajo post maestría, trabajando directamente con gobiernos y organismos de cooperación internacional en Colombia y el Caribe, en temas asociados a la reducción de la

Isegoría S.A.S NIT: 900.559.702-7, Carrera 6 # 116 – 30 OF 302 Tel: (1) 9278899 Bogotá, correo electrónico: info@isegoria.co Página web: www.isegoria.co

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

pobreza, intervenciones basadas en la comunidad y programas de protección social, investigación y política pública. Líder de equipos, de investigación y evaluación de programas y políticas públicas en el área de protección social, género, salud e interculturalidad. Amplia experiencia en conformación de equipos y dirección de estudios interdisciplinarios orientados a la toma de decisiones de política pública y al trabajo con comunidades. Fortaleza en el diseño y dirección de estudios mediante encuestas y métodos cualitativos.

Álvaro Andrés Santoyo: Investigador senior. Antropólogo. Magister en antropología social de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, EHESS. Experiencia en diseño, coordinación y ejecución de proyectos de investigación e intervención con enfoque diferencial (étnico, género y grupos de edad) y metodologías participativas, así como en evaluación de políticas y proyectos sociales y de inclusión socioeconómica, principalmente con comunidades indígenas, rurales, jóvenes y población vulnerable. Profesor universitario en las áreas de metodología de investigación (diseño y análisis cualitativo, etnográfico y espacial); análisis de contexto y políticas sociales, culturales y étnicas.

Juan David Niño: Director de estudios cualitativos de Isegoría S.A.S. Cuenta con una amplia trayectoria en investigación social, evaluaciones y diagnósticos en diferentes proyectos de migración, trabajo con poblaciones vulnerables, trabajo con niñas, niños y adolescentes, estudios de género, investigaciones sobre conflicto armado y otros temas relacionados. Amplia trayectoria en trabajo de campo en diferentes territorios, construcción de instrumentos cualitativos de recolección de información levantamiento de información, procesamiento y análisis de información cualitativa y elaboración de informes.

4.9. Limitaciones

Tabla 2 | Posibles limitaciones de la evaluación

Tipo	Riesgo	Descripción	Mitigación
Operativo	Funcionarios que no participaron	Algunos actores convocados no atendieron a la convocatoria de la evaluación. En algunos casos se debió a imprevistos que demandaban la atención de las personas funcionarias, en otros se debió a conflictos en agendas de las personas participantes, y en otros a factores sin determinar.	En todos los casos se contó asistencia de personas suficientes que pudieran dar información sobre los temas tratados.
	Participación en grupos focales	Algunas personas en los grupos focales no participaron, bien fuera por timidez, por prevención, o por otros motivos.	La participación de las personas en la evaluación es voluntaria y con grupos poblacionales de personas beneficiarias o vulnerables se respeta su decisión de no participar, aunque se anime al grupo a dar su opinión.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

			En todos los grupos focales se encontraron personas dispuestas a dar sus opiniones de forma extensa, de forma que, a pesar de la no participación de algunas, las restantes dieron sus opiniones de forma amplia.
Diseño de la evaluación	Limitaciones de los métodos y del análisis		<p>Las entrevistas tuvieron la limitación de la memoria de las personas participantes, en la medida en que el periodo evaluado abarca incluso desde 2017, con lo cual el tiempo ha pasado y muchos detalles de ese momento o de momentos posteriores se han olvidado.</p> <p>Mitigación para esta limitación: Con base en los documentos se complementó la información de las entrevistas. Adicionalmente, al dar espacio las entrevistas, mencionando incluso esta limitación, con frecuencia las personas recuerdan más detalles.</p>
	El análisis de la información recopilada es limitado		<p>En el caso del análisis cualitativo, el uso de entrevistas semiestructuradas presenta una limitación inherente, ya que la variabilidad en las preguntas y respuestas entre los participantes dificulta la sistematización uniforme de los datos. A diferencia de las encuestas estructuradas, este enfoque no permite una cuantificación exacta ni una comparación directa de las respuestas, lo que podría influir en la consistencia de las interpretaciones.</p> <p>Mitigación para esta limitación: la codificación de respuestas permite comparar y contrastar versiones, para encontrar la que sería la opinión más representativa o donde hay mayor consenso, más que mayoría, aunque en todo caso se registraron los disensos.</p>

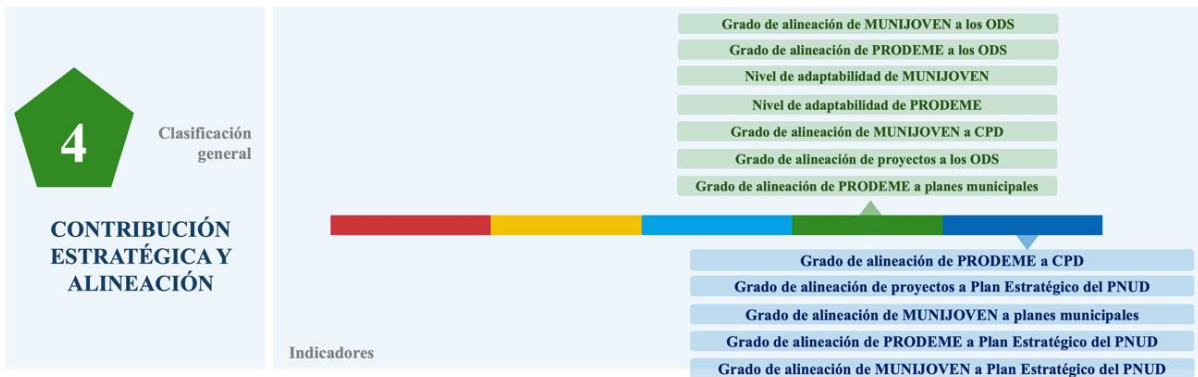
ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

5. Hallazgos

5.1. Pertinencia

Pregunta 1: ¿Cuáles han sido las contribuciones y la capacidad de adaptación de los proyectos a los ODS, Plan estratégico del PNUD, CDP, y a los planes municipales y prioridades nacionales de desarrollo?

Figura 14 | Contribuciones y capacidad de adaptación a los ODS, Plan estratégico PNUD, CDP y planes municipales



Elaboración propia

P1. El proyecto PRODEME demuestra una clara alineación con el CPD Guatemala 2022-2025, el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su contribución se centra en fortalecer capacidades institucionales para la planificación participativa y sostenible, abordando aspectos como desarrollo urbano, ordenamiento territorial, gestión ambiental y de riesgos. PRODEME está vinculado al Efecto 3 del CPD y al Producto 3.2., orientado a mejorar la gobernanza territorial y la provisión de servicios básicos, con un enfoque en poblaciones vulnerables. Además, el proyecto impacta directamente en los ODS 9, 11, 12, 13 y 16 mediante acciones concretas en movilidad urbana, disposición de residuos sólidos, infraestructura resiliente y adaptación al cambio climático.

El proyecto PRODEME responde de manera integral a los principales marcos estratégicos que guían la cooperación en Guatemala. En relación con el CPD Guatemala 2022-2025, el proyecto apoya el fortalecimiento institucional para la adopción de metodologías de planificación participativa que integran el desarrollo urbano, la gestión de riesgos, el ordenamiento territorial y la gestión ambiental. Esta alineación específica se refleja en su contribución al Efecto 3, que busca, para 2025, consolidar políticas y estrategias del Estado de Guatemala para mitigar y

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

adaptarse al cambio climático, mejorar la gobernanza territorial y promover el uso sostenible de recursos naturales, con especial atención a poblaciones vulnerables.

Dentro de este efecto, PRODEME contribuye al Producto 3.2., enfocado en dotar a las administraciones locales de capacidades y herramientas innovadoras para la provisión eficiente de servicios básicos, la gestión de cuencas, la biodiversidad y el acceso a viviendas dignas. Estos elementos se abordan mediante cuatro ejes estratégicos del proyecto (además de uno transversal de fortalecimiento institucional) planteados en el PRODOC:

- Movilidad urbana
- Medio ambiente y disposición de desechos sólidos
- Ordenamiento territorial
- Valoración de la Ciudad de Guatemala – Revitalización del Centro Histórico

Las actividades actuales del proyecto incluyen acciones como el suministro de combustible para los Buses de Tránsito Rápido (BRT) del sistema Transmetro, la mezcla asfáltica para el mantenimiento de calles, y la implementación de programas como el Programa Limpia y Verde y la Conservación y funcionamiento del Vertedero Municipal. Estas iniciativas combinan objetivos de desarrollo urbano con una visión de sostenibilidad ambiental, alineándose, además, con el área de gobernabilidad democrática del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, que promueve la preparación de sistemas de gobernanza para responder a desafíos emergentes a través de enfoques prospectivos y gestión de riesgos.

Por último, el proyecto tiene un impacto directo en los siguientes ODS:

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 15 | ODS



P2. El proyecto MUNJOVEN demuestra una clara alineación con el CPD Guatemala 2022-2025, el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este proyecto contribuye a la mejora de la gobernanza territorial y la sostenibilidad ambiental a través de su aporte al Efecto 3 del CPD, y al fortalecimiento del sistema de protección social mediante su alineación con el Efecto 4. Además, promueve la inclusión social y económica de la juventud, respondiendo a desafíos como la marginalización y la falta de oportunidades laborales y educativas. Sus actividades actuales, que incluyen un programa de becas, formación profesional, y proyectos como la tarjeta ciudadana y semáforos inteligentes, se vinculan directamente con los ODS 1, 4, 5, 8, 10, 11 y 16.

En relación con el CPD Guatemala 2022-2025, MUNJOVEN contribuye principalmente al Efecto 3, enfocado en consolidar políticas y estrategias para abordar la gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático, mejorar la gobernanza territorial y fomentar el uso sostenible de recursos naturales con atención prioritaria a poblaciones vulnerables. Dentro de este efecto, MUNJOVEN se alinea con el Producto 3.2., que busca fortalecer la capacidad de las

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

administraciones locales para la provisión eficiente de servicios básicos y promover la biodiversidad, la gestión de cuencas y el acceso a vivienda digna.

Además, el proyecto tiene un rol relevante en el Efecto 4 del CPD, cuyo propósito es avanzar en el diseño e implementación de un sistema de protección social integral, equitativo y de mayor cobertura. MUNJOVEN apoya este objetivo al alinearse con el Producto 4.2., que busca fortalecer capacidades en el ámbito empresarial, así como en micro, pequeñas y medianas empresas, para fomentar su competitividad y la formalización laboral, priorizando a jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y personas con discapacidad.

El objetivo general de MUNJOVEN, según su PRODOC, es promover y proteger los derechos fundamentales de la juventud, previniendo la discriminación y la marginalización mediante la colaboración interinstitucional. Para ello, se plantean objetivos específicos que incluyen: i) Reforzar la capacidad institucional de la Municipalidad de Guatemala (MdG) para diseñar e implementar una política pública orientada a jóvenes; ii) Fomentar la participación juvenil como agentes de su propio desarrollo; iii) Promover la cooperación regional en la prevención de la discriminación y marginalización juvenil.

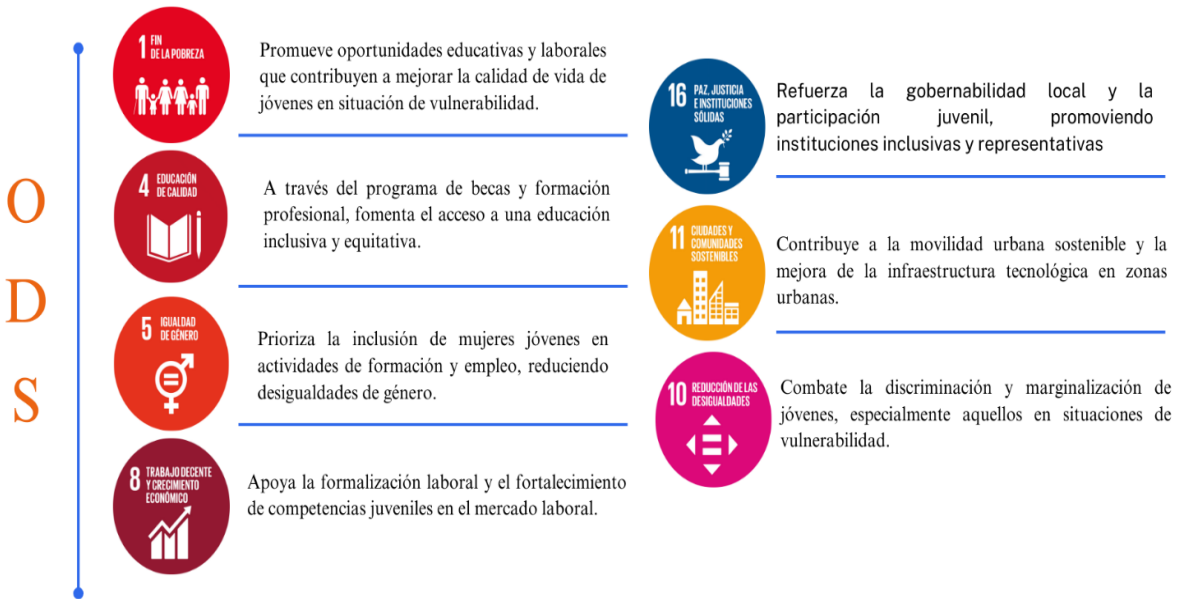
Actualmente, las actividades del proyecto están enfocadas en áreas clave como un programa de becas y formación profesional para jóvenes, el desarrollo de la tarjeta ciudadana para facilitar el acceso al sistema de transporte público Transmetro, y el avance de proyectos tecnológicos como la instalación de parquímetros y un sistema de semáforos inteligentes. También incluye una estrategia de comunicación dirigida a los ciudadanos del municipio de Guatemala sobre temas prioritarios vinculados con el desarrollo sostenible.

Frente al Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, MUNJOVEN se inscribe en el área de gobernabilidad democrática, contribuyendo a la preparación de sistemas de gobernanza capaces de enfrentar desafíos emergentes mediante enfoques innovadores y la gestión de riesgos.

Por otro lado, MUNJOVEN impacta directamente en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible, según lo indicado por la revisión sustantiva 10:

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 16 | MUNJOVEN impacto ODS



Elaboración Propia

P3. El proyecto PRODEME demuestra una alineación con las prioridades del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, el Plan Operativo Multianual (POM) 2024-2028 y el Plan Operativo Anual (POA) 2024 de la Municipalidad de Guatemala. Sus acciones se enmarcan en el modelo territorial de desarrollo urbano que promueve la planificación participativa, el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de la población. A través de sus ejes estratégicos, PRODEME contribuye a los tres propósitos fundamentales del PEI: mejorar la calidad de vida, generar oportunidades y fomentar el empleo, y está alineado con las estrategias de movilidad urbana sostenible, manejo de residuos sólidos y protección ambiental.

En relación con el PEI 2021-2025, PRODEME se vincula estrechamente con los tres propósitos fundamentales del plan:

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 17 | Propósitos fundamentales del Plan Estratégico Institucional del PNUD



Elaboración Propia

El proyecto también responde al plan de la Municipalidad, el cual, de manera general, es un instrumento estratégico de planificación que define las prioridades, metas y líneas de acción de la administración municipal para el desarrollo urbano, social, económico y ambiental de la MdG. Específicamente, PRODEME está alineado con la estrategia general del modelo territorial de la Municipalidad, que busca desarrollar una ciudad compacta, equitativa y sostenible. PRODEME apoya este objetivo a través de la mejora de los sistemas de transporte masivo y la implementación de infraestructura verde, promoviendo un desarrollo urbano ordenado y resiliente.

