

ENSAYO

La racionalidad técnica como instrumento de poder: ensayo del modelo de priorización de proyectos en el Estado Guatemalteco

Technical rationality as an instrument of power: an essay on the project prioritization model in the Guatemalan state

A racionalidade técnica como instrumento de poder: ensaio do modelo de priorização de projetos no estado Guatemalteco

Abel Nolasco-Sandoval¹

UNIVERSIDAD RURAL DE GUATEMALA, GUATEMALA

UNIVERSIDAD HIPÓCRATES, ACAPULCO - ESTADO DE GUERRERO, MÉXICO

abelnolascosandoval1@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0308-6086>

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rr.2026.023.003>

Recibido: 22-XII-2025 / Aceptado: 28-II-2026 / Publicado: 04-III-2026

Resumen

Guatemala cuenta con un marco normativo y guías técnicas para la formulación y evaluación de proyectos, más no sobre la identificación y priorización de proyectos, existiendo una brecha crítica entre el diseño institucional y el modo práctico político. El objetivo del trabajo fue analizar el proceso de priorización de proyectos de inversión pública en Guatemala, a través de una revisión documental de normativas y documentación de la metodología de inversión. Se encontró que la técnica no opera como un mecanismo de racionalidad pública, convirtiendo el proceso de la planificación de proyectos únicamente como herramienta política, careciendo de rigor científico, siendo desplazado por intereses particulares. Al encontrar decadencia autónoma en la técnica, se pierde su valor estratégico y participa en la coartada burocrática que oculta el clientelismo y la falta de transparencia en la gestión de los recursos. Se denota la fuerte discrecionalidad como el motor principal que profundiza las desigualdades territoriales, ya que la priorización de proyectos no responde a criterios de realidad social o equidad, sino a la rentabilidad política, favoreciendo zonas urbanas sobre las rurales, ocasionando la exclusión estructural de las comunidades más vulnerables, donde la inversión pública en lugar de reducir brechas las ahonda., erosionándose la confianza en la ciudadanía. Se destaca que para revertir este fenómeno se propone la transformación hacia un modelo de gestión por procesos que profesionalice el servicio público, para la construcción

¹ Investigador de la Universidad Rural de Guatemala.

de una gobernanza democrática donde la técnica recupere su función redistributiva y de justicia social.

Palabras clave: Estado, inversión, racionalidad, proyectos.

Abstract

Guatemala has a regulatory framework and technical guidelines for the formulation and evaluation of projects, but not for the identification and prioritization of projects, resulting in a critical gap between institutional design and practical political implementation. The objective of this work was to analyze the process of prioritizing public investment projects in Guatemala through a documentary review of regulations and investment methodology documentation. It was found that the technique does not operate as a mechanism of public rationality, turning the project planning process solely into a political tool, lacking scientific rigor, and being displaced by particular interests. When autonomous decline is found in the technique, its strategic value is lost, and it becomes part of the bureaucratic pretext that conceals clientelism and lack of transparency in resource management. Strong discretion is noted as the main driver that deepens territorial inequalities, since project prioritization does not respond to criteria of social reality or equity, but rather to political profitability, favoring urban areas over rural ones, causing structural exclusion of the most vulnerable communities, where public investment, instead of reducing gaps, widens them, eroding citizen trust. It is highlighted that to reverse this phenomenon, a transformation toward a process-based management model is proposed, one that professionalizes public service, for the construction of democratic governance where technique regains its redistributive and social justice function.

Keywords: state, investment, projects, rationality.

Resumo

A Guatemala conta com um marco normativo e guias técnicos para a formulação e avaliação de projetos, mas não para a identificação e priorização de projetos, existindo uma lacuna crítica entre o desenho institucional e o modo prático político. O objetivo do trabalho foi analisar o processo de priorização de projetos de investimento público na Guatemala, por meio de uma revisão documental de normativas e documentação da metodologia de investimento. Constatou-se que a técnica não opera como um mecanismo de racionalidade pública, convertendo o processo de planejamento de projetos unicamente em ferramenta política, carente de rigor científico e deslocado por interesses particulares. Ao se encontrar decadência autônoma na técnica, perde-se seu valor estratégico e ela passa a participar da desculpa burocrática que oculta o clientelismo e a falta de transparência na gestão dos recursos. Nota-se a forte discricionariedade como o motor principal que aprofunda as desigualdades territoriais, já que a priorização de projetos não responde a critérios de realidade social ou equidade, mas sim à

rentabilidade política, favorecendo zonas urbanas em detrimento das rurais, ocasionando a exclusão estrutural das comunidades mais vulneráveis, onde o investimento público, em vez de reduzir as lacunas, as aprofunda, corroendo a confiança da cidadania. Destaca-se que, para reverter esse fenômeno, propõe-se a transformação em direção a um modelo de gestão por processos que profissionalize o serviço público, para a construção de uma governança democrática onde a técnica recupere sua função redistributiva e de justiça social.

Palavras-chave: estado, investimento, projetos, racionalidade.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala se denomina Sistema Nacional de Planificación (SNP) al conjunto de procesos de las instituciones que son integrados a los ciclos de las políticas públicas, a la planificación en cada uno de sus ámbitos y niveles de programación multianual y anual, a la inversión para el desarrollo, a la cooperación nacional e internacional, al presupuesto y al seguimiento y evaluación para alcanzar las metas nacionales de desarrollo.

