



## **Plan Estratégico Institucional 2023-2027**

## Contenido

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
<b>I MARCO LEGAL INSTITUCIONAL</b>	7
1.0 Marco legal	7
1.1 Constitución Política de la República de Guatemala	7
1.2 La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	8
1.3 Reglamento de La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.	10
1.4 Manual de Iniciativas de La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
<b>II MARCO INSTITUCIONAL</b>	12
2.0 Funciones de la ANADIE	12
2.1 Órganos de dirección de la ANADIE	13
2.2 Estructura Organizacional de la ANADIE	14
3.0 ANÁLISIS DE ACTORES	15
3.1 Actores del Sector Público	17
3.2 Actores del Sector Privado, Sociedad Civil y Academia	22
3.3 Banca Multilateral, Misiones y Agencias de Cooperación Internacional	24
4.0 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	25
4.1 Distribución Poblacional por Regiones de la República de Guatemala	25
4.2 Población Objetivo	26
4.3 Descripción de la población objetivo según SPPD-07 Análisis de población	27
<b>III MARCO ESTRATÉGICO</b>	29
5.0 Marco Estratégico	29
5.1 Misión	29
5.2 Visión	29
5.3 Objetivo Estratégico	29
5.4 Ejes Operativos	29

5.5	FODA institucional	29
6.0	Vinculación de las políticas públicas con las alianzas para el desarrollo de infraestructura económica	31
6.1	Plan Nacional de Desarrollo Katu'n Nuestra Guatemala 2032	31
6.1.1	Ejes del Plan Nacional de Desarrollo Katu'n Nuestra Guatemala 2032, relacionados con las alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.	31
6.1.2	Eje: Guatemala urbana y rural.	32
6.1.3	Eje: Riqueza para todos y todas.	34
6.1.4	Eje: Recursos naturales hoy para el futuro	35
6.1.5	Eje: El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	36
6.2	Prioridades Nacionales de Desarrollo	37
6.3	Política General de Gobierno 2020-2024	38
6.3.1	Pilar: Economía, competitividad y prosperidad.	39
6.4	Las alianzas para el desarrollo y otras políticas públicas	39
7.0	LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	41
7.1	Caminos causales relativos al problema central	41
7.1.1	Insuficiente presupuesto para inversión pública	42
7.1.2	Complejidad en las normas	43
7.1.3	Falta de recursos para preinversión	43
7.1.4	Falta de Planificación a largo plazo	44
7.1.5	Falta de infraestructura prioritaria	45
7.1.6	Procesos Administrativos largos	47
7.1.7	Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica	48
7.1.8	Deterioro en la infraestructura existente	48
7.1.9	Bajo índice de competitividad	49
7.1.10	Limitación en el desarrollo Competitivo del país	50
7.1.11	Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico	52
7.2	Sistematización de evidencias	54
7.3	Cuadro Comparativo figuras legales de contratación	58
IV.	MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS	59
8.0	MODELO CONCEPTUAL	59
8.1	Árbol de Problemas	60

8.2 Identificación de caminos causales críticos	61
8.3 Jerarquización de los factores causales	62
8.4 Condición de Interés o Magnitud del Problema priorizado	62
8.5 Efectos en el PIB, en función de la inversión de proyectos APP	66
8.6 Efecto acumulado en la inversión	67
8.7 Magnitud de la baja inversión pública en infraestructura económica	68
9.0 MODELO EXPLICATIVO	68
9.1 Valoración de la Fuerza Explicativa	70
10.0 MODELO PRESCRIPTIVO	70
10.1 Modelo Prescriptivo Externo	71
<b>IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>72</b>
11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA	72
11.1 Matriz de riesgos de la Planificación estratégica	73
	74
11.2 Matriz de Riesgos	80
<b>VI. RESULTADOS INDICADORES Y METAS</b>	<b>82</b>
12.0 RESULTADOS	82
12.1 Cadena de resultados	82
12.2 Resultados Estratégicos	83
12.2.1 Identificación de Resultados	84
12.2.2 Vinculación Institucional	84
12.2.3 Vinculación Resultado Estratégico	85
12.2.4 Indicadores	86
13.0 MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA	89
14.0 MONITOREO Y EVALUACIÓN	90

## PRESENTACIÓN

El plan Estratégico Institucional 2023-2027, es la herramienta de planificación diseñada para ser la guía sobre la cual se orientará el actuar de las distintas sub direcciones y unidades sustantivas, de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

La elaboración del presente documento consideró enfoques y lineamientos establecidos por la Gestión por Resultados, bajo el marco del Plan Nacional del Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032, la Política Nacional de Desarrollo, los objetivos de Desarrollo Sostenible, la Política General de Gobierno 2020-2024, y Políticas Sectoriales. El marco de acción legal institucional es la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura económica Decreto 16-2010 y su reglamento Acuerdo Gubernativo 360-2011 y el Manual de Iniciativas.

Se ha identificado la problemática central, la cual radica en “Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país”. Se ha trazado un objetivo estratégico y tres objetivos operativos de donde surgen los ejes que sirven para determinar las actividades que se propone realizar Anadie durante los próximos cinco años.

La función principal de la ANADIE tal como la define la ley, es la institución especializada del Estado en el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, en materia desarrollo e inversión en infraestructura económica, porque no solo aporta bienes a la economía nacional, sino además, es fuente de generación de empleo en el área urbana y rural; también brinda una serie de servicios públicos en las áreas de movilidad, carreteras, edificaciones, transporte ferroviario.

Dentro de las actividades planificadas para el 2023-2027, la Agencia fortalecerá las alianzas estratégicas con diferentes grupos de actores de los sectores académicos, banca nacional y multilateral, cooperación, gobiernos municipales, entre otros. Podemos decir que la ANADIE juega un papel importante en el desarrollo económico del país.

## INTRODUCCIÓN

La Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica –ANADIE-, fue creada mediante el Decreto 16-2010, como una institución especializada del Estado en el modelo de contratación de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, mejor conocida como Alianzas Público Privadas (APP). Dentro de la normativa, se cuenta con la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica Decreto Número 16-2010 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 360-2011, el Manual de Iniciativas, así como los marcos normativos vigentes, reguladores, rectores y operativos en su diseño legislativo.

Actualmente la cartera de proyectos se encuentra conformada por:

- 1 proyecto Aprobado por el Congreso de la República.
- 5 proyectos dentro de la etapa de estructuración
- 1 proyecto que se ejecuta a través de contratación por obra pública
- 8 Iniciativas de Proyecto.

Al año 2021 se cuenta con el primer Contrato de Alianzas aprobado por el Congreso de la República, sancionado por el Señor Presidente de la República y firmado por las Partes, dicho proyecto se denomina “Rehabilitación, operación, mantenimiento y obras complementarias con cobro de peaje del proyecto Autopista Escuintla Puerto Quetzal”, el cual consiste en la mejora, rehabilitación, construcción, operación y mantenimiento del tramo carretero Escuintla – Puerto Quetzal, y las demás obras complementarias necesarias para elevar la infraestructura vial existente a nivel de autopista, obras tales como distribuidores a desnivel, carriles auxiliares, mejoramiento en la señalización, y otras mejoras en la seguridad vial y de medidas de mitigación socio ambiental. Proyecto que le brindará al país la oportunidad de contar con una infraestructura segura y confiable y la de crear empleo y mejorar la competitividad de la Zona Sur del país.

Considerando la relevancia que tiene este nuevo contrato en la economía del país y de los futuros contratos que forman parte de la cartera actual, las alianzas público privadas son una alternativa para alcanzar las metas de inversión en el desarrollo de proyectos considerados dentro Plan de Gobierno para el desarrollo de infraestructura económica.

Así mismo, se cuenta con un nuevo instrumento normativo denominado Manual de Iniciativas de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, aprobado por el CONADIE, en el mes de octubre del año 2021, el mismo se considera una guía general ampliada sobre las regulaciones establecidas en el Decreto 16-2010 y su Reglamento, para promover nuevos proyectos en un nuevo esquema que dinamicen y simplifiquen el proceso de búsqueda de nuevos proyectos de infraestructura económica, dado que se incluyen las fases de identificación, admisión, planificación y evaluación, que permiten a la AGENCIA buscar iniciativas de Proyectos que colaboren con las Entidades del Estado a lograr sus metas de inversión, así mismo apoyen en la preinversión dado que en la fase de planificación se puede apoyar en la elaboración de los estudios de preinversión.

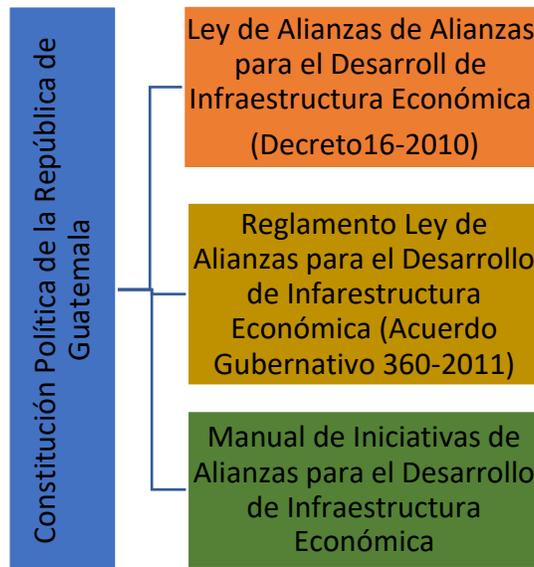
Este plan estratégico institucional incluye principios y regulaciones de las funciones que desarrolla la ANADIE, considerando el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica actual, presenta las bondades, la capacidad técnica y retos a sortear.

## I MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

### 1.0 Marco legal

En Guatemala, la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica –ANADIE- es la institución especializada del Estado en el modelo de contratación de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica o Alianzas Público Privado, se rige principalmente por:

Marco Normativo de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica



#### 1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 2. Establece que es deber del Estado de Guatemala “garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”, por lo que se hace necesario mejorar la eficacia, calidad y buena orientación del uso de los recursos públicos por parte del Estado, y en su artículo 118 indica que “el régimen económico y social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social.

Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional. Cuando fuere necesario, el Estado actuará complementando la iniciativa y la actividad privada, para el logro de los fines expresados.

Artículo 43

Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

#### Artículo 119

Obligaciones del Estado. Son obligaciones fundamentales del Estado:

- Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
- Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;
- Adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente;
- Velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes del país procurando el bienestar de la familia;
- Fomentar con prioridad la construcción de viviendas populares, mediante sistemas de financiamiento adecuados a efecto que el mayor número de familias guatemaltecas las disfruten en propiedad. Cuando se trate de viviendas emergentes o en cooperativa, el sistema de tenencia podrá ser diferente;
- Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión;
- Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales;
- Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros

### **1.2 La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica**

La Ley de Alianzas tiene como objeto, establecer el marco normativo para la celebración y ejecución de contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.

#### Artículo 2

Establece el ámbito de aplicación enfocado a:

“los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, destinados a la creación, construcción, desarrollo, utilización, aprovechamiento, mantenimiento, modernización y ampliación de infraestructura, autopistas, carreteras, puertos, aeropuertos, proyectos de generación, conducción y comercialización eléctrica y ferroviaria, incluyendo la provisión de los equipamientos necesarios para el cumplimiento de la Ley y su reglamento. Asimismo, la prestación de servicios asociados y otros complementarios a éstos. En todos los casos, deberán ser proyectos de infraestructura que inicien después de la entrada en vigencia de la presente Ley”.

#### Artículo 3

Se define qué “proyecto de alianzas para el desarrollo de infraestructura, o proyecto: es el conjunto de actividades priorizadas por la institución sectorial competente, centralizada, descentralizada o autónoma del Estado, que actuará como contratante, o el Consejo que se articulan, coordinan interrelacionan con participantes privados, a fin de proveer infraestructura económica que permita fortalecer la economía, el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de la población”

#### Artículo 4.

Principios generales. Todas las actuaciones relacionadas con las disposiciones de la presente ley deberán observar los principios generales siguientes:

Principios y Valores establecidos en la ley (Decreto 16-2010)

Rectoría del Estado
Transparencia y auditoría Social
Rentabilidad social
Eficiencia económica
Distribución de Riesgos
Competencia de los participantes privados
Seguridad jurídica
Temporalidad
Responsabilidad fiscal
Fiscalización
Responsabilidad social empresarial

#### Artículo 7 y 8

Este artículo da vida a la ANADIE y describe su función principal “Crea la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-, como una entidad descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio” y en el artículo 8 las funciones que la rigen, entre estas se mandata que se deberá “elaborar y coordinar con las autoridades competentes, los planes, políticas y normas para el desarrollo y buen funcionamiento de la modalidad de contratación de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica regida por la Ley”.

#### Artículo 28

Manifiesta que “corresponde al Consejo Instruir a la Dirección Ejecutiva y a la Dirección de Fiscalización, sobre la ejecución de los planes estratégicos y operativos anuales que hubieran sido aprobados”.

### **1.3 Reglamento de La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.**

El Reglamento de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, determina en el artículo 42, numeral “1”, literal “a” de las funciones de la Dirección Ejecutiva que deberá “ejecutar las acciones necesarias para la implementación de las políticas, planes y programas aprobados por el Consejo”.

En la actualidad la Agencia se encuentra avanzando en varios temas en paralelo al desarrollo de la cartera de proyectos con que cuenta, siendo estos:

- Propuesta de reforma de la ley de alianzas,
- Continuidad de estructuración y
- Búsqueda de alternativas de financiamiento de proyectos, y
- Fortalecimiento de procesos internos para estructuración y desarrollo de proyectos.

#### Artículo 2

El ejercicio de las atribuciones, derechos y responsabilidades que la Ley otorga a la Agencia, a la Institución Contratante y demás personas, organismos e instituciones del Estado y del sector privado, se sujetarán a lo dispuesto en este Reglamento dentro del marco permitido por la Ley.

#### Artículo 3

Las municipalidades podrán crear toda clase de infraestructura económica al amparo de la Ley y el Reglamento, sin perjuicio de las limitaciones que tengan en el marco de su competencia conforme a la Constitución Política de la República de Guatemala y demás disposiciones legales aplicables.

#### Artículo 4

Para efectos de la Ley y el Reglamento, se entienden como regiones de menor desarrollo aquellas en las que existan condiciones de pobreza de la población, conforme a los Mapas de Pobreza y Desigualdad de Guatemala, que al efecto establezca la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. En todo caso, los proyectos deberán cumplir las disposiciones legales que protegen el patrimonio cultural de la Nación.

#### Artículo 6

De conformidad con el artículo 5 de la Ley, el Sistema Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, es el conjunto relacionado de actores públicos y privados que participan en forma directa e indirecta en los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.

#### Artículo 7

La Agencia es la institución especializada del Estado responsable del cumplimiento de la Ley y del Reglamento, la cual se integra conforme a la Ley. La Agencia es una entidad descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio, y podrá referirse como ANADIE.

#### Artículo 8

La Agencia tiene como objetivo principal lograr el desarrollo de infraestructura económica, y la prestación de servicios a la sociedad en los ámbitos establecidos por la Ley, mediante la participación de capital y las capacidades tecnológicas, empresariales y financieras de los Participantes Privados.

#### Artículo 9

En ejercicio de las funciones que la Ley encomienda a la Agencia tendrá bajo su responsabilidad:

- Promover la inversión privada en obras de infraestructura económica y la prestación de servicios a la sociedad mediante la celebración de Contratos.
- Contribuir al desarrollo del país mediante la ejecución de proyectos de infraestructura económica y la prestación de servicios a la sociedad en conjunto con los Participantes Privados de acuerdo con los principios establecidos en la Ley.
- Apoyar el mejoramiento de la competitividad del país a través de la realización de Proyectos.
- Lograr altos niveles de calidad en los servicios que se presten a la sociedad mediante la ejecución de Proyectos.
- Implementar los Proyectos bajo esquemas de Alianzas para el Desarrollo de infraestructura Económica, de conformidad con la Ley y este Reglamento, sustentables en el largo plazo.
- Obtener altos estándares de eficiencia y eficacia en los procesos internos que lleve a cabo para la ejecución de los planes y programas a su cargo.

#### Artículo 10

Con el propósito de lograr un eficiente funcionamiento de la Agencia, el Consejo desarrollará las funciones de dirección superior de la Agencia.

El Consejo podrá ser referido como CONADIE. La Dirección Ejecutiva ejercerá las funciones operativas que le atribuye la Ley, a cuyo efecto ejecutará las acciones necesarias para la implementación de las políticas, planes y programas aprobados por el Consejo.

Corresponde a la Dirección de Fiscalización, cumplir una función preventiva, de evaluación, y en su caso sancionatorio de las infracciones que se cometan, y que correspondan al ámbito de su competencia.

#### Artículo 11

La Agencia prestará la asesoría requerida a las Instituciones Contratantes, para la planeación, elaboración de los términos de referencia, contratación y ejecución de los estudios que requiera la evaluación y estructuración de las iniciativas de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, así como de los Proyectos, conforme a los lineamientos aprobados por el Consejo.

#### **1.4 Manual de Iniciativas de La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica**

Es el documento que detalla los lineamientos básicos que debe observar la Agencia, para brindar el apoyo, acompañamiento, asesoría, contratación y ejecución de estudios, a las Entidades del Estado y a las Instituciones Contratantes del Estado, según sea el caso, en el proceso que conlleva una iniciativa.

##### **1.4.1 Objetivo General**

Ordenar y describir las fases que deberá cumplir una iniciativa hasta consolidarse como proyecto.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a. Agilizar el actuar de la Agencia, en la ejecución de las fases que deben de cumplir las iniciativas hasta su priorización por parte del Consejo, como un proyecto de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

Detallar los lineamientos básicos que debe observar la Agencia, para brindar el apoyo, acompañamiento, asesoría, contratación y ejecución de estudios, a las Entidades del Estado y a las Instituciones Contratantes del Estado, según sea el caso, en el proceso que conlleva una iniciativa.

## **II MARCO INSTITUCIONAL**

### **2.0 Funciones de la ANADIE**

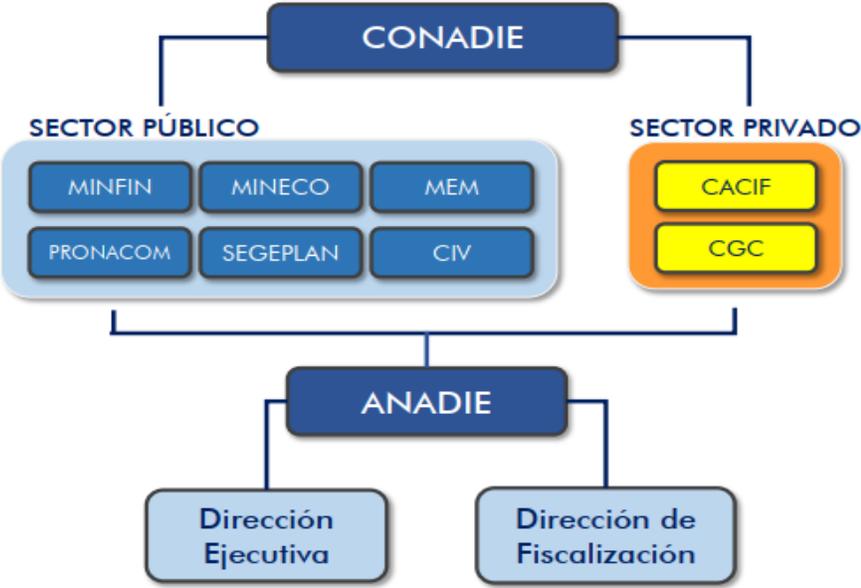
Según la ley y el reglamento, son funciones de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-:

- a. Elaborar y coordinar con las autoridades competentes, los planes, políticas y normas para el desarrollo y buen funcionamiento de la modalidad de contratación de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica regida por esta Ley, con la institución contratante del Estado.
- b. Velar por la correcta utilización y ejecución de los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica por parte de las instituciones del Estado que se interesen en contratar a través de esta modalidad de contratación.
- c. Asesorar, cuando ésta lo requiera, a la institución contratante del Estado en la implementación de esta Ley y en todo lo que corresponda de los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.
- d. Lograr el desarrollo integral de infraestructura económica y prestación de servicios en los ámbitos establecidos en la Ley.

- e. Promover la inversión privada en obras de infraestructura económica y la prestación de servicios a la sociedad mediante celebración de contratos APP.
- f. Contribuir al desarrollo del país mediante ejecución de proyectos de infraestructura económica con el participante privado de conformidad a principio de la Ley (rectoría del Estado, Transparencia y auditoría social, rentabilidad social, eficiencia económica, distribución de riesgos, competencia de los participantes privados, seguridad jurídica, temporalidad, responsabilidad fiscal, fiscalización, responsabilidad social empresarial).
- g. Apoyar el mejoramiento de la competitividad del país a través de la realización de proyectos APP.
- h. Lograr altos niveles de calidad de servicios que se presten en los proyectos de infraestructura a la sociedad.
- i. Implementar los proyectos APP de conformidad a la Ley y Reglamento
- j. Prestar Asesoría requerida por las ICES para la planeación, elaboración de términos de referencia de contratación y ejecución de los Estudios que requiera la evaluación y estructuración de las iniciativas de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.
- k. Cumplimiento de obligaciones establecidas en la Ley Orgánica de Presupuesto, su reglamento y demás disposiciones presupuestarias aplicables a los recursos presupuestarios que se le asignan. Así como cumplimiento de otras normas del ordenamiento jurídico guatemalteco aplicables.

#### 2.1 Órganos de dirección de la ANADIE

- a. El Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, quien la dirige; en adelante CONADIE o el Consejo.
- b. La Dirección Ejecutiva; y,
- c. La Dirección de Fiscalización.

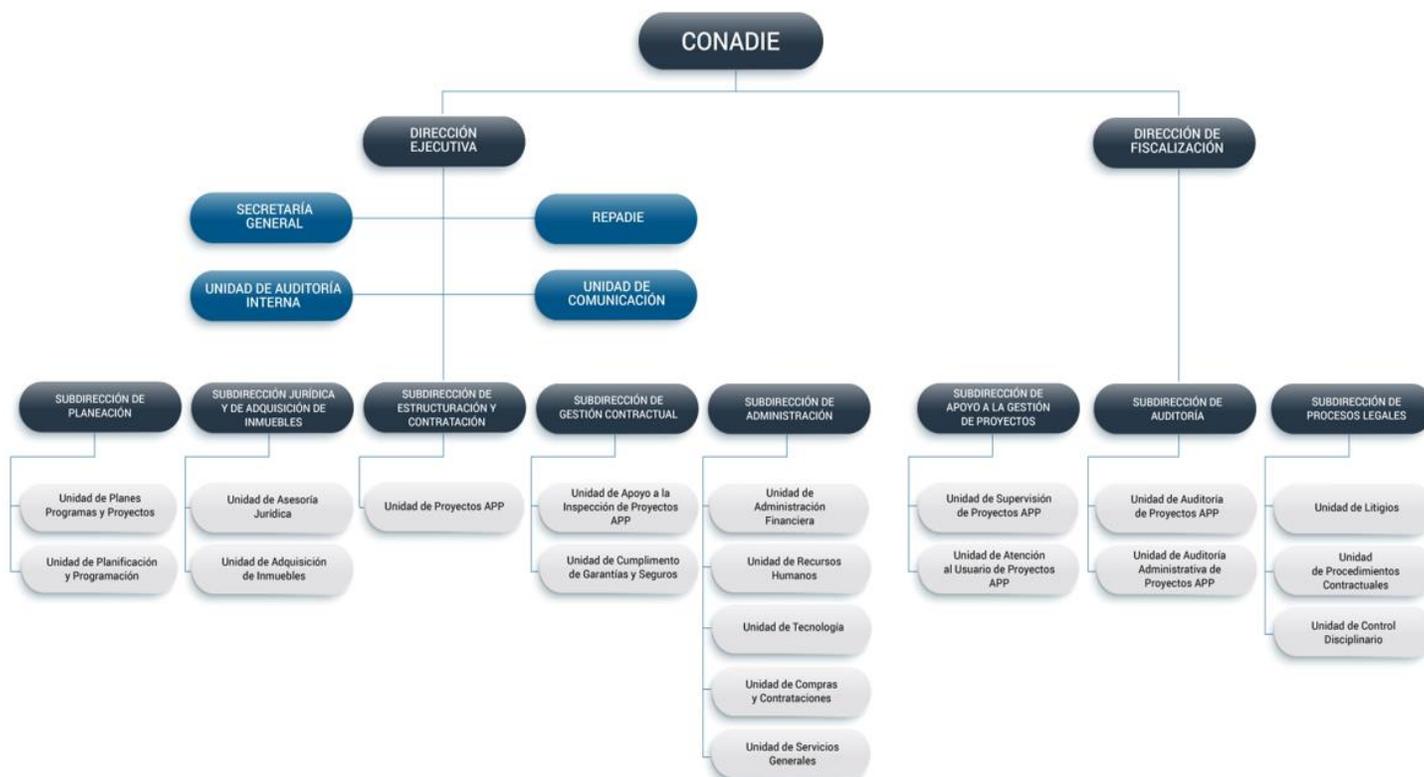


2.2 Estructura Organizacional de la ANADIE

A finales de diciembre 2019 fueron aprobados los manuales de puestos y funciones, y en el año 2018 el manual de organización de la Agencia, mismo que fue implementado para enero 2020, en este se muestra la estructura organizacional de la ANADIE considerando todas las direcciones,

subdirecciones, jefaturas y áreas que funcionarán al momento de contar con los contratos de alianzas firmados y en ejecución.