En el marco del POM 2024-2028, PRODEME contribuye a la consolidación de los seis Distritos de Oportunidad mediante acciones específicas como la mejora del transporte público y el manejo eficiente de recursos. Estas acciones también están alineadas con la visión del Gran Distrito Verde, que busca preservar áreas naturales y fomentar la sostenibilidad ambiental mediante corredores ecológicos y una gestión adecuada de desechos sólidos.

Finalmente, las actividades de PRODEME responden a las problemáticas priorizadas en el POA 2024, abordando desafíos como la congestión vehicular, el manejo de residuos sólidos y la creación de infraestructura resiliente.

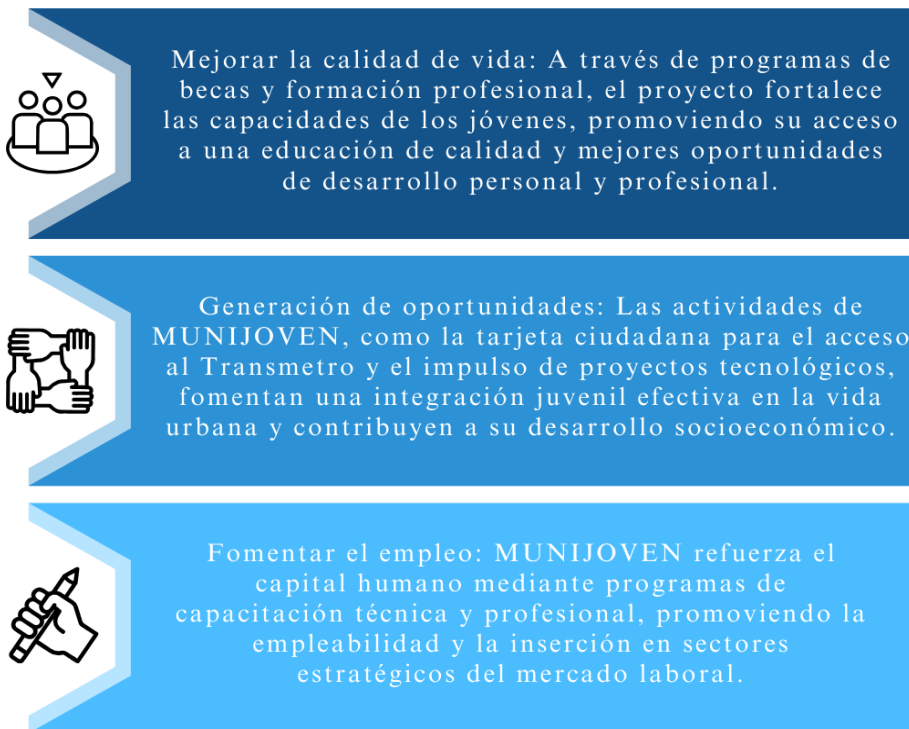
P4. El proyecto MUNJOVEN está también alineado a los planes municipales de la MdG. Además de contribuir a los tres propósitos del PEI, responde al modelo territorial de desarrollo urbano de la Municipalidad al promover la inclusión juvenil, el acceso a la educación y la tecnología y el fortalecimiento de capacidades para la integración social y económica. Sus actividades actuales, como el programa de becas, el desarrollo de la tarjeta

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

ciudadana y proyectos tecnológicos aportan significativamente al cumplimiento de los objetivos municipales de desarrollo sostenible e innovación.

En el marco del PEI 2021-2025, MUNIOVEN contribuye directamente a los propósitos fundamentales:

Figura 18 | MUNIOVEN contribución a propósitos fundamentales



Elaboración Propia

En relación con el POM 2024-2028, MUNIOVEN se alinea con la visión de construir una ciudad compacta, equitativa y sostenible, al promover la participación de los jóvenes en su desarrollo social y económico. Sus iniciativas están en sintonía con las estrategias municipales para fomentar la movilidad urbana sostenible y el acceso inclusivo a servicios básicos, contribuyendo al fortalecimiento de los Distritos de Oportunidad como espacios de innovación y competitividad.

El proyecto también responde a las necesidades prioritarias identificadas en el POA 2024, como la mejora del acceso a la educación, la promoción de espacios para la juventud y el uso de herramientas tecnológicas para optimizar servicios municipales. Su trabajo complementa los esfuerzos municipales para reducir las desigualdades y potenciar las capacidades de los sectores más vulnerables de la población juvenil.

MUNIOVEN aporta directamente al desarrollo del modelo territorial de la Municipalidad al promover la movilidad urbana sostenible, pues la implementación de la tarjeta ciudadana facilita el acceso de los jóvenes al sistema de transporte masivo, promoviendo la integración en actividades educativas y laborales. Así mismo, fortalece la inclusión tecnológica mediante la instalación de parquímetros y semáforos inteligentes, fomentando la modernización y la

Isegoría S.A.S NIT: 900.559.702-7, Carrera 6 # 116 – 30 OF 302 Tel: (1) 9278899 Bogotá, correo electrónico: info@isegoria.co Página web: www.isegoria.co

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

sostenibilidad de los servicios urbanos. Por último, impulsa el acceso a la educación, ya que los programas de becas y formación refuerzan las competencias de los jóvenes en tecnología, idiomas y otras áreas esenciales, respondiendo a las demandas del mercado laboral actual.

En suma, MUNIJOVEN refuerza la visión estratégica de la Municipalidad, que busca empoderar a la juventud como agente clave para el desarrollo urbano y social. El proyecto no solo genera oportunidades económicas, sino que también fomenta una ciudad inclusiva y participativa, en línea con los objetivos municipales de promover una calidad de vida digna, la sostenibilidad y la cohesión social.

P5. Los proyectos PRODEME y MUNIJOVEN han demostrado una capacidad significativa de adaptación a los cambios políticos, jurídicos, económicos e institucionales del país, destacándose su flexibilidad frente a desafíos como la pandemia del COVID-19, las reformas legales, la sostenibilidad institucional y los procesos electorales. Ambos proyectos han implementado estrategias específicas para mantener su operatividad y relevancia, aunque los impactos de ciertas condiciones económicas han planteado retos a su ejecución.

En respuesta a las modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) en 2016, PRODEME y la Municipalidad de Guatemala, en colaboración con el PNUD, suscribieron una Carta de Entendimiento (LOA) aprobada en 2017, aplicando el POPP del PNUD. Este enfoque facilitó la continuidad del proyecto al ajustarse a la normativa actualizada, asegurando la ejecución presupuestaria en los periodos 2017-2020 y su extensión hasta 2027.

De otro lado, la pandemia por COVID-19 representó un desafío sin precedentes para ambos proyectos. PRODEME adoptó rápidamente la modalidad de teletrabajo desde el segundo trimestre de 2020, readecuando sus procesos operativos, incluyendo reuniones virtuales y ajustes en trámites de pago. Además, priorizó la atención a las medidas de emergencia como la desinfección de usuarios del Transmetro y la implementación de protocolos sanitarios en áreas críticas como los vertederos y la gestión de residuos sólidos (PRODEME, Informe Anual, 2020). Estas adaptaciones no solo garantizaron la continuidad del proyecto, sino que también demostraron altos niveles de eficiencia y productividad bajo condiciones adversas.

MUNIJOVEN, por su parte, amplió sus procesos de compra y contratación para atender las prioridades emergentes derivadas de la pandemia, como la rehabilitación de áreas públicas, la contratación de especialistas y la adquisición de bienes esenciales para la población juvenil en riesgo (MUNIJOVEN, Revisión Sustantiva S09, 2020; Revisión Sustantiva S10, 2022). Este enfoque permitió al proyecto alinear sus recursos a las necesidades críticas del contexto, como parte del Plan Santiago, que abordó la contención, mitigación y reactivación económica post pandemia.

En otro sentido, el aumento de costos en las cadenas de suministro, producto del conflicto entre Rusia y Ucrania, y las consecuencias económicas del cierre prolongado por la pandemia afectaron significativamente los ingresos municipales. PRODEME respondió ajustando su presupuesto y solicitando una tercera enmienda a la LOA en 2022 para extender el proyecto hasta 2027, asegurando así la continuidad de sus actividades estratégicas (PRODEME, Informe Anual, 2022).

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

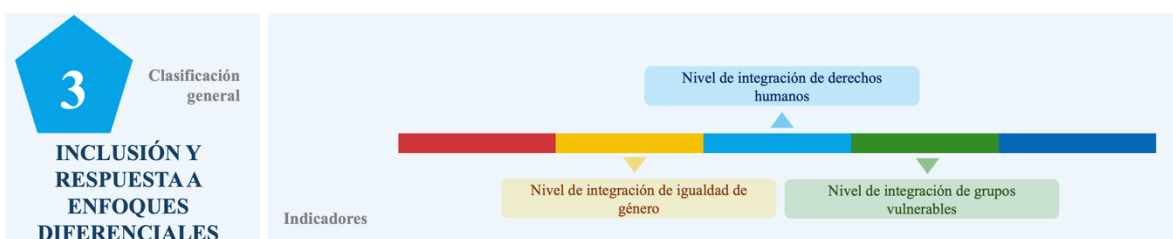
Frente a los cambios políticos, el entorno político en Guatemala, marcado por elecciones en 2023, podría haber representado un riesgo para la continuidad de los proyectos. Sin embargo, PRODEME se ha beneficiado de la estabilidad y permanencia del liderazgo en la Municipalidad de Guatemala, lo que ha garantizado la priorización de proyectos estratégicos y la continuidad de la alianza con el PNUD (PRODEME, Informe Anual, 2023). Este marco político estable permitió superar uno de los principales desafíos recurrentes en la gestión pública: los cambios abruptos en prioridades administrativas tras cada ciclo electoral. Efectivamente, como se menciona en una entrevista:

Ha habido cambios políticos y los proyectos se han adaptado, mantenido y crecido, ya que la asociación con PNUD ofrece a la MdG transparencia en el manejo de recurso, que permite a su vez que los proyectos tengan continuidad ya que la alianza suscita confianza entre las diferentes partes interesadas. El entorno ha mostrado confianza en ese acuerdo, a pesar de críticas de algunos sectores políticos. Los proyectos también responden al crecimiento de la ciudad y a las necesidades cambiantes que vienen con el crecimiento, como, por ejemplo, el cambio y expansión del sistema de transporte, las necesidades de inclusión y participación de jóvenes y la inclusión socioeconómica. En conjunto, los proyectos han ayudado a construir una ciudad más competitiva. (Entrevista, Actor Institucional, 2024)

Esta adaptación a los temas políticos aplicó tanto para PRODEME como para MUNJOVEN, pues el marco político imperante en la MdG desde la implementación de ambos proyectos ha garantizado que los cambios administrativos no supongan un riesgo para la continuidad de los proyectos, sino que, por el contrario, los ha favorecido.

Pregunta 2: ¿Los proyectos responden de manera adecuada a las necesidades diferenciadas de los distintos grupos de la Ciudadanía del Municipio de Guatemala, integrando las cuestiones de igualdad de género, derechos humanos, grupos vulnerables y otros temas transversales?

Figura 19 | Inclusión y respuesta a enfoques diferenciales



Elaboración propia

P6. Los proyectos PRODEME y MUNJOVEN han integrado parcialmente cuestiones transversales como igualdad de género, derechos humanos y atención a grupos vulnerables, con un enfoque diferenciado en sus beneficiarios, pero persisten oportunidades para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades específicas de la ciudadanía del Municipio de Guatemala.

El proyecto MUNJOVEN ha mostrado esfuerzos significativos en la promoción de los derechos de los jóvenes y en la prevención de la discriminación, alineándose con los principios de inclusión

Isegoría S.A.S NIT: 900.559.702-7, Carrera 6 # 116 – 30 OF 302 Tel: (1) 9278899 Bogotá, correo electrónico: info@isegoria.co Página web: www.isegoria.co

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

social. Un ejemplo destacado es la formación técnica y profesional, que benefició a 3,071 jóvenes entre 2016 y 2021. Como se advierte en las entrevistas con actores de la Municipalidad de Guatemala, esta iniciativa promueve la igualdad de oportunidades en formación y empleo, abordando tanto a hombres como a mujeres de manera, en general, equitativa. Además, la información primaria cualitativa también indica que MUNJOVEN ha promovido el acceso a transporte público seguro mediante la implementación del sistema de recaudo electrónico, que incluye beneficios específicos para adultos mayores y personas con discapacidad. Sin embargo, se han identificado deficiencias en accesibilidad para personas con discapacidad y reportes de acoso en el Transmetro, según comentarios de usuarios en grupos focales.

La Revisión Sustantiva S10 destaca que el proyecto ha incorporado actividades específicas para mujeres y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad, y menciona esfuerzos por garantizar la accesibilidad universal en proyectos de infraestructura urbana, como parques y mercados remodelados, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5, 10 y 11. Sin embargo, la revisión también señala que es necesario intensificar las estrategias de inclusión social para garantizar la atención diferenciada de todos los grupos vulnerables.

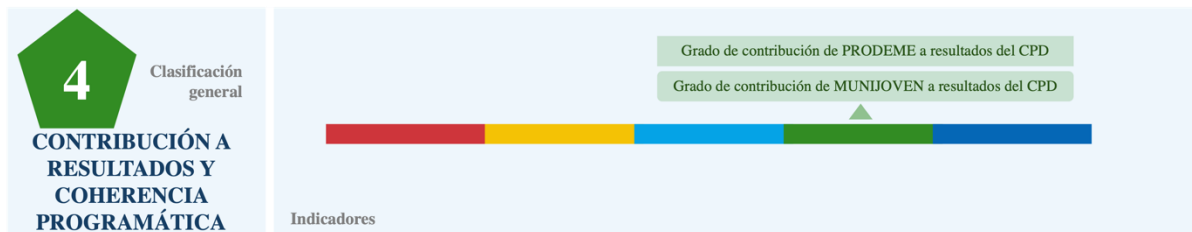
Por otro lado, PRODEME, aunque se ha enfocado en el desarrollo urbano y la sostenibilidad ambiental, no muestra evidencia clara de integrar un enfoque explícito de derechos humanos o igualdad de género en la capacitación de su personal o contratistas.

En términos de atención a las necesidades diferenciadas, MUNJOVEN presenta avances concretos en la inclusión de jóvenes, pero su alcance sigue limitado al municipio de Guatemala, dejando fuera a comunidades igualmente vulnerables del área metropolitana. A pesar de los avances, persiste la recomendación de contar con una caracterización de vulnerabilidades que permita priorizar de manera más efectiva a los grupos con mayor necesidad, como sugieren las personas participantes de los grupos focales.

5.2. Coherencia

Pregunta 3: ¿Los proyectos contribuyen a los resultados a nivel de efectos del CPD en coherencia con otros proyectos y portafolios programáticos y se identifican otras iniciativas de otros actores con las cuales se debieran coordinar los proyectos para buscar sinergias y complementariedad?

