



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA
GUATEMALA



Plan Estratégico Institucional

2023-2027

Contenido

PRESENTACIÓN	1
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA AGENCIA NACIONAL DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA	3
I MARCO LEGAL INSTITUCIONAL	5
1.MARCO LEGAL	5
1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA	5
1.2 LA LEY DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA	6
1.4 MANUAL DE INICIATIVAS DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA	9
1.5 OBJETIVO GENERAL	10
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.7 LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO Y OTRAS POLÍTICAS PÚBLICAS	10
II MARCO INSTITUCIONAL	11
2. FUNCIONES DE LA ANADIE	11
2.1 ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA ANADIE	12
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ANADIE	13
3. VINCULACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CON LA -ANADIE-	14
3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032.....	14
3.1.1 Eje: Guatemala urbana y rural.....	15
3.1.2 Eje: Riqueza para todos y todas	17
3.1.3 Eje: Recursos naturales hoy para el futuro	18
3.2 PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO.....	19
3.2.1 Resultados Estratégico de Desarrollo, Metas Estratégicas de Desarrollo	20
3.3 Política General de Gobierno 2024-2028	20
1.LA EQUIDAD COMO EJE ORIENTADOR DE LA ACCIÓN PÚBLICA.	20
2.UN PAÍS PLURAL.	20
3.IMPULSAR UNA ECONOMÍA HUMANA. 20	
4.RESPETAR LA NATURALEZA.	20
5.TERRITORIALIZAR EL DESARROLLO.	20
6.RESTAURAR LOS DERECHOS DE POBLACIONES HISTÓRICAMENTE VULNERADAS.	20
4. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	22
4.1 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR REGIONES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA	22
4.2 POBLACIÓN BENEFICIARIA	23
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO SEGÚN SPPD-07 ANÁLISIS DE POBLACIÓN.....	24
4.4 PROYECCIÓN ESTIMADA DE USUARIOS DE LOS PROYECTOS.....	26

III MODELOS	26
5. MODELO CONCEPTUAL	26
5.1 CAMINOS CAUSALES RELATIVOS AL PROBLEMA CENTRAL.....	28
5.1.1 <i>Insuficiente presupuesto para inversión pública</i>	28
5.1.2 <i>Deterioro en la infraestructura existente</i>	29
5.1.3 <i>Limitación en el desarrollo Competitivo del país</i>	30
5.1.4 <i>Falta de recursos para pre-inversión</i>	32
5.1.5 <i>Falta de infraestructura prioritaria</i>	32
5.1.6 <i>Bajo índice de competitividad</i>	34
5.1.7 <i>Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica</i>	35
5.1.8 <i>Falta de Planificación a largo plazo</i>	36
5.1.9 PROCESOS ADMINISTRATIVOS LARGOS.....	37
5.1.10 INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE DESARROLLO ECONÓMICO	38
6. JERARQUIZACIÓN DE LOS FACTORES CAUSALES.....	39
7. CONDICIÓN DE INTERÉS O MAGNITUD DEL PROBLEMA PRIORIZADO	40
7.1 EFECTOS EN EL PIB, EN FUNCIÓN DE LA INVERSIÓN DE PROYECTOS APP	43
7.2 EFECTO ACUMULADO EN LA INVERSIÓN	44
7.3 EFECTO ACUMULADO EN EL EMPLEO.....	45
7.4 RESULTADOS, METAS E INDIADORES	46
8. MODELO EXPLICATIVO	47
9. MODELO PRESCRIPTIVO	48
IV. FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS.....	51
10. RESULTADOS.....	51
10.1 RESULTADO INSTITUCIONAL	51
10.2 MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA	52
11. VINCULACIÓN RESULTADO ESTRATÉGICO	53
11.1 INDICADORES DE RESULTADOS.....	54
V MARCO ESTRATÉGICO.....	56
12.1 MARCO ESTRATÉGICO	56
12.2 MISIÓN	56
12.3 VISIÓN	56
12.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	56
12.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	56
14. ANÁLISIS DE ACTORES	58
14,1 ACTORES DEL SECTOR PÚBLICO	60
14.2 ACTORES DEL SECTOR PRIVADO, SOCIEDAD CIVIL Y ACADEMIA	65
14.3 BANCA MULTILATERAL, MISIONES Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	67
15 ANEXOS.	68

PRESENTACIÓN

La ANADIE tiene un papel fundamental en el desarrollo del país, siendo la Agencia que por mandato debe establecer el marco normativo para la celebración y ejecución de contratos de Alianza para el Desarrollo de Infraestructura Económica, así como también elaborar y coordinar con las autoridades competentes, los planes, políticas y normas para el desarrollo y buen funcionamiento de la modalidad de contrataciones de proyectos de alianzas público privadas, velar por la correcta utilización y ejecución de contratos de alianza por parte de las instituciones del Estado y asesorar, cuando se requiera, a las instituciones contratantes del Estado en la implementación de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

El Plan Estratégico Institucional 2023-2027, es la herramienta de planificación estratégica donde establece 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 cual responde a la visión de país establecida en el marco de las prioridades estratégicas de desarrollo, así como en las metas estratégicas de desarrollo, desde donde se han recopilado los elementos del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, que plantea un modelo de desarrollo sostenible, con oportunidades para todos garantizando mejor calidad de vida a los guatemaltecos y guatemaltecas, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Política General de Gobierno 2024-2028, los cuales orientan a la administración pública, planteado así los resultados y las intervenciones para su cumplimiento.

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 de 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. Con tal misión, desempeña un papel fundamental en el desarrollo del país, con el cual está plenamente comprometido.

Para la consecución de los objetivos planteados en la estrategia de trabajo que se ha formulado para dar respuesta a la “Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país”; en la agencia, se promueve el Manual de Iniciativas el cual tiene como objetivo el ordenar y describir las fases que deberá cumplir una iniciativa hasta consolidarse como proyecto, la implementación de las iniciativas y el adecuado seguimiento a los siete proyectos priorizados, se tendrá un impacto directo sobre el desarrollo socioeconómico de nuestro país.

Dentro de las acciones estratégicas planteadas para el 2023-2027, la Agencia pretende fortalecer las Alianzas Estratégicas con actores claves tanto a nivel nacional como internacional, como por ejemplo, la banca nacional y multilateral, cooperación, gobiernos municipales, entre otros, así como también la Elaboración de la Política Pública de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, esto como estrategia para unificar esfuerzos como país por medio de coordinación

interinstitucional, que permita orientar favorablemente el impacto al momento de la implementación de la política. Es indudable que las alianzas para el desarrollo son el mecanismo para lograr la Guatemala que todos queremos.

Análisis Situacional de la Agencia Nacional de Desarrollo de Infraestructura Económica

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 o APP.

Cartera de Proyectos

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 de la siguiente manera:

- 1 proyecto Aprobado por el Congreso de la República.
- 6 proyectos dentro de la etapa de estructuración
- 8 Iniciativas de Proyecto.