### 3.0 ANÁLISIS DE ACTORES



Los Actores que forman parte del Sistema de Alianzas se encuentran establecidos en el artículo 5 de la Ley de Alianzas, en donde el mismo indica que “El sistema nacional de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica es el conjunto de actores públicos y privados y sus relaciones, que participan en forma directa e indirecta en los contratos de alianzas para el desarrollo infraestructura económica, siendo éstos:

- a) Las instituciones contratantes del Estado;
- b) La Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de infraestructura Económica;
- c) El Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- d) La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- e) La Dirección de Fiscalización de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- f) Los inspectores de proyectos;
- g) Las comisiones de revisión y evaluación;
- h) Las comisiones arbitrales Ad hoc; y,
- i) El Congreso de la República.

En el ámbito privado, los participantes privados, los subcontratistas, las entidades financieras, los tribunales arbitrales internacionales, los organismos multilaterales e instituciones que contraten seguros, de conformidad con lo que establece esta Ley.

Así mismo, identificamos, otros actores que influyen en el sistema de alianzas como lo son La Sociedad Civil, la Academia y los Medios de Comunicación.

En el Análisis de actores del Sistema de Alianzas podemos clasificarlos en actores internos y Actores externos de la siguiente manera:

Actores Internos	Actores Externos Sector Público	Actores Externos Sector Privado
<p>El Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;</p> <p>La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;</p> <p>La Dirección de Fiscalización de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;</p> <p>Los inspectores de proyectos;</p> <p>Las comisiones de revisión y evaluación</p>	<p>Las instituciones contratantes del Estado</p> <p>Las Entidades del Estado que emiten autorizaciones (MARN, SEGEPLAN, MINFIN)</p> <p>El Congreso de la República</p>	<p>Los participantes privados y los subcontratistas,</p> <p>Las entidades financieras,</p> <p>Los tribunales arbitrales internacionales,</p> <p>Los organismos multilaterales</p> <p>Instituciones que contraten seguros,</p> <p>Sociedad Civil,</p> <p>La Academia y</p> <p>Los Medios de Comunicación</p>

Plan Estratégico  
2023-2027

3.1 Actores del Sector Público

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
1. Institución Contratante del Estado -ICE-	Es el Organismo del Estado, entidad o institución del Estado, de carácter centralizado, descentralizado o autónomo, que contrate con un participante privado la prestación o provisión de un servicio de su competencia, bajo el régimen establecido en la Ley de Alianzas.	Ejecutor, Socio Estratégico en el Sistema de Alianzas	La institución contratante del Estado tendrá las responsabilidades siguientes: a) Coordinar sus acciones, en materia de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, con el Consejo y la Agencia, durante todo el periodo que se extienda la evaluación y proposición de un proyecto, hasta la selección del participante privado y la suscripción del contrato respectivo. Los mecanismos específicos de coordinación institucional y los derechos y obligaciones correspondientes a la institución contratante del Estado durante ese periodo, se establecen en esta Ley y su Reglamento. b) En su calidad de parte contractual del contrato de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, administrar el contrato y coordinar con la agencia durante todo el periodo de construcción del proyecto y de explotación del mismo. c) Sancionar al participante privado por incumplimiento de las obligaciones de los compromisos establecidos en la ley, el reglamento de esta Ley, las bases de licitación y el contrato, sin perjuicio de las competencias de la Dirección de Fiscalización de la Agencia en esta materia.	Autorizaciones, gestiones conjuntas con ANADIE de los Proyectos, contratante de los Proyectos que solicita
2. SEGEPLAN	Es la Secretaría de la Presidencia que funge como una dependencia de apoyo a las funciones del Presidente de la República, siendo el ente rector de:	Facilitador	Miembro del CONADIE	Miembro del Consejo de Alianzas

Plan Estratégico  
2023-2027

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas Públicas</li> <li>○ Sistema Nacional de Planificación</li> <li>○ Sistema Nacional de Inversión Pública.</li> </ul>		<p>Autorización previa del estudio social y ambiental que requiere la ley de ANADIE con el MARN</p> <p>Asesorar en relación a la planificación y seguimiento físico de la Institución.</p>	Asesoría y experiencia técnica
3. Ministerio de Finanzas Públicas	Órgano Centralizado para el despacho de negocios del Organismo Ejecutivo, entidad rectora de cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la recaudación y administración de los ingresos fiscales, la gestión de financiamiento interno y externo, la ejecución presupuestaria y el registro y control de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.	Ejecutor y Autorizaciones	<p>Miembro del CONADIE y lo preside. Elaboración de estudios de impacto presupuestario para los proyectos. Formular la política fiscal y financiera en función de la política económica y social Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- Manual de clasificaciones presupuestarias Techos indicativos</p>	Miembro del Consejo de Alianzas Financieras, presupuestarios, técnicos, autorizaciones previas del artículo 37 de la Ley de Alianzas
4. Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	Es la entidad del sector público especializada en materia ambiental y de bienes y servicios naturales del Sector Público, al cual le corresponde proteger los sistemas naturales que desarrollen y dan sustento a la vida en todas sus manifestaciones y expresiones, fomentando una cultura de respeto y armonía con la naturaleza y protegiendo, preservando y utilizando racionalmente los recursos naturales.	Autorizaciones	<p>Elabora el estudio social y ambiental que requiere la ley de ANADIE con Segeplan. Apoya a ANADIE con las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de impacto ambiental.</li> <li>○ Gestión de desechos.</li> <li>○ Saneamiento ambiental.</li> </ul> <p>Emite el EIA inicial previo a la Licitación</p>	Autorizaciones Previas del Artículo 37 de la Ley de Alianzas
5. Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda	Órgano Centralizado para el despacho de negocios del Organismo Ejecutivo, que le corresponde formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico aplicable al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de comunicaciones y transporte del país; al uso y aprovechamiento de las frecuencias radioeléctricas y del espacio aéreo; a la obra pública; a	Institución Contratante del Estado	<p>Miembro del CONADIE Presenta a la ANADIE perfiles de proyectos para ser analizados si proceden bajo la modalidad de APP, como ente rector de la infraestructura, comunicaciones y vivienda</p>	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría Técnicos y Legales

Plan Estratégico  
2023-2027

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	los servicios de información de meteorología, vulcanología, sismología e hidrología; y a la política de vivienda y asentamientos humanos.			
6. PRONACOM	Institución nacional encargada de promoción de la competitividad y coordinadora de la Política Nacional de competitividad, ente ejecutor del Ministerio de Economía.	Facilitador	Miembro del CONADIE	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría y conocimientos técnicos
7. FEGUA	Empresa nacional rectora y reguladora del transporte ferroviario.	Institución Contratante del Estado	Apoyo en la elaboración de estudios de prefactibilidad para el proyecto Metro Riel con apoyo financiero de BID Gestión del derecho de vía existente para la implementación de proyectos Ferroviarios	Autorizaciones como ICE Asesoría y conocimientos técnicos
8. Instituto de Fomento Municipal (INFOM)	Instituto de fomento de capacidades técnicas e inversión en municipalidades. Es una entidad autónoma creada para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios	Aliado	Identificación de proyectos de las Municipalidades y apoyo en el financiamiento	Potenciales Nuevos Proyectos Municipales Asesoría y conocimientos técnicos
9. Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM)	Organización que coordina, asesora y apoya a las municipalidades. Es una entidad privada, apolítica y laica cuyo objetivo es cooperar con las municipalidades para su desarrollo.	Aliado	Apoyo en la elaboración de proyectos de las municipalidades	Potenciales Nuevos Proyectos Municipales Asesoría y conocimientos técnicos

Plan Estratégico  
2023-2027

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
10. Comisión Portuaria Nacional de Guatemala	Organización coordinadora de los puertos marítimos. La Comisión Portuaria Nacional de Guatemala es una institución estatal de Guatemala encargada de defender los intereses portuarios del país centroamericano y promover la efectividad y funcionamiento del Sistema Portuario Nacional.	Potencial Institución Contratante del Estado	Identificación de proyectos para mejora de los servicios portuarios	Asesoría y conocimientos técnicos
11. Procuraduría General de la Nación	Entidad que representa jurídicamente al Estado en defensa de los derechos y las garantías fundamentales de los ciudadanos.	Aliado	Delegación de autorización de firma de contratos de alianzas para el Desarrollo de infraestructura económica	Asesoría y conocimientos técnicos Autorizaciones
12. Ministerio de Energía y Minas.	Órgano centralizado para el despacho de negocios del Organismo Ejecutivo que le corresponde atender lo relativo al régimen jurídico aplicable a la producción, distribución y comercialización de la energía y de los hidrocarburos, y a la explotación de los recursos mineros. Institución rectora del tema energía.	Aliado	Miembro del CONADIE Apoyo en la identificación de proyectos energéticos	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría y conocimientos técnicos
13. Dirección Aeronáutica Civil	La DGAC es la institución responsable de Normar, Administrar, Fortalecer, Facilitar y Vigilar la prestación de los servicios aeroportuarios, de navegación y transporte aéreo, conforme a la legislación vigente y acuerdos internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, es la que regula y administra los aeropuertos del país.	Rector en temas aeronáuticos, apoya a la Institución Contratante del Estado	Responsable del proyecto del Aeropuerto Internacional la Aurora. Apoyo en los estudios de prefactibilidad para estructurar el proyecto del Aeropuerto La Aurora	Asesoría y conocimientos técnicos Apoyo a la Institución Contratante del Estado
14. Ministerio de Economía	Órgano centralizado para el despacho de negocios del Organismo Ejecutivo que le corresponde hacer cumplir el régimen jurídico relativo al desarrollo de las actividades productivas no agropecuarias, del comercio interno y externo, de la protección al consumidor, del	Institución Contratante del Estado	Miembro del CONADIE, Solicitante del proyecto Puerto Seco Intermodal Tecún Umán. Apoyo en los estudios de estructuración del proyecto	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría y conocimientos técnicos

Plan Estratégico  
2023-2027

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	fomento a la competencia, de la represión legal de la competencia desleal, de la limitación al funcionamiento de empresas monopólicas; de inversión nacional y extranjera, de promoción a la competitividad, del desarrollo industrial y comercial. Ente rector de la Economía en el país y Coordinador del Programa Nacional de Competitividad y las aduanas.			
15. Organismo Ejecutivo	Organismo del Estado desde donde se sancionan, promulgan y se hacen cumplir las leyes nacionales que forman parte de la administración de Gobierno	Ejecutor y autorizador	Apoyo para la modificación de la Ley de ANADIE. Enviar contrato APP al Congreso para su aprobación de acuerdo a la Ley de ANADIE	Acompañamiento
16. Organismo Legislativo	Es el órgano del Estado que ejerce el poder legislativo conformado por 160 diputados, tiene la potestad para hacer y aprobar leyes	Autorizador	Aprobación de los contratos de Alianzas Público Privadas	Aprueba mediante decreto los contratos de alianzas
17. Instituto Guatemalteco de Turismo	Es una entidad estatal descentralizada, responsable de impulsar los destinos turísticos de Guatemala, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. Organización rectora del tema turismo en el país.	Aliado	Apoyo para la identificación de proyectos relacionados con turismo	Potencial Institución Contratante del Estado Rectora del tema cultural y turismo en el país
18. COCODES	Forman parte del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo -de creación constitucional- y tienen como objetivo promover el desarrollo económico, social y cultural de su comunidad. Así como de promover la participación de la población en la identificación y solución de sus problemas. Este es a nivel departamental	Aliado	Apoyo en la identificación de proyectos para sus comunidades.	Promueve la participación de la población en la identificación y solución de sus problemas.
19. COMUDES	Promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio	Aliado	Apoya a los COCODES en la identificación de proyectos para sus comunidades Es actor clave en el Plan Acerca, Artículo 38 de la Ley	Fomenta la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones

Plan Estratégico  
2023-2027

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
20. Municipalidad de Guatemala	Es el gobierno local del municipio de Guatemala, quien tiene dos proyectos priorizados como ICE y en 2022 presentó 9 iniciativas de Proyecto	Institución Contratante del Estado Socio estratégico	Gobierno Local, que tiene a su cargo los temas de movilidad urbana, transporte, conexiones viales, etc. en el Municipio de Guatemala. Es Institución Contratante del Estado de STPM y Metro riel, ha ingresado 9 iniciativas de Proyecto a la Agencia	Autorizaciones como ICE y Asesoría y conocimientos técnicos
21. Secretaria General de la Presidencia de la República	Es el órgano responsable del apoyo jurídico y administrativo de carácter constante e inmediato del Presidente de la República	Ejecutor	Remite los Contratos de Alianzas y formula la iniciativa de ley para la aprobación de los Contratos de Alianzas al Organismo Legislativo. Es quien revisa y remite la iniciativa de reformas a la Ley de ANADIE	Ejecutor

3.2 Actores del Sector Privado, Sociedad Civil y Academia

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
1. CACIF - Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras	Organización que aglutina a las cámaras empresariales guatemaltecas.	Miembro del CONADIE	Autorizador para aprobación de proyectos de APP	Miembro del Consejo de Alianzas Dirigencia empresarial del país
2. Cámara de Construcción de Guatemala.	Entidad coordinadora específica del sector privado en el sector de la construcción.	Miembro del CONADIE	Apoyo en temas de cooperación para estudios Autorizador para aprobación de proyectos de APP	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría con el sector privado de la construcción
3. Fundación para el Desarrollo (FUNDESA)	Entidad privada que tiene el interés de generar e implementar programas y proyectos que impulsen el desarrollo	Aliado	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos del sector privado	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos

Plan Estratégico  
2023-2027

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	económico y social en Guatemala de manera sostenible.			
4. Guatemala No se Detiene	Foro que aglutina a sector privado y público y cuenta con un eje de infraestructura	Socio estratégico	Puede ser fuente de iniciativas y nuevos proyectos	Anadie es firmante del grupo, socios estratégicos
5. Cámara de Comercio de Guatemala.	Entidad coordinadora específica del sector privado en el sector comercio.	Aliado	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos del sector privado	Asesoría en representación y promoción del Comercio
6. Cámara de Industria de Guatemala	Es la organización Gremial que aglutina al sector Industrial del país	Aliado	Asesoría en temas logísticos y económicos.	Promoción de la competitividad y la infraestructura
7. AGEXPORT	Es la organización gremial que aglutina al sector exportador del país	Aliado	Asesoría en temas económicos y de interés de desarrollo sectorial.	Promoción de la competitividad y el modelo exportador
8. Organizaciones de la Sociedad Civil	Órgano integrado por individuos en el ejercicio del derecho a la participación ciudadana atendiendo a sus capacidades y reconocida honorabilidad con el objetivo de coadyuvar con las entidades responsables en la toma de decisiones del país	Aliado	Promover la transparencia en la gestión pública de los proyectos de alianzas público privadas, sobre posibles actos de corrupción, anomalías e irregularidades presentados por la ciudadanía	Acompañamiento en los procesos
9. Academia	Agrupaciones de sociedades estudiantiles con el fin de formar profesionales en diferentes disciplinas	Aliados	Socializar el modelo App con futuros profesionales en diferentes disciplinas	Replicadores del modelo
10. Medios de Comunicación	Divulgación de información relacionada con los resultados y efectos del accionar de la Institución en cumplimiento de sus funciones. Ser un medio de vigilancia y denuncia, así como de formación de la ciudadanía.	Aliados	Apoyo en el proceso de promoción y divulgación de los proyectos APP	Acompañamiento en los procesos

Plan Estratégico  
2023-2027

3.3 Banca Multilateral, Misiones y Agencias de Cooperación Internacional

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
1. Banca Multilateral BCIE, BID, BM, FMI, Organización de Naciones Unidas y Organismos bilaterales de cooperación internacional	Conjunto de organismos multilaterales de desarrollo con el objetivo de apoyar técnica y financieramente a los países en desarrollo	Aliado	Gestiones de cooperación técnica y financiera para estudios de prefactibilidad de los proyectos APP	Asesoría técnica, legal y financiera
2. Misiones y Agencias de Cooperación Internacional	Agencias internacionales gubernamentales que proporciona apoyo técnico y financiera a los países socios	Aliado	Apoyo técnico y financiero para estudios de preinversión de APP	Asesoría técnica, legal y financiera
3. KOICA	Agencia coreana de cooperación	Aliado	Se cuenta con el Programa del Plan Maestro de Movilidad	Cooperante

#### 4.0 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

El modelo de planificación, desarrollo y ejecución de infraestructura económica por medio de Alianzas Publico Privadas, cuenta con un campo de acción amplio, toda vez que, siempre y cuando se lleve a cabo un proceso técnico, legal, transparente e inclusivo, brinda beneficios desde los ámbitos de desarrollo económico, social y cultural a toda la población, de manera directa o indirecta.

Lo anterior, considerando como una condición imprescindible que el desarrollo de dichos modelos cuente con los consensos socio-políticos que permitan el cumplimiento de todas las etapas del desarrollo de dichos acuerdos, y los mismos se puedan transformar en proyectos en los cuales todos los actores involucrados contribuyan, desde al ámbito de su competencia, a la oportuna, eficiente y eficaz realización y conclusión de los mismos.

En ese sentido, y a pesar de las consideraciones jurídicas establecidas en el ámbito de aplicación de la normativa legal aplicable a la ejecución de proyectos por medio de Alianzas Publico Privadas vigentes actualmente en la República de Guatemala, es importante describir a continuación los beneficiarios potenciales a nivel departamental de la implementación del modelo de ejecución de obras de infraestructura en el cual intervienen actores privados y públicos cuyo fin primordial de sus intervenciones debe estar orientado a la modificación de las condiciones de vida de la población que integra el País.

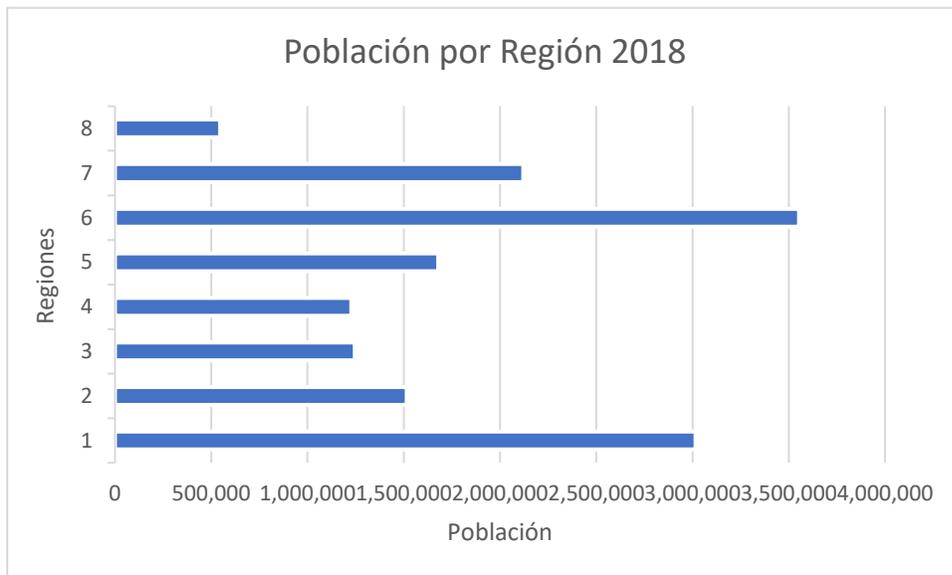
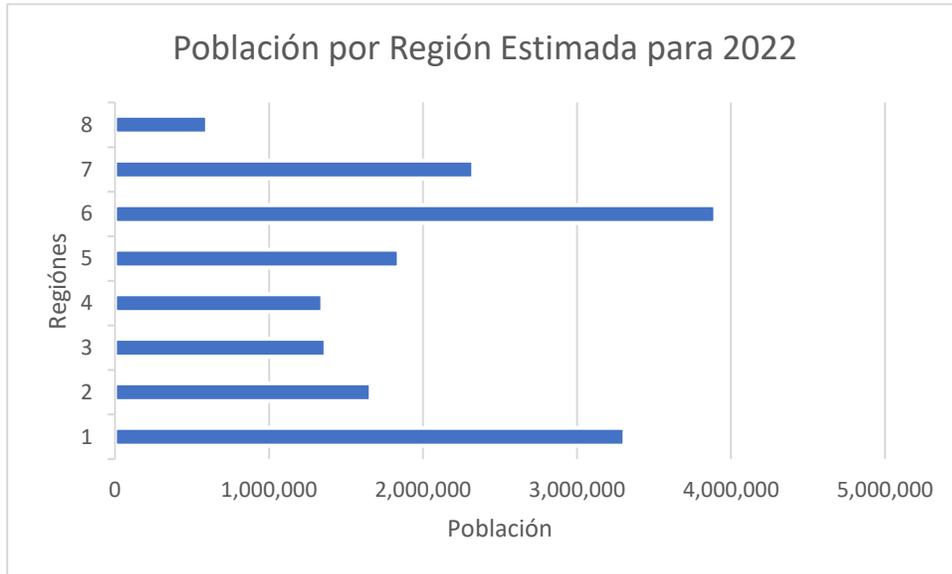
Por lo tanto, es importante tomar en cuenta como primer aspecto, el total de la población con que cuenta la república de Guatemala, considerados para tal efecto como beneficiarios potenciales, toda vez que en función de la ampliación del alcance del modelo de desarrollo de infraestructura económica por medio de alianzas público privadas se ampliarán los diversos beneficios que aporta este modelo.

#### 4.1 Distribución Poblacional por Regiones de la República de Guatemala

De acuerdo con la distribución geográfica, la República de Guatemala se divide en ocho regiones que integran los veintidós departamentos, es importante tomar en cuenta la presente información toda vez que para efectos del diseño e implementación del modelo de infraestructura económica por medio de alianzas público privadas, permite determinar el alcance y posible impacto que cada intervención que este modelo brinda a la región.