Figura 20 | Contribución a resultados y coherencia programática



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

C1. Los proyectos PRODEME y MUNJOVEN están en coherencia con los resultados establecidos en el CPD Guatemala 2022-2025 y complementan las acciones de otros proyectos y portafolios programáticos del PNUD, aunque existen oportunidades de coordinación más estrecha con otras iniciativas de actores clave para maximizar las sinergias y la complementariedad.

Ambos proyectos están alineados con los Efectos del CPD, particularmente el Efecto 3 relacionado con la gobernanza territorial y el desarrollo sostenible, y el Efecto 4 enfocado en la protección social y la inclusión económica. PRODEME contribuye mediante la mejora de la movilidad urbana, la gestión de residuos sólidos y el fortalecimiento de capacidades locales para la provisión de servicios básicos, actuando como una extensión práctica del marco estratégico del CPD orientado a mejorar la sostenibilidad y la resiliencia ambiental.

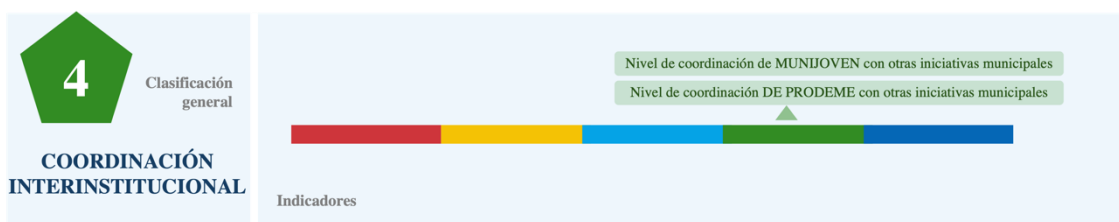
Por su parte, MUNJOVEN contribuye a estos efectos a través de su enfoque en la inclusión juvenil y el desarrollo de infraestructura tecnológica, como la implementación de la Tarjeta Ciudadana, que integra servicios básicos y fomenta la movilidad urbana sostenible. Esto refleja su contribución al Efecto 3 y al Producto 4.2 del CPD, fortaleciendo la inclusión económica y social de jóvenes y otros grupos vulnerables en el Municipio de Guatemala.

En términos de coherencia programática, ambos proyectos están diseñados para interactuar con otros portafolios del PNUD. Por ejemplo, las actividades de PRODEME en movilidad urbana están alineadas con las estrategias de la Dirección de Movilidad Urbana de la Municipalidad, y la gestión de residuos sólidos se vincula con la estrategia "Ciudad Limpia y Verde". Estas conexiones fortalecen la integración de servicios esenciales para la población. A su vez, MUNJOVEN articula su intervención con iniciativas tecnológicas y educativas, integrando esfuerzos con programas como el de Transformación Digital del PNUD, que buscan reducir la brecha tecnológica y fomentar la inclusión económica.

A pesar de estas contribuciones, se identificaron oportunidades para profundizar la coordinación con otras iniciativas de actores clave. Por ejemplo, el CPD resalta la importancia de la cooperación interinstitucional en áreas como la adaptación al cambio climático, tema que trabaja el PNUD y que podría articularse con los temas que aborda PRODEME.

Pregunta 4: ¿Los proyectos se coordinan con otras iniciativas municipales para lograr los resultados definidos en planes municipales, y se identifican otras iniciativas de otros actores con las que se deberían coordinar los proyectos para buscar sinergias y complementariedad?

Figura 21 | Coordinación interinstitucional



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

C2. Los proyectos implementados en el marco de PRODEME y MUNIJOVEN hacen parte de iniciativas municipales más amplias y ocupan un rol específico en el desarrollo de iniciativas en las que convergen diferentes entidades.

Los proyectos desarrollados en el marco de PRODEME hacen parte de procesos más amplios relacionados con el transporte urbano, la movilidad y el cuidado ambiental de la ciudad. En el primer caso, la provisión de combustible para los buses de Transmetro es un proceso fundamental, que se articula con la operación conjunta del sistema y la Empresa Municipal de Transporte. En el segundo caso está el trabajo de cuidado y mantenimiento vial, para lo cual hay una relación estrecha con la Dirección de obras de la municipalidad. En estos dos casos no se identifican actores o iniciativas adicionales con las cuales se debería coordinar la prestación de estos servicios.

En el tercer caso se encuentran los proyectos de limpieza del espacio público y del alcantarillado, desenramado y recolección de basuras, así como la adecuación del vertedero municipal. En las entrevistas realizadas en el marco de esta evaluación se identificó que existen alianzas con otras entidades para desarrollar procesos como limpieza de alcantarillado o de recolección de residuos sólidos. En este sentido, se identificaron iniciativas que vinculan Limpia y Verde con la Dirección de obras y la Empresa de Aguas de Guatemala (EMPAGUA), así como con alcaldías auxiliares y organizaciones de la sociedad civil interesadas en estos aspectos. En relación con la recolección de residuos sólidos en la ciudad, es pertinente identificar las iniciativas de estas últimas organizaciones con el fin de potenciar jornadas de recolección de residuos y campañas de sensibilización a la ciudadanía. Al respecto, se puede aprovechar aún más el programa de formación ambiental ofertado en el marco de becarios MUNIJOVEN.

El programa de becarios MUNIJOVEN se vincula con otras iniciativas municipales, principalmente a través del componente práctico las formaciones ofertadas. Ejemplos de esto son los jóvenes que se encargan de la atención y guía de usuarios en las estaciones del Transmetro, aquellos que realizan su formación práctica en el vivero municipal y contribuyen al manejo de las zonas verdes de la ciudad, así como los que apoyan en servicios logísticos relacionados con eventos o con la ciclovía. En este sentido, MUNIJOVEN mantiene una relación constante con diversas entidades de la municipalidad, que, además de facilitar el desarrollo al abrir espacios para las prácticas de los jóvenes, también se benefician de su participación.

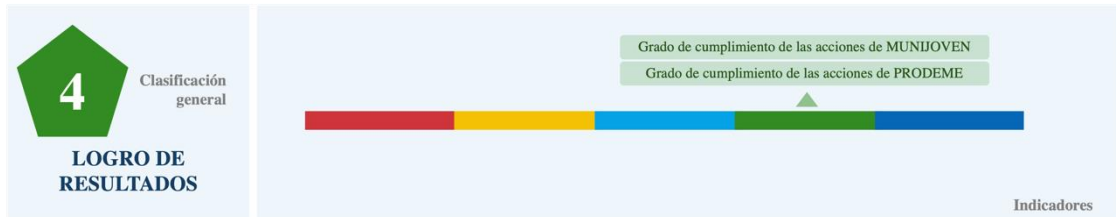
Adicionalmente, MUNIJOVEN tiene convenios interinstitucionales con diferentes instituciones y centros de formación, que le permiten asegurar la calidad de la formación de los y las jóvenes becarias, así como participar en los esfuerzos municipales de creación de espacios de formación como el Instituto Tecnológico para la Juventud -MUNITEC.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

5.3. Eficacia

Pregunta 5: ¿Qué resultados han alcanzado los proyectos y cuáles son los factores que han contribuido o perjudicado el nivel de logro de los resultados, y de qué forma los proyectos pueden seguir desarrollando o ampliando sus logros?

Figura 22 | Logro de resultados



Elaboración propia

E1. Los dos proyectos han alcanzado los resultados esperados permitiendo mejorar la calidad de vida de la ciudadanía de Ciudad de Guatemala, al asegurar la prestación de manera oportuna de los servicios necesarios para el funcionamiento del sistema Transmetro (Combustible y Tarjeta Ciudadana/recaudo electrónico), el bacheo de vías (mezcla asfáltica), el manejo de residuos (Adecuación vertedero municipal), cuidado ambiental (Ciudad limpia y verde) y la formación para el trabajo de la juventud de la municipalidad (Becarios MUNJOVEN).

En relación con la **Tarjeta ciudadana** se encontró que se ha logrado desarrollar un sistema de pago y recaudo electrónico moderno y actualizado a las últimas tecnologías. La introducción de la TC demandó la transición del pago en efectivo al pago digital, que se dio de forma eficaz para los usuarios del Transmetro, quienes la han apropiado.

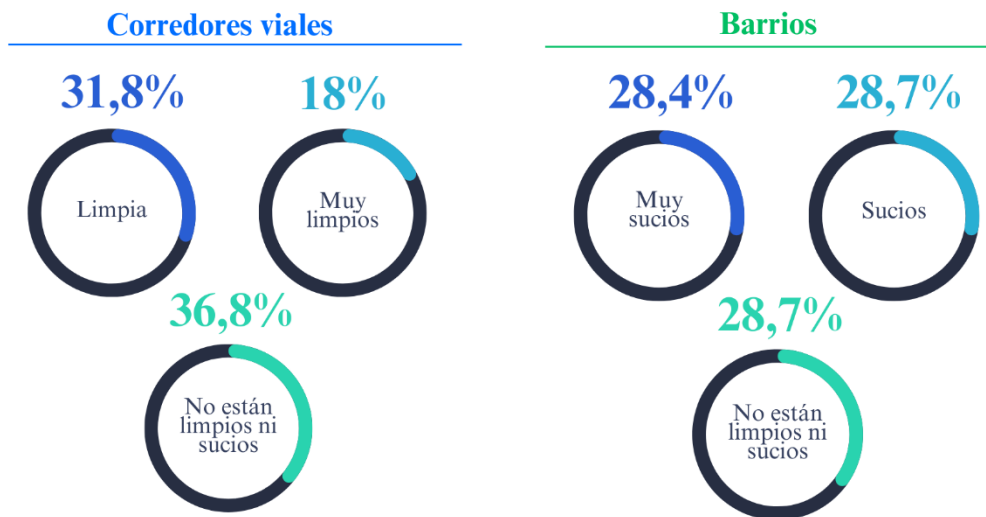
Uno de los logros del sistema de pago Tarjeta Ciudadana (TC), que surge en relación con Transmetro y TuBus, es el interés que algunas empresas privadas de transporte de la ciudad han expresado en adoptar este sistema de pago, lo cual implica contratarlo con la Unidad de Medios de Pago Electrónicos (UMPE) de la municipalidad. Este sistema ya ha sido incluso adoptado por algunas empresas, lo cual constituye un avance hacia la consolidación de un sistema integrado de transporte.

Es importante tener presente que una de las fortalezas de la TC es la producción de datos sobre la movilidad de la ciudad, cuyo análisis en profundidad pueden brindar información importante sobre las prácticas de movilidad de la ciudadanía y para la planeación y toma de decisiones al respecto. Valga decir que actualmente desde la UMPE se hacen algunos análisis en este sentido, sobre todo en relación con la mejora en la prestación del servicio, la satisfacción de usuarios y así mitigar riesgos reputacionales, pero desde ella se plantea que aún se puede explotar mucho más la información que se produce diariamente a través de ejercicios de analítica de datos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

La percepción de la ciudadanía sobre el servicio de limpieza, desenramado y limpieza de alcantarillas de la ciudad realizado a través del programa **Limpia y Verde** en conjunto es favorable, aunque hay aspectos en que la percepción es negativa, principalmente en relación con la percepción de limpieza en los barrios. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de percepción ciudadana sobre Aseo en ciudad de Guatemala, realizada en el marco de esta evaluación, se encontró que: en relación con los corredores viales, el 31,8% considera que están limpios, el 18% muy limpios y 36,8% considera que no están ni limpios ni sucios. Esta percepción cambia con relación a los barrios, sobre los cuales el 28,4% considera que están muy sucios, el 28,7% que están sucios y otro 28,7% considera no están ni limpios ni sucios.

Figura 23 | Percepción programa Limpia Verde en corredores viales y barrios



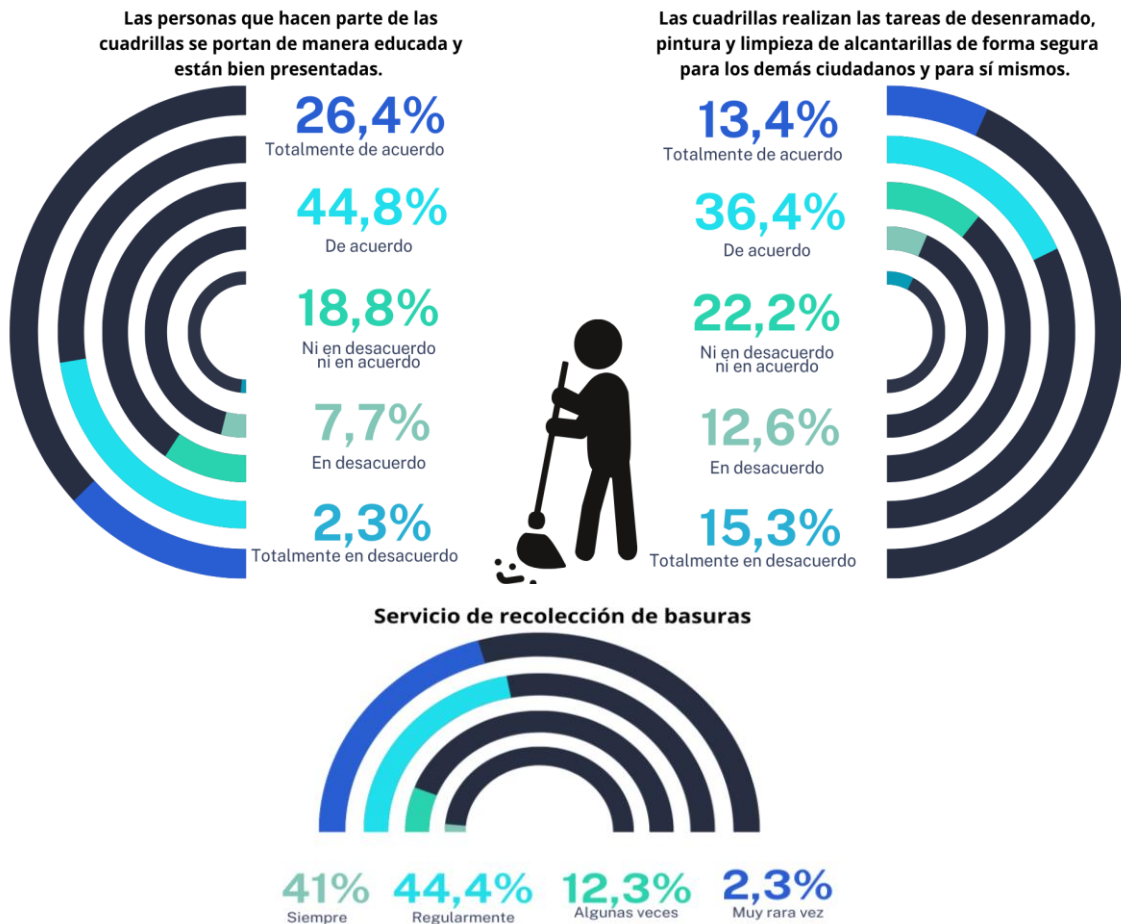
Elaboración Propia

Fuente: Encuesta de percepción ciudadana sobre Aseo en ciudad de Guatemala

Como se muestra en la figura siguiente, la ciudadanía tiene una percepción favorable sobre las cuadrillas de aseo. El 44,8% de la ciudadanía está de acuerdo con la afirmación de las personas que hacen parte de las cuadrillas se comportan de manera educada y están bien presentadas, mientras que el 26,4% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. En relación con el trabajo realizado, el 36,4% de las personas encuestadas están de acuerdo con la afirmación de que las cuadrillas realizan las tareas de desenramado, pintura y limpieza de alcantarillas de forma segura para los demás ciudadanos y para sí mismos, mientras que el 13,4% está totalmente de acuerdo con esto.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 24 | Percepción programa Limpia Verde en cuadrillas



Elaboración Propia

Fuente: Encuesta de percepción ciudadana sobre Aseo en ciudad de Guatemala

Por último, la ciudadanía tiene una percepción mayoritariamente favorable del servicio de recolección de basura, ya que el 44,4% percibe que estas recogen regularmente y el 41% que siempre se recogen. Sólo el 12,3% de las personas encuestadas considera que estas se recogen algunas veces y muy rara vez el 2,3%.