Primer Proyecto en Ejecución

En el año 2021 se firmó 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 de las alianzas público privadas son una alternativa altamente calificada para alcanzar a mediano plazo parte de los ejes estratégicos de la Política General de Gobierno 2024-2028, así como también los resultados estratégicos de desarrollo, garantizando así un equilibrio entre el crecimiento económico y la reducción de brechas y desigualdad social de manera sostenible, en donde la equidad es el rector que debe orientar las acciones para erradicar la pobreza, generando oportunidades para todos, y garantizar mejor calidad de vida a los guatemaltecos y guatemaltecas.

Manual de Iniciativas

Se cuenta con el 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, siendo este 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 le permitirá a la Agencia buscar iniciativas de Proyectos que colaboren con las Entidades del Estado a lograr sus metas de inversión, así mismo apoyar en la elaboración de los estudios de pre inversión.

Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

Con la finalidad de atraer inversión y fomentar la participación del sector privado en el desarrollo de proyectos de infraestructura para contribuir a disminuir la brecha de infraestructura pública, durante el año 2021, la ANADIE con el apoyo y acompañamiento del CONADIE, dio seguimiento a la propuesta de reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, pretendiendo con ello apoyar la reactivación económica a largo plazo y ampliar el marco normativo para la promoción de la inversión privada en infraestructura pública y servicios y de esta forma lograr eficiencia en la identificación, formulación y aprobación de proyectos.

Con la modificación al Decreto 16-2010 Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, se busca que el proceso de estructuración y de aprobación de un proyecto sea más ágil, ampliando la modalidad de contratación para ser utilizada en proyectos de saneamiento de agua, tratamiento de desechos sólidos y proyectos que provean infraestructura en los ámbitos de educación y salud. Esta reforma permitirá que otros sectores, desvinculados a la administración pública puedan presentar proyectos a la ANADIE. Además, redefine los procedimientos en la estructuración de proyectos, aclara el alcance de los diferentes estudios y las fases necesarias que deben desarrollarse bajo el modelo APP.

Se llevó a cabo la socialización de la propuesta de reformas a la Ley con diferentes sectores como: Gobierno central, banca multilateral, sector privado organizado, embajadas, sector especializado de abogados y tanques de pensamiento, quienes desde su propio ámbito han dado su punto de vista.

I MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

1. Marco legal

1.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común. Contempla también, que es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona (Artículos 1 y 2 Constitución Política de la República de Guatemala).

En su Artículo 43, establece la 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”.

En su capítulo II Derechos Sociales, Sección Décima denominada “Régimen Económico Social” Artículo 118 establece “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”.¹

Mediante su Artículo 119. Establece las Obligaciones del Estado, mencionando los siguientes:

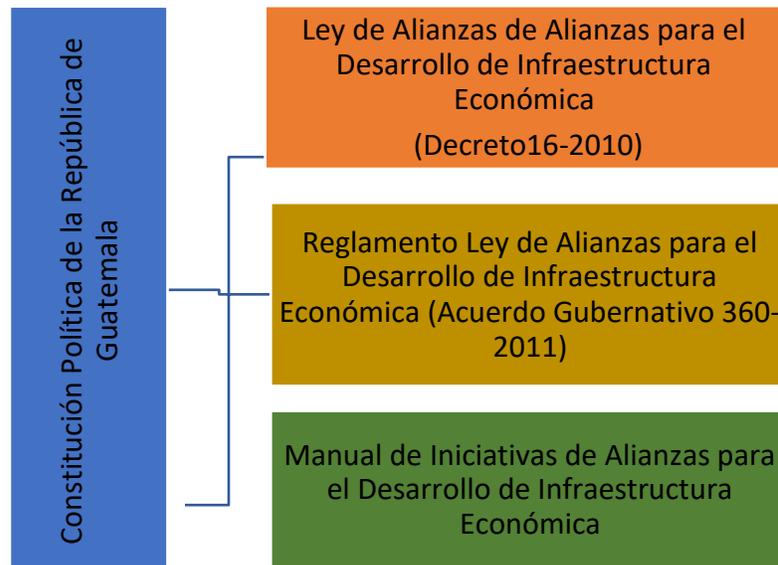
- Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
- Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;
- Adoptar 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;

¹ (Artículo 118 constitución Política de la República de Guatemala)

- Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros

En Guatemala, la -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



1.2 La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

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

En su Artículo 2. Establece su ámbito de aplicación “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”.

Mediante su 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”.

En su Artículo 4. Establece sus Principios generales. Todas las actuaciones relacionadas con las disposiciones de la presente ley deberán observar los principios generales siguientes:
Principios Generales, establecidos en la ley (Decreto 16-2010)

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

Además la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE- para contribuir a fin supremo del estado lo cual es el buen común se adhiere a los principios que rigen la función administrativa del Estado siendo estas:

- ❖ SOLIDARIDAD
- ❖ SUBSIDIARIEDAD
- ❖ TRANSPARENCIA
- ❖ PROBIDAD
- ❖ EFICACIA
- ❖ EFICIENCIA
- ❖ DESCENTRALIZACIÓN
- ❖ PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Mediante el Artículo Numero 7, se “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 su Artículo Número 8. Se describe sus principales funciones, 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”.

1.3 Reglamento de La Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

Este Reglamento fue aprobado mediante el Acuerdo Gubernativo No. 360-2011 el cual tiene como objetivo desarrollar, establecer y sistematizar las normas para el oportuno desarrollo y cumplimiento del Decreto Número 16-2010 del Congreso de la República, Ley de Alianzas para el Desarrollo de infraestructura Económica.

En su Artículo 2. Determina “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”.

Mediante su Artículo 3. Establece que “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”.

En su Artículo 4. Define el régimen de menor desarrollo “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”.

En su Artículo 6. Define el Sistema Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, “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”.

Mediante su Artículo 7. Establece “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”.

En su Artículo 8, establece el objetivo principal de la Agencia “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”.

Mediante su Artículo 9, define las funciones que la Ley encomienda a la Agencia tendrá bajo su responsabilidad:

- 1. Promover la inversión privada en obras de infraestructura económica y la prestación de servicios a la sociedad mediante la celebración de Contratos.**

2. 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.
3. Apoyar el mejoramiento de la competitividad del país a través de la realización de Proyectos.
4. Lograr altos niveles de calidad en los servicios que se presten a la sociedad mediante la ejecución de Proyectos.
5. 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.
6. 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.

Su 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.

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".

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".

1.4 Manual de Iniciativas 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.

1.5 Objetivo General

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

1.6 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.
- b. 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.