REGIÓN	DEPARTAMENTOS QUE LA CONFORMAN	POBLACION 2018 DATOS CENSO	POBLACION 2022 Proyección (base 2018)
Región I, Metropolitana	Guatemala	3,015,081	3,307,592
Región II, Verapaces	Alta Verapaz y Baja Verapaz	1,514,514	1,661,446
Región III, Nororiente	Chiquimula, El Progreso, Izabal y Zacapa	1,245,757	1,366,615
Región IV, Suroriente	Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa	1,227,925	1,347,053
Región V, Central	Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla	1,679,426	1,842,357
Región VI, Suroccidente	Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos Suchitepéquez, Sololá y Totonicapán	3,553,053	3,897,756
Región VII, Noroccidente	Huehuetenango y Quiché	2,119,930	2,325,597

Región VIII, Petén	Petén	545,600	598,532
TOTAL		14,901,286	16,346,950



#### 4.2 Población Objetivo

De acuerdo con la guía conceptual de gestión por resultados, la cual define a la población objetivo como un conjunto de individuos o colectivos, aspectos del medio socio - económico o el ambiente, identificables por sus características internas o externas que puede presentar el problema de desarrollo o uno de los factores causales.

En ese sentido, la población objetivo son todas las personas beneficiadas o usuarios de cada uno de los proyectos que la ANADIE formule como iniciativas para la atracción de inversión para el Estado.

Con base a los estudios elaborados en el proceso de estructuración de los proyectos se ha logrado identificar a la población beneficiaria o usuaria de estos y que con base a las reglas explícitas por el Estado, es considerada elegible para recibir los productos o beneficios de los programas establecidos por el Gobierno.

#### 4.3 Descripción de la población objetivo según SPPD-07 Análisis de población

La población objetivo de la ANADIE se encuentra establecida en la ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica Decreto 16-2010 del Congreso de la República, que en su artículo 3 dice que las Instituciones Contratantes del Estado –ICE- son, las entidades o instituciones del Estado de carácter centralizado, descentralizado o autónomo, que contrate con un participante privado la prestación o provisión de un servicio de su competencia, bajo el régimen establecido en la presente Ley”.

Así mismo, en su artículo 8, menciona que parte de las funciones de la ANADIE es asesorar, cuando se requiera, a la institución contratante del Estado en la implementación de esta Ley y en todo lo que corresponda de los contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.

Con base a estas definiciones, diremos que la población objetivo está integrada por 14 ministerios, 18 secretarías y 42 entidades descentralizadas y autónomas, asciendo un total de 74 instituciones públicas que componen las Instituciones Contratantes del Estado, como las nombra la ley.

La causa identificada que se relaciona con la población objetivo (ICE), es el insuficiente presupuesto que se le asignan a las instituciones públicas para inversión dentro de su presupuesto.

Actualmente de esas 74 instituciones, 5 solicitaron a la Agencia elaborar estudios de estructuración para elaborar contratos de Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica de la cartera de 7 proyectos que fueron priorizados por el CONADIE.

El Ministerio de Comunicaciones, tiene a su cargo 3 proyectos Vía Express, Aeropuerto Internacional La Aurora, Autopista Escuintla Puerto Quetzal; Ministerio de Finanzas Públicas 1, Centro Administrativo del Estado; Fegua 1, Metroriel, Mineco 1, Puerto Intermodal Tecún Umán; y Sistema de Transporte Público Masivo 1, Municipalidad de Guatemala.

Problema Central	Causa	Población Universo	Población Objetivo	Población Elegible	Sexo		Rango de edad	Ubicación de Población Elegible		Territorialización		Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
					H	M		Urbana	Rural	Departamento	Municipio		
Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país	Insuficiente presupuesto para inversión	74	74	5	X	X	Abierto	X	X	X	X	X	X

Proyección Estimada de usuarios de los proyectos

Beneficiarios		Ferrovianos	Movilidad			Puertos y Aeropuertos		Edificación Pública
Proyecto	Usuarios del proyecto en el primer año de operación	STPM	Metroriel	Vía Express	AEPQ	AILA	Tecún Umán	CAE
Usuarios directos		N/A**	252000 (2)	8000 (1)	15000 (1)	3.2 M (2)	45813(2)	12000 (2)
Beneficios económicos		N/A**	772.00	310.00	125.00	158.00	40.00	240.00

\*\* Se encuentra en la fase de estudios, aún no se cuenta con el monto estimado del proyecto

- (1) vehículos
- (2) Personas

## III MARCO ESTRATÉGICO

### 5.0 Marco Estratégico

El marco estratégico de la ANADIE se encuentra alineado con la misión, visión y valores institucionales, este método estructurado fue utilizado para definir los objetivos estratégicos clave de la agencia.

Se ha identificado como la ruta a seguir en el corto y mediano plazo por el equipo de la ANADIE para alcanzar las metas tanto institucionales como de la política general de gobierno dictada.

### 5.1 Misión

Somos la institución especializada del Estado, que gestiona, coordina y promueve, iniciativas y proyectos de infraestructura económica, para contribuir al desarrollo del país, a través de la modalidad de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.

### 5.2 Visión

Al 2027 la Agencia se encuentra posicionada como la institución rectora del Estado en la modalidad de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, que estructure y desarrolle proyectos integrales de infraestructura económica que impulsen el crecimiento socio económico del país.

### 5.3 Objetivo Estratégico

Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país.

### 5.4 Ejes Operativos

- a) Eje de Estructuración
- b) Eje de fortalecimiento institucional
- c) Eje de Fiscalización

### 5.5 FODA institucional

La ANADIE en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Katu'n Nuestra Guatemala 2032, la Política General de Gobierno –PGG-, los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-, se enfrenta a nuevos retos e importantes desafíos, tanto a nivel nacional como internacional, lo que requiere de mejores capacidades para desempeñar con efectividad las funciones que tiene asignadas por mandato legal, en contribución al cumplimiento de las prioridades de política pública y planes de desarrollo, monitoreo y evaluación de los resultados y efectos en el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de la población, en el marco de una gestión orientada a resultados con transparencia.

El FODA institucional se realizó con el objetivo de realizar un ejercicio de aplicación metodológica para ampliar el abanico de herramientas disponibles para el análisis estratégico y la identificación de líneas de acción de la ANADIE en proyectos de infraestructura económica.

ANÁLISIS FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Ámbito de aplicación de la agencia apoya al país en proyectos de infraestructura	2. Atracción de inversión privada para los proyectos AP
ESTRATEGÍAS FO-FA-DO-DA	3. Generación de empleo a través de los proyectos de Alianzas Público Privado	2. Poco apropiamiento de las ICE'S para el avance de sus proyectos
	4. Capacitar a otras instituciones sobre el modelo de Alianzas Público Privado	3. Modificación no deseada de la normativa legal
	5. Posicionar a la Agencia como la opción de contratación y de estructuración de proyectos de infraestructura económica en el país	4. Poca credibilidad ante la opinión pública
	6. Credibilidad de las instituciones bilaterales	5. Desconocimiento del modelo APP de las instituciones del Estado
6. Riesgos a cambios macroeconómicos		
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Equipo profesional calificado	F1-F2 Capacitar periodicamente al personal en APP	
2. Estabilidad laboral		
3. Entidad especializada en APP	F3-F6 Impulsar con las Instituciones Contratantes del Estado -ICE-nuevos proyectos e iniciativas	F3-F6, A1 -A2 Dependencia de la aprobación de los proyectos por entes externos y baja asignación financiera para desarrollar ar proyectos
4. Potencial para seguir creciendo		
5. Entidad descentralizada		
6. Entidad que cuenta con la capacidad de estructurar megaproyectos		F6-A6 Cambios macroeconómicos
7. Se cuenta con representatividad del Estado (CONADIE)		F7-A5 Cambio de autoridades en las instituciones tomadoras de decisiones
8. Proyectos de beneficio social	F8. Los contratos de alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica contienen un componente de responsabilidad social empresarial	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. No se cuenta con una política pública para el desarrollo de las Alianzas pública privada		D1-A5 Implementar estrategia de comunicación
2. Falta de instrumentos y guías para promoción de la agencia y el modelo	D1-D3, O2-O5 Desconocimiento de la ANADIE por parte de las instituciones del Estado	
3. Incidencia de diversos actores externos para la aplicación de la ley		
4. Falta de instalaciones propias para el funcionamiento de la institución		
5. Complejidad de la ley	D5-O4 Desconocimiento de la Ley de Alianzas Público Privadas	
6. Limitado presupuesto para la contratación de estudios realizados		D6-A2 Solicitar incremento de presupuesto para relizar estudios solicitados por la ley

## 6.0 Vinculación de las políticas públicas con las alianzas para el desarrollo de infraestructura económica

### 6.1 Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032

En 2014 fue presentado el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032, que es impulsado por el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR), producto de los procesos de descentralización del Estado a través de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Este plan contiene elementos para buscar el desarrollo sostenible del país y reducir la pobreza.

El Plan Katún se convirtió en la Política Nacional de Desarrollo del país y rige el marco de políticas públicas que propone una visión común del país, un sueño compartido, una confianza en un futuro diferente y mejor.

La Agenda Katún se centra en definir orientaciones para el desarrollo sostenible del país, abordando temas económicos y sociales, así como el manejo responsable de los recursos naturales y el ambiente de nuestro territorio. En ella se invita a todos los guatemaltecos a construir una visión conjunta de la nación, tomando como base el análisis de las tendencias demográficas, socioeconómicas y geográficas, así como los patrones del comportamiento del país en el futuro.

La Política Nacional de Desarrollo integra cinco ejes:

- Guatemala urbana y rural
- Bienestar para la gente
- Riqueza para todas y todos
- Recursos naturales hoy para el futuro
- El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo

#### 6.1.1 Ejes del Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032, relacionados con las alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.

Ejes	Descripción
1. Guatemala urbana y rural.	<p>Según el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 sobre esta plataforma es viable desarrollar el resto de prioridades del plan.</p> <p>Este eje se estructura en base a la interdependencia de los sistemas rurales y urbanos, en donde se pretende, entre otras cosas, conectar a las ciudades y ordenar el territorio.</p> <p>Las prioridades de este eje son: desarrollo rural sostenible, desarrollo urbano sostenible, fortalecimiento de los gobiernos locales y la capacidad de generar resiliencia.</p>

Ejes	Descripción
2. Riqueza para todas y todos.	En este eje se definen condiciones que dinamicen la economía y mejoren los ingresos de las personas. Una de las prioridades es infraestructura para el desarrollo, tema que se vincula directamente con las APP.
3. Recurso natural hoy para el futuro.	El plan incorpora en este eje la importancia de proteger los recursos naturales y una adecuada gestión ambiental.  Entre los temas que se consideran, están el ordenamiento territorial que debería de incidir en la planificación de la infraestructura; así como el manejo integral y participativo de los desechos sólidos, un tema que se puede desarrollar a través de una APP.
4. El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo.	Una de las prioridades de este eje es el fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo; tema vinculante con las APP y la necesidad de que las instituciones del gobierno comprendan que las Alianzas Público Privadas pueden ser un mecanismo de financiamiento de la infraestructura económica del país.

#### 6.1.2 Eje: Guatemala urbana y rural.

La ANADIE ha identificado la participación dentro del eje: Guatemala urbano y rural.

Eje: Guatemala urbana y rural. Prioridad: Desarrollo rural integral.	
Meta	Resultado
<b>#3.</b> La Guatemala rural del año 2032 habrá mejorado su nivel de competitividad.	<b>#3.1</b> Los territorios rurales se encuentran conectados con las áreas de producción, mercado y centros poblados. Lineamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar y ejecutar infraestructura vial que permita acceso a los servicios y facilite la conectividad entre los territorios rurales, y que además estimule los intercambios y las comunicaciones entre estos y las áreas urbanas y el exterior.</li> <li>○ Las comunidades rurales deben tener acceso a la red de servicios de apoyo a la producción.</li> </ul>
	<b>#3.2</b> Los productores rurales han mejorado sus ingresos gracias a la infraestructura productiva y de servicios que los articulan con las cadenas productivas y de valor.  Lineamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitar el desarrollo de infraestructura para la producción, transformación y comercialización interna y externa (b).</li> </ul>
	<b>#3.3</b> La población del área rural cuenta con medios de vida sostenibles y ha desarrollado capacidades que garantizan su autosuficiencia.

	<p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer infraestructura de saneamiento básico y sistemas de tratamiento para desechos líquidos y sólidos en todas las comunidades rurales (e).</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Eje 1. Guatemala urbana y rural. Prioridad: Desarrollo urbano sostenible.</p>	
Meta	Resultado
#1. En el año 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones.	<p>#1.1 El desarrollo urbano nacional y sus dinámicas sociales, económicas y naturales se orientan de acuerdo con las funciones y relaciones entre lugares poblados urbanos y áreas rurales, y con ello, se han reducido las disparidades, sentando las bases para un desarrollo rural equilibrado.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impulsar proyectos estructurantes urbanos mediante el financiamiento conjunto del Estado, el sector privado y las municipalidades, según su marco de competencia y de manera sostenible en el tiempo.</li> </ul>

<p>Eje 1. Guatemala urbana y rural. Prioridad: Desarrollo territorial resiliente y sostenible.</p>	
Meta	Resultado
#1. En el año 2032, el 100% de las instituciones públicas y los gobiernos locales aplican criterios de territorios, ciudades y municipios resiliente.	<p>#1.1 El país, los municipios y las ciudades tienen la capacidad de soportar, responder y recuperarse ante el impacto de un evento natural adverso.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplicar medidas de mitigación correctivas en asentamientos humanos, infraestructura económica, social, actividades productivas en áreas de riesgo.</li> </ul>

Dentro del eje Guatemala Urbana y Rural se busca articular al Estado con los gobiernos locales y contribuir a que se mejoren las condiciones de vida de la población en las áreas donde ANADIE tiene participación a través de los proyectos:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Centro Administrativo del Estado (CAE).</i></li> <li>2. <i>Metro Riel, “Interconexión vial y transporte urbano de pasajeros del eje norte-sur de la ciudad de Guatemala/Metro Riel Sistema del transporte público”.</i></li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3. <i>Puerto Seco Intermodal Tecún Umán.</i>
4. <i>Autopista Escuintla Puerto Quetzal, Rehabilitación, administración, Operación, Mantenimiento y Obras Complementarias de la Autopista Escuintla-Puerto Quetzal con cobro de peaje.</i>
5. <i>Vía Express Nororiente “Construcción, Ampliación y Mejoramiento del Libramiento a la Ciudad de Guatemala a través de la Interconexión CA-09 Norte- CA-01 Oriente”.</i>
6. <i>Modernización del Aeropuerto Internacional La Aurora. “Modernización, Eficiencia y Seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de Guatemala”.</i>
7. <i>Sistema de Transporte Público Masivo, Eje Oriente Occidente de la ciudad de Guatemala.</i>

Esto derivado que son proyectos de gestión territorial que alineados al Plan de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 buscan atender los espacios transfronterizos y las zonas de desarrollo económico para contribuir al fortalecimiento de las capacidades locales.

De igual manera en los próximos años se incorporarán nuevos proyectos de infraestructura económica a la cartera, los cuales promueven este desarrollo

#### 6.1.3 Eje: Riqueza para todos y todas.

Eje: Riqueza para todos y todas.	
Prioridad: Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva.	
Meta	Resultados
#1. En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%:	#1.1 El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva.  Lineamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora y desarrollo de infraestructura general y de servicios básicos.</li> <li>○ Otorgamiento de facilidades crediticias a los distintos actores del sector turístico para la renovación y modernización de la infraestructura, así como para el fomento de la inversión turística.</li> </ul>

Eje: Riqueza para todos y todas.	
Prioridad: Infraestructura para el desarrollo.	
Meta	Resultados
#1. Se ha asegurado un nivel de inversión en capital físico (formación bruta de capital fijo – FBCF-) no menor al 20% del PIB y un nivel de	#1.1 En 2032, el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo.  Lineamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incrementar las inversiones públicas y privadas considerando las distintas posibilidades de financiamiento y los mecanismos de</li> </ul>

<p>gasto público de capital por encima del 5% del PIB. El incremento de la FBCF deberá ser progresivo sostenido:</p> <p>a. No menor que el 17% del PIB durante el primer quinquenio.</p> <p>b. Mayor que el 19% durante el segundo quinquenio.</p> <p>c. No menor que el 20% a partir de la finalización del segundo quinquenio, hasta llegar al año 2032</p>	<p>regulación más apropiados – incluyendo las Alianzas Público Privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar medidas que impidan la reproducción del riesgo en la infraestructura.</li> <li>○ Infraestructura de las comunicaciones.</li> <li>○ Incentivar el crecimiento económico mediante el mejoramiento y la ampliación de la conectividad intermodal y de transporte.</li> <li>○ Extender la cobertura en las áreas rurales, fortaleciendo los vínculos urbano-rurales por medio de la disposición de infraestructura que incremente la productividad del área rural.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Eje: Riqueza para todos y todas. Prioridad: Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo.</p>	
<p>Meta</p>	<p>Resultados</p>
<p>#5. En el 2032, la política fiscal tendrá como objetivo la redistribución del ingreso por medio de una política social más activa y una carga tributaria progresiva.</p>	<p>#5.1 En 2032, se han reducido las desigualdades sociales y territoriales como producto de la implementación de una política social y tributaria enfocada en la satisfacción de los sectores vulnerables.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La asignación fiscal debe priorizar a los sectores estratégicos de educación, salud, seguridad alimentaria, agua, competitividad, empleo e infraestructura social y productiva a nivel nacional.</li> </ul>

En este eje se busca una revolución que abrirá nuevas oportunidades que redefinirán la vida económica de los guatemaltecos, por medio de la dinamización de las actividades económicas productivas, la aceleración económica que influya en el crecimiento del PIB, la generación del empleo decente, para contribuir a la reducción de la pobreza

#### 6.1.4 Eje: Recursos naturales hoy para el futuro

<p>Eje: Recursos naturales hoy para el futuro. Prioridad: Manejo integral y participativo de los desechos sólidos.</p>	
<p>Meta</p>	<p>Resultados</p>
<p>#1. El 100% de los municipios implementa acciones participativas</p>	<p>#1.1 Se ha mejorado la gestión integral de los desechos sólidos gracias a la participación de las comunidades locales y las municipalidades, y por medio de acciones para la concienciación de la población</p>

<p>de manejo integrado de los desechos sólidos y se encuentra organizado para el tratamiento de sus desechos por medio de rellenos sanitarios con tecnología.</p>	<p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construir rellenos sanitarios con tecnología avanzada y considerando la ubicación, geología, tipos de suelo, orografía, condiciones climáticas, accesibilidad e infraestructura, distancia y, sobre todo, los aspectos socioeconómicos y culturales. Según el tipo de tecnología, manejo, aprovechamiento y condiciones topográficas, estos rellenos deberán implementar mecanismos para la impermeabilización de suelos por medio de geo membranas, manejo de lixiviados, diseño de infraestructura para el aprovechamiento de biogás, diseño de planta de clasificación de residuos, incorporación de básculas y maquinaria pesada, entre otros.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Eje: Recursos naturales hoy para el futuro. Prioridad: Acceso a energía de calidad y cobertura nacional.</p>	
<p>Meta</p>	<p>Resultados</p>
<p>#1. Cobertura de energía del 100% en las áreas rurales, para uso domiciliar.</p> <p>#2. Energía de calidad en todo el país para su utilización de actividades productivas, industriales, comerciales y agrícolas.</p>	<p>#1.1 Las condiciones de vida de la población rural han mejorado con el acceso a los servicios que facilita la energía eléctrica, tales como luz residencial, tecnologías de información y comunicación y facilidades de educación, formación y salud.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ampliar la cobertura de energía eléctrica domiciliar en las áreas rurales mediante el fortalecimiento del programa de electrificación rural.</li> </ul>

En el eje se plantea que no se pueden tener economías sólidas, sociedades sostenibles y habitantes sanos en un país en el que no se respeta y proteja el ambiente y los recursos naturales, la necesidad de proteger y potenciar los recursos naturales en equilibrio con el desarrollo social, cultural, económico y territorial, permitiendo satisfacer las demandas actuales y futuras de la población en condiciones de sostenibilidad y resiliencia, sobre todo ante el impacto de los fenómenos que la naturaleza presente.

#### 6.1.5 Eje: El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo

Una de las prioridades de este eje es el fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo.

En los proyectos APP que conllevan servicios asociados, garantizando que los mismos sean dados de manera eficiente y efectiva en menor tiempo, atendiendo las necesidades de la población de una manera pronta y segura, de esta manera se está contribuyendo a proporcionar infraestructura y servicios más modernos y atendiendo las necesidades.

## 6.2 Prioridades Nacionales de Desarrollo

Aunque el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 se aprobó antes del lanzamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o la Agenda 2030; el documento hace mención sobre la Agenda Post 2015 y el acuerdo que establecieron los países en Río +20 de formular los ODS.

En ese sentido, para vincular el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 con la Agenda 2030, el CONADUR aprobó en el 2016 la Estrategia de articulación de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo Katún: Nuestra Guatemala 2032”.

Esto le permitió a SEGEPLAN realizar una serie de consultas que resultaron en diez Prioridades Nacionales de Desarrollo y 16 metas estratégicas. Dicha vinculación entre el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 y los ODS resultó en los Lineamientos Generales de Política 2019-2030 (SEGEPLAN) y las Prioridades Nacionales de Desarrollo:

Prioridad nacional.	Metas estratégicas.
1. Protección social y reducción de la pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Potenciar y promover la inclusión social, política y económica.</li> <li>○ Implementar sistemas y medidas de protección social.</li> </ul>
2. Acceso a servicios de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lograr la cobertura sanitaria universal.</li> </ul>
3. Disponibilidad y acceso a agua y gestión de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ordenación sostenible y uso eficiente de los recursos naturales.</li> <li>○ Ordenación de bosques.</li> </ul>
4. Impulso de la inversión y el empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>○ Reducción de la precariedad laboral</li> <li>○ Promoción del turismo sostenible</li> </ul>
5. Educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enseñanza primaria, secundaria completa y de calidad.</li> </ul>
6. Valor económico de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.</li> </ul>
7. Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reducción de la corrupción y el soborno.</li> <li>○ Instituciones eficaces, transparentes y responsables.</li> </ul>
8. Seguridad alimentaria y nutricional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reducción de la desnutrición crónica.</li> </ul>
9. Reforma fiscal integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforma fiscal e incremento del gasto social.</li> </ul>
10. Ordenamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementación satisfactoria de planes de desarrollo y ordenamiento territorial en el 100% de los municipios.</li> <li>○ Mayor capacidad de gestión de los gobiernos municipales.</li> </ul>

Prioridades vinculadas a las Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica y que se considerarán como lineamientos para los proyectos:

Prioridad nacional.	Metas estratégicas.
#4 Impulso a la inversión y el empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esta prioridad aborda el tema de la competitividad y crecimiento económico. El Banco Mundial indica que el aumento del 1% en el capital de infraestructura equivale a un aumento del 1.5% en el PIB. El proyecto AEPQ impactará en el Ingreso de inversión en PIB en Q. 1,444.5 millones. Contribución al PIB en construcción: 0.13% de los 4.4% proyectados (2.95% del total)</li> </ul>

### 6.3 Política General de Gobierno 2020-2024

La Política General de Gobierno 2020-2024 define lineamientos y acciones públicas estratégicas que deberán seguir las instituciones del sector público durante los próximos cinco años.

Es importante hacer notar que esta Política Pública establece metas de desarrollo con la sinergia del Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 y las metas priorizadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible para alcanzar resultados concretos.