A través del SNP se conectan todas las entidades o instituciones públicas de manera directa, cuyo fin es la ejecución de políticas, planes territoriales, planes estratégicos y operativos que contribuyen al desarrollo del país, vinculando recursos externos para la complementariedad de acciones para mejora de la calidad de vida de la población; contribuyendo de esta forma al seguimiento y evaluación de acciones y resultados con una alineación a las prioridades, metas, resultados y lineamientos emanados por el Plan Nacional de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala y las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), para lo cual se articulan a través de las Políticas Públicas, la Planificación, la Programación, la Inversión, la Cooperación Internacional, el Presupuesto y el Seguimiento y Evaluación (SEGEPLAN, 2026).

Para la operativización del SNP se crea el denominado "Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)", que es el conjunto de normas, instrucciones, procedimientos e instrumentos técnicos que tienen por objeto su aplicación en el país con el objeto de ordenar los procesos de la Inversión Pública, a partir del análisis de las distintas alternativas de inversión según las necesidades de la población, las cuales son gestionadas a través de las entidades públicas, considerando para ello la generación de rentabilidad tanto económica como social, aunado a los ejes y lineamientos de la Política General de Gobierno (PGG). La direccionalidad del SNIP es gestionada a través de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) cuyo marco de

acción yace en la Política de Preinversión e Inversión creando instrumentos para la promoción eficiente y eficaz de propuestas de proyectos que cumplan con estudios para garantizar su calidad y satisfacción de necesidades del país (SEGEPLAN, 2026).

Para elaborar proyectos enfocados al bienestar de la población, la SEGEPLAN posee la Guía para la Formulación y Evaluación de proyectos de inversión pública (FEPIP) que da cumplimiento a las normas del SNIP, indicando que las entidades públicas de inversión (EPI), entidades autónomas y descentralizadas, los Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) y los gobiernos locales deberán identificar, formular, evaluar, registrar y presentar los proyectos de inversión de acuerdo con lo establecido en el marco legal vigente en el país fortaleciendo así los procesos de inversión y transparencia en el uso de los recursos públicos. Los instrumentos normados y mencionados con anterioridad estipulan que para la formulación de un proyecto debe considerarse lo siguiente: el diagnóstico, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal; el análisis ambiental, el riesgo ante desastres naturales y adaptación al cambio climático, el estudio financiero y la evaluación del proyecto (evaluación financiera, económica y social) (SEGEPLAN, 2026).

El principal objetivo de los SNIPs consiste en ejecutar las opciones de inversión pública más rentables desde el punto de vista económico, social y ambiental, según los lineamientos de la política de desarrollo del país (CEPAL, 2021).

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, se muestra que para priorizar proyectos de inversión pública que permitan promover el desarrollo de la población y satisfacción de sus necesidades es necesario que estos proyectos cumplan con los componentes normados y que respondan a la realidad y contexto situacional de la población más vulnerable, siendo el componente central de la gestión del Estado (Ramírez & Marín, 2019). A pesar de las normativas establecidas en el SNIP y FEPIP donde se indican los criterios de garantía eficaz, equitativa y de pertinencia social, se evidencia una brecha significativa entre el diseño normativo y la práctica institucional, donde se encuentran debilitados los criterios de priorización de proyectos (ya que las normas solo indican su formulación, más no como priorizarlos) y el uso del poder de quienes dirigen las entidades públicas del Estado.

Esto evidencia que los actores responsables de la planificación y priorización de proyectos desconocen criterios técnicos para este proceso, generando este desconocimiento la ausencia de claridad metodológica y discrecionalidad, que debilita la objetividad y reduce la capacidad técnica para

cumplir su función reguladora en las entidades públicas. Siendo así, que la técnica deja de operar como un mecanismo de racionalidad pública y se transforma en un referente simbólico, incapaz de contrarrestar presiones externas o intereses ajenos a las necesidades sociales prioritarias.

El clientelismo como práctica social en el relacionamiento Estado - sociedad - mercado, está estrechamente alimentado por la corrupción y viceversa, incidiendo dramáticamente en el recrudecimiento de la pobreza, el aumento de la desigualdad social y la afectación de los principales indicadores de los servicios sociales a la población, además de afectar negativamente las inversiones en infraestructura y demás sectores de la acción estatal (Jiménez et al., 2019, p. 64).

Se deja la “puerta abierta” para la incidencia de factores “políticos y clientelares” en la priorización de proyectos, desplazando así sistemáticamente la racionalidad técnica, centrando al “poder” decisional de actores con control político inmediato, reduciendo mecanismos de control y contrapeso, favoreciendo la politización del proceso de priorización de proyectos, la redirección de presupuesto, debilitando la legitimidad de las instituciones públicas y reforzando la percepción de falta de transparencia y arbitrariedad en la gestión pública.

El clientelismo, anula y desvirtúa el empoderamiento e la ciudadanía y su participación en los asuntos del país, la desestimula sistemáticamente al enajenar mediante la relación clientelar en las cúpulas políticas y económicas asociadas, su participación en las decisiones (Pedroza y Romero, 2018).

La “politización y clientelismo” sobre los proyectos impacta en los territorios, ocasionando desigualdades estructurales en zonas rurales y de comunidades con menor visibilidad política. Siendo los mayores beneficiarios de la inversión pública los grupos con mayor capacidad de influencia y que “reclaman” su retribución por su apoyo en las contiendas electorales, haciendo cada vez más que las necesidades históricamente insatisfechas sigan siendo vulneradas y permanentemente relegadas, mostrando así, que el “poder clientelar” utiliza como “símbolo” las normativas de proyectos y no como instrumentos de contrapeso para priorizarlos, no logando el cumplimiento de su función redistributiva ni corrigiendo brechas territoriales, sino que, cada vez la profundiza.