1.7 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.
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 2020-2032	Impulsada por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (CIV) 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 2019-2050.	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. Planes y Políticas de Desarrollo Turístico 2019-2025	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 (2015-2030)	Aprobada en el 2015, la política contempla en su programa de inversiones los proyectos de inversión público-privada para el manejo de desechos.
---	---

Fuente: *Elaboración Propia.*

II MARCO INSTITUCIONAL

2. Funciones de la ANADIE

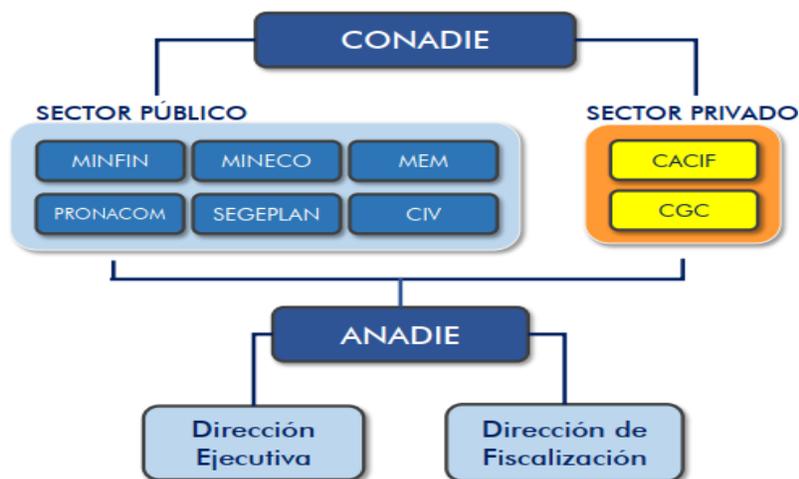
Según la ley y el reglamento, son funciones de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-:

- 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 al 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.

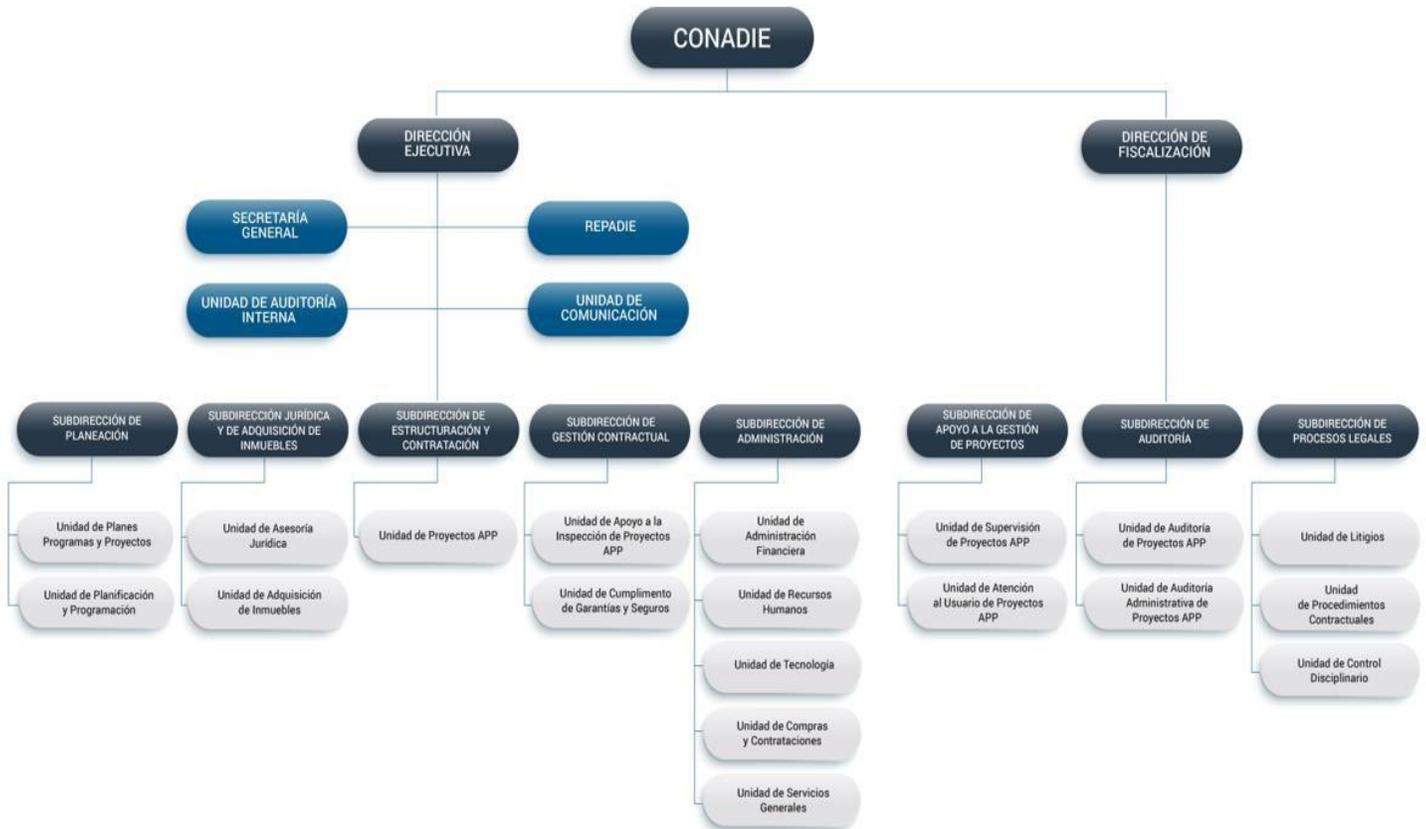
2.1 Órganos de dirección de la ANADIE

- 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. Vinculación de las políticas públicas con la -ANADIE-

Considerando los lineamientos establecidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- quien ha acompañado el proceso de la identificación de los Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED), de las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, logrando la implementación de forma armonizada del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 y la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En ese sentido la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE- realizó el análisis y ha vinculado sus intervenciones para lograr aumentar el valor que aportamos a la ciudadanía mediante nuestras intervenciones.

3.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032

La ANADIE en el marco de sus funciones el cual busca establecer el marco normativo para la celebración ejecución de contratos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica y mediante ello, contribuir al cumplimiento de las metas relacionadas a infraestructura establecidas en el Plan Nacional Desarrollo K'atun 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.

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. En ese sentido se han analizado las distintas intervenciones que se realizan a nivel institucional que contribuyen a los ejes, resultados, metas y lineamientos contenidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo, mismos que se presentan a continuación:

3.1.1 Eje: Guatemala urbana y rural.

Eje: Guatemala urbana y rural Prioridad: Desarrollo rural integral		
Meta	Resultado	Intervención
#3. La Guatemala rural del año 2032 habrá mejorado su nivel de competitividad.	#3.1 Los territorios rurales se encuentran conectados con las áreas de producción, mercado y centros poblados. Lineamientos: <ul style="list-style-type: none"> ○ 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. ○ Las comunidades rurales deben tener acceso a la red de servicios de apoyo a la producción. 	Articular con los gobiernos locales a través de la socialización de las iniciativas de alianzas, la elaboración de estudios para que se consoliden en proyectos APP, con el fin de contribuir a que se mejoren las condiciones de vida de la población en general.
	#3.2 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"> ○ Facilitar el desarrollo de infraestructura para la producción, transformación y comercialización interna y externa (b). 	
	#3.3 La población del área rural cuenta con medios de vida sostenibles y ha desarrollado capacidades que garantizan su autosuficiencia. Lineamientos. Establecer infraestructura de saneamiento básico y sistemas de tratamiento para desechos líquidos y sólidos en todas las comunidades rurales (e).	