#### *Pilares de la política general de gobierno 2020-2024 y sus objetivos estratégicos*

1. **Economía, Competitividad y Prosperidad:** busca lograr el objetivo de un mayor crecimiento económico y el aumento significativo de las fuentes de empleo sostenible.
2. **Desarrollo Social:** alcanzar el objetivo de atender de manera directa y efectiva a los más pobres, impulsando compensadores sociales efectivos y focalizados.
3. **Gobernabilidad y Seguridad en Desarrollo:** persigue mejorar la gobernabilidad del país para una convivencia en paz y armoniosa, que permita condiciones adecuadas de inversión.
4. **Estado Responsable, Transparente y Efectivo:** pretende administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de los ciudadanos.
5. **Relaciones con el Mundo:** Asegurar el aprovechamiento de las relaciones internacionales, para que además de las buenas relaciones diplomáticas mejore el orden del comercio internacional, turismo, versión y el trato a nuestros migrantes

A continuación, se enumeran por objetivos estratégicos, sectoriales y acciones que se vinculan al pilar Economía, Competitividad y Prosperidad en la meta “Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real”, contribuyendo la Agencia al cumplimiento de la Política General de Gobierno con su resultado estratégico establecido (ver página 89, matriz de vinculación estratégica).

6.3.1 Pilar: Economía, competitividad y prosperidad.

Objetivo Estratégico: Propiciar el crecimiento económico y el aumento sostenible del empleo.	
Objetivo sectorial:	Acciones:
#1. Generar las condiciones adecuadas y un buen clima de negocios para propiciar el aumento de la inversión y la mejora en los niveles de competitividad.	#1.4 Impulsar proyectos de inversión con el apoyo del Gobierno, en el marco de una política de alianzas público privadas, las concesiones de obra pública y la inversión por medio de leasing público. Para ello deberá fortalecerse la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE). La utilización de los recursos naturales deberá buscar equilibrio entre el desarrollo y el medio ambiente, así como el respeto a las comunidades conforme a la ley.

Objetivo Estratégico: Propiciar el crecimiento económico y el aumento sostenible del empleo.	
Objetivo sectorial:	Acciones:
#3. Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión.	#3.3 Orientar la inversión pública hacia áreas estratégicas que promuevan la visión de desarrollo; en este sentido, se aumentará la participación del Estado en la provisión de infraestructura productiva y social mediante el uso de las diversas modalidades de financiamiento (recursos tributarios, endeudamiento, alianzas público privadas, leasing, concesiones). Por otro lado, se deberá promover la coordinación de las diferentes entidades de inversión (sectoriales, municipales y de los consejos de desarrollo) en la provisión de agua potable, servicios de saneamiento ambiental y caminos rurales.

6.4 Las alianzas para el desarrollo y otras políticas públicas

Actualmente existen diversas políticas públicas de espectro territorial, sectorial, intersectorial y transversal. Las políticas vigentes que se pueden vincular directa o indirectamente con las APP son:

*Vinculación de políticas públicas con las Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.*

Política.	Descripción / relación.
1. Política Nacional de Competitividad 2018-2032.	Presenta los lineamientos en el marco de la estrategia de 11 clústeres productivos, 11 prioridades en materia de productividad y 9 entornos de desarrollo territorial y promoción de políticas públicas. Incluye una proyección de inversión en ciudades intermedias.
2. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral.	Aunque la política no fue consensuada con todos los actores del desarrollo rural (i.e. el sector privado), ésta fue aprobada en el 2009 por organizaciones campesinas y contempla el desarrollo de infraestructura para reducir disparidades entre lo urbano y lo rural.

Política.	Descripción / relación.
3. Política Nacional de Cambio Climático.	Impulsada por el Ministerio de Ambiente Recursos Naturales (MARN) y aprobada en el 2009, la política abarca un componente de manejo de desechos.
4. Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos.	Impulsada por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (CIV) y aprobada en el 2004, la política aborda el tema de eficiencia del transporte público y privado, el desarrollo de la vivienda para familias de bajos ingresos, así como el financiamiento no convencional de proyectos (aunque no menciona específicamente las APP).
5. Política Energética 2013-2027.	Impulsada por el Ministerio de Energía y Minas (MEM), política es regional y contempla ampliar la cobertura eléctrica a nivel nacional, así como el sistema de transmisión.
6. Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022.	Impulsada por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), contempla iniciativas como la remodelación de los dos aeropuertos.
7. Política Nacional para el Manejo Integral de los Residuos y Desechos Sólidos.	Aprobada en el 2005, la política contempla en su programa de inversiones los proyectos de inversión público-privada para el manejo de desechos.
8. Política Pública de Reparación a las comunidades afectadas por la construcción de la hidroeléctrica Chixoy, cuyos derechos fueron vulnerados	Es la reparación y solución de las violaciones de derechos humanos de las 33 comunidades afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, que corresponde a medidas de reparación empleadas en el Plan de Reparación para la recuperación de su proyecto de vida digno.  Actualmente ANADIE no tiene en desarrollo ningún proyecto en esa área geográfica.
9. Plan de Desarrollo Integral de la subregión Polochic	Desalojo de 14 comunidades del Valle Polochic  Actualmente ANADIE no tiene en desarrollo ningún proyecto en esa área geográfica.
10. Política Nacional de Desarrollo Integral de las Mujeres y su Plan de equidad	Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural.  La producción de ANADIE es intermedia no es el ejecutor de los proyectos, su función es desarrollar estudios para estructurar proyectos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.
11. Política pública respecto de la prevención a las infecciones de transmisión sexual y la respuesta a la	Implementar los mecanismos para la educación y prevención, vigilancia epidemiológica, investigación, atención y seguimiento de las enfermedades de transmisión sexual (ITS), Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) y el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA), como problema social y económico de urgencia nacional, así como garantizar el respeto,

Política.	Descripción / relación.
epidemia del síndrome de inmunodeficiencia adquirida –SIDA-	promoción, protección y defensa de los derechos humanos de las personas afectadas por estas enfermedades  Actualmente, en la ley de ANADIE se encuentra la prohibición de desarrollar proyectos en el área de salud.
12. Ley de atención a las personas con discapacidad	Servir como instrumento legal para la atención de las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, su participación social y el ejercicio de los derechos y deberes en nuestro sistema jurídico.  La producción de ANADIE es intermedia, no es el ejecutor de los proyectos, su función es impulsar proyectos a través de un proceso de estructuración, licitación y adjudicación. Asimismo, participar en la fase de implementación de los proyectos de infraestructura económica.
13. Ley marco del cambio climático	Establecer las regulaciones necesarias para prevenir, planificar y responder de manera urgente, adecuada, coordinada y sostenida a los impactos del cambio climático en el país.
14. Política Nacional de cambio climático PANCC	Reducción de la vulnerabilidad del país a los eventos extremos, el reforzamiento de la capacidad de adaptación y la contribución a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero; así como el aprovechamiento de los mercados de carbono.

## 7.0 LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

### 7.1 Caminos causales relativos al problema central

Para identificar la problemática se usará la técnica del árbol de problemas, utilizando la relación causa efecto para encontrar diferentes posibilidades de solución con las posibles intervenciones para determinar el alcance institucional.

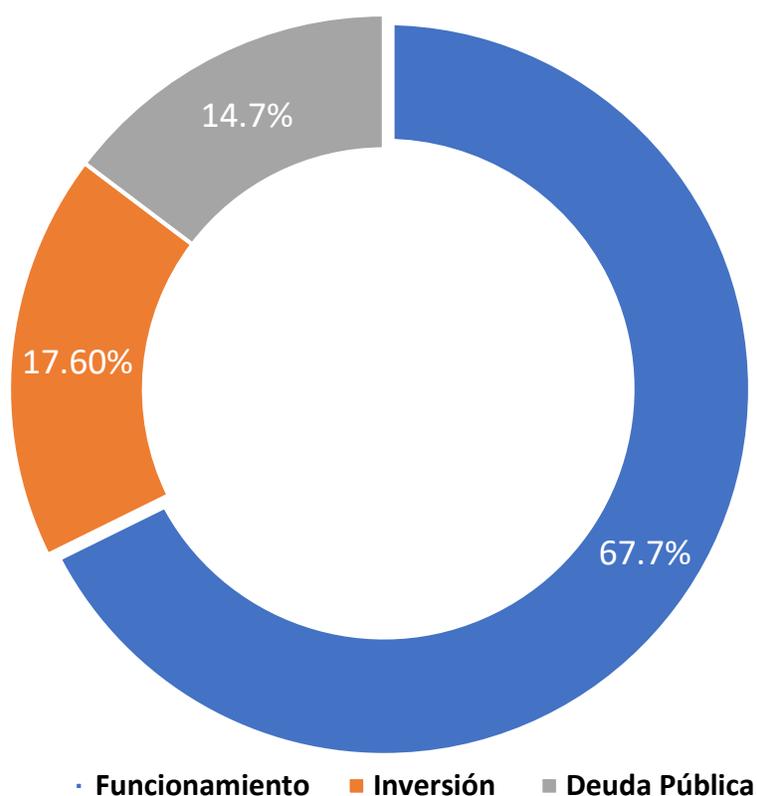
Los factores causales que hemos identificado para nuestro problema central:

1. Insuficiente presupuesto para inversión pública
2. Complejidad en las normas
3. Fala de recursos para pre-inversión
4. Falta de planificación a largo plazo
5. Falta de infraestructura prioritaria
6. Procesos administrativos largos
7. Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de Infraestructura económica.
8. Deterioro de la infraestructura existente
9. Bajo índice de competitividad
10. Limitación en el desarrollo competitivo del país
11. Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico

### 7.1.1 Insuficiente presupuesto para inversión pública

La asignación presupuestaria autorizada por el Congreso de la República para el ejercicio fiscal 2022 fue de 106,229 mil millones de quetzales, distribuido en gastos de funcionamiento se propusieron Q70 mil 420 millones, que equivalen al 67.7%; para inversión, Q18 mil 260 millones (17.6%) y para el pago del servicio de la deuda, Q15 mil 312 millones (14.7%), estructura que se ha mantenido en los últimos años.

#### Rubros de gastos planteados para 2022



Llama la atención que, en el marco de la necesidad de aumento de inversión para un mejor desempeño económico, la proporción de este rubro respecto al presupuesto de egresos, sería solamente un 0.58 % mayor, a la proporción que se presentó en el último presupuesto aprobado contenido en el Decreto Número 25 – 2018, (Pedro Prado, ASIES, Expectativa del proyecto de presupuesto para 2022) lo cual hace difícil una gestión por resultados.

El monto total se incrementó es de 13.1 %, al pasar de Q93, 869 millones a Q106, 229 millones, dicha variación es equivalente a 12,360 millones y ningún monto de este incremento corresponde a inversión que darían señales positivas a los agentes económicos para mejora de la imagen del país a nivel nacional e internacional. En el proyecto de presupuesto de 2022 debe priorizarse la inversión en infraestructura. De igual modo, deben tomarse en cuenta los proyectos considerados en el Plan “Guatemala No Se Detiene”, los cuales pretenden potenciar la productividad, mejorando el clima de negocios y fortaleciendo el capital humano

El CIEN en su artículo Hablemos del Presupuesto 2022, hace algunas recomendaciones, como incluir todos los riesgos fiscales. Además, de contar con programas sustantivos que generan valor público. Y estas podrían ser las alianzas público privadas.

#### 7.1.2 Complejidad en las normas

El Estado de Guatemala, entendido como el conjunto de sus instituciones formales leyes y demás normas que rigen su funcionamiento, está organizado jurídica y políticamente desde la Constitución Política de la República (1985), cuyo objetivo es proteger a la persona y a la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común; debiendo garantizarle a los habitantes de la República, la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona

Sin embargo, aún nos encontramos con rigideces legales que no nos permiten alcanzar ese objetivo al tratar diversos temas entre ellos los estructurales y estratégicos que, siguen siendo uno de los factores que más dificultan establecer prioridades en el país, la importancia de contar con leyes actualizadas, de fácil entendimiento y de mayor certidumbre radica en que se cuente con una estructura formal que regule espacios y procedimientos en las relaciones sociales de la población.

Se cuenta con la Ley de Contrataciones del Estado que tiene el propósito fundamental de unificar los pasos y trámites necesarios para que el Estado, sus órganos y dependencias puedan realizar, de manera más rápida y expedita, la compra y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran.

Actualmente existen básicamente cuatro formas para la contratación y adquisición de bienes, suministros, obras y servicios:

- a) Aplicando la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 del Congreso de la República y sus modificaciones, y su reglamento;
- b) Aplicando la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, Decreto número 16-2010 y su reglamento;
- c) Mediante un nuevo modelo bancario denominado Operaciones de Confianza;
- d) Según las normas que establezcan convenios y tratados internacionales.

Si bien, el sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado ha sido objeto de constantes mejoras en los últimos años como la implementación del Sistema Electrónico de Información de Compras y Contrataciones del Estado – GUATECOMPRAS-, así como una serie de modificaciones a la Ley de Contrataciones del Estado Decreto 57-92 y su Reglamento, todavía adolece de deficiencias que hacen del sistema lento y engorroso y que redundan en la ineficiencia del sistema, facilita la falta de transparencia en las acciones y corrompe el sistema, y finalmente tiene un bajo impacto en el desarrollo nacional. (CIEN, Marcando el rumbo).

#### 7.1.3 Falta de recursos para preinversión

La Segeplan conceptualiza la preinversión como parte del proceso llamado “Ciclo de Proyectos”, que consiste en las etapas por las cuales debe pasar un proyecto, desde que nace como idea hasta que toma la decisión de realizar las inversiones.

Por lo que se puede establecer que la preinversión tiene como objetivo evaluar la conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública, es decir, exige contar con los estudios que sustenten que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes.

La asignación presupuestaria para inversión apenas es de Q18 mil 260 millones (17.6%) del presupuesto general de ingresos y egresos incluyendo las transferencias de capital, la cifra es baja considerando que el país está en un contexto de recuperación que necesitaría del mayor gasto posible en inversión para motivar la actividad económica, esto indica que el Estado no está contribuyendo a mejorar las condiciones de infraestructura en el país

Estos montos no contribuyen a invertir en suficientes estudios para la etapa de formulación para preinversión, no se cuenta con metodologías sectoriales del ente rector en las evaluaciones financieras sociales y económicas, los cuales son requisito mínimo para aprobación de un proyecto, de acuerdo a la normativa de Segeplan.

La inversión pública efectiva, eficiente y transparente, genera un ambiente propicio para la acción del sector público y privado, por lo que es fundamental acompañar todo el ciclo del proyecto desde la elaboración de los estudios de preinversión de alta calidad, para orientar la asignación de los recursos a través de una adecuada identificación de soluciones, la selección de mejores alternativas de inversión y mecanismos de gestión de la preinversión. (BID, comentarios política de preinversión) Por lo tanto, la preinversión debe ser oportuna y de alta calidad de manera que genere los beneficios sociales y económicos para lo cual los proyectos son concebidos.

La historia ha demostrado que al no contar con preinversión de calidad, los recursos públicos invertidos por el Estado no generan los resultados e impactos esperados en el desarrollo social y económicos, es por ello que es imprescindible impulsar estudios de preinversión para proyectos estratégicos tales como: infraestructura de movilidad urbana tanto para el transporte público y privado, libramientos e interconexiones, infraestructura de puertos y aeropuertos, entre otros que permitan avanzar en el cumplimiento de las Prioridades nacionales de desarrollo y los objetivos de desarrollo sostenible.

#### 7.1.4 Falta de Planificación a largo plazo

El objetivo fundamental de la planificación para Guatemala debería ser identificar la situación actual, los sectores estratégicos que se constituyen en líneas de trabajo, la ruta a seguir en las acciones prioritarias y las áreas de intervención que se abordarán para disminuir las brechas en los componentes a desarrollar, las proyecciones de los presupuestos requeridos y la fiscalización en el uso de estos.

Aunque ya se cuentan con el Plan Nacional de Desarrollo –PND- y la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible, como instrumentos de planificación de largo plazo del Estado, sean éstas públicas o privadas se tiene la dificultad que los proyectos enumerados se encuentran en fase de idea lo que dificulta la implementación de la planificación estratégica, enfocado al ciclo de gestión por resultados.

En Guatemala, en la actualidad se implementan solo dos pilares del Ciclo de Gestión por resultados: 1) La Planificación orientada a Resultados y 2) el Presupuesto por Resultados. Lo anterior evidencia

que la Gestión por Resultados es un proceso en construcción, con sus aciertos y desaciertos, siendo un elemento novedoso que contribuye a la vinculación de la administración pública nacional, en función de elevar la calidad de vida e incremento del bienestar de la población, bajo un enfoque ciudadano de las acciones que se formulan y ejecutan en las instituciones que conforman el sector público guatemalteco.

La integralidad de este proceso de planificación, se sustenta en el elemento de que se utilizan los mismos aspectos metodológicos para la construcción de los planes de desarrollo a todos los niveles, es decir, municipal, departamental, regional y nacional, pero podemos afirmar que no es así, estos planes son aislados, cada región cuenta con sus propios planes los cual no hemos sido capaces de integrar para que los proyectos que emerjan de las instituciones tanto del sector público como privado aporten a los planes del Sistema Nacional de Planificación.

Al no contar el Estado con un solo sistema de planeación, cada institución desarrolla proyectos que no forman parte de los planes de gobierno y son adaptados a las necesidades de cada uno, lo que limita el desarrollo hacia el cumplimiento de una planificación estratégica adecuado a nuestras realidades.

#### 7.1.5 Falta de infraestructura prioritaria

En su artículo “El Problema de la Infraestructura Vial en Guatemala, el Déficit”, el Lic. Luis Bermejo Quiñonez, columnista del diario La Hora, comenta sobre las necesidades de infraestructura en Guatemala y sobre el déficit importante de inversión de construcción de infraestructura pública en relación a los índices de otros países, tanto países en vías de desarrollo o comparables a éste como en relación a países desarrollados. Según datos publicados por Fundesa (obtenidos del Banco Mundial) en el año 2020, si se toma el índice de formación bruta de capital fijo, la cual es considerada como uno de los componentes principales de la inversión, por ello se considera parte del PIB como una medida de la formación o construcción de infraestructura, Guatemala invirtió el 13.51% de su PIB en capital fijo

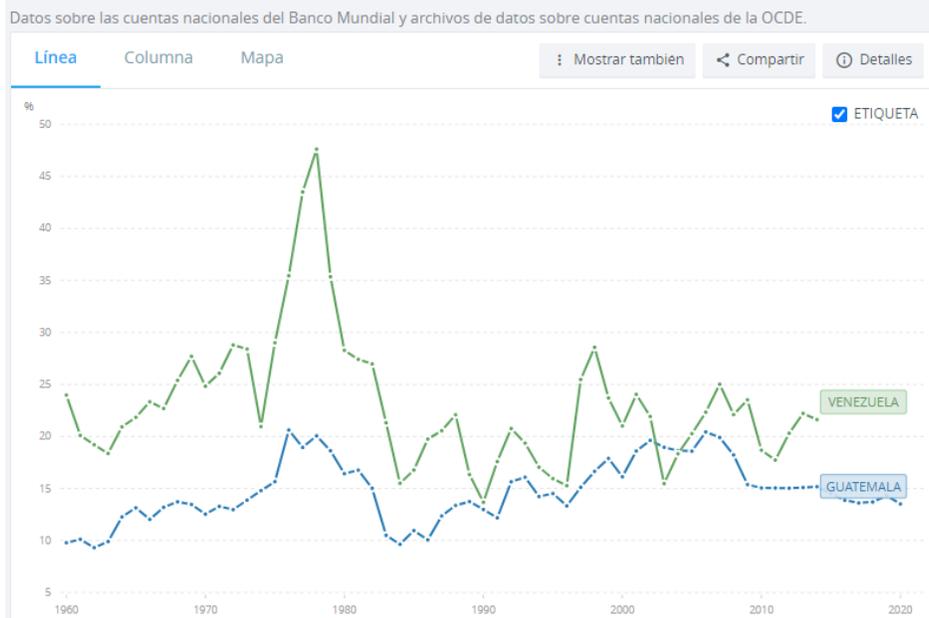


Lo preocupante es que Guatemala tiene niveles muy inferiores de formación de capital que incluso economías latinoamericanas con similar tamaño y niveles de desarrollo como Costa Rica (17.56%

PIB) y Paraguay (18.76% PIB) e incluso de economías que están en un proceso de decrecimiento económico contundente como Venezuela con un índice de 16.46% PIB.



### Formación bruta de capital fijo (% del PIB) - Guatemala, Venezuela, RB



Quizá incluso lo que más alarma es que de ese bajo nivel de porcentaje de formación de capital fijo, es que la gran mayoría es de inversión privada no pública. Así, siempre con datos publicados por Fundesa, en el 2019 la formación de capital fijo ascendió a Q82, 067.21 millones de los cuales Q8, 977.09 millones correspondieron a inversión pública y Q 73,090.83 millones a privada.

Asimismo, se prevé que para 2022 la demanda interna registre una tasa de variación de 4.4%, influenciada principalmente por el incremento esperado en el gasto de consumo privado y en la formación bruta de capital fijo, los cuales se estima registren crecimientos de 4.4% y 5.6%,

respectivamente (4.5% y 10.4%, en su orden para 2021). En cuanto al gasto de consumo final del gobierno general se anticipa que presente una variación de 2.3%, inferior a la prevista para 2021 (3.4%). Es así, como la poca inversión en la formación de capital fijo, disminuye la posibilidad de contar con infraestructura pública priorizada.

#### 7.1.6 Procesos Administrativos largos

Los procesos administrativos en el Estado cada vez se han vuelto engorrosos y largos, lo que limita el fortalecimiento de las instituciones. El proceso de modernización que necesita el Estado de Guatemala podrá encauzar a una estructura administrativa esencial para beneficio de la sociedad.

Todas las infraestructuras y servicios públicos requieren de ciertos procesos de contratación. Incluso cuando un órgano público construye directamente una obra o presta algún servicio, es indispensable adquirir materiales e insumos de la más variada índole. Todavía más cuando, debido a la complejidad de las obras de infraestructura y de ciertos servicios, la intervención de contratistas especializados es necesaria. (Lic. Eduardo Mayora, columnista Prensa Libre, artículo ¿Quieres buena Infraestructura y Servicios?), actualmente las contrataciones públicas requieren procesos complejos que se encuentran establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.

Con las leyes actuales la formulación de la elaboración de bases no es fácil, debido a que a lo largo de los procesos intervienen numerosas oficinas, órganos públicos y algunas veces personas privadas, lo que pone de manifiesto las deficiencias de gestión y las incapacidades de ejecución.

La Cámara de empresarios que se aglutinan en CACIF que reúne a varias entidades, gremiales agrícolas, industriales, comerciales y financieras, presentó una propuesta con el fin de buscar soluciones estructurales como parte del aporte en la modernización de los procesos de la administración pública, indicando que está relacionado con las finanzas públicas, tomando en cuenta que un 70% del total del Presupuesto General está asignado a funcionamiento, el 10% pago de la deuda y solo el 20% en inversión, induciendo que el poco presupuesto dificulta los procesos para impulsar la simplificación administrativa. Manifiesta que, resulta urgente y necesario contar con procesos adecuados en cada una de las instituciones de gobierno que forman parte en el quehacer político y en la administración de los órganos que componen el Estado.

Posterior a la revisión del marco normativo vigente, habría que modificar y/o derogar al menos 441 disposiciones legales vigentes, recogidas en 45 cuerpos legales de distinta jerarquía, que cubren desde la Constitución Política de la República de Guatemala hasta Acuerdos Ministeriales y resoluciones de las Cortes. Es por dicha razón que se vuelve imperativo encaminar un proceso legislativo que ordene el ciclo completo de la administración de la infraestructura vial y económica, cubriendo desde la planificación, la adquisición de derecho de vía, la licitación de los proyectos, y la adjudicación de los contratos, hasta la operación, el mantenimiento y la posible imposición de sanciones y solución de controversias. (Fundesa, Infraestructura Vial)

El no contar con procesos administrativos claros y eficientes contribuyen a las disfuncionalidades y errores para actuar con transparencia, para convertirla en visión de futuro, en estándar ético y en reclamo de eficiencia pública al desarrollar obras, esta modernización debe ir acompañada por avances tecnológicos, automatización de procesos y metodologías para innovar técnicas en la implementación de leyes ágiles y eficientes.