En este momento estamos en condiciones de afirmar que la organización política utiliza el rigor institucional del Estado moderno, sus oportunidades, fuerza y violencia logrando ser un grupo que se jacta de

tener su propia lógica, reivindicando su autoridad sobre un territorio y ser, ante todo, un grupo de dominación. Estamos frente a lo que Weber denomina la lógica política, una lógica que utiliza racionalmente los medios brindados por el aparato burocrático para alcanzar los fines de competencia política (Surroca, 2006, p.4).

Como discurso oficial, a la población se le presenta proyectos y justificaciones que aparentemente cumplen con aspectos técnicos, sin embargo, en la práctica se impulsa la lógica política que instrumentaliza la racionalidad técnica como mecanismo de legitimización. Así también, la limitada participación de las comunidades, la débil profesionalización del servicio público y la falta de criterios verificable, son elementos que dificultan la construcción transparente y equitativa, radicando el problema en la incapacidad del sistema para articular de manera efectiva la técnica, participación y equidad, comprometiendo la calidad y sostenibilidad de la inversión pública.

La relevancia que aborda la investigación sobre la priorización de proyectos de inversión pública está enfocada en el impacto directo que ocasiona sobre la eficiencia, equidad y legitimidad de las acciones del Estado, especialmente en contextos caracterizados por la alta desigualdad social y territorial, ya que según la forma como se priorizan los proyectos, así se determina no solo el destino del presupuesto, sino también de la capacidad del Estado para responder de manera efectiva a las necesidades reales de la población más vulnerable.

El SNIP es el esquema institucional que brinda soporte legal y normativo al proceso de gestión de la inversión pública, y que articula los diferentes procesos (planificación, asignación de recursos e implementación); dentro de este esquema, las iniciativas deben superar diferentes etapas que las desafían desde el punto de vista técnico, con el fin de asegurar su viabilidad y rentabilidad socioeconómica (Llempén & Britos, 2025, p. 13).

La importancia de la inversión pública para impulsar el desarrollo de los países en el largo plazo y reducir las brechas de desigualdad. Al llegar a comprender este proceso se permitirá identificar las debilidades estructurales del marco normativo del SNP y la práctica institucional; como aquellos factores técnicos, políticos y administrativos que inciden en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la transparencia de la gestión del Estado. Asimismo, visibilizar cómo la ausencia de criterios técnicos claros y verificables en la priorización de proyectos abre espacios a la discrecionalidad, la politización y el clientelismo, afectando la función redistributiva de la inversión pública (CEPAL, 2024).

Aunque exista debilidad institucional y una política regresiva en Guatemala, la posibilidad de una respuesta integral a la pandemia fue perjudicada por la baja capacidad institucional en la gestión, prestación de servicios, financiamiento, organización e infraestructura. (Osorio, 2024).

Lo anterior permitirá generar evidencia para el fortalecimiento de capacidades institucionales, la profesionalización del servicio público y la incorporación de mecanismos de participación ciudadana más efectivos. De esta manera, el estudio del proceso de priorización no solo aporta a la mejora de los sistemas de inversión pública, sino que también contribuye a la construcción de políticas públicas más equitativas, sostenibles y orientadas al desarrollo territorial integral.

La Red SNIP se ha convertido en un punto de encuentro y discusión de temas relacionados con la institucionalidad, gestión, metodologías y ejecución de la inversión pública y su importancia para alcanzar un desarrollo más sostenible e inclusivo (CEPAL, 2024).

El presente ensayo desarrolla un análisis crítico sobre la priorización de proyectos de inversión pública en el marco del SNIP, señalando que la intervención discrecional de actores políticos limita la efectividad del sistema. El propósito central es evaluar cómo estas prácticas erosionan la objetividad técnica y la equidad en la distribución de recursos.

El objetivo del presente ensayo es analizar el proceso de priorización de proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en Guatemala, identificando la incidencia de la discrecionalidad política sobre los criterios técnicos y su impacto en la equidad del desarrollo territorial, comprendiendo los criterios normativos y técnicos establecidos en la Guía SNIP y FEPIP; examinando brechas existentes dentro éstos y la práctica institucional, como también evaluar los factores políticos y clientelares en la toma de decisiones sobre la inversión pública, identificando aspectos que fortalezcan la transparencia y objetividad en la priorización de proyectos de inversión pública.

METODOLOGÍA

El presente ensayo aborda un carácter investigativo documental y descriptivo, con base a la revisión de Planes de Desarrollo, Guía SNIP y FEPIP, Marco normativo, conceptual y metodológico del SNP de Guatemala, ya que se encuentra entre los países con Desarrollo Humano medio de América Latina y El Caribe. Además de informes del sistema de la SEGEPLAN, Asignaciones

presupuestarias y demás; cuyo fin conllevó al contraste de lo establecido en las normativas y su aplicación en los contextos sociales. La técnica utilizada fue de revisión sistemática de la documentación, permitiendo la recolección de la información publicada analizando también publicaciones en revistas académicas.

DESARROLLO

Eje 1: El déficit técnico y captura política en la priorización de la inversión pública

La priorización de la inversión pública en Guatemala es limitada por el déficit técnico estructural ocasionando la pérdida objetiva de los procesos para la efectiva toma de decisiones. Derivado a la ausencia de los criterios técnicos claros y sistematizados valoradas por los actores de las instituciones y aún del ente rector, muestra que el SNIP carece de instrumentos específicos que orienten la vinculación apropiada al momento de identificar y priorizar proyectos. Esta es una debilidad metodológica que impulsa a la incertidumbre institucional, reduciendo la capacidad del Estado para garantizar que la inversión pública pueda responder a las necesidades reales de la población, ocasionando el debilitamiento racional técnico que debería ser la base para la gestión pública.