Eje 1. Guatemala urbana y rural		
Prioridad: Desarrollo urbano sostenible		
Meta	Resultado	Intervención
<p>#1. En el año 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones.</p>	<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"> ○ 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. 	<p>Impulsar los 7 proyectos priorizados que forman parte de la cartera, para contribuir a las dinámicas sociales, y económicas de las áreas urbanas y rurales.</p>

3.1.2 Eje: Riqueza para todos y todas

Eje: Riqueza para todos y todas Prioridad: Infraestructura para el desarrollo		
Meta	Resultados	Intervención
#1. En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%:	<p>#1.1 El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejora y desarrollo de infraestructura general y de servicios básicos. <p>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.</p>	Promover los proyectos de infraestructura vial (AEPQ, Vía Expres) y de movilidad (Aeropuerto Internacional La Aurora, Metroriel, Sistema de Transporte Público Masivo Eje Oriente-Occidente), para fomentar el crecimiento económico de los sectores turísticos

Eje: Riqueza para todos y todas Prioridad: Infraestructura para el desarrollo		
Meta	Resultados	Intervención
#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 gasto público de capital por encima del 5% del PIB. El incremento de la FBCF deberá ser progresivo sostenido: a. No menor que el 17% del PIB durante el primer quinquenio.	<p>#1.1 En 2032, el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar las inversiones públicas y privadas considerando las distintas posibilidades de financiamiento y los mecanismos de regulación más apropiados incluyendo las Alianzas Público Privadas. ○ Implementar medidas que impidan la reproducción del riesgo en la infraestructura. ○ Infraestructura de las comunicaciones. 	Fomentar las inversiones público privadas por medio de los proyectos que forman parte de la cartera de proyectos en estructuración e incentivar nuevos proyectos APP para contribuir con la dinamización económica del país a través de influir en el crecimiento del PIB y el incremento en la formación de capital fijo.

b. Mayor que el 19% durante el segundo quinquenio. c. c) No menor que el 20% a partir de la finalización del segundo quinquenio, hasta llegar al año 2032	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar el crecimiento económico mediante el mejoramiento y la ampliación de la conectividad intermodal y de transporte. ○ 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. 	
--	---	--

3.1.3 Eje: Recursos naturales hoy para el futuro

Eje: Recursos naturales hoy para el futuro Prioridad: Manejo integral y participativo de los desechos sólidos		
Meta	Resultados	Intervenciones
<p>#1. El 100% de los municipios implementa acciones participativas 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>#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>Lineamientos: 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.</p> <p>Según el tipo de tecnología, manejo, aprovechamiento y condiciones topográficas, estos rellenos deberán implementar mecanismos para la impermeabilización de suelos por medio de geomembranas, 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.</p>	<p>Apoyar a las municipalidades de Quetzaltenango, San Marcos y Antigua, en el desarrollo de los estudios de admisibilidad de las iniciativas de manejo de desechos sólidos por medio de rellenos sanitarios con tecnología.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Prioridades Nacionales de Desarrollo

Aunque el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 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.

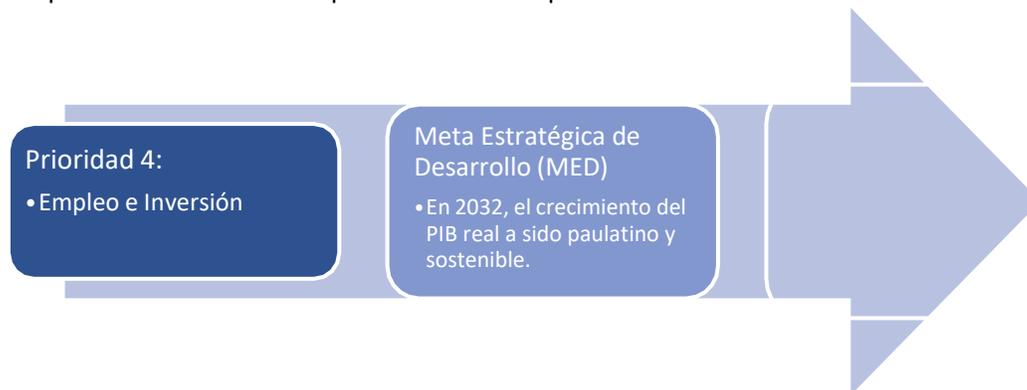
En ese sentido, para vincular el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 con la Agenda 2030, el CONADUR aprobó en el año 2016 la estrategia de articulación de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032".

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 K'atun Nuestra Guatemala 2032 y los ODS resultó en los Lineamientos Generales de Política 2019-2030 (SEGEPLAN) y las Prioridades Nacionales de Desarrollo:



3.2.1 Resultados Estratégico de Desarrollo, Metas Estratégicas de Desarrollo

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, recibió la aprobación por parte del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, de la “Estructura de la Estrategia de Implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo”, que tiene como finalidad orientar el proceso de implementación de las prioridades y sus metas definiendo disposiciones metodológicas para vincular las con los instrumentos de planificación institucional; la identificación de las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) de cada Prioridad, para el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizada por Guatemala, misma que será implementada en el corto plazo mediante la política General de Gobierno 2024-2028.



3.3 Política General de Gobierno 2024-2028

La Política General de Gobierno, fue creada con base con un análisis del entorno internacional (economía, dinámicas migratorias, contexto social y compromisos internacionales adoptados por Guatemala), así como características nacionales tales como población, bono demográfico, indicadores de empleo, fecundidad y mortalidad, entre otros. Considera las orientaciones estratégicas que marcan las líneas de trabajo de la gestión pública para lograr tener un país plural, equitativo, próspero, democrático, en paz y el pleno respeto por la naturaleza; orientando acciones que se desarrollaran mediante la coordinación de todas las instituciones del sector público, para dar respuesta a las demanda de la población Guatemalteca; para ello se instauran seis principios enmarcados en la visión de país, sienten estos:

1. La equidad como eje orientador de la acción pública.
2. Un país plural.
3. Impulsar una economía humana.
4. Respetar la naturaleza.
5. Territorializar el desarrollo.
6. Restaurar los derechos de poblaciones históricamente vulneradas.