El programa de **becarios MUNJOVEN** ha beneficiado a 3849 jóvenes entre 2021 y 2024, con un promedio anual de 962 jóvenes vinculados al programa de acuerdo con las bases de datos

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

anuales del programa.¹ A través del programa, los jóvenes vinculados acceden a procesos de formación que incluyen un componente teórico y otro práctico, a través del cual se asegura su participación en diferentes procesos de la ciudad, así como la mejora de las posibilidades de inserción laboral de jóvenes vulnerables mediante la capacitación técnica y en habilidades blandas, por lo tanto, el fortalecimiento del capital humano de la ciudad.

Figura 25 | Programa becario MUNIJOVEN



Elaboración Propia

Fuente: Encuesta de percepción ciudadana sobre Aseo en ciudad de Guatemala

Sin embargo, los jóvenes que participaron en la evaluación señalaron la existencia de aspectos que se pueden considerar cuellos de botella o debilidades en el programa. Entre los principales aspectos señalados por ellos están: 1.) la necesidad de tener mayor reconocimiento social; 2.) aumentar las horas de formación técnica o teórica, ya que en varios programas prima el ejercicio práctico, el cual consiste ante todo en realizar trabajos para la municipalidad de acuerdo a la formación en que se está inscrito; 3.) mejorar el pago que reciben en su condición de becarios del programa, ya que este pago es insuficiente incluso para cumplir con sus deberes como becarios; 4.) así como fortalecer el componente de intermediación laboral para que al terminar el proceso de formación se puedan vincular a un trabajo. Sobre este último aspecto, uno de los

¹ Es importante señalar que hay una diferencia significativa entre el número de beneficiarios reportado en las bases de datos del proyecto frente al que se muestra en los informes anuales de actividades. Entre los años 2021 y 2023, por ejemplo, de acuerdo con las bases de datos hubo 2859 becarios, mientras que en los informes anuales se reportan 5068 beneficiarios para esos tres años, lo que significa una diferencia de 2209 personas becarias. De acuerdo con las bases de datos se tiene un promedio de 953 becarios por año, mientras que según los datos de los informes anuales el promedio anual es de 1689 beneficiarios. Entre estas dos formas de reporte hay entonces una diferencia de 736 becarios anualmente.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

funcionarios entrevistados, comentó que este componente se empezó a desarrollar desde 2021, principalmente a través de ferias de empleo y que efectivamente constituye uno de los aspectos a fortalecer.

Pregunta 6: ¿Los proyectos colaboran o contribuyen a incluir la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la inclusión de personas con discapacidad y la realización de los derechos humanos, como parte de las competencias municipales?

Figura 26 / Igualdad de género y DDHH en competencias municipales



Elaboración propia

E2. La mayor parte de los procesos desarrollados en el marco de PRODEME y MUNJOVEN no tienen de forma explícita un enfoque de igualdad de género, empoderamiento de mujeres, inclusión de personas con discapacidad y realización de DDHH, aunque se reconocen acciones en este sentido en algunos de ellos.

Los principales procesos actuales relacionados con enfoques de inclusión son el programa de Becarios MUNJOVEN, en el cual, durante los últimos 5 años, ha existido una participación paritaria entre mujeres y hombres jóvenes. Adicionalmente, las jóvenes que participaron en los grupos focales señalaron que no han sentido algún tipo de discriminación en los procesos de formación y los y las docentes suelen ser respetuosos. Ellas señalaron que las diferencias que han notado en las formaciones, en cuanto a presencia de hombres y mujeres, tiene que ver más con los imaginarios sociales sobre ciertos oficios. Un ejemplo de ello es que en formaciones relacionadas con la educación infantil casi todas son mujeres.

Continuando con la cuestión de la inclusión, los adultos mayores que participaron en la evaluación señalaron que su experiencia con Transmetro y TuBus es en general buena. No obstante, sí piensan que hay aspectos que se pueden mejorar. Ejemplo de esto es el número reducido de sillas disponibles para personas mayores, mujeres embarazadas o con niños pequeños o personas con problemas de movilidad. Además de reducido, señalaron que llegar a esas sillas suele ser difícil, ya que suelen estar ubicadas en puntos de difícil acceso para ellos, ya que algunas de ellas demandan subir escalones altos. También señalaron que los tiempos de espera en las estaciones pueden ser mucho más largos de lo previsto, y las estaciones no cuentan con mobiliario que permita sentarse o apoyarse durante ese tiempo. En relación con la Tarjeta Ciudadana señalaron que es de fácil manejo, aunque consideran que el número de viajes gratuitos asignados es muy bajo. Los cuatro pasajes diarios suelen ser insuficientes, teniendo en cuenta que cada cambio de

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

bus demanda pasar la tarjeta de nuevo y por lo tanto pueden gastar al menos dos pasajes en un sólo desplazamiento.

Siguiendo con la experiencia en el Transmetro, en relación con la experiencia de las mujeres se encontró que el acoso y violencia contra las mujeres es una problemática importante. Según estudio del Observatorio para el Acoso Sexual Callejero, el 68% de las mujeres entrevistadas señalaron sentirse inseguras o muy inseguras en el transporte público, y el 90% reportó haber sido acosadas (Granada, 2019, pág. 3). Ante esta problemática, la municipalidad, en asocio con agencias de cooperación internacional, ha empezado a promover acciones para prevenir la violencia contra las mujeres en el transporte y el espacio público. Ejemplo de esto es el diseño de un protocolo de prevención y atención a este tipo de violencia (Robles, 2023).

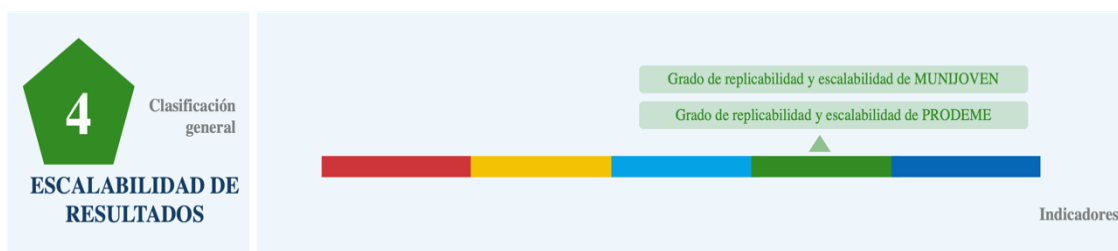
Finalmente, y en relación con la población con discapacidad, la visita al Transmetro permitió identificar que las estaciones cuentan con dispositivos para personas con movilidad reducida como rampas y puertas de acceso en vez de torniquetes. En el programa de becarios no se identificaron procesos de selección que apliquen principios de discriminación positiva para esta población. De hecho, las bases de datos de caracterización de jóvenes beneficiarios muestran que no se pregunta si al aspirante tiene o no algún tipo de discapacidad.

En el caso de los proyectos implementados en el marco de PRODEME no se encontró de forma explícita un enfoque de igualdad de género, empoderamiento de mujeres e inclusión de personas con discapacidad. Es importante reconocer que estos son procesos muy técnicos y su resultado se traduce en la prestación oportuna y con calidad de servicios para el funcionamiento de la ciudad, y en este sentido impactan al conjunto de la ciudadanía.

Ahora bien, al igual que está haciendo Transmetro con la promoción de empleos para vincular mujeres que se desempeñen como conductoras de los buses del sistema, una manera de adoptar de forma explícita este enfoque en PRODEME puede ser promover de forma activa la vinculación de mujeres y de personas con discapacidad en procesos como los relacionados con la provisión de combustible o bien el mantenimiento ambiental de la ciudad, en cuya cadena de valor hay espacio para ello.

Pregunta 7 ¿De qué forma se pueden escalar los resultados de los proyectos a otros municipios?

Figura 27 / Escalabilidad de resultados



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

E3. Los dos proyectos tienen componentes con potencial para ser replicados en otros municipios del país, aunque esto demanda que se realice un ejercicio de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas y de elaboración de manuales en ciertos casos.

PRODEME ha sido ante todo un proyecto de movilidad urbana que adoptó de forma exitosa el modelo *Bus Rapid Transit* (BRT) de transporte público. Aunque este es un modelo que existe en otras ciudades de América Latina, un aspecto valioso para el país son los aprendizajes adquiridos durante la adopción e implementación de ese sistema. En este sentido, realizar una sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas es clave para promover su replicabilidad en otros municipios, ya que la construcción de este sistema implica negociaciones en diversos ámbitos, entre los cuales se encuentran, además de los técnicos y sociales, el establecimiento de un sistema de gobernanza y la identificación de mecanismos de financiación estables que respondan al contexto normativo, político y económico local y nacional.

En relación con el sistema de transporte, otro proyecto que se puede replicar es la implementación de un mecanismo de pago y recaudo equivalente a la Tarjeta Ciudadana. Este sistema de pago ha tenido éxito en la ciudad y puede ser adoptado en diferentes sistemas de transporte, es decir que no está atado al sistema BRT. Ejemplo de esto es el interés de empresas privadas de transporte de la ciudad en adoptar este sistema en sus buses. Ahora bien, en este caso también es importante elaborar una síntesis de lecciones aprendidas, pues, de nuevo, además de los desafíos tecnológicos, la implementación de este medio de pago electrónico demanda un modelo de gobernanza particular, que vincula entidades diferentes de una municipalidad, y desafíos sociales para que la ciudadanía adopte de la mejor posible el sistema.

De acuerdo con la información proporcionada por uno de los funcionarios entrevistados vinculado a MUNIJOVEN, el programa de Becarios ha despertado el interés de otras municipalidades del país, que quisieran desarrollar un programa de inclusión de la juventud similar. No obstante, de acuerdo con la información recopilada al respecto, el interés de otros municipios no se ha materializado ya que la financiación del programa depende de recursos municipales. Entonces, es necesaria la voluntad de los gobiernos municipales de destinar los recursos suficientes para el desarrollo de programas similares, lo cual va de la mano del diseño de políticas de juventud. MUNIJOVEN tiene hoy en día la experticia suficiente para apoyar en el diseño de tales programas.

En estos tres casos, aunque especialmente en los programas de formación e inclusión socioeconómica, su replicabilidad debe ir acompañada de un enfoque de inclusión explícito que tenga en cuenta, además de las variables de género y discapacidad, la diversidad étnica y cultural de la población de cada municipio.

En relación con los procesos de PRODEME, se encontró que la alianza entre actores públicos y de cooperación internacional ha sido pertinente para asegurar la prestación de servicios relacionados con el mantenimiento urbano, el medio ambiente y la disposición de desechos sólidos. Este tipo de alianza constituye un mecanismo de gestión que se puede replicar en otras municipalidades del país, ya que les permitiría contar con procesos de licitación, contratación y supervisión rigurosos asegurando la transparencia en la inversión de recursos públicos. No obstante, como se mencionó al comienzo de esta sección, es importante documentar los

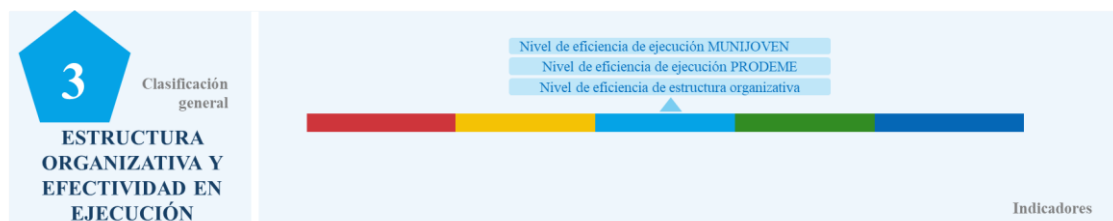
ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

aprendizajes, buenas prácticas y cuellos de botella que han existido durante la implementación de cada uno de los procesos, ya que estos tienen especificidades técnicas y administrativas. Finalmente, teniendo los desafíos que tienen las ciudades en crecimiento, un campo que se puede explorar es el de medio ambiente y disposición de desechos sólidos.

5.4. Eficiencia

Pregunta 8: ¿Qué tan adecuada han sido la estructura organizativa, la estrategia de ejecución, las modalidades de implementación, y la distribución de roles y responsabilidades entre el PNUD y la Municipalidad? ¿qué cambios se han hecho en estas estructuras para enfrentar cambios o mejorar el logro de resultados, y cuáles ajustes adicionales se pueden requerir?

Figura 28 | Estructura organizativa y efectividad en ejecución



Elaboración propia

E4. En los últimos 7 años se efectuó un cambio en la modalidad de ejecución y supervisión de los proyectos, al incluir la modalidad de implementación Support to NIM en algunos procesos de los proyectos, que ha traído retos en la adopción de esta modalidad.

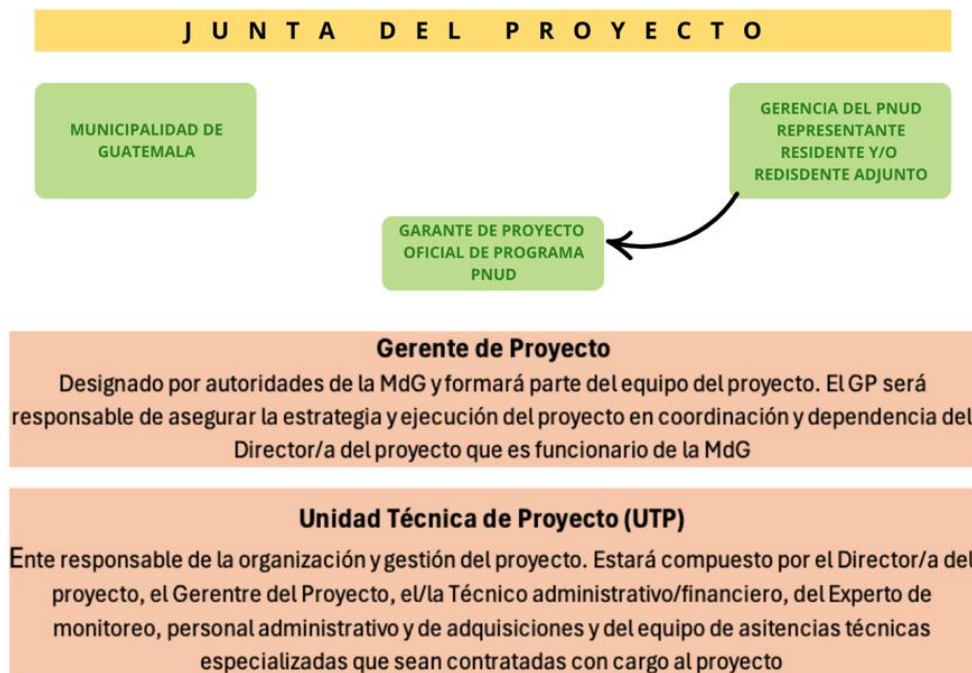
El período de evaluación (2017-2024) coincide con una etapa de cambios en la estructura organizativa relacionada con la implementación de los dos proyectos. En particular, a partir de 2017 se introdujo la modalidad Support to NIM, lo que ha implicado diversos retos (PNUD, 2017).