La baja ejecución pone en manifiesto posibles limitaciones en la gestión, planificación y articulación de recursos públicos, lo que podría afectar o disminuir el impacto positivo de la inversión pública en el bienestar de la población (Durán, 2025).

Por lo anterior, se fomentan condiciones propicias para la captura política de los procesos de priorización de los proyectos, haciendo que se formulen éstos con fuerza subjetiva y discrecional en lugar de una evaluación objetiva sustentada. La toma de decisiones sobre los proyectos se realiza por conveniencia política y prácticas clientelares, distorsionando los criterios de impacto social y la equidad territorial. Por lo cual la técnica deja de ser operativamente un mecanismo que regula el interés público y se convierte en un recurso instrumental, ya que legitima las decisiones previamente definidas por actores con poder político, exponiendo la transparencia y la redistribución efectiva del presupuesto público.

La cantidad de información que se obtenga para tomar una decisión, determinará el nivel de certeza o incertidumbre, entendiendo evidentemente, que bajo ninguna posibilidad se podrá llegar a la absoluta certeza ni tampoco a la absoluta incertidumbre. De igual forma, las

probabilidades serán más objetivas frente a la decisión si se obtiene mayor información; y viceversa, serán más subjetivas cuando se considere menor información (González & Gómez, 2007, p. 81).

Así pues, la discrepancia entre el discurso oficial y la experiencia de los actores pone de manifiesto la brecha significativa de la aplicación real de la objetividad técnica. Mientras que la institución rectora (SEGEPLAN) sostiene la centralidad de la técnica en el proceso, percibiéndose por la población como un involucramiento inexistente ocasionando debilidad de la legitimidad del sistema de inversión pública, reforzando la percepción de arbitrariedad para la asignación del presupuesto. Finalmente se demuestra que la técnica es muy frágil en los procesos para priorizar proyectos siendo un factor que facilita la reproducción de relaciones de poder y limita el desarrollo equitativo y sostenible.

Eje 2. Participación social limitada y planificación capturada por élites decisionales

La participación social en la priorización de proyectos está limitada y es medida por aquellos actores con poder político, ocasionando que el proceso de la planificación sea denominado por “élites decisionales”. Es menester comprender que, aunque se reconoce la participación formal de los grupos sociales a través de instancias comunitarias o consejos locales, en realidad estas plataformas tienen poca influencia real en cuanto a las decisiones finales sobre la priorización y ejecución de los proyectos. Cabe destacar que las autoridades locales y actores institucionales concentran el poder, dejando a las comunidades un rol consultivo o simbólico, limitando la inclusión y fortaleciendo una barrera para que se impulse una planificación de proyectos más democrática.

La baja participación de los comunitarios se da por no existe un liderazgo adecuado dentro de la misma comunidad y la falta de credibilidad que se tiene ante la población (Muñoz, 2016).

La falta de un liderazgo sistemático, la divergencia de opiniones entre la población y las élites sobre el papel de participación de los ciudadanos, y la limitada extensión y efectividad de las iniciativas participativas (Quecaño, 2025).

Las decisiones que impulsan la inversión para responder a las necesidades de la población es distorsionada a consecuencia de la concentración del poder en aquellos actores políticos y técnicos que poseen agendas específicas preestablecidas, priorizando los intereses particulares sobre el bienestar colectivo, ya que a la falta de mecanismos efectivos que garanticen la transparencia y rendición de cuentas, ahonda la desconfianza ciudadana,

reduciendo la capacidad de incidencia social en la gestión pública. Es pues limitada la participación social y predominan los intereses políticos, configurándose un círculo vicioso que se enraíza en la captura institucional debilitando la calidad y legitimidad en los proyectos ejecutados.

El INAP, como responsable del desarrollo institucional de la administración pública guatemalteca, se permite presentar el Modelo de Gestión Institucional del Sector Público por Procesos para que el mismo sea adoptado como el marco teórico conceptual que oriente los procesos de asesoría, asistencia técnica, formación, capacitación e investigación de todas las entidades interesadas en el fortalecimiento de la Administración Pública y de la gestión de las instituciones que la conforman. Este modelo de gestión institucional, se busca llevar a cabo un cambio institucional que permita transitar de la gestión por funciones a la gestión por procesos para elevar la eficiencia y la eficacia de las instituciones públicas y mejorar la prestación de sus servicios y con ello, alcanzar los objetivos institucionales, contribuir con los resultados nacionales de desarrollo y lograr una efectiva generación de valor público (INAP, 2023).

Por lo antes mencionado, es imprescindible el fortalecimiento de la profesionalización del servicio público a través de metodologías para la identificación y priorización de proyectos como mecanismos técnicos de la Administración Pública, garantizando espacios efectivos de participación ciudadana, estableciendo controles rigurosos que equilibren la influencia política, a través de la capacitación técnica y la inclusión real de todos los sectores sociales, específicamente de la población vulnerable, construyendo así procesos de planificación más transparentes, equitativos y que respondan a las necesidades territoriales; con ello se contribuiría a cambios de la gestión pública más justa y eficiente, que responda a las demandas y expectativas de la población.

Eje 3. Rentabilidad política versus impacto social en la toma de decisiones

En Guatemala la priorización de proyectos muestra una tensión evidente entre los intereses políticos y las necesidades insatisfechas de la población, especialmente en aquellos territorios rurales donde el acceso es difícil y carecen de servicios básicos. Mientras algunos actores desconocen acerca de quienes son los beneficiarios de los proyectos, la mayoría de la población percibe que dichos proyectos favorecen más a sectores urbanos e industriales donde se tiene mayor apoyo político. Las zonas rurales excluidas reflejan un patrón de marginación y desigualdad histórica, ya que la rentabilidad política se impone más como

criterio predominante, desplazando la justicia social y reduciendo la equidad para el acceso de los recursos.