Mediante esta política se trabajará en las soluciones de los problemas urgentes y actuales que tiene nuestro país, sin descuidar las acciones de mediano y largo plazo para encaminar al país a una ruta de desarrollo y mayor bienestar para la gente, esta política contiene las orientaciones estratégicas y metas principales que se implementaran desde el Organismo Ejecutivo; tomando en cuenta Las prioridades Nacionales de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 y a la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; Para ello se establecieron 10 ejes estratégicos

los cuales son los siguientes:

1. Hacia una función pública legítima y eficaz
2. Desarrollo Social
3. Protección, Asistencia y Seguridad Social
4. Lucha Contra la Desnutrición y malnutrición
5. La Infraestructura Económica para el buen Vivir
6. Avanzado para disminuir la brecha digital con tecnología e Innovación
7. Seguridad Democrática en un País para Vivir
8. Cuidado de la Naturaleza
9. Una Ciudadanía sin Fronteras
10. Construyendo las bases para nuevo Contrato Social

Con el objetivo de 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 y al crecimiento del país, la Agencia Nacional de Alianza para el Desarrollo de Infraestructura Económica, se vincula directamente al eje estratégico Número 5. La Infraestructura económica para un buen vivir, Vinculación establecida por medio de un análisis de la producción institucional de la Agencia, tal como lo podrán observar en el cuadro siguiente:

POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2024-2028			Estructura y Producción Institucional	
No.	Ejes Estratégicos	Lineas Estratégicas	Programa	Productos y/o subproductos
1	La Infraestructura Económica para el Buen Vivir.	<p>Construcción de la fase 1, de la línea 1, del metro aproximadamente 6.0 kilómetros.</p> <p>Aumentar marcadamente la inversión en infraestructura terrestre en el altiplano del país, las verapaces y el corredor seco.</p> <p>Ampliar, mejorar y densificar la red de caminos rurales en los territorios priorizados (Altiplano, Verapaces y Corredor Seco)</p> <p>Mejorar caminos rurales de los territorios priorizados con población históricamente marginada y vulnerable, con la coordinación de actores públicos y privados.</p> <p>Promover un desarrollo urbano ordenado para brindar soluciones viales y de transporte económicamente eficiente y ambientalmente sostenible.</p>	Gestion para el Desarrollo de Infraestructura Económica	<p>Estructuración de proyectos de Infraestructura Económica.</p> <p>Supervisión y Auditoria de Proyectos.</p>
2	Tecnología e Innovación	<p>Fortalecer la capacidad de las organizaciones comunitarias, en los territorios de mayor rezago productivo.</p> <p>Asociar ejercicios de innovación y emprendimiento al uso de tecnologías.</p> <p>Establecer las condiciones para fomentar las inversiones público-privadas nacionales y extranjeras; rurales y urbanas; que impulsen la transformación productiva, la industrialización y especialización de servicios y el desarrollo sostenible e inclusivo del Estado y sus habitantes.</p>		Estructuración de proyectos de Infraestructura Económica.

Fuente: Elaboración Propia

4. Caracterización de la Población

El modelo de planificación, desarrollo y ejecución de infraestructura económica por medio de Alianzas Público 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 cuenten 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 el 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 Público 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.

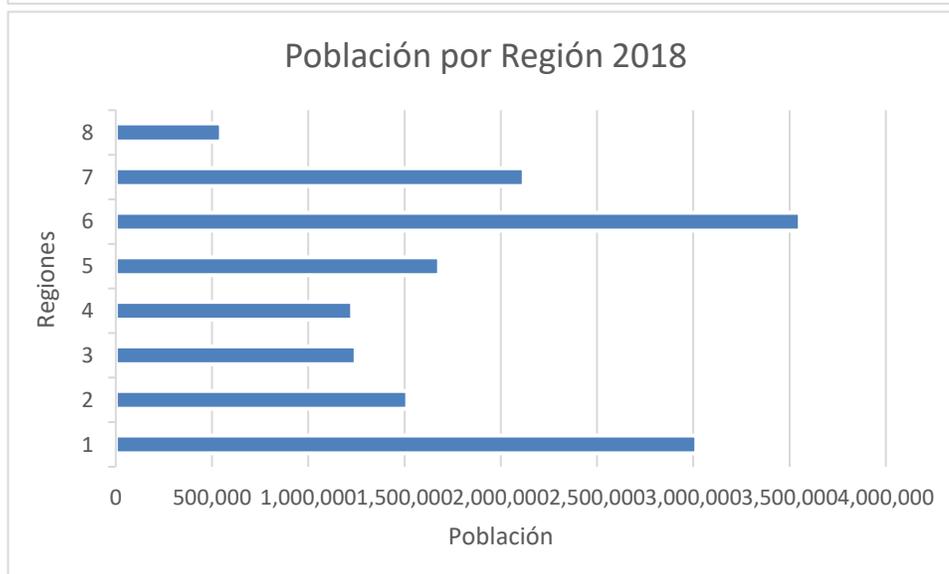
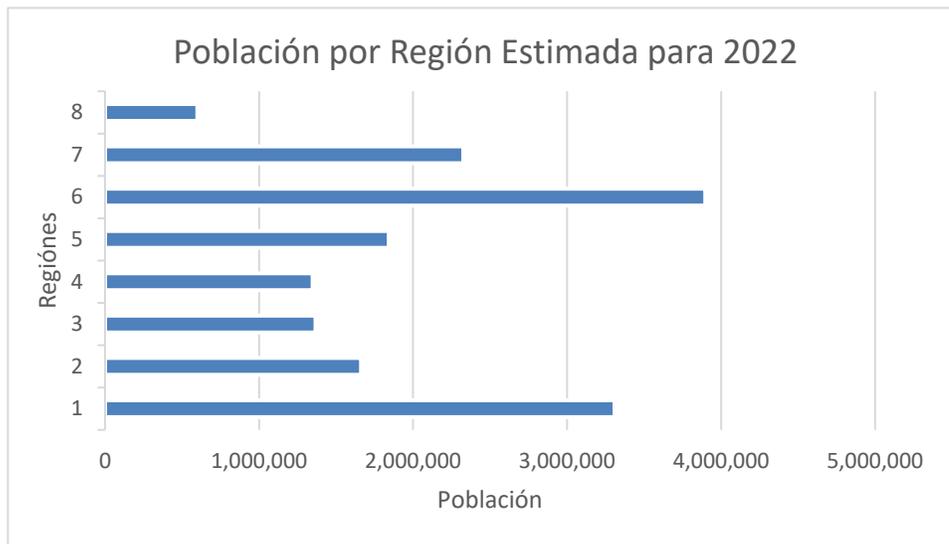
4.1 Distribución Poblacional por Regiones de la República de Guatemala

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.