En años anteriores, los proyectos se ejecutaban mediante la modalidad NIM, bajo la cual la Municipalidad asumía la gestión directa de los recursos y la supervisión de cada proyecto. Sin embargo, por solicitud de la MdG se introduce la modalidad de implementación Support to NIM para algunos procesos de PRODEME y MUNJOVEN. En esta segunda modalidad, el PNUD participa de manera activa en la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos, los cuales se ejecutan siguiendo las normas y reglas financieras y administrativas establecidas por PNUD para la ejecución de proyectos en esta modalidad a nivel global. Estos aspectos quedaron consignados en la Carta de Acuerdo que hace parte de la RS 6, en la cual se incluye la adopción de la modalidad Support to NIM.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

La adopción de la modalidad Support to NIM empezó en 2017, pero los cambios en la estructura organizativa de los proyectos se ven reflejados en la RS 10, que tiene fecha de junio 2022 (PNUD, 2022). La estructura organizativa existente hasta ese momento, que se presenta en la gráfica siguiente, permitió adelantar la implementación de los proyectos:

Figura 29 | Organigrama para ejecución de proyectos 2017-2021

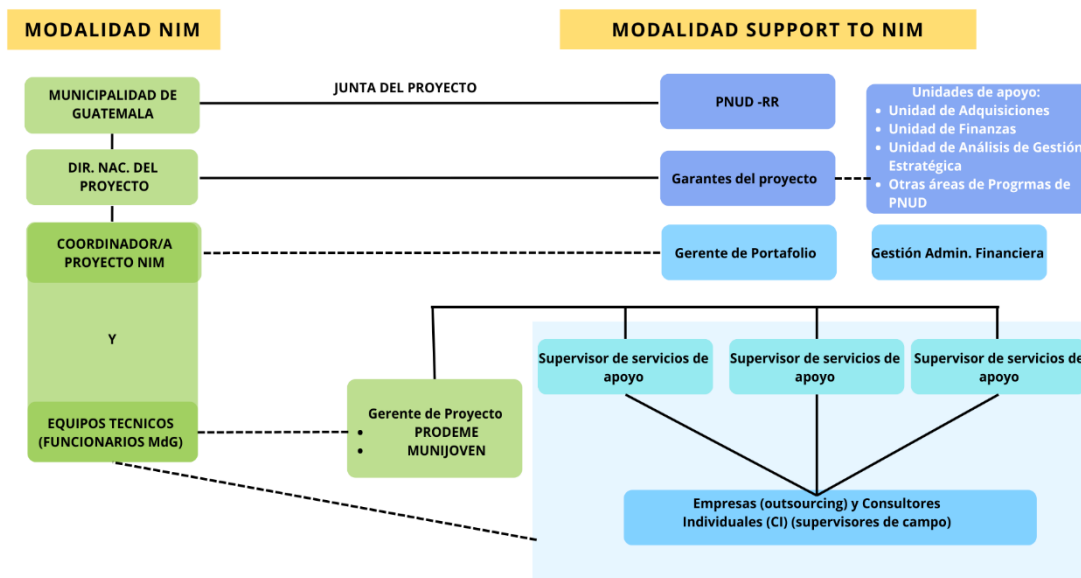


Elaboración propia a partir de Revisiones sustantivas 6,8 y 9 a Munijoven

Esta estructura organizativa estuvo vigente hasta el año 2022. En junio de este año, a través de la Revisión Sustantiva 10 de MUNJOVEN, se introduce oficialmente la nueva estructura organizativa de los proyectos, que responde a las necesidades de la modalidad Support to NIM. Ella comprende la creación del nuevo perfil de Gerente de Portafolio de proyectos de la MdG, la redefinición del perfil de gerentes de proyecto y se propone un nuevo organigrama para la ejecución de los proyectos (Ver figura 29). Cabe señalar aquí que desde el año anterior PNUD venía preparando este ajuste en la estructura organizativa, tal y como se evidencia en los Términos de referencia para seleccionar los perfiles de gerente de proyectos y supervisor servicios de apoyo, con fecha de noviembre de 2021.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 30 | Organigrama actual para ejecución de los proyectos



Elaboración propia. Fuente: Revisión Sustantiva 10 a MUNJOVEN (2022, p. 9) y TdR Gerente de proyectos (11/2021)

Como se aprecia en el nuevo organigrama, el PNUD adquiere nuevas responsabilidades en la ejecución de los proyectos bajo la modalidad Support to NIM. Para ello, se crea un equipo de trabajo en cabeza de un/a Gerente de portafolio, quien será “responsable de asegurar la adecuada implementación de los proyectos del portafolio programático entre la MdG y el PNUD (...) principalmente las acciones que se implementan bajo la modalidad Support to NIM”². Este Gerente de portafolio cuenta con:

1. Equipo de Gestión y supervisión de contratos, conformado por supervisores de servicios de apoyo, quienes hacen seguimiento al trabajo que realizan las empresas y consultores individuales que sean contratados;
2. Apoyo de un equipo de Gestión administrativa y financiera conformado por tres personas.

² Gerente de portafolio: “Es responsable de asegurar la adecuada implementación de los proyectos del portafolio programático entre la MdG y el PNUD con base a los resultados previstos, principalmente las acciones que se implementan bajo la modalidad Support to NIM, con el propósito de agilizar la implementación de las acciones planificadas, buscando soluciones que reduzcan los potenciales obstáculos que ralentizan la obtención de los resultados y fortalecer la comunicación entre la MdG y el PNUD. Reporta directamente al Oficial de Programas y Coordina con los Gerentes de Proyecto” (RS 10 Munijoven, pág. 9)

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

3. Dos gerentes de proyecto, uno de MUNJOVEN y otro de PRODEME, cuya responsabilidad es *asegurar la estrategia y ejecución del proyecto en coordinación con las autoridades municipales y la Gerencia de portafolio*. (RS 10, p. 9)

Con el cambio en la estructura organizativa, la posición y la línea de coordinación de los gerentes de proyecto también cambia. Esta posición queda ahora bajo la supervisión de la Gerencia de portafolio, con la cual deben trabajar de manera coordinada y a la cual deben brindar la información prevista en los TdR. Asimismo, los gerentes de proyecto adquieren una posición de bisagra entre PNUD y la MdG. En la primera estructura organizativa debían actuar en coordinación y reportar su trabajo a la dirección del proyecto, que ejercía una funcionaria de la MdG. En el nuevo organigrama deben coordinar su trabajo con las autoridades municipales y con la gerencia de portafolio, aunque la supervisión la ejerce esta última gerencia.

Aunque el lugar de cada actor está expuesto de forma clara en el nuevo organigrama y en los términos de referencia para cada perfil se indican de manera detallada las responsabilidades y los roles de cada uno, de acuerdo con diferentes personas entrevistadas la transición a esta estructura organizativa ha presentado retos para los gerentes de proyecto. Ellos han estado vinculados con los proyectos desde antes del cambio en la estructura y aún no han asimilado totalmente su nueva posición en el organigrama actualizado y su relación contractual con el PNUD.

Otro de los retos que han surgido con la implementación de los proyectos a través de la modalidad Support to NIM es el reconocimiento, por parte de la contraparte de la MdG, de la aplicación de la normativa del PNUD relacionada con la ejecución de proyectos y contratos. El PNUD tiene definida una normativa para el manejo financiero y la ejecución de proyectos a través de la modalidad Support to NIM (PNUD, 2015), que abarcan procesos de planeación, ejecución, control, supervisión, reporte y pagos, que no han sido totalmente comprendidas por parte de la municipalidad. No obstante, esa normativa es un componente fundamental de la organización y es la que le permiten apoyar la implementación de manera eficaz, asegurando la transparencia y eficiencia en los recursos asignados por la municipalidad a los proyectos.

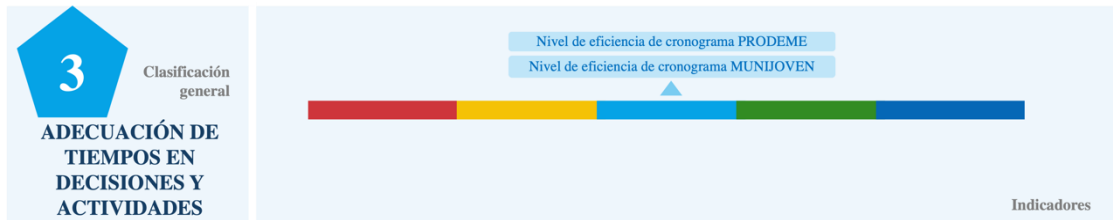
A pesar de los retos mencionados, es importante destacar que los objetivos de desarrollo se han cumplido de manera progresiva, y la supervisión ejercida por el PNUD ha contribuido significativamente a mejorar la calidad de los procesos, como licitación, contratación y supervisión. Esto ha permitido garantizar la prestación continua de los servicios, promoviendo la transparencia y mejorando su calidad. Además, el equipo de *Support to NIM* del PNUD ha llevado a cabo una supervisión más detallada de los contratos, lo que ha asegurado la continuidad en la prestación de los servicios previstos en los proyectos y ha reducido los incumplimientos por parte de los contratistas, al aplicar indicadores claves de desempeño y sanciones, si corresponde.

Por otra parte, gracias a la supervisión directa aportada por PNUD se tiene un ritmo constante en la ejecución. Así mismo, de acuerdo con algunos de las empresas contratistas entrevistadas, se ha facilitado una ejecución acorde con los cronogramas, al tiempo que la toma de decisiones se ha agilizado. La participación directa del PNUD ha facilitado la adquisición de los materiales necesarios para el trabajo y las empresas especializadas que se contratan asumen los costos de transacción, que podrían ser más altos si fuesen ejecutados directamente por la municipalidad.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Pregunta 9: ¿Qué tan adecuados son los tiempos en la toma de decisiones y en la implementación de las actividades de los proyectos?

Figura 31 | Adecuación de tiempos en decisiones y actividades



Elaboración propia

E5. Los mecanismos de toma de decisiones actuales permiten lograr los resultados esperados en tiempos adecuados para las necesidades de ejecución de los proyectos.

Los proyectos que hacen parte tanto de MUNJOVEN como de PRODEME son ejecutados en tiempos adecuados y su implementación no se ha visto interrumpida, aunque algunos procesos relacionados con ellos sí sufren retrasos.

La supervisión que realiza el equipo de gestión y supervisión de contratos a cada uno de los procesos desarrollados en el marco de los proyectos permite tener a tiempo la información necesaria sobre su avance, lo cual facilita la toma de decisiones de forma ágil para resolver los impases que pueden surgir.

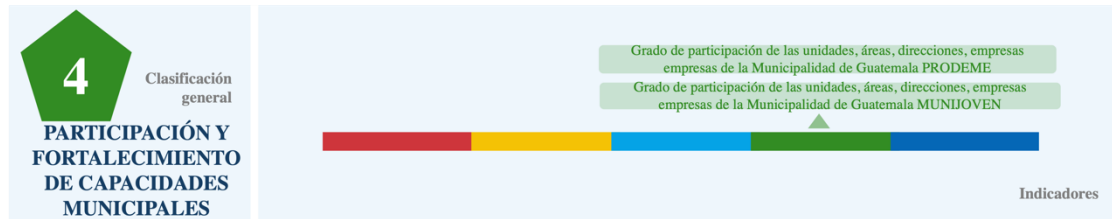
No obstante, desde la perspectiva de algunas empresas contratistas y becarios, los tiempos de pago son lentos y en algunos momentos del año se llegan a acumular, lo cual le trae diferentes afectaciones según su capacidad económica. En el caso de los becarios, la demora en los pagos resulta crítica y puede incluso afectar su continuidad en el programa, ya que algunos dependen de él para asistir a las formaciones o bien hacer el pago de los costos de inscripción de algunas formaciones. En el caso de las empresas, aquellas con mayor capacidad financiera pueden manejar sin problema el atraso en los pagos, pero otras lo soportan con mayor dificultad, además porque la demanda de servicios no es necesariamente constante. Ejemplo de esto último son las empresas relacionadas con el bacheo de las vías, Entre las demoras que ellos han identificado está la no disponibilidad de los recursos para realizar los pagos, aunque las personas de las empresas entrevistadas también mencionaron que el contrato directamente con PNUD les da cierta seguridad de que los pagos se realizarán.

Pregunta 10: ¿Es adecuada y orientada a resultados la participación de las unidades, áreas, direcciones, empresas de la Municipalidad de Guatemala en los procesos de gestión y ejecución de los proyectos, estas han brindado los recursos financieros técnicos y humanos, necesarios y

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

suficientes para la implementación y con su participación se han fortalecido las capacidades municipales?

Figura 32 / Participación y fortalecimiento de capacidades municipales



Elaboración propia

E6. El flujo de dinero oportuno desde la municipalidad hacia el PNUD para la elaboración y ejecución de contratos a través de los cuales se prestan servicios a la ciudad es uno de los retos existentes. Si bien desde 2017 se establece con claridad en las Cartas de Acuerdo que los proyectos implementados bajo la modalidad Support to NIN se desarrollarán de acuerdo con la normativa de PNUD, la MdG aún está en proceso de adecuación de algunos de sus procesos para llegar a una sincronía.

Cada una de las organizaciones involucradas tiene una normativa y procedimientos establecidos sobre el flujo de dinero para la implementación de proyectos, cuya alineación ha sido objeto de discusión constante en los últimos años. El PNUD establece que en la modalidad Support to NIM, la organización debe disponer de la totalidad de los fondos previstos antes de iniciar un proceso de contratación (PNUD, 2015).

Esta normativa es clave para la organización, ya que es ella quien entra en una relación contractual con los diferentes proveedores y debe asegurar que cuenta los fondos para cumplir con las obligaciones contractuales que suscribe. Este aspecto se encuentra de forma explícita en las Cartas de Acuerdo, en las cuales se menciona que en la modalidad Support to NIM se desarrollarán los procesos de acuerdo con la normativa del PNUD. Por ejemplo, en la Carta de Acuerdo que hace parte de la RS 6, de octubre de 2017 y en la cual se introduce la modalidad, el numeral 4, se establece que “La adquisición de bienes y servicios y la contratación del personal para el proyecto por parte de la oficina del PNUD se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimiento del PNUD” (PNUD, 2017, pág. 17).

La MdG, por su parte, también tiene una normativa para la ejecución del dinero público, dictada por la legislación nacional en la materia, que es señalada por algunos funcionarios de la MdG para justificar por qué no podrían transferir la totalidad de los fondos de los proyectos al inicio de cada año. La normativa a que se hace referencia es la Ley de contratación del Estado, que establece en su Artículo 58 los tipos y montos de anticipos que se pueden hacer. Sin embargo, el Artículo 59 de la Ley de Contrataciones prevé que se pueden hacer pagos parciales al contratista contra estimaciones periódicas de trabajo ejecutado y aceptado, las que podrán efectuarse mensualmente de acuerdo con las estipulaciones pactadas (Congreso de la República de Guatemala, 1992).