Puesto que los recursos humanos y financieros son escasos y todos los proyectos no pueden desarrollarse al mismo tiempo, lo ideal es determinar el mejor orden en la ejecución, que se ajuste las necesidades de servicios a los ciudadanos con los recursos existentes y que ofrezca los mayores beneficios respecto a la coherencia en su ejecución (ONU-HABITAT, 2018, párr. 3).

El impacto de la inequidad social y territorial se concibe más en las comunidades con menor acceso a servicios y oportunidades, ya que la carencia de infraestructura y desarrollo no solo es efecto de la desatención del Estado, sino también de un sistema que privilegia a unos pocos grupos con fuerte influencia política, deteriorando esta concentración la confianza de las instituciones públicas, ocasionando que la brecha social sea de mayor dimensión, consolidando más la política pública como una estrategia de poder que un compromiso genuino con el desarrollo equitativo.

Creo que hay tantas desigualdades porque muchas familias viven en condiciones desiguales y otras viven en condiciones como la de los países ricos. Hay otros que viven en condiciones desfavorables, no tienen acceso a agua, saneamiento, sus hogares están hechos de láminas, con materiales muy inestables, se les inunda la zona todo el tiempo, pasan ríos contaminados donde viven, con muchísima dificultades para tener servicios básicos. Los campesinos viven en situaciones muy vulnerables. Aislados. Hay comunidades indígenas que viven en la montaña y el único acceso que tienen es una carretera de terracería, pero muy peligrosa. No tienen acceso a ningún servicio (Ramón, 2025, párr. 5-6).

La brecha que existe entre la intención y la realidad por parte de las instituciones del Estado en integrar todos los sectores y territorios aún se encuentra invisible, ya que la priorización de proyectos en la actualidad se ejecuta agravando las desigualdades, porque benefician a actores con mayor capacidad de influencia política, reduciendo el potencial del desarrollo inclusivo y perpetúa estructuras de poder que excluyen a comunidades vulnerables, requiriendo aún de una revisión profunda de los criterios y mecanismos de asignación presupuestaria para priorizar verdaderamente el bienestar social por encima de la rentabilidad política.

Eje 4. Socialización de proyectos como mecanismo de legitimación

La socialización de proyectos de inversión pública está configurada más como un acto de comunicación posterior a la toma de decisión, que como un proceso de participación sustantiva de los sujetos objeto de la intervención del Estado. Aparentemente la priorización de proyectos es socializada como un ejercicio técnico y transparente, pero en la práctica posee un mecanismo de validación política y de decisiones previamente definidas, utilizando la técnica como instrumento legitimador para generar aceptación social, no abriendo espacios reales para su deliberación o incidencia ciudadana. Dicha socialización marca una relación vertical entre el Estado y la población, siendo unidireccional la fluidez de la información y como consecuencia, la ciudadanía se posiciona como un receptor pasivo y no como un actor responsable, participativo y democrático, ocasionando que la planificación pierda su carácter de inclusión.

La integración de la sociedad civil en la planificación urbana resulta esencial para fortalecer la cohesión social y los vínculos vecinales. El desarrollo de proyectos comunitarios, tales como la autogestión de viviendas, constituye un motor de cambio social que fomenta el empoderamiento, la identidad cultural y la independencia de los ciudadanos (Universidad del Azuay, 2026).

Por lo anterior, se concibe que la racionalidad técnica puede ser un instrumento para ocultar intereses políticos y particulares, ya que los criterios técnicos, lejos de operar como mecanismos de control y objetividad, son percibidos como herramientas flexibles que se ajustan a conveniencias políticas. Dicha instrumentalización técnica es una apariencia que justifica las decisiones clientelares, debilitando la transparencia y la confianza de las instituciones públicas, convirtiendo la socialización como un simple símbolo de transparencia.

La socialización se focaliza generalmente en el individuo y remite al proceso por el cual se adquieren los valores, las actitudes y las creencias de una sociedad particular, e involucra tanto procesos intrapsíquicos como la relación entre el individuo y los diferentes agentes de socialización (Simkin & Becerra, 2013, párr. 4).

La importancia de la socialización radica en la transformación de manera estructural orientando a la legitimidad real, a través de la profesionalización del servicio público para definir criterios técnicos y la participación ciudadana para superar la lógica de la legitimidad política, impulsando la inclusión y participación activa de la población, especialmente las del área rural, cambiando el proceso de trámite formal y a un espacio para la construcción colectiva. Pues

la legitimidad no se construye con discursos técnicos, sino con prácticas coherentes, para lograr una sostenibilidad y equidad de la inversión pública.

Eje 5. La técnica reconocida como necesaria, pero subordinada a decisiones externas

En Guatemala, se reconoce la importancia de los criterios técnicos para la priorización de proyectos, sin embargo, éstos no garantizan su aplicación efectiva para la toma de decisiones.

Ante el deterioro institucional, se plantea la necesidad de generar espacios de análisis y debate para reconducir la planificación del desarrollo. Para ello se plantea la colaboración de diversos actores sociales, económicos, académicos y cooperantes (AGN, 2024).

A pesar de existir ciertas normas que regulan la planificación en el país, dichos mecanismos no siempre logran asegurar las decisiones en bienestar del colectivo, ya que la técnica es percibida únicamente como componente necesario para estructurar el proceso y no como elemento determinante. Esta condición genera tensiones constantes entre la normativa y la práctica. En la mayoría de los casos la técnica se sujeta a los intereses externos al territorio, debilitando su función objetiva como herramienta de justicia social, perdiendo así la planificación su capacidad transformadora.