NO	REGIÓN	DEPARTAMENTO QUE LA CONFORMA	POBLACIÓN 2018, DATOS CENSO INE	POBLACIÓN 2023 PROYECCIÓN (Base de datos 2018)
1	Región I, Metropolitana	Guatemala	3,015,081	3,307,592
2	Región II, Verapaces	Alta Verapaz y Baja Verapaz	1,514,514	1,661,446
3	Región III, Nororiente	Chiquimula, El Progreso, Izabal y Zacapa	1,245,757	1,366,615
4	Región IV, Suroriente	Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa	1,227,925	1,347,053
5	Región V, Central	Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla	1,679,426	1,842,357
6	Región VI, Suroccidente	Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos Suchitepéquez, Sololá y Totoncapán	3,553,053	3,897,756
7	Región VII, Noroccidente	Huehuetenango y Quiché	2,119,930	2,325,597
8	Región VIII, Petén	Petén	545,600	598,532

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Población Beneficiaria



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 del 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 12 ministerios, 18 secretarías y 42 entidades descentralizadas y autónomas, asciendo un total de 72 instituciones públicas que componen las Instituciones Contratantes del Estado, como las denomina 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.

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.

Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:													
Problema central	*Causa	**Población general	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad	Ubicación geográfica de la población elegible		Territorialización		Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
					Hombres	Mujeres		Urbana	Rural	Departamento	Municipio		
					Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país	Insuficiente presupuesto para inversión Pública		74	72	7	x		

Según la naturaleza del que hacer de la agencia se definió como población objetiva a las 74 Instituciones contratantes del Estado, con los cuales se coordina acciones en materia de alianza para el desarrollo de infraestructura económica, durante todo el periodo que se extienda la evaluación y proposición de un proyecto en materia de APP, hasta la selección del participante privado y la suscripción de contrato respectivo; considerando como población elegible 7 instituciones contratantes del estado, por los 7 proyectos priorizado por el CONADIE. Al lograr esta coordinación y trabajo en equipo a nivel interinstitucional se beneficiara a la población guatemalteca que corresponde a 14,901,286, la cual es nuestra población objetiva indirecta, con la ejecución de los proyectos en materia de alianza para el desarrollo de infraestructura. Como se podrá observar en la proyección de la población a beneficiar por proyectos a ejecutar:

4.4 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	Metro Riel	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

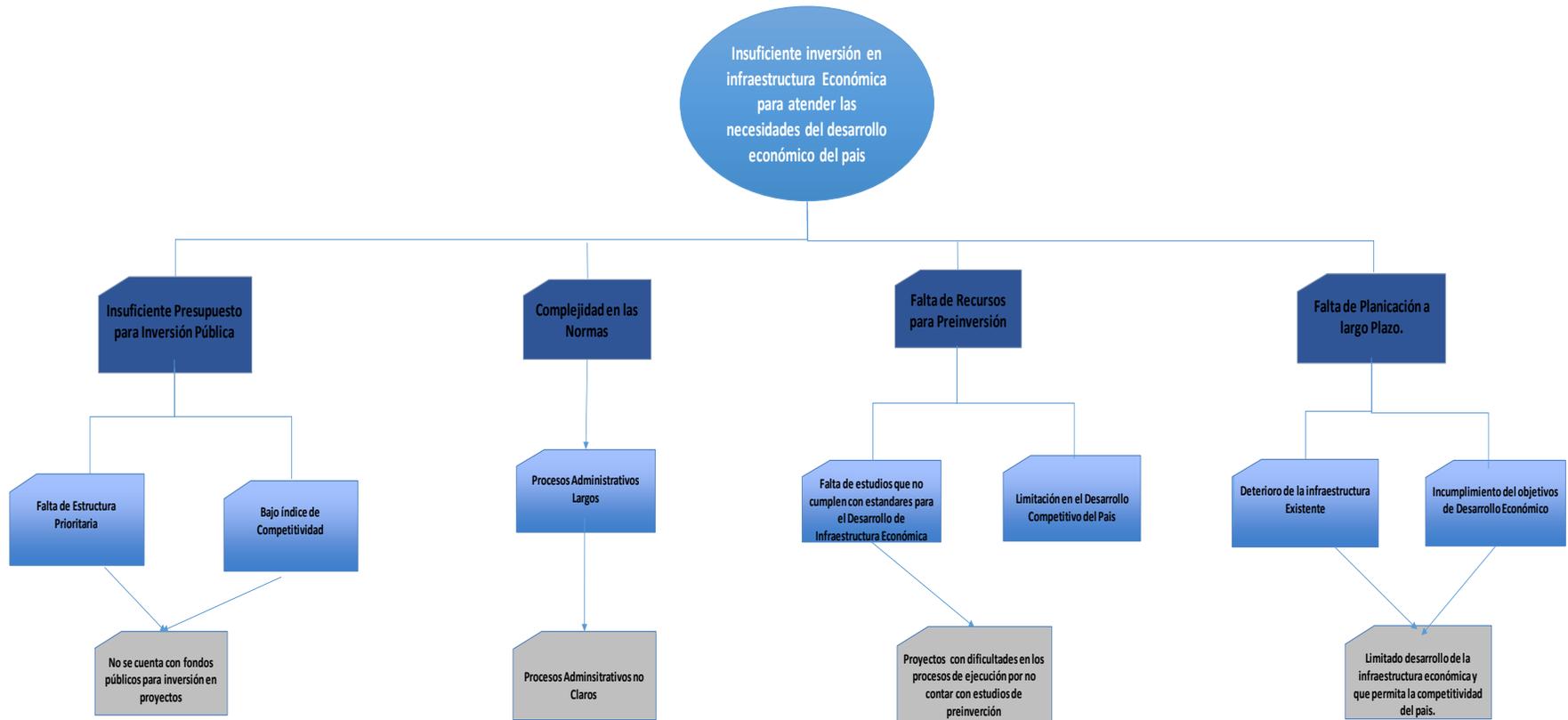
III Modelos

5. Modelo Conceptual

Dentro de la planificación estratégica de la Agencia, se identificó el problema “Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del Desarrollo Económico del País”, como consecuencia de un análisis interno de la problemática relacionada a las funciones y al que hacer de la entidad considerando la metodología de la Gestión por Resultados, dentro de la fase de diagnóstico se inició con la etapa de diseño de los modelos conceptuales, para lograr así el diseño de indicadores y resultados.

Al establecer el modelo conceptual, en coordinación con las dependencias internas de la Agencia, se realizó el ejercicio de jerarquización de causas, con el propósito de realizar una revisión sistemática que permitiera tener un amplio contexto de la evidencia previo a realizar el ejercicio de jerarquización y ponderación de acuerdo a la experiencia de cada participante. 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.

MODELO CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración propia.