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Esta diferencia es motivo de controversia entre la MdG y el PNUD sobre la asignación oportuna de recursos, aunque la Carta de Acuerdo establece claramente que en este caso prevalece la normativa y reglamentación del PNUD. No obstante, las dos organizaciones han venido construyendo formas de entendimiento que les han permitido asegurar la implementación de los proyectos, como la implementación de contratos por fases o los Acuerdos de Larga Duración a través de órdenes de compra, ya que desde el PNUD sí existe la necesidad de avanzar hacia la recepción de la totalidad de los recursos al inicio de cada proceso. Esto último constituye una garantía de que los proyectos se implementarán en su totalidad, al tiempo que permite disminuir el riesgo de posibles incumplimientos de su parte y el riesgo reputacional que ello conlleva.

La dificultad para asegurar la disponibilidad del dinero ha llevado a observar la realización de los pagos de los contratistas de los proyectos según niveles de prioridad. Priman los procesos que no se pueden detener por ser servicios básicos, como el combustible del Transmetro, el servicio de Tarjeta ciudadana y la limpieza, mientras que otros procesos, como los de mezcla asfáltica y los becarios MUNIJOVEN pueden recibir los pagos con un tiempo de retraso.

E7. La participación de diferentes áreas, unidades, direcciones y empresas de la Municipalidad de Guatemala en los procesos de gestión y ejecución de los proyectos es adecuada, aunque no necesariamente está orientada a resultados, pues esto último implica tener un sistema de monitoreo claro con indicadores de seguimiento previamente definidos.

Más allá de los retos señalados en las secciones anteriores, las entrevistas realizadas con representantes de las diferentes dependencias de la MdG muestran que se tiene claridad sobre la ejecución de los procesos que les conciernen. Se puede afirmar entonces que hay un trabajo dirigido a la implementación o ejecución que permita asegurar que se cumple con lo que se tiene a cargo, pero no necesariamente se tienen metas de mediano y largo plazo trazadas.

En algunos procesos, como el de Mezcla asfáltica, la ejecución se realiza de forma reactiva de acuerdo con los informes sobre las vías que requieren una intervención de bacheo, pero no se observa una planeación a corto y mediano plazo que permita evitar el surgimiento de baches.

Estas dependencias no necesariamente tienen a su cargo aportar recursos directamente para la implementación, pues este es un proceso centralizado, pero sí disponen de recurso humano para acompañar la supervisión de la ejecución de los trabajos. Al respecto, algunas de las personas entrevistadas señalaron que, si bien estos supervisores hacen su trabajo, en algunas ocasiones éste se hace de forma rápida ya que tienen varios procesos al mismo tiempo. En este sentido, la supervisión aportada por el equipo PNUD es clave, ya que permite mayor seguimiento a la calidad de los trabajos que se realizan.

En el caso de MUNIJOVEN existen también varias entidades de la MdG con que se interactúa, de acuerdo con cada uno de los procesos. En el caso del sistema de recaudo electrónico, la relación con la UMPE es central, ya que ella es la dependencia encargada de este asunto. La UMPE viene de la asociación entre la Dirección Financiera de la MdG y la EMT. En este caso, la entrevista realizada con su gerente muestra un conocimiento claro del rol y responsabilidad de la UMPE, así como de la relación con la empresa que provee el software para el recaudo electrónico. El programa de Becarios depende a su vez de la construcción de alianzas con diferentes

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

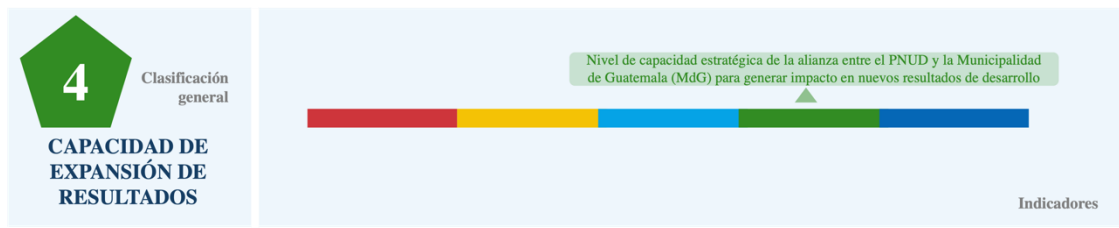
dependencias de la MdG para su ejecución. Además de la relación con la dirección financiera, en este caso la construcción de alianzas con instituciones de formación ha sido importante, así como en dependencias de la MdG y el sector privado que ofrecen espacios para prácticas de los becarios.

Finalmente, como propone una de las personas vinculadas con MUNIJOVEN, el proyecto también responde a solicitudes de unidades, direcciones o coordinaciones de la MdG. Como planteaba esta persona:

“nosotros lo que hacemos es que recibimos todas las solicitudes de apoyo de parte de la Municipalidad de Guatemala, de diferentes unidades, y entonces ya se pone sobre la mesa, se plática con las autoridades de la Municipalidad, se ve si pueden trasladar esos fondos y ya entonces lo incorporamos a la planificación. Entonces, pero como tal que sea como iniciativas del proyecto no es. Vamos a decir más bien como que acoge las iniciativas de la municipalidad” (Entrevista personal Munijoven, 2024).

Pregunta 11: ¿La alianza del PNUD con la MdG tiene el potencial de ampliar su intervención a otros resultados de desarrollo?

Figura 33 | Capacidad de expansión de resultados



Elaboración propia

E8. La alianza entre la Municipalidad de Guatemala y PNUD ha tenido resultados significativos que hacen que exista un potencial para crear nuevas alianzas alrededor de problemáticas derivadas de los proyectos o bien de otras nuevas.

Los aproximadamente 20 años de alianza entre la MdG y el PNUD han mostrado que el trabajo conjunto lleva a resultados positivos para el desarrollo de la ciudad. En este tiempo se construyó el sistema de transporte Transmetro, cuyo proceso ha permitido fortalecer la institucionalidad de la ciudad en el tema de transporte y movilidad, así como se han dado pasos importantes en desarrollar procesos que lleven a la formación de una ciudad inteligente, que puede ser líder y referencia en la región.

Entre los aspectos derivados de los proyectos existentes alrededor de los cuales se pueden forjar nuevas alianzas está el trabajo con la juventud de la ciudad. El programa de becarios es relativamente pequeño para las necesidades que enfrenta esta población. Así, teniendo como punto de partida los aprendizajes alcanzados con MUNIJOVEN, se puede trabajar en la búsqueda de soluciones a mayor escala para las problemáticas de formación, participación y preparación para el mercado laboral. De hecho, se puede acompañar la formulación de una política robusta de juventud, que aborde los problemas estructurales que ella enfrenta. Adicionalmente, de la

Isegoría S.A.S NIT: 900.559.702-7, Carrera 6 # 116 – 30 OF 302 Tel: (1) 9278899 Bogotá, correo electrónico: info@isegoria.co Página web: www.isegoria.co

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

experiencia adquirida en este campo, también se puede buscar alianzas que aporten a problemas más amplios como la desigualdad y la inclusión socioeconómica con enfoques incluyentes, tanto de género como étnica o discapacidad, entre otros posibles.

Por otra parte, en relación con la consolidación de la ciudad como una Smart City, hay varios campos en que la experticia de PNUD y la red de expertos que tiene son relevantes. Ejemplo de ellos es el desarrollo y profundización de programas que permitan mejorar la producción y analítica de datos para la toma de decisiones informadas en diferentes temas estratégicos para la ciudad, como cambio climático y sostenibilidad ambiental, movilidad y seguridad. Al respecto, la experiencia con la implementación de la TC es importante, y a partir de ella se puede profundizar líneas de innovación, así como contribuir a la digitalización. Un ejemplo de esto puede ser la supervisión de proyectos por medio de recorridos con cámaras y uso de dispositivos de geolocalización para camiones del proceso Limpia y verde, que permitiría tener información en tiempo real de las rutas y así optimizar el servicio que se presta.

Pregunta 12: ¿Cuentan los proyectos con un sistema de monitoreo pertinente, que incluya la documentación de lecciones aprendidas orientado a brindar alertas y aprendizaje sobre el avance de los resultados?

Figura 34 | Monitoreo y lecciones aprendidas



Elaboración propia

E9. Los proyectos no cuentan con sistemas de monitoreo y seguimiento robustos, que permitan tener un seguimiento adecuado con indicadores clave que permitan medir en el corto y en el mediano plazo el avance hacia las metas previstas en cada proyecto.

Uno de los hallazgos más significativos en relación con la implementación de los proyectos en sí mismos reside en la ausencia de sistemas de monitoreo y seguimiento bien definidos. Si bien el PNUD ejerce una supervisión a los procesos contratados por él, que tiene en cuenta aspectos diferentes como calidad de materiales, precios, tiempos de ejecución e inversión de recursos entre otros, parte de las personas entrevistadas vinculadas a PNUD señalaron la necesidad de crear sistemas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL por su sigla en inglés) para los proyectos.

Estos sistemas permitirán, como planteó una de las personas entrevistadas de PNUD, realizar un seguimiento más robusto a los proyectos que genere información pertinente para la toma de decisiones y sistematizar aprendizajes, así como producir información relevante para el

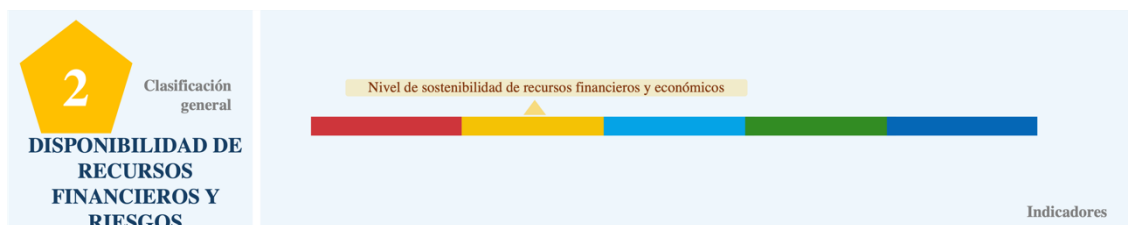
ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

socio/donante, es decir la municipalidad, como para comunicar a la ciudadanía los aportes de estos proyectos al desarrollo de la ciudad.

5.5. Sostenibilidad

Pregunta 13: ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante los proyectos, existe algún riesgo financiero?

Figura 35 | Disponibilidad de recursos financieros y riesgos



Elaboración propia

S1. La municipalidad está comprometida al menos hasta el año 2027 a seguir aportando los recursos necesarios para la implementación de los proyectos MUNIJOVEN y PRODEME, teniendo en cuenta que ellos permiten la prestación de servicios básicos y estratégicos para la ciudad.

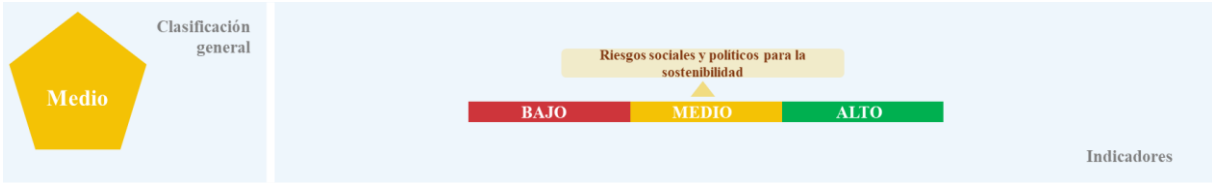
Existe un ejercicio de planeación a 4 años, hasta diciembre de 2027, a través del cual la municipalidad prevé aportar los recursos necesarios para continuar con la implementación de los dos proyectos, pues a través de ellos se desarrollan procesos clave la construcción de una ciudad inteligente, así como la continuidad en la prestación de servicios de transporte (combustible para Transmetro), limpieza del espacio público, adecuación del vertedero municipal y mantenimiento de una parte de la malla vial de la ciudad.

No obstante, los recursos que invierte la municipalidad provienen del presupuesto de la ciudad, compuesto principalmente por el recaudo de impuestos. En este sentido, la asignación de los recursos puede presentar algunas variaciones, que pueden generar riesgos para el cumplimiento de obligaciones contractuales por parte de PNUD frente a los operadores encargados de prestar los diferentes servicios. Valga señalar, como se mencionó en el hallazgo de la pregunta 10, que PNUD viene trabajando en la mitigación de este riesgo, al aplicar la normativa de la entidad.

Pregunta 14: ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los resultados de los proyectos y sus contribuciones a las prioridades municipales y al CPD?

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Figura 36 / Riesgos sociales y políticos para la sostenibilidad



Elaboración propia

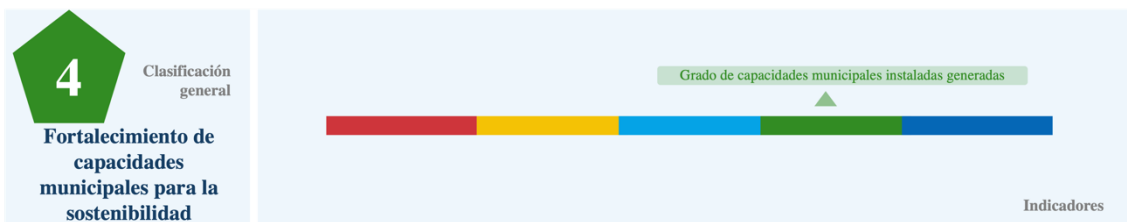
S2. El principal riesgo político identificado por los diferentes actores entrevistados está relacionado con un posible cambio de gobierno en la municipalidad, que traiga la llegada de un nuevo gobierno opuesto en cuyo plan de desarrollo de la ciudad se dé menor relevancia a los proyectos.

De acuerdo con las personas que respondieron a esta pregunta, este riesgo está relacionado con dos aspectos. El primero es el nivel de prioridad que un nuevo gobierno puede otorgar a los proyectos MUNJOVEN y PRODEME, el cual estará relacionado con los principales ejes de acción que se definan en el nuevo plan de gobierno. En este sentido, es importante que desde los proyectos se publicite su relevancia actual y futura para el desarrollo de la ciudad, ya que ambos finalizan en diciembre de 2027.

El segundo aspecto se refiere a la cultura política del país, ya que cuando llega un nuevo gobierno, que no tiene una relación o filiación política con el saliente, existe la tendencia a hacer cambios importantes en la mayor parte de la planta de trabajadores de las diferentes entidades de las municipales. En este sentido, cambios indiferenciados en la planta de trabajadores de las entidades vinculadas a los dos proyectos puede llevar a la pérdida del conocimiento y experticia técnica adquirida a lo largo de las últimas dos décadas. Con ello, también se estaría debilitando el trabajo de fortalecimiento de las capacidades municipales y los aprendizajes adquiridos en el marco de la implementación y de la alianza MdG-PNUD.

Pregunta 15: ¿Los proyectos ejecutan acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades municipales orientadas a la sostenibilidad de los resultados?

Figura 37 / Fortalecimiento de capacidades municipales para la sostenibilidad



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

S3. La implementación de los proyectos MUNJOVEN y PRODEME han permitido fortalecer las capacidades municipales a través de la formación en la práctica de talento humano y la adopción de tecnologías relevantes para la ciudad.