...Se evidencia la capacidad de los habitantes de analizar y evaluar su realidad de forma sincera y objetiva, lo cual les permite construir un conocimiento comunitario sólido y coherente con las metas y los proyectos, desde la identificación de su historia, sus problemáticas y posibles alternativas de solución; capacidad de apertura al cambio, puesto que consideran que es un factor que direcciona todo proceso comunitario y les proporciona seguridad y bienestar (Ruano et al., 2019, p. 57).

Es de gran significancia acotar la percepción sobre la adecuación de criterios técnicos a las realidades comunitarias, ya que se carece de metodología para la priorización de proyectos, reflejando una incapacidad para atender la complejidad social y territorial. Además, los procesos establecidos para la formulación de proyectos son incompletos y la participación de las comunidades es limitada o únicamente consultiva, vulnerando a los grupos sociales y ocasionando que los proyectos no integren la pertinencia y legitimidad, creando desconfianza en las comunidades donde se socializan los proyectos.

El impulso de la validación legítima ha sido la clave de eficiencia técnica como alternativa radical a los sistemas tradicionales de gestión (Gómez, 2021). La legitimidad y eficacia de los procesos de priorización de proyectos se ve afectada por la subordinación de la técnica ante las decisiones externas, cuando los criterios técnicos no influyen de manera real sobre las decisiones finales, reforzando la percepción discrecional y la débil confianza comunitaria. Así pues, la planificación es concebida únicamente como un ejercicio institucional encontrándose distante a resolver las necesidades reales de la población. Con el afán de reorientar dicha situación, es importante el fortalecimiento entre la articulación técnica y la participación social, su inclusión efectiva hacia el bien común. Pues la técnica sin autonomía decisional pierde su valor estratégico.

Eje 6. Reconocimiento del control político en la aprobación de proyectos

Para comprender lo que significa que un proyecto sea exitoso es necesario que previamente se hayan definido los factores que deben cumplirse (en el corto y en el largo plazo del proyecto y sus productos) para que a este se le otorgue dicho atributo, y, además, dichos factores deben ser medibles (Durango, 2024).

La aprobación de los proyectos se encuentra atravesada por las relaciones de poder que afecta el alcance real en la participación de las comunidades. A pesar de que se reconoce el rol de los líderes comunitarios en la priorización de proyectos, las decisiones finales se concentran en las autoridades locales o en grupos decisionales con capacidad institucional. A partir de esta configuración se genera un desequilibrio entre la participación social y el control político, reduciéndose a la comunidad como instancia consultiva que como sujetos de decisión. La estructuración de los procedimientos normados limita la autonomía comunitaria y fortalece la dependencia de las decisiones externas, afectando la percepción de justicia y corresponsabilidad para la asignación de presupuesto público.

El control político simboliza y ejemplifica el sistema de pesos y contrapesos existentes en los sistemas republicanos de gobierno (ASIES, 2020). Se evidencia que el control político no solo centraliza la aprobación de los proyectos, sino también debilita la aplicación de los criterios técnicos y de participación colectiva, haciendo que las decisiones respondan más a intereses particulares o a dinámicas de poder local, que a la situación real evidenciada por los estudios realizados, reduciendo la transparencia del proceso y generando desconfianza ante la población, reforzando con la ausencia de mecanismos técnicos, la idea de que la técnica es subordinada a la lógica política, afectando también la legitimidad institucional.

La investigación evidencia que el reconocimiento del control político en la aprobación de proyectos constituye un obstáculo para la democratización de la gestión pública local, valorando la importancia de la participación comunitaria, la cual está limitada por estructuras de poder que restringen su incidencia real, no percibiéndose la comunidad como sujetos de derechos, sino sobre quienes recae una decisión política, generando un modelo asistencialista de lo que se les provee y no en resolver de raíz sus necesidades. Es importante el fortalecimiento de los mecanismos de participación para el equilibrio entre de poder entre los actores institucionales y la ciudadanía, para garantizar los procesos de priorización más transparentes, técnicos y equitativos.

Eje 7. Beneficios selectivos y reproducción de desigualdades territoriales

La priorización de proyectos actualmente genera beneficios diferenciados que responden más a las condiciones estructurales y políticos del Estado de Guatemala que a criterios de equidad social, ya que son las comunidades urbanas, con mayor visibilidad institucional o intereses políticos donde se concentra la inversión pública, reforzando su desarrollo frente a los territorios rurales donde históricamente han sido postergados, revelando la toma de decisiones no neutral, influenciada por el tamaño poblacional, la accesibilidad y peso político territorial, reproduciéndose patrones de exclusión que limitan el desarrollo integral.

Los proyectos con impacto social son esenciales para construir sociedades más equitativas y resilientes. Su relevancia se extiende a múltiples niveles, generando cambios significativos tanto en la vida de los individuos como en el entramado social de las comunidades (Baca-Tavira & Herrera-Tapia, 2016).

El tejido social tiene un profundo impacto entre la relación de Estado y comunidad, ya que mientras las comunidades beneficiadas experimentan mejoras en infraestructura y servicios básicos, aquellas comunidades marginadas se ven en el espejo con problemas sociales persistentes como la pobreza, desnutrición y falta de oportunidades. Dicha desigualdad genera desconfianza hacia la institucionalidad pública, debilitando la legitimidad de los procesos de planificación y la inversión pública, en lugar de ser mecanismos correctivos de desigualdades, profundizando las brechas sociales y territoriales.

Resulta vital establecer un entorno que facilite el ejercicio de los derechos civiles, tales como el acceso a la información, la deliberación pública y las libertades de expresión, asociación y prensa. En este sentido, es responsabilidad de los Estados implementar estructuras legales e institucionales que

salvaguarden a la ciudadanía de manera inclusiva y libre de cualquier tipo de discriminación (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2022).