Si bien en los últimos años Guatemala ha impulsado una estrategia de descentralización y fortalecimiento a los procesos de adquisiciones de bienes y servicios, aún existen importantes desafíos por enfrentar para alcanzar procesos administrativos óptimos que aseguren condiciones de desarrollo equitativas para la población en el país.

#### 7.1.7 Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica

Para incrementar la competitividad, acelerar el crecimiento económico y satisfacer las necesidades de la población en los próximos años, es necesario elaborar estudios de calidad para hacer frente al reto de incrementar la disponibilidad y mejorar la calidad de la infraestructura económica básica.

El no contar con una cartera de estudios actualizados que cumplan con estándares requeridos para ejecutar proyectos prioritarios e inversiones y poca legislación que regule la participación privada en infraestructura económica, son factores que contribuyen a la baja inversión pública. Aunado a ello es la responsabilidad es que la construcción de infraestructura económica está fragmentada en diversas instituciones, no existe una adecuada coordinación ni rectoría, y, finalmente, se carece de un sistema de planeación estratégica.

Debe señalarse que el fomento a la producción y consumo es una oportunidad para identificar los proyectos así como los estudios necesarios para el desarrollo de infraestructura; sin embargo, hay preguntas importantes que no han sido adecuadamente respondidas en cuanto al impacto que esto implica en las finanzas públicas, en la economía del país, el ambiente y la sociedad. Como respuesta al incremento de la inversión y la promoción de proyectos innovadores en 2012 se formó la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica –ANADIE-, como la institución especializada del Estado responsable de estructurar proyectos de infraestructura económica, para lo cual se ha hecho necesario desarrollar estudios que cuenten con los requisitos mínimos en el ámbito nacional e internacional, que evalúe costos y beneficios con una visión urbana y rural.

Para que Guatemala supere las deficiencias en calidad y cobertura de su infraestructura económica, es necesario que el fomento a la inversión pública deba ser complementado con una mayor participación de la inversión privada. Una de las alternativas a considerar son las experiencias innovadoras que promueve la ANADIE en el campo de las alianzas público-privadas (APP) debido a que abre posibilidades para realizar inversiones y mejorar la infraestructura de apoyo a la producción y a la competitividad. Una nueva opción, en este sentido, es que ya se cuenta con el manual de iniciativas para desarrollar e implementar un mecanismo de APP para proyectos en infraestructura con gobiernos locales en el cual ANADIE desarrollará estudios en apoyo a las Municipalidades.

#### 7.1.8 Deterioro en la infraestructura existente

Guatemala es un país que necesita tasas de crecimiento económico elevadas y sostenidas, para poder sacar a la población de la pobreza. Un elemento clave para ello es tener una infraestructura que forme parte integral de una estrategia de desarrollo económico. La calidad y cobertura de la infraestructura es un desafío importante para el país, lo cual tiene un efecto negativo en la gestión

pública y por consiguiente en el avance como país, el descenso de los servicios públicos es un indicador del deterioro institucional.

Cuando nos referimos a infraestructura, no nos estamos refiriendo solamente a carreteras o caminos rurales, sino a factores que contribuyen al crecimiento económico, como lo son, servicios básicos, fomento productivo para los sectores estratégicos, movilidad interna, transporte de pasajeros y de carga, terrestre, marítimo y aéreo; desarrollo urbano a través de la construcción de obras de infraestructura productiva, riesgos climáticos y conectividad global por la baja competitividad, relacionada con la ineficiencia en la prestación de servicios para el comercio exterior, también podemos incluir la creación del empleo formal, debido a que la relación entre crecimiento económico y crecimiento del empleo formal ha sido directamente proporcional y este ha sido relativamente baja, repercutiendo seriamente la economía, según datos obtenidos del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN– de 1% en la tasa de crecimiento provoca que el empleo formal crezca a una tasa de 0.56%.(CIEN – Ruta para el desarrollo 2020-2024).

Las carreteras son la punta evidente, molesta y desesperante que se asoma a diario para castigarnos evidenciando el atraso que vivimos en todo lo relacionado con infraestructura vial, (Alfred Kaltschmitt, columnista Prensa Libre)

El Plan de Desarrollo Vial 2018-2032, proporciona una radiografía del estado de las carreteras y su implicación en el crecimiento económico del país, sobre el estado de deterioro de la infraestructura económica de Guatemala, somos el país con el menor número de metros por habitante de red vial con o sin pavimento de Latinoamérica: 1.0 contra 8.7 de Costa Rica en Centroamérica. Y también la velocidad promedio más baja del área: 37 km por hora, falta de mantenimiento, el deterioro vial.

El modelo actual bajo el cual opera el Estado de Guatemala produce una inversión pública en infraestructura que ronda el 1.5% del PIB por año, siendo una cifra que ha venido a la baja durante los 10 años más recientes. En cuanto a los resultados, tenemos un Estado que construye en Promedio 216 kilómetros de infraestructura vial nueva por año (período de análisis de 1995 a 2018), variando entre 405 kilómetros en 2014 y tan sólo 14 kilómetros en 2003. A esta velocidad de eficiencia, se podría esperar que la brecha actual de red vial pudiera ser cubierta en un período de 134 años. (Plan de Desarrollo Vial 2018-2032)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) señala que un aumento del 1% del PIB en la inversión pública en infraestructura en los próximos 5 años: uno aumenta el PIB en 1.2% y dos disminuiría la pobreza extrema del 23% al 18%.

#### 7.1.9 Bajo índice de competitividad

El Informe Global de Competitividad define la competitividad como, la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción. De esta forma, la competitividad se vincula a la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que un país, región o clúster, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital. (Instituto para la calidad, Universidad Pontificia de Perú).

Fundesa en el Informe de Competitividad Global 2021 lo limita como, el estudio comparativo entre países más importante acerca de los factores que inciden en la productividad y el crecimiento económico y que ayudan a analizar las diferencias en el ingreso per cápita de los mismos.

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) lleva a cabo desde 1998 la publicación anual del Informe de Competitividad Global, que es elaborado a partir de una encuesta realizada a más de 15,000 líderes empresariales en 141 países.

La evaluación más reciente corresponde al informe de 2019, debido a la pandemia del COVID 19, ésta aún se encuentra en estimación, Guatemala ocupó la posición 98 de 141 países evaluados, bajando dos posiciones respecto al año 2018. En comparación al resto de países latinoamericanos, el país ocupa la posición 13 de 18 países, con una calificación de 53.5 sobre 100, en comparación con 53.5 del año anterior. El país mejor ubicado es Chile, en la posición 33 de la clasificación, seguido de México en la posición 48, Uruguay en la posición 54 y Colombia en la posición 57. (FUNDESA – Índice de competitividad Global).

Lo anterior demuestra que, Guatemala enfrenta una crisis de inversión, esto puede atribuirse a factores o causas como la incertidumbre en materia de política pública, el papel de las finanzas públicas, la baja inversión pública en todos los ámbitos de Gobierno, la poca participación de los gobiernos locales, el poco estímulo a la formación bruta de capital fijo, manteniendo los niveles de gasto corriente, es decir se redujeron los recursos que aumentan el patrimonio público como lo es la infraestructura, destinando mayor proporción a los gastos de funcionamiento, demostrando la poca capacidad de catalizar la inversión privada como una alternativa de fomento al crecimiento económico.

Si Guatemala desea incrementar el nivel adecuado de competitividad a corto, mediano y largo plazo, es necesario se implementen procesos de análisis en las áreas identificadas por el Estado como prioritarias, las cuales aseguren los niveles de calidad de sus productos y servicios con el fin de ofrecer alternativas a la población y alcanzar los índices de competitividad óptimos, dejando de considerar la inversión como la prioridad olvidada de las finanzas públicas

#### 7.1.10 Limitación en el desarrollo Competitivo del país

El desarrollo de un país se mide a través de la infraestructura física y tangible que se logra ejecutar a nivel nacional, iniciando con la infraestructura de comunicaciones a través de sus carreteras, caminos y brechas, enfocado a la economía primaria y familiar.

Dado que los caminos y carreteras son el mecanismo viable para la entrada de comercio local y la salida de productos de la población, iniciando así la productividad efectiva.

Los indicadores económicos se logran medir y establecer a través del intercambio de moneda en un sector específico, logrando inversión y atrayendo así la consolidación de los servicios básicos e infraestructura comunitaria tal como escuelas, centro de salud, salones comunales, etc.

El economista mexicano Javier Núñez, presidente del Consejo Consultivo del Instituto para la Competitividad Económica y experto en análisis de condiciones de competencia y su legislación, señala que, un aproximado del 30% de la economía guatemalteca podría estar dependiendo del

mercado internacional, especialmente en las exportaciones y en las remesas y ahora con el tema del petróleo con la cadena de suministros que repercuten en la competitividad y al final se vuelven fenómenos relacionados que se juntan y no se avizora una recuperación tan optimista, menciona el analista Núñez.



Fuente: OCDE; Banco de Guatemala.

Ante un escenario con pocas alternativas, José Andrés Ardón, Director Ejecutivo de ICE en Guatemala explica que han identificado que es necesario, aprovechar el potencial regional que tiene Guatemala y que afectan la competitividad, en los próximos dos o tres años seguramente no va haber un cambio hacia una economía más positiva debido al precio del petróleo, por lo que es necesario promover la inversión en infraestructura económica que generen bienestar social.



Fuente: OCDE.

Crecimiento del PIB en Latinoamérica. (Foto: Heidi Loarca/Soy502).

Hemos abordado el índice de competitividad global, la posición que ocupa Guatemala, su importancia en el impacto económico y sus efectos en los inversores en el desarrollo de propuestas de crecimiento. Por iniciativa de la Fundación para el Desarrollo –FUNDESA-, se crea el índice de competitividad local –ICL-, enfocado en la problemática nacional para identificar las condiciones y nivel de vida a que se enfrentan los guatemaltecos través de la evaluación de los factores clave que contribuyen a generar desarrollo en otros territorios más allá del área metropolitana.

Su uso se tiene como objetivo, señalar las oportunidades de inversión en aquellos clústeres productivos capaces de generar nuevos empleos en el país, contando para ello con la colaboración de las autoridades locales y nacionales, teniendo como meta común orientar la política pública a nivel territorial hacia la planificación del desarrollo con base en evidencia.

El índice de competitividad local –ICL- está formado por doce (12) pilares, con los cuales se pueden obtener datos específicos para la competitividad local, los cuales se logran con la ejecución de infraestructura, teniendo como referencia el mercado de productos, mercado laboral, tamaño de mercado y capacidad de innovación, permite establecer el desarrollo de infraestructura económica competitiva.

Una economía competitiva es una economía productiva, y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos y por consiguiente a un mayor bienestar. (Foro Económico Mundial)

#### 7.1.11 Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico

El desarrollo económico es un concepto que se refiere a la capacidad productiva, sostenible, que, tiene un país de generar riqueza, reflejándose en la calidad de vida de los habitantes, con el objetivo de identificar los factores que lo determinan, incluye aspectos cuantitativos (producción, riqueza), también cualitativos (calidad de vida, seguridad o medio ambiente), (Economipedia, Paula Roldan).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL- ha identificado algunos factores que impiden el desarrollo social y económico de Guatemala y que van desde la pobreza a la desigualdad crónica, pasando por la falta de inversión en el ámbito social y económico. Para superarlos, propone crear políticas centradas en los derechos y la igualdad, siguiendo los pasos marcados por la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. (CEPAL, Obstáculos al desarrollo sostenible de América Latina)

Según datos obtenidos del Banco Mundial en su informe económico 2021, Guatemala cuenta con una población de 17 millones 974 habitantes y un PIB de US\$77.600 millones en 2020, la deuda pública y el déficit presupuestario han estado históricamente entre los más bajos y estables del mundo, lo que le ha proporcionado cierta resistencia ante choques externos

Sin embargo, la estabilidad económica y el estatus de ingresos medianos no se han traducido en una reducción significativa de la pobreza y la desigualdad. Los bajos ingresos del gobierno central (11 por ciento del PIB en promedio en años recientes y un 10,8 por ciento estimado en 2021) limitan la capacidad de inversión pública y restringen tanto la calidad como la cobertura de los servicios públicos básicos, lo que explica en gran medida la falta de progreso en el desarrollo y las grandes brechas sociales.

Guatemala tiene la cuarta tasa más alta de desnutrición crónica en el mundo y la más alta en LAC, con poblaciones indígenas y rurales desproporcionadamente afectadas. La desnutrición crónica infantil (y retraso en el crecimiento) afecta al 47 por ciento de todos los niños menores de cinco años, al 58 por ciento de los niños indígenas y al 66 por ciento de los niños en el quintil de ingresos más bajos.

El PIB per cápita en el caso de Guatemala, en 2020, fue de 32.02, con lo que ocupa el puesto 105 de la tabla, así pues, sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los guatemaltecos tienen una mala calidad de vida.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Guatemala ha sido de 25 puntos, así pues, la percepción de corrupción de los guatemaltecos en el país es muy alta.

Impulsar un crecimiento económico, sólido e inclusivo y reducir la pobreza en Guatemala requerirá esfuerzos continuos para aumentar la productividad, aumentar las inversiones en capital humano, innovación e infraestructura; y abordar desafíos en transparencia, gobernabilidad y seguridad ciudadana, entre otros.

Plan Estratégico  
2023-2027

7.2 Sistematización de evidencias

No.	Nombre del documento	Tipo de Documentos					Autor y año de publicación	Ubicación Geográfica			
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional
1	Política General de Gobierno 2020-2024					Política del Gobierno del Dr. Alejandro Giammatei	Segeplan, enero 2020			X	
2	Expectativas proyecto de presupuesto para 2022	Pedro Prado		Asociación de Investigación de Estudios Sociales			ASIES 2021			X	
3	Hablemos de presupuesto	María del Carmen Aceña		Centro de Investigaciones económicas y sociales			CIEN 2021			X	
4	Marcando el Rumbo	María del Carmen Aceña		Centro de Investigaciones económicas y sociales			CIEN 2021			X	
5	Panorama de Desarrollo						Banco Mundial 2020				X
6	Agenda Fiscal						Banco Mundial 2020				X

Plan Estratégico  
2023-2027

No.	Nombre del documento	Tipo de Documentos					Autor y año de publicación	Ubicación Geográfica			
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional
7	Actualización Proyección Macroeconómica 2018-2023.						Banco de Guatemala 2021			X	
8	Plan Estratégico						FUNDESA 2021			X	
9	Guía de Planificación por Resultados						Segeplan			X	
10	Brecha y desafíos de inversiones de infraestructura						Ideas 2021				X
11	Definición de metas 2021						SAT 2021			X	
12	Agenda Fiscal 2021						ICEFI 2021-2030			X	
13	Propuesta de Reactivación Económica ante la crisis del COVID						FUNDESA 2022			X	

Plan Estratégico  
2023-2027

No.	Nombre documento del	Tipo de Documentos					Autor y año de publicación	Ubicación Geográfica			
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional
14	Más Crecimiento Más Equidad, Prioridades de Desarrollo en Guatemala			BID							X
15	Desarrollo Económico	Paula Roldan		Economi pedia							X
16	Obstáculos al Desarrollo Sostenible de América Latina			CEPAL 2021							X
17	Ruta para el Desarrollo 2020-2024			CIEN 2020						X	
18	Infraestructura Vial	Alfred Kaltschmit, columnista Prensa Libre		Artículo de Prensa Libre						X	
19	PIB en la Inversión Pública			FMI							X

Plan Estratégico  
2023-2027

No.	Nombre documento del	Tipo de Documentos					Autor y año de publicación	Ubicación Geográfica			
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional
20	Informe Global de Competitividad			FUNDESA 2021						X	
21	Competitividad Económica	Javier Núñez, Presidente del Consejo Consultivo		Instituto para la Competitividad Económica							X
22	Crecimiento PIB en Latinoamérica	Heidy Loarca Columnista		Soy 502, artículo						X	
23	Informe Económico 2021			Banco Mundial							X
24	Archivo Datos Cuentas Nacionales OCDE			Banco Mundial							X
25	Ley de Compras y Contrataciones del Estado			Decreto 57-92						X	

Plan Estratégico  
2023-2027

7.3 Cuadro Comparativo figuras legales de contratación

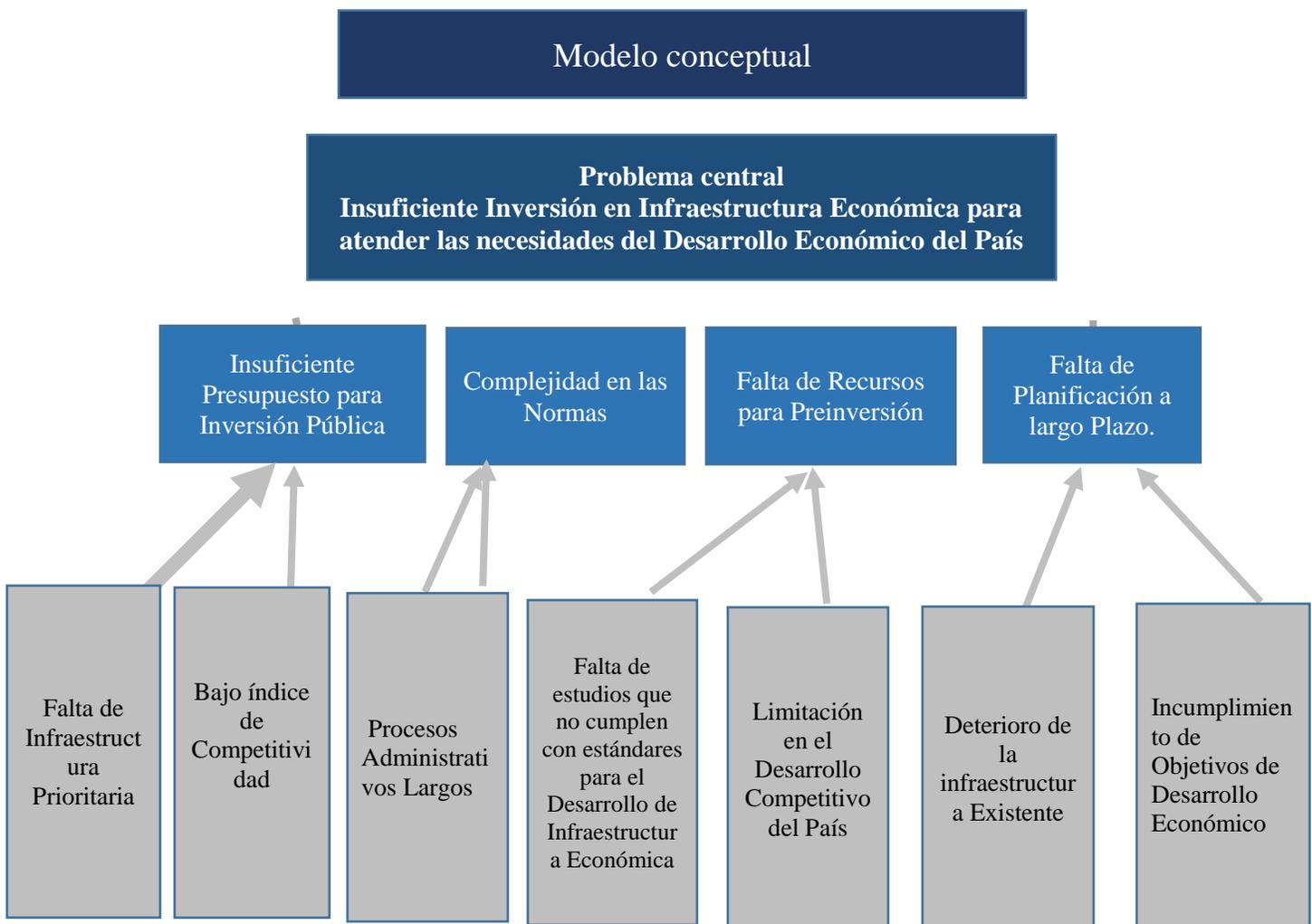
Responsabilidad social empresarial	X	X	X	X	X	
Auditoria social	X	X	X	X	X	
Indicadores de desempeño	X	X	X	X	X	
Quien invierte	PRIVADO	ESTADO	ESTADO / PRIVADO	ESTADO / PRIVADO	USUFRUCTUARIO	ESTADO / PRIVADO
Genera deuda	X	X	OPCIONAL	OPCIONAL	X	OPCIONAL
Fiscalización de calidad	X	X	X	X	X	
Estudios impacto fiscal	X	X	X	X	X	
Transparencia y auditoria social	X	X	X	X	X	
Acercamiento a comunidades	X	X	X	X	X	
Difusión de derechos a usuarios	X	X	X	X	X	
Temporalidad	^	^	∩	∩	∩	∩
Reversión de bienes	X	X				
Requiere licitación					X	
<b>Aspectos Técnicos – financieros</b>						
Rentabilidad Social	X	X	X	X	X	
Eficiencia económica	X	X	X	X	X	
Distribución de riesgos	X	X	X	X	X	
Responsabilidad fiscal	X	X	X	X	X	
Fiscalización del contrato todo el tiempo	X	X	X	X	X	

#### IV. MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

##### 8.0 MODELO CONCEPTUAL

Continuando con la gestión por resultados, dentro de la fase de diagnóstico iniciaremos con las etapas de diseño de los modelos conceptuales, para evitar que esta fase se diseñe a partir de percepciones e instrumentos que no estén sustentados en evidencias.

El Modelo conceptual es un diagrama estructurado, que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición de interés que se utiliza en investigaciones sobre problemas similares que interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico adecuado para orientar la búsqueda de soluciones.