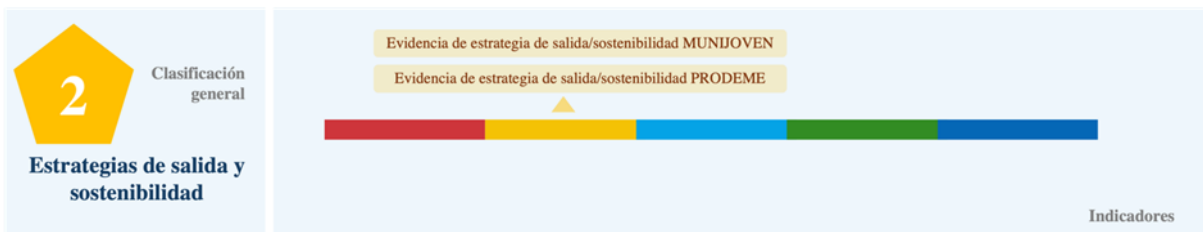
Las personas entrevistadas, tanto de la MdG como de PNUD, reconocen que en la ejecución de los proyectos se realizan acciones que llevan al fortalecimiento de las capacidades municipales. Uno de los aspectos destacados por estas es la formación de talento humano, pues algunos de los funcionarios actuales han estado vinculados con uno u otro proyecto durante varios años. Esta vinculación les ha permitido adquirir un conocimiento técnico convirtiéndose en especialistas en su área de desempeño. Siguiendo con esta línea, la alianza con PNUD ha permitido que la MdG acceda a un pool de expertos a nivel internacional, quienes aportan tanto al fortalecimiento de capacidades como a la solución de problemas. Adicionalmente, el PNUD ha patrocinado la asistencia a cursos o procesos de formación a nivel internacional por parte de trabajadores de la municipalidad.

Esta alianza también ha permitido identificar las mejores opciones posibles, de acuerdo con necesidades y recursos disponibles, para que la municipalidad adquiera bienes o servicios de calidad que son necesarios para el desarrollo de algunos de sus procesos. Un ejemplo de esto se encuentra en el desarrollo de los componentes del programa Ciudad Inteligente, ya sea en la adquisición de los servicios de software para la implementación de la Tarjeta Ciudadana o bien en la identificación de las empresas más adecuadas para la implementación del proyecto de Semaforización inteligente. En el caso TC vale la pena señalar que si bien la Unidad de Medios de Pago Electrónicos (UMPE) está a la cabeza y lidera todo el proceso de recaudo, su fortalecimiento ha sido posible también gracias a la alianza existente entre MdG y PNUD.

Finalmente, es importante mencionar que la implementación de los proyectos ha tenido también externalidades positivas, como la consolidación institucional encargada con el transporte en la ciudad. La construcción y puesta de un sistema de transporte como Transmetro, cuyo éxito en la región es único, también permitió efectuar arreglos institucionales como la creación de la Empresa Municipal de Transporte (EMT).

Pregunta 16: ¿Cuentan los proyectos con estrategia de salida y/o sostenibilidad? ¿Qué debería incluir una estrategia de salida y/o sostenibilidad para los proyectos?

Figura 38 / Estrategia de salida y sostenibilidad



Elaboración propia

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

S4. Los proyectos que se implementan a través de PRODEME y MUNJOVEN proveen servicios básicos para la ciudad y hasta ahora no cuentan con una estrategia de salida claramente definida.

Los dos proyectos han sido objeto de varias revisiones sustantivas, a través de las cuáles se han extendido en el tiempo y redefinido los componentes de intervención de cada proyecto. PRODEME, por ejemplo, ha ido disminuyendo su campo de acción a medida también que se terminaban de ejecutar ciertos procesos. En los últimos años se ha concentrado en asegurar la prestación de servicios necesarios para la movilidad, el aseo y manejo ambiental de la ciudad, cuya ejecución puede asumir directamente la municipalidad si así lo decide en algún momento. En este sentido, es importante documentar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas durante la implementación de estos procesos, como un mecanismo para seguir fortaleciendo a la municipalidad y que esta pueda asumir la contratación y supervisión de dichos procesos de forma transparente y eficiente.

MUNJOVEN, por su parte, es un proyecto que ha crecido en los últimos años, ya que se han adicionado y hoy en día tiene el presupuesto más alto de los dos proyectos. En este caso se han adicionado componentes, en particular los relacionados con la construcción de una ciudad inteligente. Algunos de estos están en proceso de licitación (parquímetros inteligentes) o de implementación (semáforos inteligentes), pero otros como la Tarjeta Ciudadana/Sistema de recaudo electrónico o el programa de becarios cuya implementación está afianzada. propia.

Teniendo en cuenta que esta es una evaluación de medio término y de cara a los años que vienen, sería necesario empezar a generar estrategias que afirmen las capacidades de la municipalidad para asumir totalmente la implementación de esos proyectos, en caso de desearlo en el mediano y largo plazo. Valga decir que una de las decisiones puede ser continuar con la alianza con PNUD, teniendo en cuenta que ella permite una implementación adecuada y la ejecución de recursos transparente, que han asegurado la continuidad y calidad en la prestación de los servicios contratados.

Entre los temas que puede tener esta estrategia de salida está en apoyar el diseño de mecanismos municipales de contratación pública, que permitan garantizar la transparencia en estos procesos y cuente con la legitimidad para todos los actores políticos. Así mismo, la eficiencia en la gestión de los proyectos, con mecanismo de supervisión exclusiva que permiten agilidad en la toma de decisiones ágil y por lo tanto la ejecución oportuna para asegurar servicios de calidad de manera continua.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

6. Conclusiones

Las siguientes conclusiones emergen de los hallazgos identificados para cada uno de los criterios de la evaluación.

6.1. Pertinencia

La evaluación de medio término de MUNIJOVEN y PRODEME evidencia que estos proyectos están alineados con los documentos, planes y marcos estratégicos que guían la acción de PNUD en Guatemala y del gobierno de la municipalidad, respondiendo de manera pertinente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ambos proyectos contribuyen al desarrollo urbano sostenible mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de la municipalidad, así como a través de la implementación de diferentes procesos clave de la ciudad relacionados con movilidad urbana, gestión ambiental y del riesgo, planeación territorial y gobernanza digital, al tiempo que contribuyen a superar los procesos de marginación y desigualdad, principalmente de la juventud de la ciudad, a través de acciones destinadas a mejorar su formación y oportunidades de inclusión socioeconómica.

No obstante, los proyectos responden de forma parcial a las necesidades diferenciadas de la población. Aunque han integrado acciones específicas para ciertos sectores, como jóvenes en situación de vulnerabilidad y personas con discapacidad, no se evidencia de manera clara un enfoque de inclusión transversalizado que aborde de manera integral aspectos como el género, la discapacidad, la edad o la pertenencia étnica, lo que puede minar la capacidad de que las intervenciones beneficien de manera equitativa a los grupos más vulnerables de la ciudad.

6.2. Coherencia

El análisis de coherencia entre los proyectos y los documentos guía de la acción de PNUD Guatemala permitió identificar que el diseño e implementación de MUNIJOVEN y PRODEME están alineados sólidamente con los resultados establecidos en el CPD Guatemala 2025, además de complementar las acciones de otros proyectos y portafolios programáticos del PNUD. Ambos proyectos se encuentran integrados en iniciativas municipales más amplias vinculadas al desarrollo urbano sostenible, la inclusión social y la modernización tecnológica de la ciudad.

Así mismo, se encontró que estos proyectos implementados en el marco PRODEME y MUNIJOVEN hacen parte de iniciativas de la MdG más amplias, vinculadas con el desarrollo de la ciudad, y en las cuales los proyectos ocupan un rol específico. En este sentido, la implementación de los proyectos entra en relación con diferentes dependencias de la municipalidad, según el aspecto o proceso específico del proyecto. En este sentido, PRODEME contribuye a las problemáticas transporte urbano, la movilidad y gestión ambiental y del riesgo en la ciudad, mientras MUNIJOVEN aporta a los temas de movilidad y construcción de una ciudad inteligente, así como presta apoyo en diferentes áreas de la ciudad a través del programa de becarios.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Sin embargo, se identificaron oportunidades para generar alianzas con otras iniciativas de actores clave, tanto locales como internacionales, que podrían fortalecer la complementariedad y el impacto de los proyectos. Estas oportunidades incluyen potenciar alianzas interinstitucionales en áreas como la adaptación al cambio climático y la protección social, así como incrementar la colaboración con organizaciones de la sociedad civil en temas como la gestión de residuos sólidos y la sensibilización ambiental. Al respecto, en la ciudad hay algunas organizaciones de la sociedad civil que implementan campañas sobre gestión de residuos y protección ambiental, con quienes se puede explorar su capacidad de incidencia, así como se puede avanzar en la inclusión de la academia para identificar prioridades de la ciudad en temas de cambio climático y aportar en su abordaje.

6.3. Eficacia

La evaluación evidenció que MUNJOVEN y PRODEME ha alcanzado los resultados esperados en cada proyecto, lo cual ha permitido mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. El alcance de estos resultados involucra una serie de proyectos y procesos vinculados con la prestación servicios básicos para para la ciudad.

MUNJOVEN ha avanzado, por una parte, en los procesos de formación para los y las jóvenes de la ciudad, brindando así la oportunidad de fortalecer su plan de vida y promoviendo la inclusión socioeconómica. Sin embargo, uno de los desafíos está en los procesos de focalización de la población beneficiaria, de forma tal que se pueda incluir aún más a jóvenes desescolarizados y en riesgo de caer en circuitos de violencia. Por otra parte, MUNJOVEN ha avanzado de forma satisfactoria en el componente de Ciudad Inteligente, aunque aún hay varios procesos en una etapa inicial o de adjudicación. Se ha puesto en marcha la Tarjeta ciudadana en el transporte público, que es un medio de pago electrónico que brinda confianza y seguridad a los usuarios, al tiempo que genera información para analizar y mejorar la calidad en la prestación del servicio de transporte.

PRODEME contribuye a la prestación de servicios básicos, necesarios para el funcionamiento del sistema Transmetro y la gestión ambiental y de riesgos y la movilidad en la ciudad. Estos servicios se han prestado de manera adecuada, siendo la continuidad el índice principal.

Una de las debilidades de ambos proyectos reside aún en la adopción y transversalización de un enfoque de inclusión. La evaluación encontró que se han desarrollado acciones puntuales en este sentido, pero, sobre todo en PRODEME no hay un enfoque explícito de igualdad de género e inclusión de personas con discapacidad, que apunte a su empoderamiento e inclusión socioeconómica. Aunque inicialmente puede parecer contraintuitivo dada la especificidad técnica de los procesos desarrollados bajo PRODEME, en ellos hay espacios para promover la inclusión laboral de estos grupos poblacionales. Un ejemplo de esto puede ser la vinculación laboral de mujeres y personas con discapacidad en trabajos relacionados con las playas de combustible o bien las cuadrillas de aseo, por ejemplo.

Algunos componentes o procesos de los proyectos tienen el potencial de ser replicados en otros municipios de Guatemala, pero para ello es importante realizar la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas que se han tenido durante el conjunto del tiempo de ejecución,

Isegoría S.A.S NIT: 900.559.702-7, Carrera 6 # 116 – 30 OF 302 Tel: (1) 9278899 Bogotá, correo electrónico: info@isegoria.co Página web: www.isegoria.co

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

hacer evidentes los modelos de trabajo subyacentes a ellos y abordar la cuestión de la transversalización de enfoques de inclusión. En este sentido, la replicabilidad de los proyectos permitirá fortalecer los procesos de movilidad urbana, gestión ambiental y de riesgos, superación de la desigualdad e inclusión socioeconómica.

6.4. Eficiencia

La adopción de la modalidad Support to NIM desde 2017 introdujo un ajuste en la forma en que se venían implementando los dos proyectos, que hasta ese momento se hacían exclusivamente a través de la modalidad NIM. La inclusión de Support to NIM implicó, como corresponde con la reglamentación al respecto, una mayor participación de PNUD en la implementación y con ello cambios en las relaciones entre los socios del proyecto y retos durante su proceso de adopción.

Este cambio ha permitido mejorar la eficiencia en la ejecución de ciertos procesos, así como asegurar la transparencia en el manejo de los recursos públicos, principalmente en temas relacionados con licitación, contratación, manejo de recursos y supervisión, que han permitido el desarrollo de las actividades previstas. No obstante, el cambio de modalidad también ha generado algunos retos en la adopción de la modalidad Support to NIM, que afectan la eficiencia de algunos procesos como el de toma de decisiones.

Uno de los retos evidenciados en la evaluación concierne los cambios en las roles y responsabilidades de los gerentes de proyecto, que en el nuevo esquema organizacional quedan vinculados a PNUD y deben reportar el avance de los procesos a su cargo a la Gerencia de portafolio, que es quien dirige el equipo de Support to NIM. Este cambio ha generado desgaste, ya que en ciertas ocasiones los gerentes de proyecto parecen tener dificultad para asumir su nueva posición.

A pesar de lo anterior, y de que ciertos procesos pueden tomar más tiempo del previsto, es importante señalar que los tiempos de toma de decisión han permitido lograr los resultados esperados en tiempos adecuados y de acuerdo con las necesidades de los proyectos.

Otro de los retos que se identificaron concierne el aspecto financiero. La reglamentación de la modalidad Support to NIM también prevé que el PNUD ejerza un control financiero directo de los proyectos implementados bajo esta modalidad. Entre los aspectos que han presentado desafíos se encuentra el requerimiento de transferir a PNUD la totalidad de los recursos previstos para cada proceso antes del inicio de este, con lo cual la organización busca asegurar que dispone de los previstos para cada proyecto antes de iniciar procesos de contratación de las empresas que se encargaran de prestar los servicios requeridos.

La aplicación de esta reglamentación ha generado cierto rechazo por parte de la MdG, ya que esta tiene otros principios en la asignación de los recursos públicos, y en algunos casos se ha generado retrasos en el pago a contratistas y beneficiarios. A pesar de lo anterior, es pertinente señalar que se han encontrado acuerdos que permiten avanzar en los proyectos, pero aún se debe avanzar en lograr que la MdG transfiera el conjunto de los recursos en el tiempo previsto. Valga decir que al adoptar la modalidad Support to NIM, la MdG también se comprometió a respetar que los

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

proyectos implementados bajo esta modalidad se ejecutarían de acuerdo con la reglamentación del PNUD al respecto; una reglamentación de alcance global.

En relación con el seguimiento al avance de los proyectos, la evaluación evidencia que estos no cuentan actualmente con sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL) robustos, basados en indicadores de desempeño. Esta ausencia es una debilidad significativa, ya que no se cuenta con instrumentos que permitan hacer seguimiento al avance hacia las metas previstas, al tiempo que se está perdiendo la oportunidad de contar con información relevante para la toma de decisiones y comunicar a la ciudadanía los alcances de los proyectos y su importancia para el desarrollo de la ciudad.

Por último, la alianza entre PNUD y la municipalidad ha tenido resultados significativos y el potencial de expandirse a nuevas problemáticas, algunas de ellas derivadas de los proyectos en curso. Entre ellas se encuentran: Cambio climático y sostenibilidad ambiental, movilidad urbana, seguridad y analítica de datos o desigualdad e inclusión socioeconómica con enfoques incluyentes.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos, los principales aspectos en que es importante trabajar en los años que vienen se encuentran: 1. Afianzar la adopción de la modalidad Support to NIM garantizando que el personal del nuevo equipo pueda ejercer el trabajo para el cual ha sido contratado. Esto demanda, por una parte, asegurar el traslado de funciones al nuevo personal y, por otro lado, supervisar la adopción de las nuevas funciones que se asignan a las personas que ya venía trabajando en los proyectos; 2. Diseñar sistemas MEAL acordes con cada uno de los proyectos desarrollados en el marco de MUNIJOVEN y de PRODEME.