5.1 Caminos causales relativos al problema central

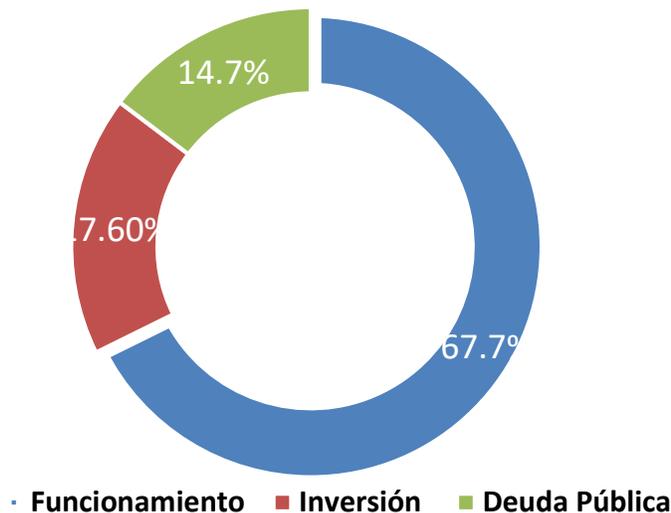
Para identificar la problemática se utilizó la técnica del árbol de problemas, utilizando la relación causa efecto para encontrar diferentes posibilidades de solución con las posibles intervenciones para determinar el alcance institucional. Los factores causales que se identificaron en el análisis para definir la problemática fueron:

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

5.1.1 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.

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (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.

5.1.2 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
- 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).

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.

Guatemala es 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, el cual para el año 2022 sigue teniendo la misma tendencia, a pesar que la demanda está alrededor de 17,440 kilómetros de la Red Vial. (PDV 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%.

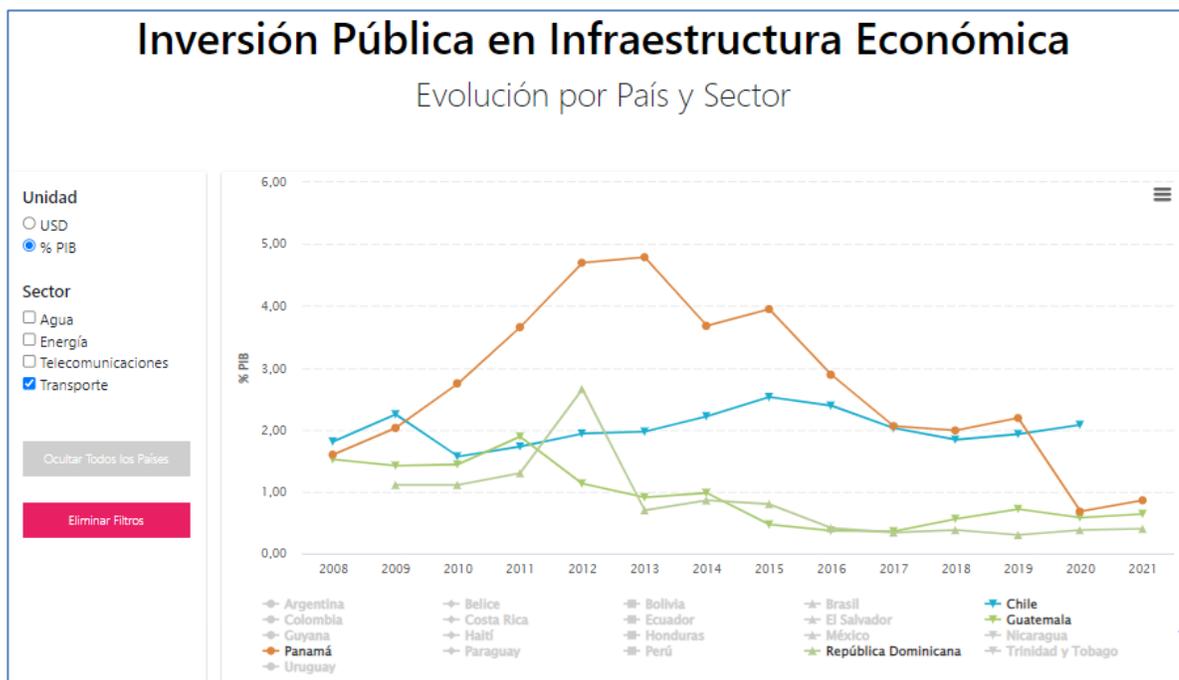
5.1.3 Limitación en el desarrollo Competitivo del país

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.



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).

Según 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)

5.1.4 Falta de recursos para pre-inversión

Segeplan conceptualiza la pre-inversión 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 se toma la decisión de realizar las inversiones que corresponden.

Por lo que se puede establecer que la pre-inversión 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 otros países de Latinoamérica. Estas asignaciones no contribuyen para invertir en estudios para la etapa de formulación, para proyectos de pre-inversión.

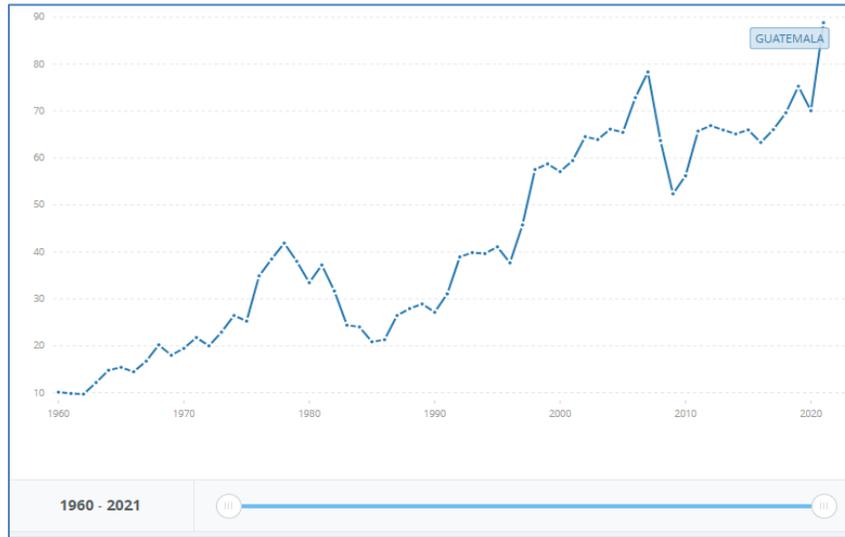
La fase de pre-inversión, es la etapa fundacional del proyecto, que implica la preparación, formulación y evaluación de un proyecto, por medio de estudios de pre-factibilidad por medios de investigaciones y desarrollo de actividades, previa a las fases de inversión de acuerdo con el ciclo de vida del proyecto, permitiendo planificar y determinar su factibilidad y viabilidad que permita el desarrollo del país.

La historia ha demostrado que al no contar con pre-inversión 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 pre-inversión 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.

5.1.5 Falta de infraestructura prioritaria

Según datos obtenidos del Banco Mundial sobre las cuentas nacionales, en el año 2021, Guatemala invirtió 16.0% de su PIB en formación bruta de capital, este indicador es considerado como uno de los componentes principales de la inversión.