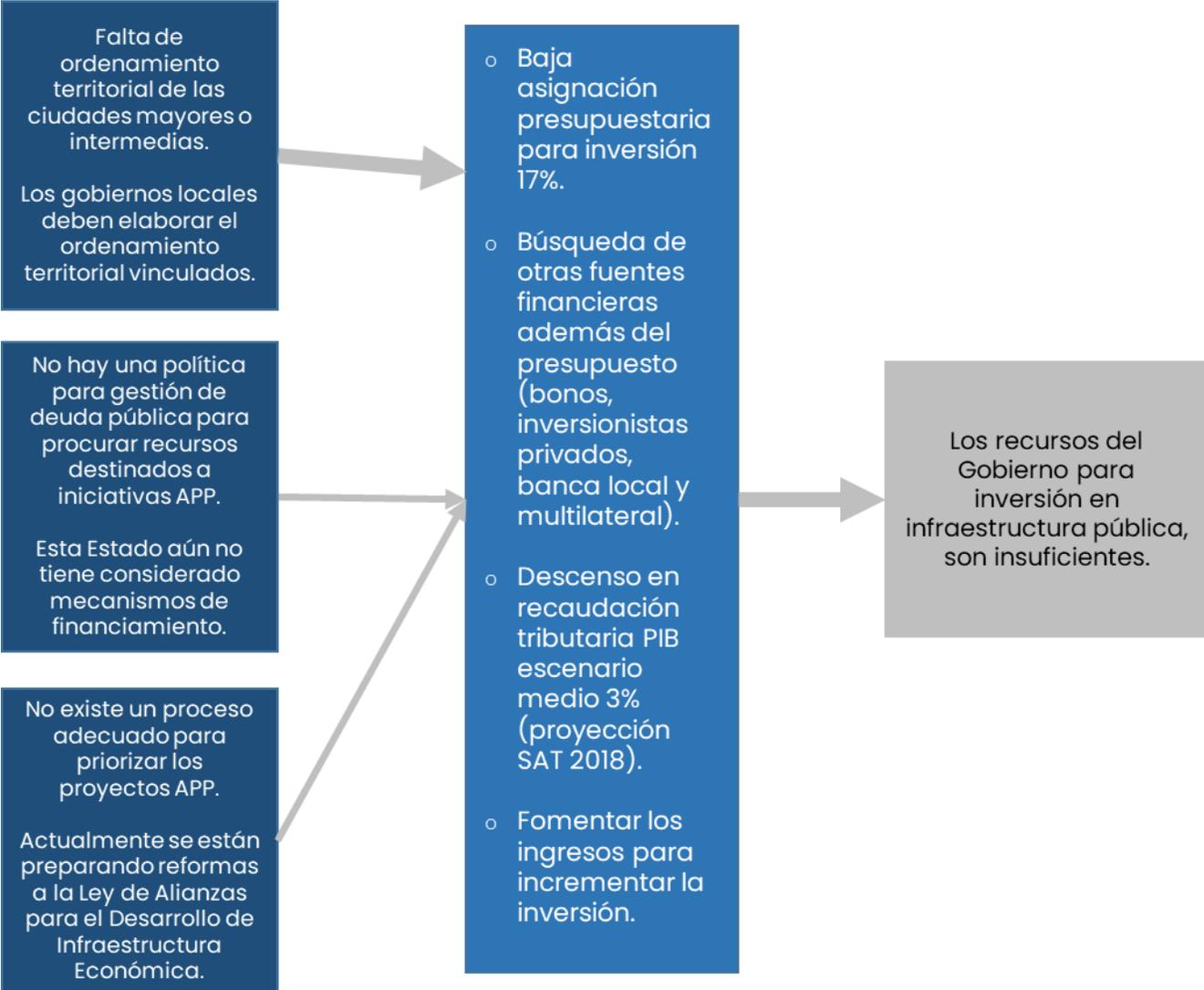


8.1 Árbol de Problemas

CAUSAS				
<i>DIRECTAS</i>	1. Insuficiente presupuesto para inversión pública	2. Complejidad en las normas	3. Falta de recursos para preinversión	4. Falta de planificación a largo plazo
	Falta de infraestructura prioritaria	Procesos administrativos largos	Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica	Deterioro de la infraestructura existente
	Bajo índice de competitividad		Limitación en el desarrollo competitivo en el país	Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico
<i>INDIRECTAS</i>	Poca Inversión privada o extranjera		Limitación de la calidad de vida	
<b>INSUFICIENTE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DEL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAÍS</b>				
EFECTOS				
<i>DIRECTOS</i>	No se cuenta con fondos públicos para inversión en proyectos	Procesos administrativos no claros	Proyectos con dificultades en el procesos de ejecución por no contar con estudios de preinversión	Limitado desarrollo de la infraestructura económica y que permita la competitividad del país

Con el análisis del árbol de problemas, políticas existentes, planes nacionales transversales, y otros se evaluó con el equipo de ANADIE como se puede apoyar al desarrollo de infraestructura económica en Guatemala, para lo cual se pretende aportar ante esta problemática estratégicamente de esta manera, con el apoyo de la identificación de los caminos causales críticos

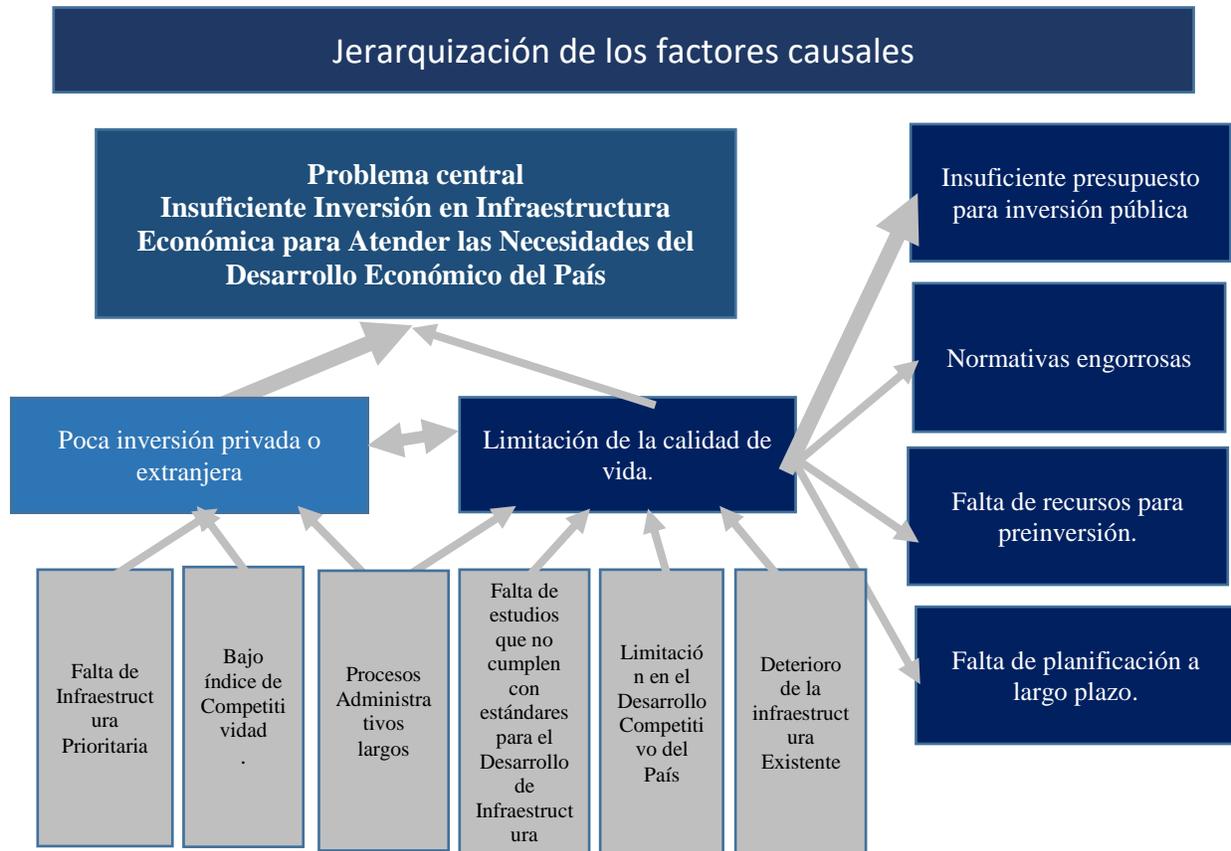
8.2 Identificación de caminos causales críticos



- El grosor de las flechas demuestra la fuerza explicativa

Después del análisis de cada uno de los caminos causales se determinó que los recursos para el presupuesto de inversión pública en infraestructura son insuficientes, es la actividad que contribuye a la identificación del problema central debido a que en ella se sintetiza el que hacer de la ANADIE. El diagrama muestra la jerarquización de las causas directas e indirectas.

### 8.3 Jerarquización de los factores causales



### 8.4 Condición de Interés o Magnitud del Problema priorizado

Implica conocer la dimensión del problema priorizado por ANADIE y a quienes afecta, conoceremos la magnitud de la insuficiente infraestructura económica en el país y cuáles son las intervenciones que se deben realizar para reducir el problema.

#### Insuficiente inversión en Infraestructura Económica en el país

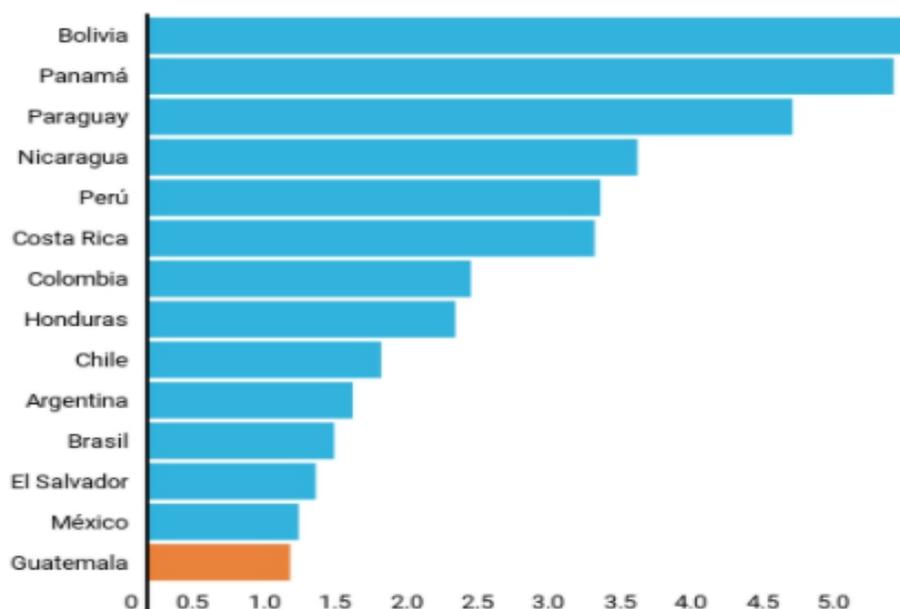
Con menos del 1% del PIB, la inversión pública en infraestructura en Guatemala es una de las más bajas de América Latina y los mercados emergentes. El consiguiente déficit de infraestructura limita el futuro crecimiento y nivel de vida del país, repercutiendo especialmente en los hogares más pobres.

Los beneficios de una mayor inversión pública en infraestructura bien focalizada superarían con creces los costos fiscales y fomentarían el desarrollo económico y social de Guatemala. Este es el momento propicio para que el gasto en infraestructura del país aumente de manera significativa. (Dialogo a Fondo por Valentina Flamini e Lulia Teodoru, artículo Mayor y Mejor Infraestructura en Guatemala).

### La más baja

## La inversión pública en infraestructura de Guatemala es de las más bajas de América Latina

(inversión pública en infraestructura, porcentaje del PIB, 2013)



Fuente: [www.infralatam.info](http://www.infralatam.info)

Los beneficios de una mayor inversión pública en infraestructura bien focalizada superarían con creces los costos fiscales y fomentarían el desarrollo económico y social de Guatemala. Este es el momento propicio para que el gasto en infraestructura del país aumente de manera significativa. (Dialogo a Fondo por Valentina Flamini e Lulia Teodoru, artículo Mayor y Mejor Infraestructura en Guatemala)

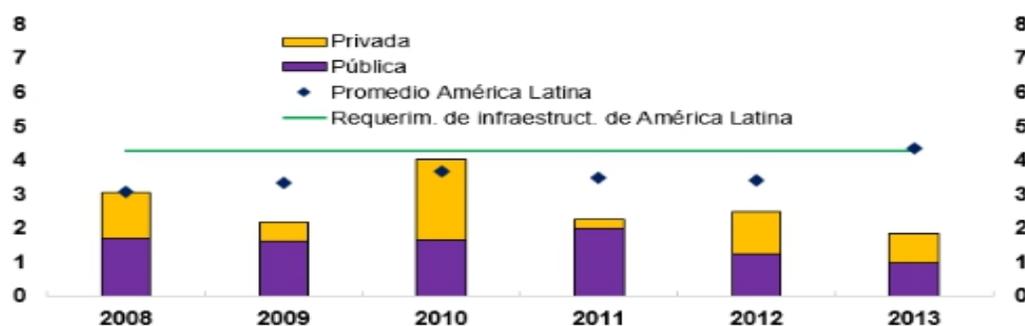
Continúan manifestando las consultoras Flamini y Teodoru, que aunque Guatemala ha realizado avances considerables en alcanzar una estabilidad macroeconómica, el crecimiento promedio del producto del 3% registrado en la década pasada ha sido insuficientes para sacar a su población de la pobreza imperante. El país atraviesa una situación de altos niveles de pobreza, desnutrición y desigualdad del ingreso y presenta una de las tasas más altas del mundo de delitos violentos. Si bien el gasto destinado a reducir la pobreza y las reformas de políticas sociales pueden contribuir a resolver alguna de estas necesidades sociales, será fundamental que se acelere el crecimiento económico para reducir en forma perdurable los niveles de pobreza, desnutrición y delincuencia. Actualmente, el potencial de crecimiento de Guatemala se ve limitado por la infraestructura inadecuada.

En la historia reciente, las necesidades de infraestructura que se han estimado superan por un gran margen la inversión efectuada en este rubro. Lo que es más preocupante es que, mientras otros países de América Latina están reduciendo sus déficits de infraestructura, el de Guatemala está aumentando.

## Importante brecha

### La brecha de inversión en infraestructura entre Guatemala y los demás países aumenta.

(inversión en infraestructura, porcentaje del PIB)



Fuentes: [www.Infralatam.info](http://www.Infralatam.info), Guasch, Jose L., 2016, "Private and Public Investment in Infrastructure-PPP/Concessions: International Experiences and Identification of New Practices for Success", documento de trabajo del IPEA.

Se ha determinado que la infraestructura inadecuada es uno de los obstáculos más importantes para llevar a cabo actividades comerciales en Guatemala y que ha frenado la inversión extranjera. La infraestructura insuficiente también ha sido uno de los principales impedimentos para la integración y el comercio regional, ya que las empresas privadas han tenido dificultades para transportar sus mercaderías hasta las fronteras, puertos y aeropuertos. Además, las deficiencias en la infraestructura mantienen los costos de los artículos básicos en niveles altos, lo que elimina la competencia. A modo de ejemplo, la infraestructura insuficiente en los últimos años, especialmente ha contribuido a la alta inflación persistente de los precios de los alimentos en las zonas rurales.

Esto ha perjudicado especialmente a los sectores pobres para quienes los artículos básicos representan una porción importante del consumo. Por último, la calidad de la infraestructura varía ampliamente entre diferentes zonas de Guatemala, lo cual exacerba la desigualdad del ingreso entre las regiones, especialmente entre zonas urbanas y rurales.

En definitiva, una mayor inversión en infraestructura en Guatemala, tendría una mayor rentabilidad tanto en términos de crecimiento como en la reducción de la pobreza y la desigualdad del ingreso. La mejora de las redes de transporte terrestre facilitaría el comercio regional y el transporte interno, lo que aumentaría la oferta de bienes y disminuiría los precios. Un mejor acceso a los servicios de infraestructura en las zonas rurales, donde están la mayoría de los hogares pobres, tendría un impacto positivo sustancial en el nivel de vida. Además, la reducción de los costos de la logística, mediante una mejora de la competitividad, crearía empleos que beneficiarían a los hogares más

pobres. Asimismo, si esa inversión pública en infraestructura se financiara a través de un aumento temporal del déficit fiscal, incentivaría la demanda a corto plazo e impulsaría la creación de empleo.

Las autoras dan a conocer como un aumento sostenido del 1% del PIB en la inversión pública en los próximos cinco años se reflejaría de la siguiente manera:

- Aumentaría el producto en 1.2% (acorde con las conclusiones del FMI de que un aumento del 1% del PIB en el gasto en infraestructura, en promedio, aumentaría el PIB en aproximadamente el 1.5%, tanto en economías avanzadas como emergentes); y
- Disminuiría la pobreza extrema del 23% al 18% de la población.

Estos resultados, suponen que la inversión pública esté adecuadamente focalizada en los sectores de mayor necesidad o que el Estado los categorice como prioritarios. Según el FMI, demuestra que las inversiones públicas más eficientes pueden generar un efecto sobre el crecimiento dos veces superior al de las menos eficientes.

Para obtener los beneficios de la inversión pública, Guatemala debe asegurar la transparencia y el buen gobierno de las instituciones en cada una de las etapas de planificación, asignación e implementación del ciclo de inversión. Eso requiere que exista coordinación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno, procedimientos objetivos para valorar y seleccionar los proyectos, transparencia en el monitoreo de los mismos y una gestión eficaz bajo exigentes normas de gestión de gobierno.

Las fases exitosas de planificación, asignación e implementación de la gestión de la inversión pública exigen un marco regulatorio e institucional claro, una sólida coordinación entre los niveles de gobierno y un desempeño sostenible a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, por lo que las autoridades deben mejorar el marco de gobernanza de la infraestructura con miras a aumentar las inversiones de alta calidad y lograr un desarrollo inclusivo a largo plazo

El gobierno entonces, debe apuntar correctamente a mejorar el clima de negocios y promover oportunidades de inversión para impulsar el crecimiento económico. Las reformas que mejoran el entorno judicial y legislativo siguen siendo importantes.

A continuación, presentamos la propuesta económica de beneficios en los sectores estratégicos con base a evaluaciones de costo beneficio que reflejan las prioridades sociales, económicas, que se reflejan en los proyectos a cargo de la Agencia.

#### Proyección Estimada de la cartera de proyectos en dólares

Tipo de Proyecto	Ferroviosarios			Movilidad		Puertos y Aeropuertos
	STPM	Metroriel	Vía Express	AEPQ	AILA	
Proyecto						Tecún Umán
Monto de Inversión	N/A**	772	310	125	158	40

8.5 Efectos en el PIB, en función de la inversión de proyectos APP

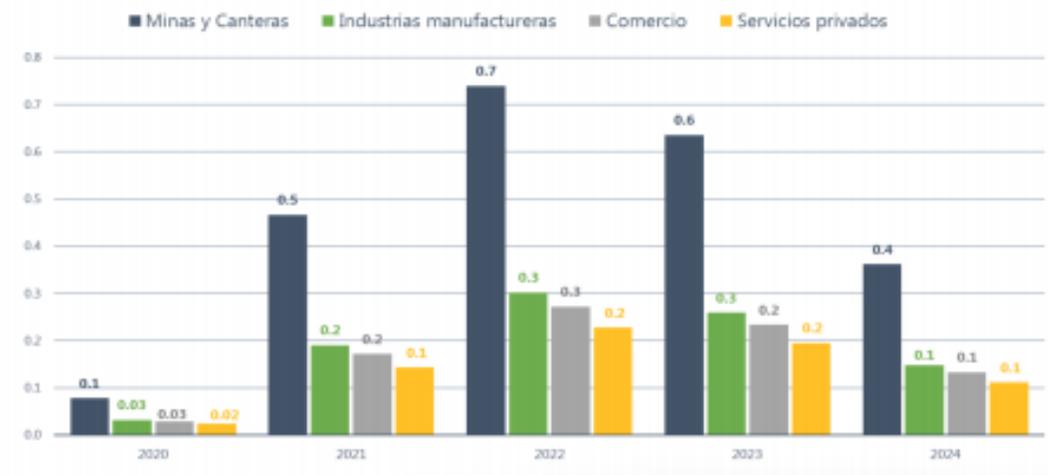


De acuerdo al Banco de Guatemala (BANGUAT) el desarrollo de los proyectos que se encuentran dentro de la cartera de proyectos de la ANADIE tienen mayor impacto durante el año 2022, con 0.6 puntos porcentuales.



El efecto acumulado para el periodo del 2020-2024 en el PIB es de 1.8 puntos porcentuales.

Puntos porcentuales

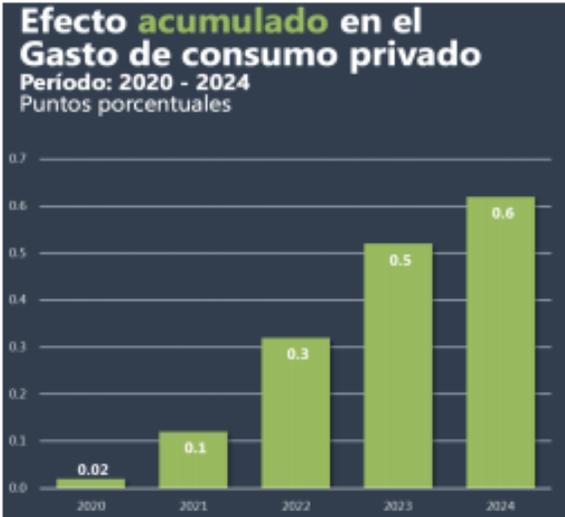


Entre los efectos indirectos que tendría la construcción de los nuevos proyectos destaca el incremento en el valor agregado de las actividades de Minas y canteras, Industrias manufactureras, Comercio y Servicios privados, principalmente.

8.6 Efecto acumulado en la inversión



En términos acumulados, la ejecución de los nuevos proyectos de construcción tendría un impacto positivo en la tasa de crecimiento de la Formación Bruta de Capital Fijo de 11.7 puntos porcentuales, en 5 años.

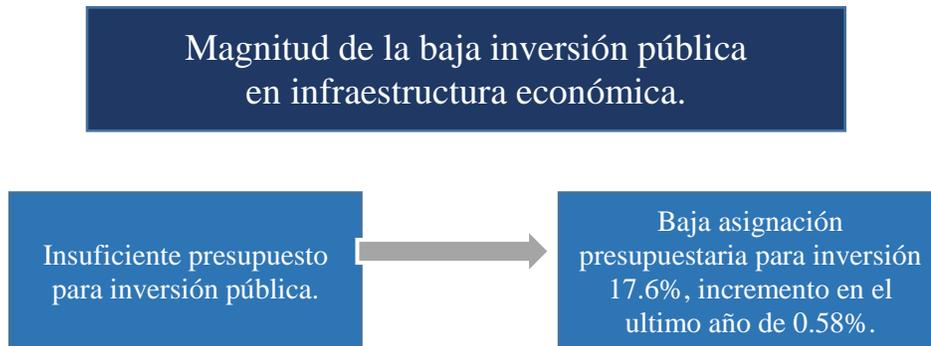


En términos acumulados, la ejecución de los nuevos proyectos de construcción tendría un impacto positivo en la tasa de crecimiento del consumo privado de 0.6 puntos porcentuales, en 5 años.



En términos acumulados, se estarían generando alrededor de 125,300 puestos de trabajo en 5 años.

### 8.7 Magnitud de la baja inversión pública en infraestructura económica

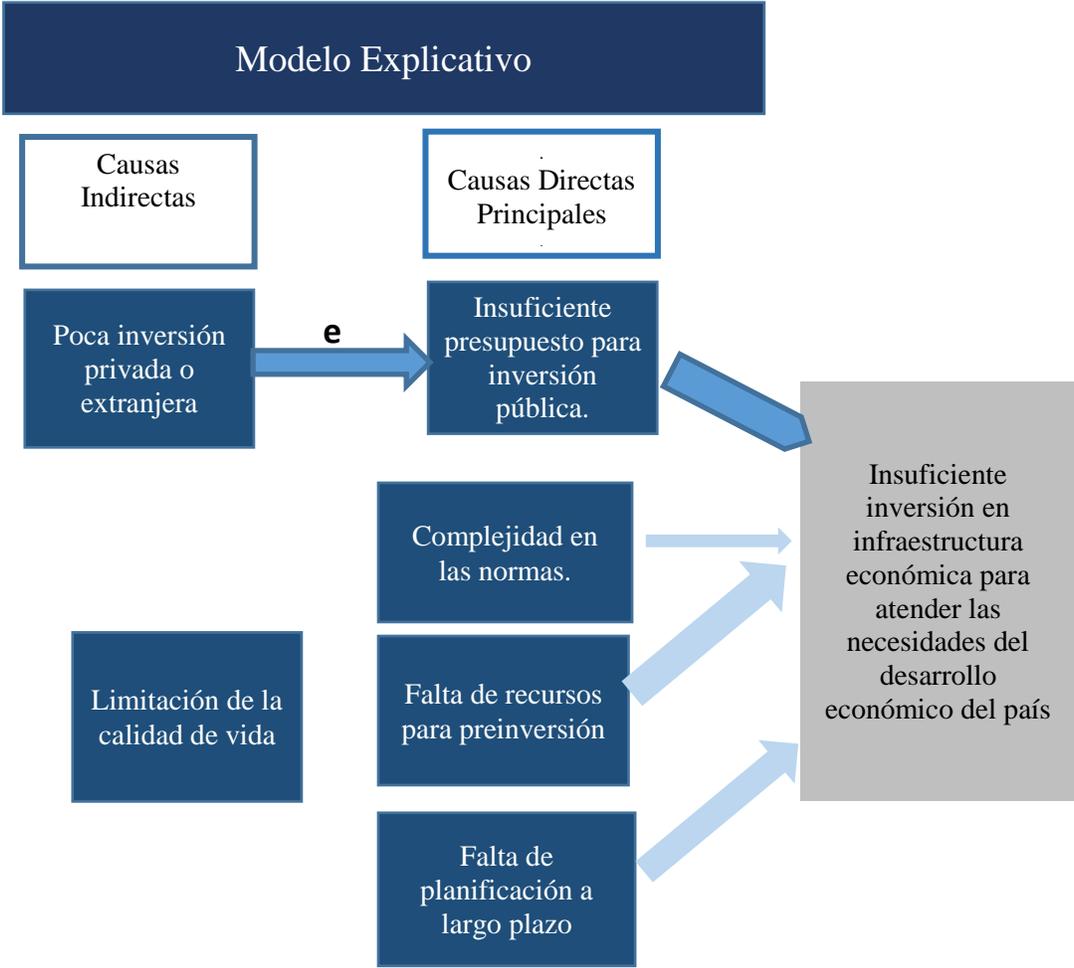


### 9.0 MODELO EXPLICATIVO

El modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual y consiste en una caracterización específica para nuestro país; esto implica la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de Guatemala. Los factores causales indirectos son los que inciden en los factores causales directos.