Cuando la priorización de proyectos no incorpora los criterios explícitos de justicia territorial y la participación efectiva de la población, contribuye a la reproducción de desigualdades estructurales. La ausencia de mecanismos técnicos para garantizar la inclusión de comunidades pequeñas y rurales limita el impacto social de los proyectos, perpetuando el desarrollo desigual, resultando indispensable el replanteamiento de los procesos de priorización hacia el cumplimiento de la redistribución y fortalecimiento social y la gobernabilidad democrática.

Eje 8. Justificación técnica desvinculada de la realidad comunitaria

Actualmente se reconoce la justificación técnica para priorizar proyectos, sin embargo, está desvinculada a las necesidades y realidades concretas de las comunidades. Las “necesidades” son el discurso oficial para dar explicación y legitimar las decisiones, dejando a la deriva los criterios técnicos o metodológicos, buscando únicamente la conexión con la cotidianidad de la población, reduciendo la percepción de rigor y objetividad en la gestión pública, relegando la técnica como un símbolo que carece de profundidad real para la toma de decisiones.

La discrecionalidad mayor, también denominada como *discrecionalidad política*, el arbitrio es más evidente al momento del actuar, pues él se desplaza con absoluta libertad. “La discrecionalidad mayor es aquella en donde el margen de arbitrio para decidir no se encuentra acotado o restringido por concepto jurídico alguno. Por ende, el ente administrativo dotado de competencias no regladas se encuentra en la libertad de optar plenariamente (Huamán, 2007, párr. 7).

La ausencia de fundamentos técnicos deja a la discrecionalidad política la decisión final sobre la priorización de proyectos, puesto que existe divergencia significativa en la valoración de la justificación, ya que por un extremo se percibe como positiva, porque facilita la participación comunitaria y la comprensión del proceso, legitimando la intervención del Estado desde una perspectiva accesible y cercana; mientras que por el otro extremo, dicha postura advierte sobre la improvisación y la falta de sustento derivado a las decisiones basadas exclusivamente en las “necesidades” sin su respaldo técnico, comprometiendo la calidad y efectividad de los proyectos a largo plazo.

La investigación evidenció la tensión entre la necesidad de comunicación clara y próxima a la comunidad y mantener urgentemente estándares técnicos rigurosos para la sostenibilidad y transparencia en la priorización de proyectos, siendo un reto el equilibrio de aspectos que justifiquen la técnica y no solo ser utilizado como discurso legitimador sin impacto real, fortaleciendo los mecanismos de integración comunicativa basada en bases técnicas sólidas para garantizar que los proyectos respondan a problemas estructurales y contribuyan al desarrollo integral y equitativo de las comunidades.

CONCLUSIÓN

Los análisis obtenidos en la investigación afirman que la priorización de proyectos de inversión pública en Guatemala enfrenta un desafío crucial ante la dependencia o subordinación de la técnica a los intereses políticos y clientelares. Este fenómeno además de limitar la objetividad de los procesos de formulación de proyectos, debilita la capacidad del Estado para responder de manera eficaz a las necesidades reales de la población, específicamente aquella más vulnerable. El aprendizaje en el que se centró el presente estudio indica que, la priorización de proyectos en lugar de ser un mecanismo de racionalidad y equidad, se convierte tan solo en un instrumento simbólico y manipulable que legitima las decisiones ya definidas por los actores con poder político. Dicha situación fractura el discurso normativo que promueve la transparencia, el desarrollo inclusivo y la realidad de las instituciones públicas donde predomina la discrecionalidad. Por lo anterior, el ensayo consolida la idea de que, para el fortalecimiento de la gestión pública, es indispensable la recuperación de la autonomía técnica para garantizar el mecanismo de control y la promoción de procesos basados en criterios objetivos, favoreciendo al desarrollo sostenible y equitativo de la población.

La jerarquía de poder se demuestra en la concentración de la toma de decisiones de un reducido grupo de actores políticos, desplazando a las comunidades y sociedad civil hacia un papel pasivo y meramente consultivo. Esta concentración no solo limita la participación social real de la población, sino que también profundiza la brecha territorial entre las áreas urbanas privilegiadas y aquellas zonas rurales marginadas. Además, es importante hacer notar que la desigualdad de distribución de los recursos y beneficios confirma la captura política del sistema, donde la asignación de proyectos no da respuesta a los criterios técnicos ni a las necesidades sociales, sino a intereses estratégicos para garantizar el mantenimiento de estructuras de poder exclusivas. Este fenómeno repercute en la legitimidad institucional y perpetua la exclusión social, demostrando que la política pública ha tomado rumbos de consolidación a

rentabilidades políticas, en lugar de promover la justicia y el desarrollo equitativo, siendo de urgencia la reconfiguración del sistema de planificación hacia una gestión con transparencia y justa.

Es crucial el impulso al fortalecimiento de la burocracia pública orientada a principios de mérito, profesionalización y autonomía técnica, ya que a con un equipo de profesionales capacitados y desvinculados a las presiones políticas será posible la garantía de procesos de priorización de proyectos basados en criterios claros, verificados y enfocados al bien común. Es indispensable también la inclusión efectiva de todos los sectores sociales, especialmente las comunidades rurales y vulnerables, con el fin de construir una planificación real, democrática y equitativa, ya que si las asimetrías y prácticas clientelares no se corrigen, la inversión pública seguirá impulsando las desigualdades estructurales, erosionando la confianza ciudadana en las instituciones del Estado, comprometiendo la sostenibilidad y legitimidad del desarrollo nacional a largo plazo, siendo de urgencia la redefinición de políticas, mecanismos y prácticas institucionales que permitan superar la captura política y fortalecer la gobernabilidad democrática del país.