6.5. Sostenibilidad

De cara al futuro de los proyectos la evaluación encontró que el gobierno municipal actual está comprometido con aportar los recursos necesarios para la implementación de los proyectos al menos hasta el año 2027, año en que se realizarán elecciones locales.

Sin embargo, también se encontró que se percibe que puede afectar la continuidad de los proyectos es político, entendido este como un cambio de gobierno en que el nuevo alcalde pertenezca a una línea política opuesta a la que ha tenido la ciudad en los últimos 20 años. En este caso, la continuidad depende de las prioridades que se tengan en ese momento, lo cual puede llevar a continuar con algunos proyectos o a terminar otros. Adicionalmente, este riesgo se relaciona con los posibles cambios en la planta de personal de la municipalidad, que puedan generar la salida del talento humano que se ha formado y especializado en el marco de PRODEME y MUNIJOVEN.

En este sentido, la evaluación encontró que, a lo largo de los años de implementación de los proyectos, la alianza PNUD y MdG ha buscado el fortalecimiento de las capacidades municipales, siendo la formación de talento humano uno de los aspectos clave de este proceso, así como la adopción de tecnologías relevantes para la municipalidad y la ciudad. Estos son elementos clave para asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

Finalmente, también se encontró que en este momento los proyectos no tienen estrategias de salida claramente definidas. Ellos han sido objeto de varias revisiones sustantivas que han permitido ampliarlos en el tiempo y redefinir sus alcances y resultados, ya que la alianza ha mostrado su eficacia. Sin embargo, en los años por venir es conveniente generar estrategias explícitas que afirmen las capacidades de la municipalidad para asumir la implementación de esos proyectos, en el caso que ella lo decida en el mediano y largo plazo. Entre los temas que puede tener esta estrategia de salida está apoyar el diseño de mecanismos municipales de contratación pública y la adopción de sistema MEAL, que permitan garantizar la transparencia en esos procesos, la eficiencia y eficacia en la implementación.

7. Recomendaciones

Pertinencia

1. Reforzar el Enfoque diferencial y de inclusión en los proyectos

- **Recomendación:** Ampliar el enfoque diferencial y de inclusión para asegurar que se aborden de manera integral las necesidades diferenciadas de grupos vulnerables como jóvenes en situación de vulnerabilidad, personas con discapacidad, mujeres y comunidades indígenas.
- **Acción específica:** Incorporar criterios explícitos de inclusión en todas las fases del diseño, implementación y evaluación de los proyectos. Por ejemplo, en **PRODEME**, establecer políticas claras para la inclusión de personas con discapacidad en la gestión de la movilidad y en los procesos relacionados con la gestión del riesgo. Para **MUNIJOVEN**, fortalecer la focalización de jóvenes desescolarizados y en riesgo de violencia, integrando componentes específicos de género, etnia y discapacidad.
- Hacer una prueba piloto en el programa de becarios MUNIJOVENES en la cual se focalice a jóvenes desescolarizados, que viven en condiciones altas de marginalidad y que están realmente en riesgo alto de caer en delincuencia juvenil.
- **Responsables:** Municipalidad de Guatemala -MUNIJOVEN

Eficacia

1. Facilitar La Replicabilidad De Los Proyectos A Través De Sistematización De Buenas Prácticas Y Lecciones Aprendidas

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

- **Recomendación:** Sistematizar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de los proyectos para fomentar su replicabilidad en otras áreas y municipios de Guatemala.
 - **Acción específica:** Desarrollar documentos de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas, que incluyan modelos de trabajo, retos y soluciones encontradas, y los procesos que han mostrado ser más efectivos. Estos documentos pueden servir de guía para replicar iniciativas similares en otros municipios.
- Responsables:** PNUD y Municipalidad de Guatemala

2. Facilitar la Creación de una Tarjeta Ciudadana para Becarios MUNJOVEN.

- **Recomendación:** Facilitar el acceso al transporte público de los jóvenes becarios a través del establecimiento de una Tarjeta ciudadana que les permita cubrir los gastos de desplazamiento que en que se incurren para asistir a los espacios de formación y práctica.
- **Acción específica:** Hacer el estudio de viabilidad y número de viajes semanales necesarios de los jóvenes becarios para otorgarles una Tarjeta ciudadana.
- **Responsables:** Municipalidad de Guatemala

3. Promover la prevención de violencias basadas en género (VBG) en el transporte público.

- **Recomendación:** Fomentar la prevención de las VBG en el transporte público (Transmetro y TuBus)
- **Acción específica:** Fortalecer los mecanismos existentes para la prevención, denuncia y atención de casos de acoso contra niñas, adolescentes y mujeres.
- **Responsables:** Municipalidad de Guatemala con apoyo de PNUD

4. Hacer seguimiento sobre la satisfacción ciudadana con el sistema de transporte.

- **Recomendación:** Efectuar el seguimiento a la percepción y satisfacción ciudadana con el sistema Transmetro y TuBus, que permitan identificar alertas y mitigar riesgos reputacionales.
- **Acción específica:** Realizar encuestas de satisfacción ciudadana de forma periódica en diferentes puntos de Transmetro y TuBus en la ciudad.
- **Responsables:** Municipalidad de Guatemala con apoyo de PNUD

Eficiencia

1. Establecer y Fortalecer Sistemas de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEAL)

- **Recomendación:** Desarrollar e implementar sistemas robustos de monitoreo y evaluación (MEAL) para hacer un seguimiento efectivo de los avances hacia las metas y facilitar la toma de decisiones informadas.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

- **Acción específica:** Diseñar un sistema de indicadores de desempeño que permita medir de forma constante los avances en cada componente de los proyectos de acuerdo con productos y efectos esperados. Los sistemas de MEAL también deben incluir mecanismos para comunicar los resultados a la ciudadanía y asegurar la transparencia en la gestión del proyecto. Es recomendable que el sistema MEAL esté alineado con las necesidades locales y los ODS.
- **Responsables:** PNUD

2. Fortalecer la Transparencia y el Manejo de Recursos

- **Recomendación:** Continuar con el fortalecimiento del manejo de recursos y la transparencia, especialmente en relación con la contratación pública y el uso de los fondos.
- **Acción específica:** Elaborar procedimientos claros de gestión financiera y auditoría dentro del marco normativo de la Municipalidad para los proyectos NIM y de las políticas y procedimiento del PNUD para los proyectos Support to NIM , con el objetivo de asegurar que todas las partes involucradas (incluyendo a los operadores y beneficiarios) tengan acceso a información actualizada sobre estos procedimientos y el uso de los recursos.
- **Responsables:** PNUD y Municipalidad de Guatemala

Sostenibilidad

1. Fomentar el fortalecimiento de capacidades de la municipalidad como estrategia de salida

- **Recomendación:** Elaborar estrategias para asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo, independientemente de los cambios políticos o en la estructura de la municipalidad, fortaleciendo las capacidades técnicas de la municipalidad
- **Acciones específicas:**
 - Desarrollar **estrategias de salida** y planes de transición, que incluyan la capacitación de personal clave dentro de la municipalidad para que los proyectos sean sostenibles.
 - Invertir en la formación continua de talento humano municipal para que puedan asumir el liderazgo de los proyectos a largo plazo.
 - Promover el apoyo político y financiero para garantizar la asignación de recursos continuos, incluso durante el cambio de administración municipal.
- **Responsables:** PNUD y Municipalidad de Guatemala

2. Fortalecimiento del enfoque de Ciudad Inteligente para abordar los problemas urbanos.

- **Recomendación:** Elaborar estrategias entre el sector público, el sector privado y la academia para promover alianzas que permitan el desarrollo estratégico y sostenible de Ciudad de Guatemala como una ciudad inteligente, que permitan ir más allá de la adopción de tecnologías de última generación en ciertos procesos urbanos y apunten a la

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

consolidación de convergencias sobre proyectos de ciudad, y ecosistemas de conocimiento que aborden los problemas de la ciudad.

- **Acción específica:** Crear espacios de encuentro entre el sector público, el sector privado y la academia, en los que se discuta sobre los desafíos y posibilidades de crear alianzas encaminadas a la construcción de una visión compartida de una ciudad inteligente. En estos espacios es pertinente incluir ejemplos de otras ciudades de América Latina y el Caribe y globales, que hayan avanzado en el desarrollo de ecosistemas y redes de conocimiento e innovación que contribuyen a la sostenibilidad del desarrollo urbano, más allá de los cambios de gobierno.
- **Responsables:** PNUD y Municipalidad de Guatemala

8. Lecciones aprendidas

1. La importancia de la transversalización de un enfoque diferencial y de inclusión social

- **Lección aprendida:** El diseño e implementación de los proyectos debe tener en cuenta un enfoque de inclusión, que sea transversal y abarque diversos aspectos como género, discapacidad, etnia y edad. Aunque los proyectos han logrado avances en la integración de ciertos sectores vulnerables, es fundamental que se diseñen intervenciones de manera más inclusiva y holística para garantizar que los beneficios lleguen equitativamente a todos los grupos poblacionales.
- **Implicación:** Asegurar que todos los componentes del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución, incluyan explícitamente medidas que favorezcan la inclusión de los diferentes grupos vulnerables, integrando perspectivas de género, diversidad étnica y accesibilidad para personas con discapacidad.

2. Comunicación entre organizaciones

- **Lección aprendida:** Establecer mecanismos y prácticas de comunicación efectiva entre las organizaciones (PNUD y MdG), que permitan ejercicios de traducción de los lenguajes y reglas de cada una de ellas con el fin de facilitar la comunicación para el logro eficiente de resultados.
- **Implicación:** Asegurar que las partes interesadas comprendan los procesos que rigen la acción de cada organización es importante, ya que ellos son los que permiten que cada organización opere de forma adecuada. Este reconocimiento permite establecer espacios de entendimiento y, en consecuencia, construir acuerdos que permitan el buen desarrollo de los proyectos.

4. La importancia de establecer sistemas robustos de monitoreo y evaluación

- **Lección aprendida:** La falta de sistemas MEAL (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje) adecuados dificulta el seguimiento y medición de los efectos e impacto real de los proyectos, así como la toma de decisiones informadas. Aunque se han alcanzado

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

resultados satisfactorios, no contar con indicadores claros limita la capacidad de ajustar las intervenciones de manera oportuna.

- **Implicación:** Se debe invertir en el diseño de un sistema MEAL robusto relacionado con cada uno de los procesos desarrollados en el marco de MUNJOVEN y PRODEME, que incluya indicadores de desempeño bien definidos y herramientas para el seguimiento continuo. Esto permitirá ajustar estrategias, garantizar la transparencia y proporcionar datos que fortalezcan la rendición de cuentas. Este sistema debe estar alineado con resultados claros, en cuya definición se deben especificar los productos esperados de cada proceso, así como el efecto e impacto que se prevé alcanzar con esos productos.

5. La importancia de la formación de talento humano de la municipalidad

- **Lección aprendida:** El fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas del personal local es un pilar fundamental para la sostenibilidad de los proyectos. La capacitación de los equipos de trabajo dentro de la municipalidad y en otros niveles de la administración ha sido clave para los avances logrados.
- **Implicación:** Los proyectos deben seguir invirtiendo en la formación y capacitación continua de los funcionarios municipales y del personal clave, asegurando que el conocimiento y las habilidades adquiridas no se pierdan con el tiempo. Esta formación debe incluir no solo aspectos técnicos, sino también habilidades en gestión, liderazgo y planificación estratégica.

6. La importancia de la flexibilidad y adaptación en la implementación

- **Lección aprendida:** Los proyectos deben estar preparados para ajustar su enfoque según las condiciones locales, las necesidades emergentes y los desafíos inesperados. A pesar de que ambos proyectos han logrado avances importantes, algunos procesos se encontraron en etapas iniciales debido a la complejidad de su implementación y los ajustes necesarios.
- **Implicación:** La flexibilidad es clave para la implementación exitosa de proyectos complejos, como los de movilidad urbana, gestión ambiental y de riesgos, digitalización de procesos e inclusión socioeconómica. Es importante que los proyectos mantengan una estructura flexible que permita adaptarse a los cambios y desafíos en tiempo real.

7. La necesidad de fortalecer la sostenibilidad financiera y política

- **Lección aprendida:** A pesar del compromiso actual de la municipalidad con los proyectos, la sostenibilidad a largo plazo puede verse amenazada por los cambios políticos y las posibles alteraciones en la asignación de recursos.
- **Implicación:** Para asegurar la sostenibilidad financiera y política, es necesario que los proyectos cuenten con estrategias claras de financiación y que se garantice un compromiso político continuo por parte de los actores locales. Una forma de garantizar este compromiso es hacer énfasis y mostrar a la ciudadanía que los proyectos prestan servicios básicos para el desarrollo de la ciudad.

8. La capacidad de adaptación a los cambios políticos y administrativos

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

- **Lección aprendida:** Los proyectos deben ser diseñados con la capacidad de adaptarse a cambios políticos y administrativos, que son comunes en los contextos municipales y nacionales. El riesgo de interrupción debido a un cambio de gobierno o a cambios en el personal técnico puede afectar la continuidad de las acciones.
- **Implicación:** Es fundamental que los proyectos fortalezcan las capacidades institucionales de los actores locales y generen compromisos políticos y financieros que trasciendan el ciclo electoral. La institucionalización de procesos clave, la formación de personal y el fortalecimiento de las capacidades locales son esenciales para asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo.

ISEGORÍA	Evaluación externa de los proyectos, Programa de Desarrollo Metropolitano de la Municipalidad de Guatemala (PRODEME) y Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo de Políticas Sociales Locales con Énfasis en Juventud (MUNIJOVEN)	16	12	2024
	Informe final de evaluación	Versión 1		

9. Bibliografía

Congreso de la República de Guatemala. (1992). Ley de contrataciones del Estado. Decreto 57-92. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Naciones Unidas. (2021). *Documento del programa para Guatemala (2022-2025)*. ONU.

PNUD. (22 de 04 de 2015). UNDP Support services to National implementation. 3th Version. 2.

PNUD. (6 de Octubre de 2017). Revisión Sustantiva 06 al proyecto MUNIJOVEN. Guatemala.

PNUD. (28 de 6 de 2022). Revisión sustantiva 10 al proyecto MUNIJOVEN. Guatemala.

PNUD. (2024). Términos de referencia Evaluación externa de los proyectos PRODEME y MUNIJOVEN. Anexo 1. Documentos de proyecto. Guatemala.

10. Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación Guatemala

Anexo 2. Guías instrumentos cualitativos

Anexo 3. Encuesta Aseo Ciudad Guatemala

Anexo 4. BD encuesta Guatemala Aseo

Anexo 5. Salida encuestas Guatemala

Anexo 6. Valoración indicadores por pregunta orientadoras

Anexo 7. Detalle de la muestra

Anexo 8. Tabla de seguimiento respuesta a comentarios a Borrador del Informe Final.