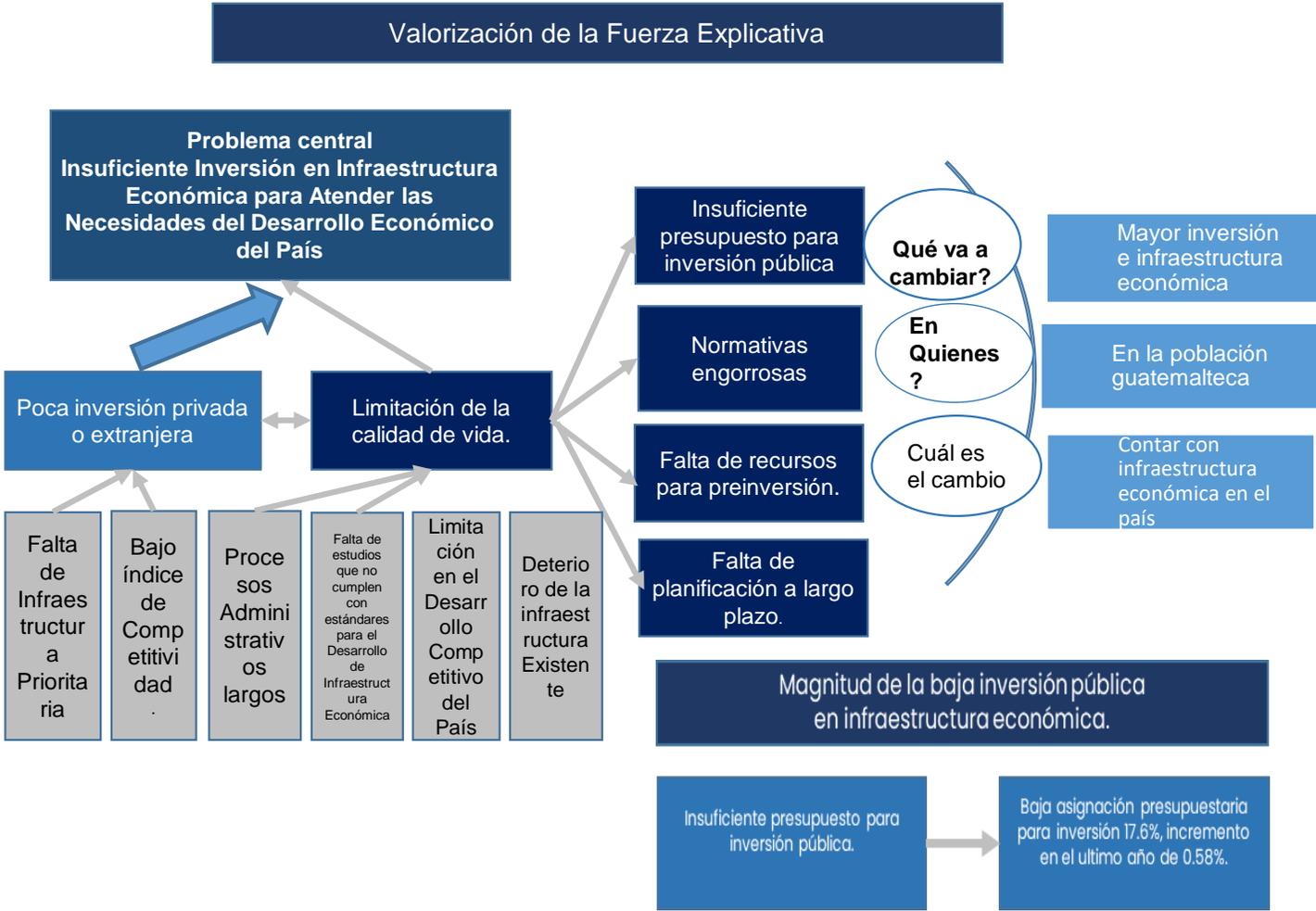
En el modelo conceptual se realizó una integración de las causas que inciden en el camino causal en el que se determinó que los recursos para inversión en infraestructura del gobierno son insuficientes.

El factor causal directo identificado en el árbol de problemas después del equipo de la ANADIE, es el **Insuficiente presupuesto para inversión pública**, el cual se demuestra con el grosor para enfatizar la fuerza explicativa, las otras causas que se enumeran a continuación son los caminos causales que ayudan a establecer la ruta para llegar a la problemática central identificado en el árbol de problemas, siendo estas: a) Falta de infraestructura prioritaria, b) Bajo índice de competitividad, c) Procesos administrativos largos, d) Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica e) Limitación en el desarrollo competitivo del país, f) Deterioro en la infraestructura existente, g) Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico. (Los cuales se encuentran desarrollados en el apartado de identificación de los factores causales del problema central).



El grosor de las flechas, demuestra la fuerza explicativa, cada una de estas evidencias (e) se encuentra a partir de la página 42 en el inciso 7.1 identificación de problemas causales.

9.1 Valoración de la Fuerza Explicativa



10.0 MODELO PRESCRIPTIVO

El Modelo Prescriptivo constituye la identificación de las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de presentación de servicios de las instituciones.

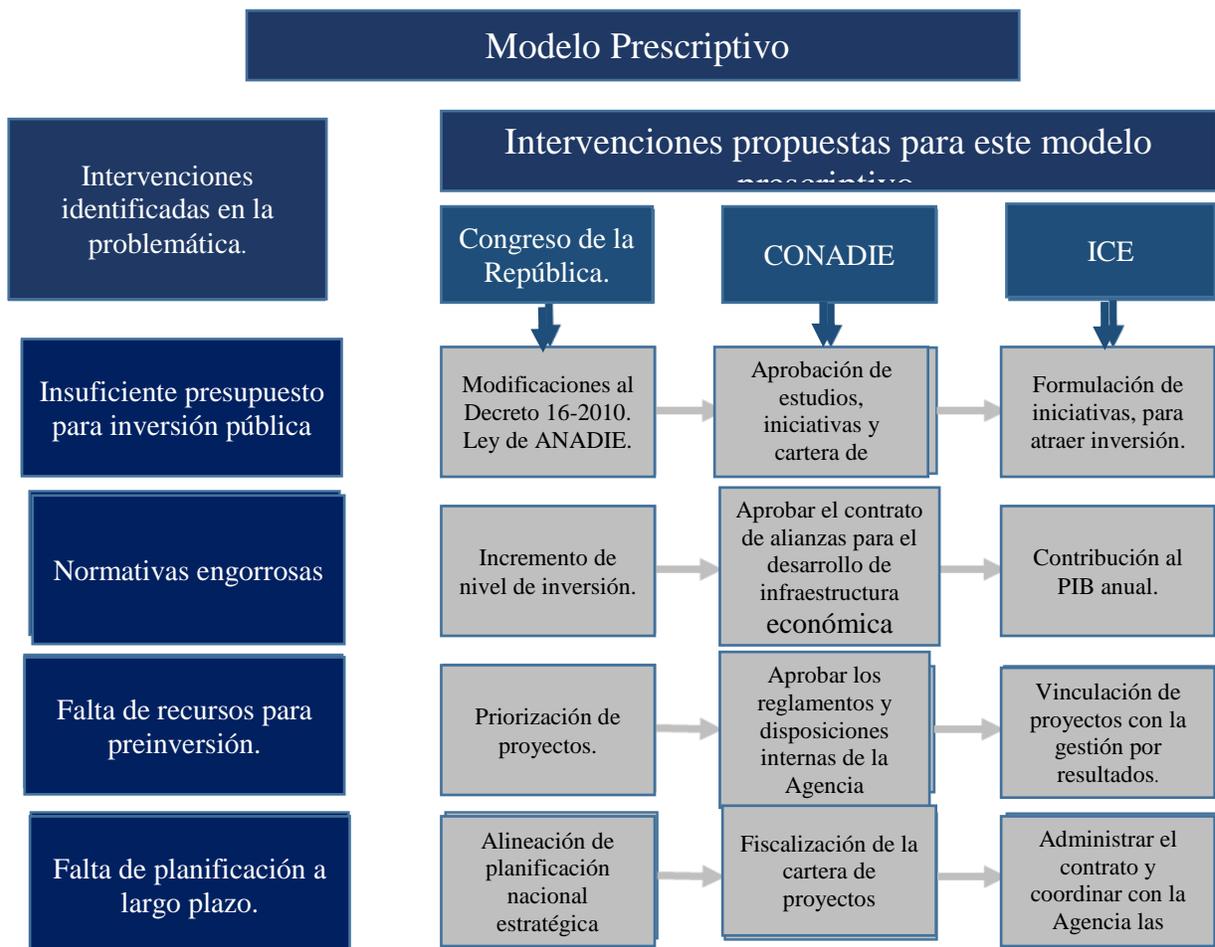
Por lo expuesto, al modelo prescriptivo de los recursos para inversión en infraestructura del gobierno son insuficientes, se le asocian los productos establecidos en el modelo de jerarquización de los factores causales.

Las instituciones contratantes del Estado desconocen como formular proyectos APP, las demandas de inversión en infraestructura no son atendidas de manera eficiente por la estructura del estado,

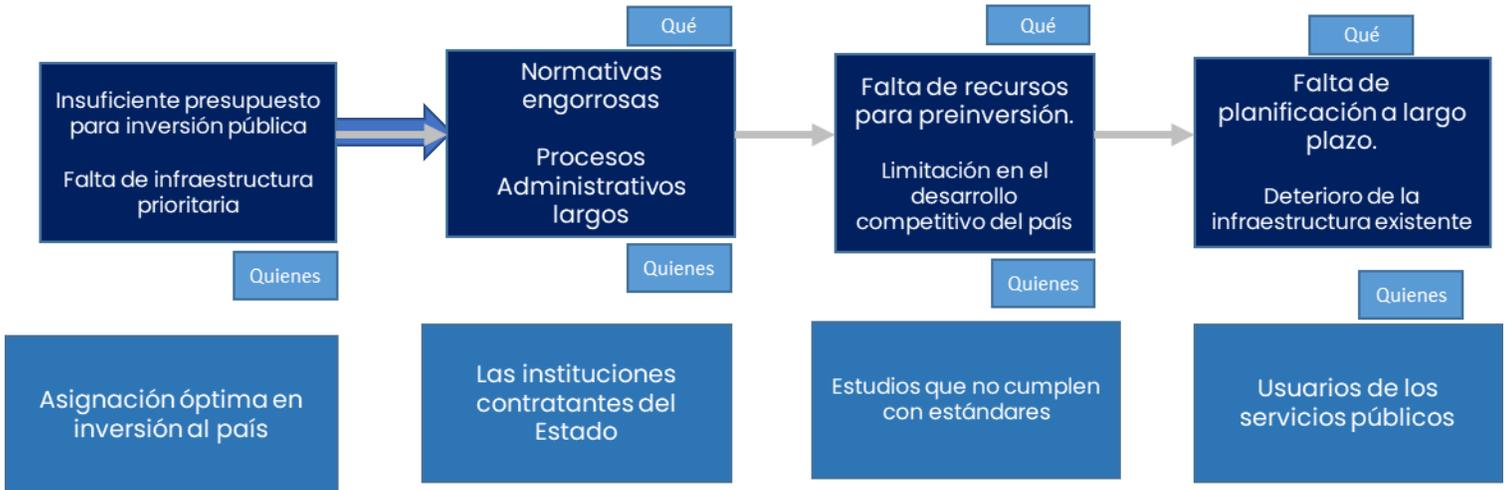
el proceso de contratación y ejecución es poco eficiente, falta de planificación nacional de la infraestructura económica o estratégica.

El Modelo Prescriptivo se encuentra vinculado con la baja asignación presupuestaria, descenso en la recaudación tributaria y para solventar estos desafíos la ANADIE propone dentro de su cartera de proyectos, alternativas de financiamiento de los proyectos para que el Estado pueda cumplir su rol de llevar desarrollo económico a todo el país.

Se consideraron tres intervenciones que se encuentran identificadas en la ley, que consideramos pueden aportar para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos identificados, en el caso del Congreso de la República la Modificación a la ley es importante para ampliar la cartera de proyectos y con ello incrementar el nivel de inversión. El CONADIE como ente rector de la Agencia contribuye a través de la intervención en la aprobación oportuna de estudios para el seguimiento de la cartera y las iniciativas para nuevos proyectos. El rol de las ICES en el proceso de formulación de nuevos proyectos es



## Modelo prescriptivo externo Fuerza de las intervenciones externas



## IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA

La Planificación estratégica establecida por el trabajo en conjunto de las subdirecciones y unidades de la ANADIE, busca que cada miembro del equipo este direccionado hacia el cumplimiento de las metas planteadas al futuro.

Plan Estratégico  
2023-2027

11.1 Matriz de riesgos de la Planificación estratégica

EJE DE ESTRUCTURACIÓN				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país.	1. Impulsar iniciativas de proyectos de alianzas para el fortalecimiento de la preinversión	a. Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP.	Presentación de mínimo dos iniciativas al CONADIE por año.	Cantidad de iniciativas presentadas a CONADIE
		b. Fomentar la participación activa de las Entidades del Estado en el proceso de desarrollo de las iniciativas		
	2. Promover el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica como una opción de contratación que permita desarrollo en el país. seguimiento a la cartera de proyectos priorizados	a. Evento de participación con instituciones privadas y de gobierno, para dar a conocer el modelo APP y la cartera de proyectos.	Realizar 1 evento APP Guatemala, por año a cargo de la unidad de Comunicación	1 evento realizado
			Realizar como mínimo 2 capacitaciones presenciales y/o virtuales a diferentes actores a cargo de la unidad de comunicación	2 capacitaciones realizadas
		b. Estudios complementarios para la cartera de proyectos	Seguimiento a la cartera de proyectos con las instituciones contratantes del Estado a cargo de los proyectos priorizados	Programación de reuniones de seguimiento con ICES
	3. Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica	a. Fortalecer la Subdirección de Estructuración y Contratación con profesionales especialistas para la conformación de estudios iniciales y de prefactibilidad.	Contar con un equipo especializado de ingeniería para la elaboración de los estudios técnicos requeridos para la elaboración de iniciativas de proyectos.	Equipo conformado
			Contar con un equipo especializado de análisis económico y financiero para la elaboración de estudios económico y financieros requeridos para la elaboración de iniciativas y proyectos.	Equipo conformado
			Equipar a la parte técnica y económica para poder cumplir con la elaboración de estudios técnicos, económicos y financieros.	Mobiliario y equipo

Plan Estratégico  
2023-2027

EJE DE ESTRUCTURACIÓN				
		b. Búsqueda de cooperación internacional para financiar la elaboración de estudios especializados.	Obtener financiamiento para la elaboración de estudios a través de 1 cooperante como mínimo	Una cooperación.
		c. Avanzar en la estructuración de los proyectos e iniciativas.	Estructurar una iniciativa con sus correspondientes estudios, por año.	Una iniciativa debidamente estructurada.
			Avanzar en las gestiones de autorizaciones previas a la licitación.	Dos documentos de gestión.

EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con	4) Desarrollar la carrera del servidor público de alianzas.	a. Elaboración de una estrategia que permita obtener programas de capacitación especializada.	Contar con un Plan de Capacitación que fortalezca y este orientado al fortalecimiento de la carrera del servidor público de Alianzas.	Capacitaciones trimestrales
		b. Evaluación interna del personal orientada a determinar el conocimiento en materia de APP	Diseñar una evaluación que permita establecer los conocimientos adquiridos en las capacitaciones por los colaboradores de la ANADIE en materia de APP	Evaluaciones de las capacitaciones a los colaboradores

Plan Estratégico  
2023-2027

EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país.	5) Contar con normativa nueva y actualizada para fortalecer la institución	a. Creación y Actualización de reglamentos y disposiciones internas que faciliten y garanticen el cumplimiento de las funciones administrativas y de recursos humanos de la Agencia.	Crear y Actualizar los Manuales Administrativos y normativa interna, actualizada.	Numero de manuales administrativos creados y actualizados
		b. Creación de reglamentos, manuales y disposiciones internas que faciliten la implementación de los proyectos APP de la Agencia	Contar con los reglamentos, manuales y disposiciones internas.	Numero de reglamentos, manuales y disposiciones internas.
		c. Impulsar el proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica ante el CONADIE para el curso legal correspondiente.	Presentar el Proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica al CONADIE.	Acta de CONADIE con la presentación del proyecto de reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
		d. Apoyar en la Socialización del proyecto / iniciativa de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.	Dos actividades de socialización del proyecto de reformas a la ley de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.	Reuniones presenciales y/o virtuales.
	6) Desarrollar e Implementar procesos y sistemas tecnológicos	a. Evaluación y diagnóstico de las capacidades instaladas en materia de equipo de cómputo, periféricos y telecomunicaciones.	Contar con un diagnóstico semestral de la capacidad instalada (Equipo tecnológico, Telecomunicaciones y Periféricos).	Informe de diagnóstico realizado

Plan Estratégico  
2023-2027

EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
		b. Evaluación y diagnóstico de sistemas informáticos.	Contar con un diagnóstico semestral de los sistemas informáticos	Informe de diagnóstico realizado
		c. Implementación de las acciones estratégicas establecidas en los diagnósticos realizados.	Contar con sistemas informáticos funcionales.	Reportes de los sistemas informáticos. Informe de atención al usuario.
	7) Promover el modelo de Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, como las iniciativas y los proyectos de la cartera	a. Diseñar estrategia integral de comunicación.	Contar con estrategia aprobada por las autoridades	Bianual
		b. Desarrollar material gráfico y audiovisual	Contar con material para el apoyo a los proyectos	material desarrollado
		c. Realizar actividades promocionales del modelo y proyectos	Contar con dos actividades como mínimo anuales	Informe Ejecutivo
		d. Pauta publicitaria en los diferentes medios de comunicación para los distintos actores de interés.	Contar con la pauta	Contratación y certificación de emisión
	8) Fortalecer la planificación institucional y desarrollar mecanismos de monitoreo.	a. Fortalecer la Subdirección de Planificación	Contar con recursos para el desarrollo de la planeación.	Subdirección implementada
		b. Diseñar herramientas de planificación y monitoreo oportuno.	Herramientas de monitoreo diseñadas	Instrumentos de monitoreo

Plan Estratégico  
2023-2027

<b>EJE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivos Operativos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
		c. Capacitación en la metodología y diseño de herramientas de planificación institucional.	Una capacitación al año al personal de la Agencia	Informe de capacitación
		d. Fortalecer la cultura de buenas prácticas y rendición de cuentas	Política anticorrupción Código de ética	Documentos elaborados
	9) Fortalecer la gestión e implementación de contratos APP	a. Implementar la inspectoría de proyectos	Inspector contratado por cada contrato firmado	Acta de toma de posesión
		b. Implementar libros de obra	Libro de obra autorizado y habilitado por cada contrato firmado	Libro de obras
		c. Revisión de las minutas de contratos para la fase de implementación de los proyectos APP	Contar con una propuesta de cláusulas estándares y Contar con estructura de contratos app base.	Clausulas estándar Contrato APP base
		d. Crear la metodología de las matrices de riesgo para los contratos APP	Contar con una metodología estándar para matrices de riesgo de contratos APP	Documento elaborado
		e. Apoyo y elaboración de documentos que se deriven de los contratos APP	Contar con los documentos	Documentos elaborados

Plan Estratégico  
2023-2027

Eje de Fiscalización				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país.	10) Fortalecimiento de la Dirección de Fiscalización	a. Contar con los recursos necesarios para la implementación de la Dirección de Fiscalización	Contar con la Dirección de Fiscalización, sus Subdirecciones; con los recursos necesarios para su correcto funcionamiento	Puestos claves contratados, estaciones de trabajo para el personal contratado y sistemas tecnológicos
	11) Velar por el cumplimiento de los niveles de servicio y estándares técnicos establecidos en los contratos de APP durante el período de explotación	a. Contar con instrumentos técnicos, jurídicos y administrativos para dar cumplimiento a las obligaciones de los contratos.	Cumplir con lo establecido en los contratos de alianzas existentes, que establezcan claramente niveles de servicio y estándares técnicos de servicio.	Documentos elaborados
		b. Crear e implementar sistemas de monitoreo de los niveles de servicio y estándares de los contratos APP		Sistema de monitoreo
		a. Realizar las auditorías o revisiones para verificar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y funciones.		Informe anual de auditorías
		b. Supervisar el cumplimiento de los contratos.		consignación de información en el libro de obras
		c. Imponer las sanciones a los participantes privados por violación al contrato cuando corresponda		Resolución de sanciones

Plan Estratégico  
2023-2027

Eje de Fiscalización				
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Acciones	Meta	Indicador
		d. Elaborar el Programa anual de Fiscalización		Documento
	13) Promover y proteger los derechos de los usuarios, establecidos en los contratos APP durante el período de explotación.	a. Verificar el cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social empresarial, por parte de los participantes privados	Acciones de responsabilidad empresarial, realizadas y entregadas a los pobladores identificados en el plan de acercamiento a las comunidades	Acta de entrega de obras a la comunidad
		b. Supervisar el desarrollo de los aspectos legales relacionados con la administración de los contratos.	Contar con usuario satisfechos, con la prestación de servicios en cumplimiento a lo establecido en los contratos APP.	Informe de supervisión
		c. Dar cumplimiento a la atención al usuario, respuesta a quejas.		Informe de respuestas al usuario
	14) Establecer mecanismos interinstitucionales para garantizar la adecuada fiscalización de los contratos.	a. Dar cumplimiento a la incorporación de la contraloría general de cuentas en la fiscalización de los contratos.	Firma de convenio con el órgano contralor para garantizar la adecuada fiscalización de los contratos	Convenio