Conflicto de intereses / Competing interests:

El autor declara que no existe ningún conflicto de interés con algún autor o institución.

Rol de los autores / Authors Roles:

No aplica.

Fuentes de financiamiento / Funding:

El autor declara que no recibió un fondo específico para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

El autor declara no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

Agencia Guatemalteca de Noticias. (15 de marzo de 2024). *Expertos analizan el papel de la planificación en el desarrollo del país*. Agencia Guatemalteca de Noticias. <https://agn.gt/>

Asociación de Investigación y Estudios Sociales. (10 de octubre de 2020). *El control político del Congreso de la República de Guatemala*. Asociación de Investigación y Estudios Sociales. <https://asies.org.gt/>

- Baca-Tavira, N., & Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69–87. <https://doi.org/10.29101/crcs.v23i72.3951>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (11 de marzo de 2021). *Los planes nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe*. Observatorio de Planificación de la CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (29 de julio de 2024). *Repositorio institucional: Publicación dc08f8a6*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (5 de agosto de 2024). *Autoridades de países de la región resaltan importancia de la inversión pública para reducir brechas*. Naciones Unidas.
- Durán, M. (23 de octubre de 2025). *Inversión pública: Baja y focalizada*. Plaza Pública. <https://www.plazapublica.com.gt/ensayo/ensayo/inversion-publica-baja-y-focalizada>
- Durango, C. & Díaz, A. (2024). Revisando la relación entre Gobernanza del proyecto y éxito del proyecto: el papel moderador de la gestión del proyecto sostenible y el compromiso de los stakeholders. *Pensamiento & Gestión*, (56), 111-140. <https://doi.org/10.14482/pege.56.457.691>
- Gómez, R. (2021). *La legitimidad de la técnica frente a la política. La tecnocracia como alternativa de la democracia liberal en el Estado contemporáneo*. [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://cutt.ly/dtnUbSZH>
- González, C. & Gómez, C. (2007). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. *Prospectiva: Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (12), 75-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5857414>
- Huamán, A. (1 de mayo de 2007). *Algunas notas sobre la discrecionalidad política y su control sobre ella*. Noticias Jurídicas. <https://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4280-algunas-notas-sobre-la-discrecionalidad-politica-y-su-control-sobre-ella/>
- Instituto Nacional de Administración Pública. INAP. (2023). *Modelo de gestión institucional sector público por procesos*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://inap.gob.gt/web/>
- Jiménez, J., Jiménez, C. & Romero, P. (2019). El clientelismo político y corruptor como cultura de participación asimétrica y legítima. *Tlatemoani: revista*

- académica de investigación, 10 (32), 55-87.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293161>
- Llempén, Z. & Britos, F. (2025). *¿Cómo priorizar proyectos de inversión pública con enfoque sostenible?*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<http://dx.doi.org/10.18235/0013835>
- Muñoz, L. (2016). *Factores que inciden en la participación comunitaria*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. OACNUDH. (28 de agosto de 2022). *La importancia de la participación y la protección del espacio cívico*.
<https://oacnudh.org.gt/2022/08/28/la-importancia-de-la-participacion-y-la-proteccion-del-espacio-civico/>
- ONU-HABITAT. (5 de diciembre de 2018). *Priorización de proyectos urbanos*. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.
<https://onu-habitat.org/index.php/priorizacion-de-proyectos-urbanos>
- Osorio, C. (2024). Análisis de capacidades institucionales del Ministerio de Salud en Guatemala: Restricción democrática, desfinanciamiento, reformas y modelo de atención. *Cadernos de Saúde Pública*, 40 (11). doi: 10.1590/0102-311XES027924
- Pedroza, A. & Romero, R. (2018). Clientelismo político en la gestión pública: Características y consecuencias como forma de dominación política. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20 (2), 330-355.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436415>
- Quecaño, P. (2025). Participación ciudadana para el desarrollo social en la gestión municipal. *Revista InveCom*, 5 (2).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202025
- Ramírez, J. & Marín, L. (2019). *Políticas públicas y desarrollo en América Latina: Apuntes críticos para pensar una nueva gobernanza*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (10).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9076033>
- Ramón, S. (29 de julio de 2025). *La desigualdad hay que corregirla: Guatemala tiene que ser un único país, no dos*. Prensa Comunitaria. <https://cutt.ly/LtRdTvat>
- Ruano, F., Hernández, M. & Dorado, A. (2019). La evaluación comunitaria: Una herramienta de integración social en los habitantes de la comunidad

“Arcoíris”. *Psicoespacios*, 13(22), 40-61.
<https://doi.org/10.25057/21452776.1197>

SEGEPLAN. (24 de enero de 2026a). *Guía FEPIP*. Sistema Nacional de Inversión Pública.

SEGEPLAN. (24 de enero de 2026b). *Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) 2024*. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

SEGEPLAN. (24 de enero de 2026c). *Módulo de consultas*. Sistema Nacional de Planificación.

Simkin, H., & Becerra, S. (2013). El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. *Ciencia, docencia y tecnología*, 3. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162013000200005

SINIP-SEGEPLAN. (2 de agosto de 2024). *Listado de proyectos*. Sistema de Información de Inversión Pública.

Surroca, V. (2006). *Articulación entre la lógica técnica y política en el accionar parlamentario*. [Tesis de grado, Universidad de la República]. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/18339>

Universidad del Azuay. (26 de enero de 2026). *Socialización del proyecto*. Vivienda Colectiva. <https://vivienda-colectiva.uazuay.edu.ec/social/socializacion-del-proyecto>