Plan Estratégico  
2023-2027

11.2 Matriz de Riesgos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>											
No.	Tipo Objetivo	Ref.	Área evaluada	Eventos identificados	Descripción del Riesgo	Evaluación		Riesgo Inherente (RI)	Valor Control Mitigador	Riesgo Residual (RR)	Control interno para mitigar (gestionar) el riesgo
						Probabilidad	Severidad				
1	Estratégico	E-1	Insuficiente presupuesto para inversión pública	Pocos fondos para infraestructura	Baja inversión Pública	2	4	8	3	2.67	Se debe propiciar el incremento al presupuesto
					Deterioro de la infraestructura existente	2	3	6	2	3	Mejora en la infraestructura
2	Estratégico	E-2	Estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica	Pocos estudios	Falta de estudios para cumplir con los requisitos de la ley	5	4	20	4	5P	Contar con estudios estructurados
3	Operativo	O-1	Cumplimiento de las Políticas y Disposiciones	Seguimiento de Iniciativas Proyectos	Incumplimiento en los procesos administrativos por parte de la contraparte de los proyecto e iniciativas	2	4	8	3	2.67	Elaboración de estadísticas y presentación de informes
4	Operativo	O-2	Gestiones Interinstitucionales	Promoción y seguimiento a la cartera de proyectos	Falta de recursos económico / tecnológico	4	5	20	2	10	Socialización para la obtención de recursos financieros necesarios.
5	Operativo	O-3	Capacitaciones	Capacitación Técnica,	Personal desactualizado	2	2	4	3	1.33	Plan de capacitaciones institucional

Plan Estratégico  
2023-2027

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS											
No.	Tipo Objetivo	Ref.	Área evaluada	Eventos identificados	Descripción del Riesgo	Evaluación		Riesgo Inherente (RI)	Valor Control Mitigador	Riesgo Residual (RR)	Control interno para mitigar (gestionar) el riesgo
						Probabilidad	Severidad				
				Financiera y Legal							
6	Operativo	O-4	Gestión de fuentes financiamiento	Otros ingresos	No cumplir con otros objetivos	4	5	20	3	6.67	Solicitud de apoyo Interinstitucional y Cooperación Internacional
7	Operativo	O-5	Gestiones al proyecto de Iniciativa de Reforma de Ley	Socialización de las propuestas	Procesos dilatorios	2	4	8	2	4	Promoción ante los diferentes actores
8	Operativo	O-6	Posicionamiento del modelo	Modelo de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	Desconocimiento del Modelo	2	5	10	3	3.33	Talleres, capacitaciones, de forma presencial y virtual; material gráfico y visual
9	Operativo	O-7	Promoción de proyectos	Actuación de la Agencia	Falta de interés al Modelo	2	3	6	3	2	
10	Operativo	O-8	Acercamiento a la población	Relación bilateral	Mala aceptación de los usuarios hacia el Modelo	1	2	2	3	0.67	

Los objetivos Operativos enumerados en esta matriz de riesgo forman parte de la matriz de planificación del PEI (páginas 78-84)

1 a 10	Tolerable
10.1 a 15	Gestionable
15.1 +	No tolerable

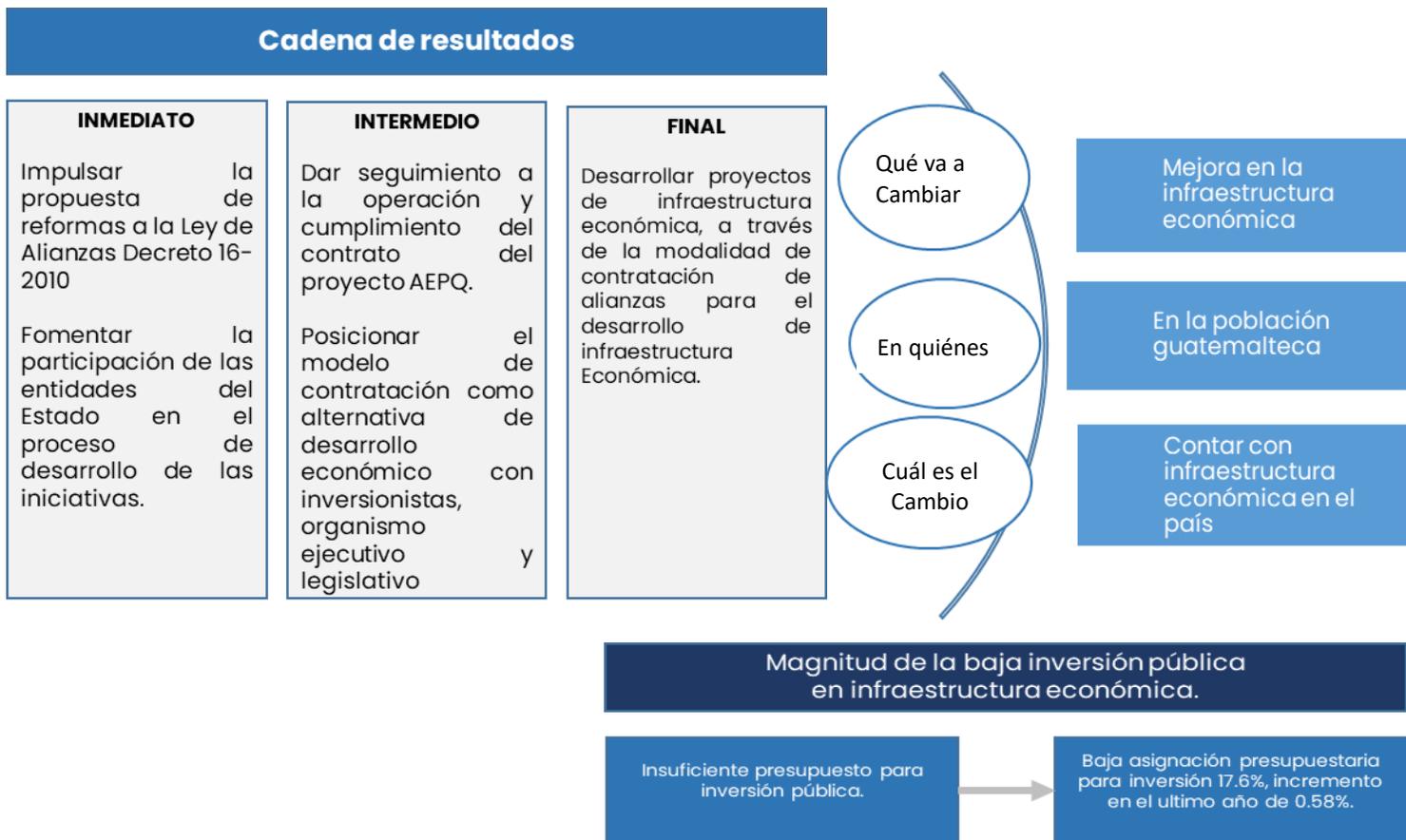
VI. RESULTADOS INDICADORES Y METAS

12.0 RESULTADOS

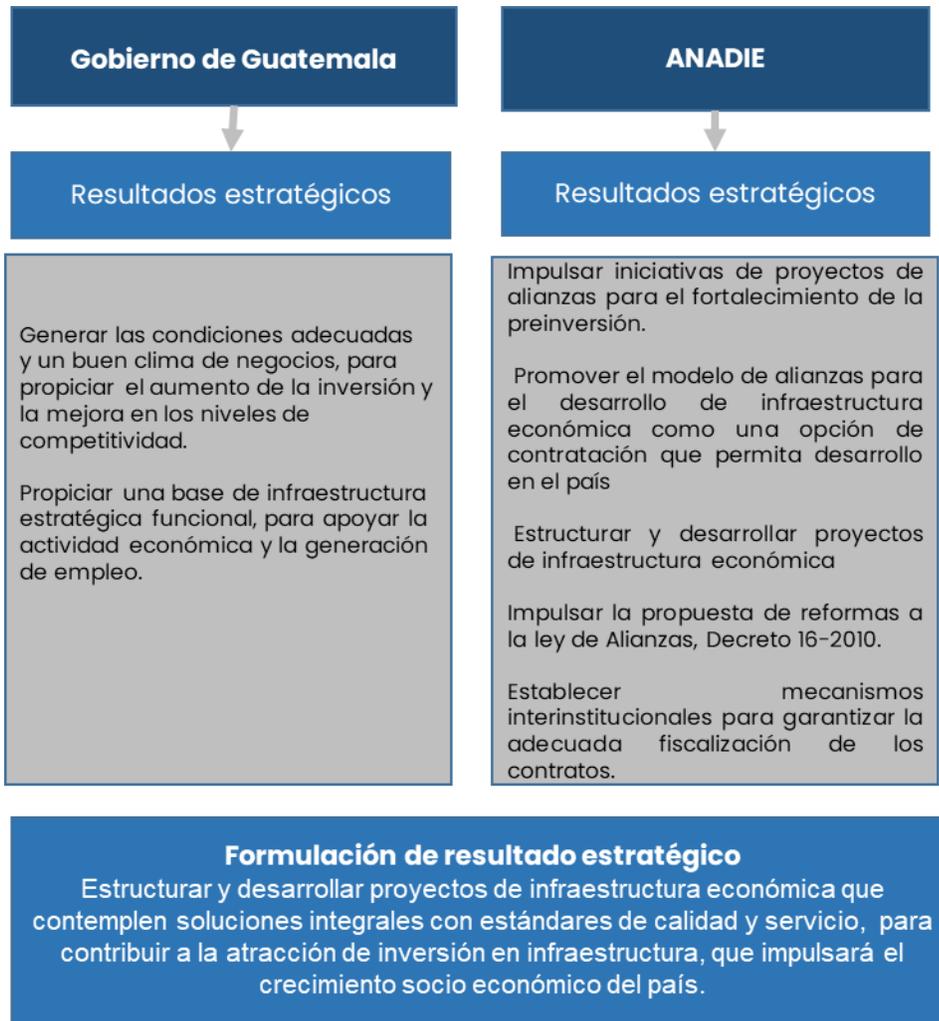
Resultado expresa el cambio que desea lograrse en las condiciones de vida del ciudadano o su entorno, tomando en cuenta qué tanto se va a cambiar y cuánto tiempo se logrará.

12.1 Cadena de resultados

Es el cambio logrado en el largo plazo en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas



12.2 Resultados Estratégicos



### 12.2.1 Identificación de Resultados

Los resultados son el complemento al mandato institucional para identificar adecuadamente los bienes y servicios que las instituciones deben producir.

Análisis de la situación.		
Problema central:	Objetivo estratégico:	Resultado estratégico:
Insuficiente Inversión en Infraestructura Económica para Atender las Necesidades del Desarrollo Económico del País	Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país	Incrementar la infraestructura económica a través de desarrollar y estructura proyectos bajo la modalidad de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica con los más altos estándares de calidad, servicio y transparencia

### 12.2.2 Vinculación Institucional

Vinculación institucional.		Objetivo estratégico.
Resultado de país.	ODS 9 y 17	Descripción del objetivo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar las condiciones adecuadas y un buen clima de negocios para propiciar el aumento de la inversión y la mejora en los niveles de competitividad.</li> <li>○ Propiciar una base de infraestructura estratégica funcional para apoyar la actividad económica y la generación de empleo.</li> </ul>	<p><b>ODS 9</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>ODS 17</b> Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo requiere alianzas entre el gobierno, sector privado y sociedad civil a través del desarrollo de sectores de energía, infraestructura y transporte.</p>	Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica que contemplen soluciones integrales con estándares de calidad y servicio, para contribuir a la atracción de inversión en infraestructura, que impulsará el crecimiento socio económico del país

Plan Estratégico  
2023-2027

12.2.3 Vinculación Resultado Estratégico

Eje Katún	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo –PND	Meta Estratégica de Desarrollo – MED	RED 2020-2024	PILAR PGG 2020-2024	META PGG 2020-2024	RESULTADO ESTRATEGICO
Riqueza para todas y todos	9 y 17	4. Empleo e Inversión	MED 6 - En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020, b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025, c) no menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	<b>Aun sin programa presupuestario asignado</b> RED 22 - Para el 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales, la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.5% en 2024)	ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y PROSPERIDAD	M1- Para el año 2023 se ha incrementado en 2.60 puntos porcentuales la tasa de crecimiento del PIB real	Incrementar la infraestructura económica a través de desarrollar y estructura proyectos bajo la modalidad de Alianzas para el Desarrollo de
Riqueza para todas y todos	9 y 17	4. Empleo e Inversión	MED 6 - En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020, b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025, c) no menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	<b>Aun sin programa presupuestario asignado</b> RED 22 - Para el 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales, la tasa de crecimiento del PIB (De 3.1% en 2018 a 3.5% en 2024)	ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y PROSPERIDAD	M2- Para el año 2023 el país ocupa la posición 85 en el ranking del índice de competitividad global	Infraestructura Económica con los más altos estándares de calidad, servicio y transparencia
Riqueza para todas y todos	9 y 17	4. Empleo e Inversión	MED 6 - Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad. a) Disminución gradual de la tasa de subempleo a partir del último dato disponible: 16.9% b) Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%. c) disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%. d) Eliminación del porcentaje de trabajadores que viven en pobreza extrema.	RED 11 - Para el 2024, se ha incrementado la formalidad del empleo en 5.8 puntos porcentuales (De 30.5% en 2018 a 36.30% en 2024)	ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y PROSPERIDAD	M4- Para el año 2023 se redujo la tasa de informalidad del empleo en 6 puntos porcentuales	

Plan Estratégico  
2023-2027

12.2.4 Indicadores

Los indicadores identificados por el equipo de ANADIE, nos permitirán medir las acciones que determinamos en la matriz de planificación estratégica. A continuación, los indicadores establecidos por eje y actividad.

Actividades de Estructuración	Indicadores de Estructuración
1. Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP.	Cantidad de iniciativas presentadas a CONADIE
2. Fomentar la participación activa de las Entidades del Estado en el proceso de desarrollo de las iniciativas	
3. Evento de participación con instituciones privadas y de gobierno, para dar a conocer el modelo APP y la cartera de proyectos.	1 Evento realizado 2 capacitaciones realizadas
4. Fortalecer la Subdirección de Estructuración y Contratación con profesionales especialistas para la conformación de estudios iniciales y de prefactibilidad.	Equipo conformado
	Equipo conformado
	Mobiliario y equipo
5. Búsqueda de cooperación internacional para financiar la elaboración de estudios especializados	Una cooperación.
6. Avanzar en la estructuración de los proyectos e iniciativas.	Una iniciativa debidamente estructurada.

Actividades de Fortalecimiento institucional	Indicadores de Fortalecimiento Institucional
1. Elaboración de una estrategia que permita obtener programas de capacitación especializada.	Capacitaciones trimestrales
2. Evaluación interna del personal orientada a determinar el conocimiento en materia de APP	Evaluaciones de las capacitaciones a los colaboradores

Plan Estratégico  
2023-2027

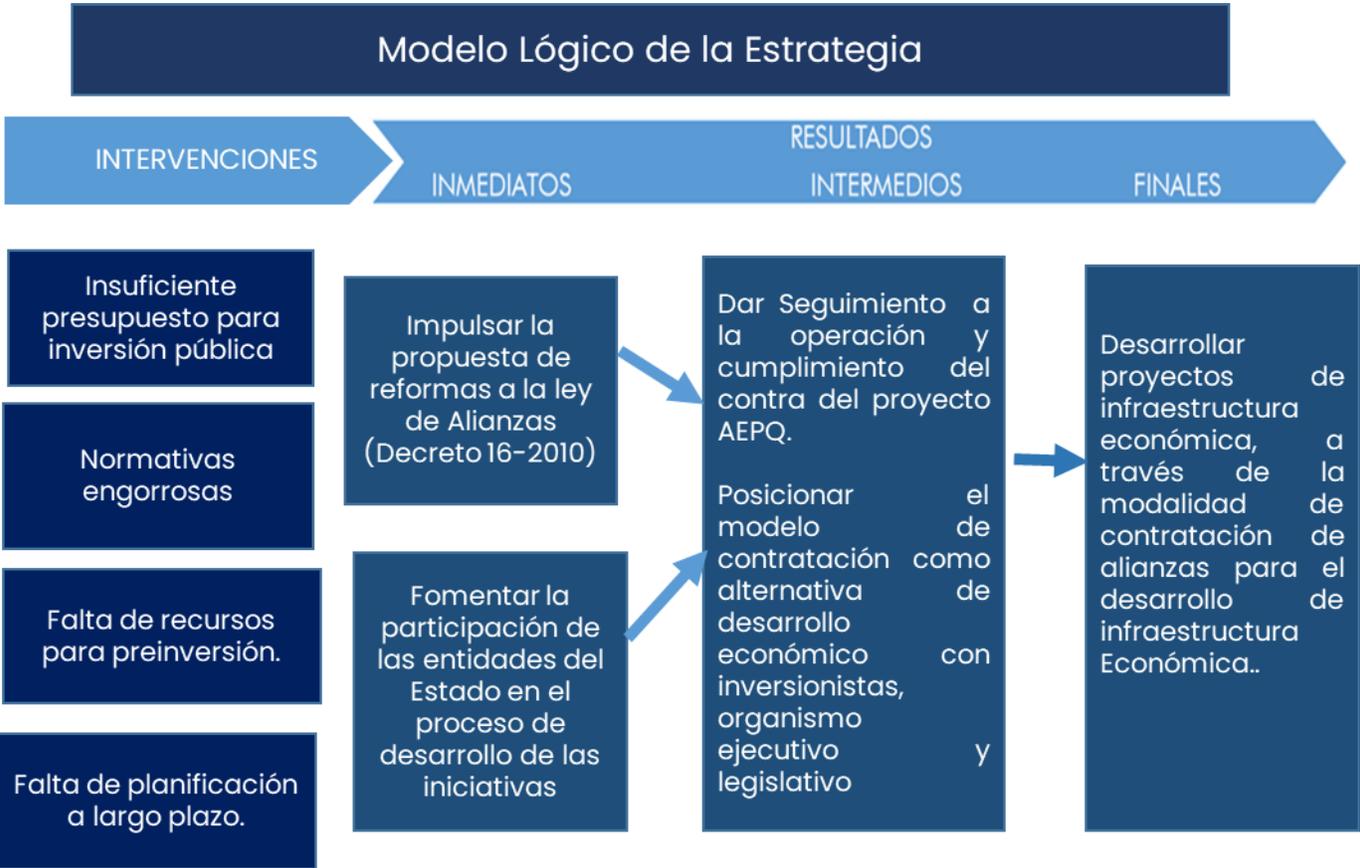
Actividades de Fortalecimiento institucional	Indicadores de Fortalecimiento Institucional
3. Creación y Actualización de reglamentos y disposiciones internas que faciliten y garanticen el cumplimiento de las funciones administrativas y de recursos humanos de la Agencia.	Numero de manuales administrativos creados y actualizados
4. Creación de reglamentos, manuales y disposiciones internas que faciliten la implementación de los proyectos APP de la Agencia	Numero de reglamentos, manuales y disposiciones internas.
5. Impulsar el proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica ante el CONADIE para el curso legal correspondiente.	Acta de CONADIE con la presentación del proyecto de reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
6. Apoyar en la Socialización del proyecto / iniciativa de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.	Reuniones presenciales y/o virtuales.
7. Evaluación y diagnóstico de las capacidades instaladas en materia de equipo de cómputo, periféricos y telecomunicaciones	Informe de Diagnóstico realizado
8. Evaluación y diagnóstico de sistemas informáticos.	Informe de Diagnóstico realizado
9. Implementación de las acciones estratégicas establecidas en los Diagnósticos realizados.	Reportes de los sistemas informáticos. Informe de atención al usuario.
10. Diseñar estrategia integral de comunicación.	Bianual
11. Desarrollar material gráfico y audiovisual	material desarrollado
12. Realizar actividades promocionales del modelo y proyectos	Informe Ejecutivo
13. Pauta publicitaria en los diferentes medios de comunicación para los distintos actores de interés.	Contratación y certificación de emisión
14. Fortalecer la Subdirección de Planeación	Subdirección implementada
15. Diseñar herramientas de planificación y monitoreo oportuno.	Instrumentos de monitoreo
16. Capacitación en la metodología y diseño de herramientas de planificación institucional.	Informe de capacitación
17. Fortalecer la cultura de buenas prácticas y rendición de cuentas	Documentos elaborados
18. Implementar la inspectoría de proyectos	Acta de toma de posesión

Plan Estratégico  
2023-2027

<b>Actividades de Fortalecimiento institucional</b>	<b>Indicadores de Fortalecimiento Institucional</b>
19. Implementar libros de obra	Libro de obras
20. Revisión de las minutas de contratos para la fase de implementación de los proyectos APP	Clausulas estándar Contrato APP base
21. Crear la metodología de las matrices de riesgo para los contratos APP	Documento elaborado
22. Apoyo y elaboración de documentos que se deriven de los contratos APP	Documentos elaborados

<b>Actividades de Fiscalización</b>	<b>Indicadores de Fiscalización</b>
1. Contar con los recursos necesarios para la implementación de la Dirección de Fiscalización	Puestos claves contratados, estaciones de trabajo para el personal contratado y sistemas tecnológicos
2. Contar con instrumentos técnicos, jurídicos y administrativos para dar cumplimiento a las obligaciones de los contratos.	Documentos elaborados
3. Crear e implementar sistemas de monitoreo de los niveles de servicio y estándares de los contratos APP	Sistema de monitoreo
4. Realizar las auditorias o revisiones para verificar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y funciones.	Informe anual de auditorias
5. Supervisar el cumplimiento de los contratos.	consignación de información en el libro de obras
6. Imponer las sanciones a los participantes privados por violación al contrato cuando corresponda	Resolución de sanciones
7. Elaborar el Programa anual de Fiscalización	Documento
8. Verificar el cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social empresarial, por parte de los participantes privados	Acta de entrega de obras a la comunidad
9. Supervisar el desarrollo de los aspectos legales relacionados con la administración de los contratos.	Informe de supervisión

13.0 MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA



#### 14.0 MONITOREO Y EVALUACIÓN

En todo el ciclo de vida de la planificación surgen desafíos, problemas e incidentes para esto es necesario contar con herramientas que ayuden a evaluar los logros y cambios expresados a través de las acciones de implementación que se encuentran detalladas en los objetivos operativos que se proyecta desarrollar en los próximos cinco años.

Según la guía de planificación por resultados de Segeplan menciona que, el principal propósito del seguimiento y evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas, de ser necesario.

En segundo lugar, el sistema de seguimiento es una de las principales fuentes de información para las evaluaciones: el seguimiento forma la base del proceso de evaluación, que se enfoca en determinar la eficiencia, eficacia, impacto, relevancia y sostenibilidad de las intervenciones.

A continuación, se presenta el instrumento que contienen los lineamientos generales de la planificación institucional para seguimiento con una cadena de resultados que refleja los resultados inmediatos, intermedios y finales.

Definición de Evaluación y el Modelo Lógico y la Cadena de Resultados relacionados al monitoreo y evaluación.

Línea de producción			Cadena de resultados.		
<p><b>INSUMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iniciativas de proyectos</li> <li>○ Admisión de Proyectos</li> <li>○ Priorización de proyectos</li> <li>○ Estudios de estructuración</li> <li>○ Proyectos precalificados y/o licitados</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesorar, coordinar y dar acompañamiento a las Instituciones Contratantes del Estado</li> <li>○ Promover el fortalecimiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de proyectos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica</li> <li>○ Modificaciones al Decreto 16-2010, Ley de ANADIE.</li> </ul>	<p><b>INTERVENCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atracción de inversión, desarrollo económico y calidad de vida de la población</li> <li>○ Institución fortalecida a nivel técnico legal y financiero en APP</li> <li>○ Contar con una cartera ampliada de proyectos</li> <li>○ Desarrollar instrumentos técnicos y legales para el financiamiento de proyectos</li> </ul>	<p><b>INMEDIATO</b></p> <p>Se incrementa el nivel de inversión pública en infraestructura y con ello se contribuye a mejorar las condiciones de desarrollo económico y competitivo.</p>	<p><b>INTERMEDIO</b></p> <p>Promover la inversión privada en obras de infraestructura económica y la prestación de servicios a la sociedad mediante la celebración de contratos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.</p>	<p><b>FINAL</b></p> <p>Desarrollar proyectos de infraestructura económica, a través de la modalidad de contratación de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, con los más altos estándares de calidad, servicio y transparencia, para mejorar la calidad de vida de la población.</p>

Sistema de Monitoreo y Evaluación