Formación Bruta Capital Fijo (% PIB Guatemala)

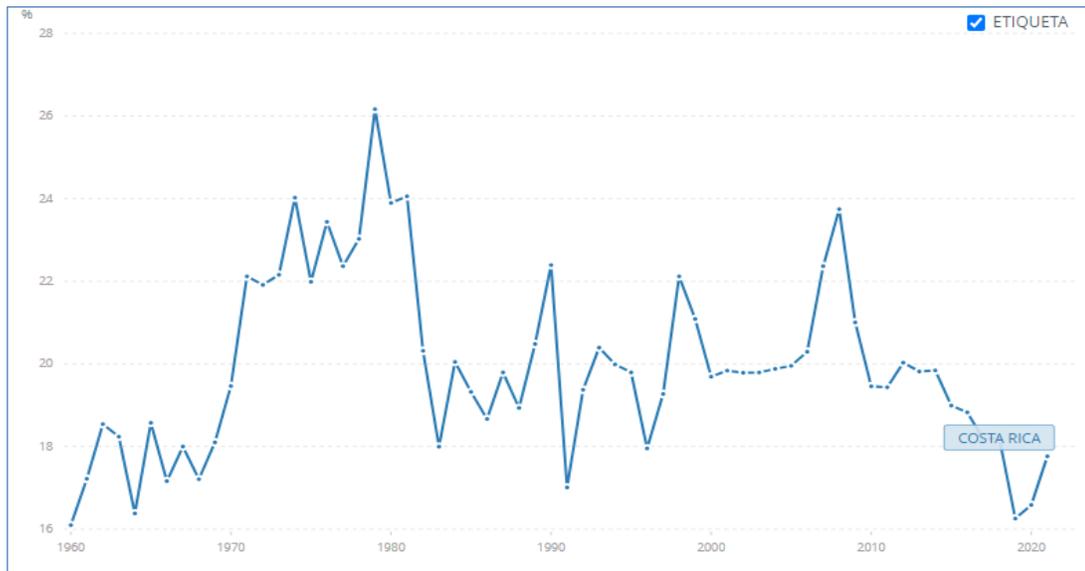


Preocupante es que Guatemala tiene niveles muy inferiores de formación de capital que incluso economías latinoamericanas con similar tamaño y niveles de desarrollo como Costa Rica (18.% PIB) y Paraguay (23.% PIB) e incluso de economías que están en un proceso de decrecimiento económico contundente como Venezuela con un índice de 22.% PIB

Formación Bruta Capital Fijo (% PIB Paraguay)



Formación Bruta Capital Fijo (% PIB Costa Rica)



Según datos reportados por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, para el año 2023, se estima una inversión de 20 mil millones de quetzales, que corresponde a una inversión del 4% como sector público de la cifra de los 81.8 mil millones que forman parte de la formación del capital fijo.

5.1.6 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.

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

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.

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.

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 podrá desarrollar estudios con financiamiento propio u otras fuentes de apoyo en apoyo a las Municipalidades.

Complejidad en las normas

Por medio del Decreto 16-2010 del Congreso de la República de Guatemala, se emitió la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, mediante la cual se establece el marco normativo de alianza para el desarrollo de infraestructura económica, sin embargo a lo largo de los 10 años de vigencia

del cuerpo legal ya mencionado, únicamente se ha aprobado 1 proyecto el cual se encuentra en la fase de ejecución, lo que denota que en el tema normativo, es necesario realizar algunas modificaciones que permitan la facilidad en la ejecución de proyectos.

Vemos así, la importancia de trabajar en una reforma al Decreto 16-2010, el cual nos permita agilizar procesos para lograr con más efectividad e impacto la aprobación de contratos y ejecución de proyectos de Alianzas para el Desarrollo e Infraestructura Económica, con el fin de lograr que nuestro País tenga calidad de inversión, aumento de productividad y competitividad, impulso del crecimiento económico, generación de empleo y recursos fiscales adicionales y contribuir a la reducción efectiva de los niveles de pobreza en nuestro país.

Aún nos encontramos con rigideces legales que no nos permiten alcanzar el objetivo de la Agencia, barca diversidad de 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 cuatro formas para la contratación y adquisición de bienes, suministros, obras y servicios:

- A. Ley de Contrataciones del Estado, Decreto número 57-92 del Congreso de la República y sus modificaciones, y su reglamento;
- B. 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.

5.1.8 Falta de Planificación a largo plazo

La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce la importancia de la planificación del Estado, vinculando la gestión pública en todos sus niveles, los planes de desarrollo en el territorio constituyen medios para identificar, organizar e implementar las medidas que permitan la reducción de las asimetrías y desigualdades entre municipios, así como la búsqueda de la articulación e integralidad de la gestión pública por medio de la coordinación interinstitucional, sectorial y local. El Marco Conceptual de la Planificación y Ordenamiento Territorial en Guatemala se concibe como un proceso de diálogo y concertación ciudadana entre diferentes actores que con intereses particulares conviven en el territorio, el cual requiere de una relación de corresponsabilidad entre sociedad y gobierno y entidades privadas, para la gestión del riesgo y los efectos del cambio climático, mismos que deberán ser atendidos mediante una gestión integral del territorio como mecanismo para la reducción de amenazas y vulnerabilidades.

Vemos allí la importancia de la planificación a largo plazo y la articulación de actores claves para constituir una línea de trabajo y las rutas a seguir en las acciones prioritarias y en las áreas de intervención que se abordaran, para disminuir las brechas en los componentes del desarrollo de país.

En Guatemala contamos el Plan Nacional de Desarrollo: k'atun, Nuestra Guatemala 2032, que se constituye en la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones para el Desarrollo, contando con cinco ejes prioritarios para su implementación, con el objeto de institucionalizar las acciones y procesos para el desarrollo, con una visión de largo plazo que nos permitirá el desarrollo integral de nuestro país.

A pesar de disponer de una Política Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de guía para el proceso de planificación a nivel nacional, no se ha logrado una articulación de acciones a largo plazo para lograr contribuir al proceso de modernización del Estado, en función de gestionar y consolidar sus funciones y competencias, en el marco de sus responsabilidades político - jurídicas, respecto de la conducción del desarrollo y garantizar con ello a la ciudadanía, el pleno goce de sus derechos.

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.

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.

5.1.9 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, 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.

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.

5.1.10 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.

Así mismo se realizó el análisis de la jerarquización de las causas con el objeto de ordenar las causas identificadas en el Modelo Conceptual, de mayor a menor jerarquía, en función a la magnitud del mismo en el problema identificado, mostrando de la siguiente manera la jerarquización de las causas directas e indirectas.

6. Jerarquización de los factores causales

CAMINOS CAUSALES	
Insuficiente inversión en infraestructura Económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país	
FACTORES INDIRECTOS	Factor de Jerarquización
1.1.1. No se cuenta con fondos públicos para inversión en proyectos.	750.6
4.1. Deterioro de la infraestructura existente.	693.3
3.2. Limitación en el desarrollo competitivo del país.	687.0
1.1. Falta de estructura prioritaria.	628.7
1.2. Bajo índice de competitividad.	610.6
3.1. Falta de estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica.	593.0
2.1. Procesos Admon. largos.	576.8
4.2. Incumplimiento del objetivo de desarrollo económico	543.5
2.1.1. Procesos admon. no claros.	452.5

Fuente: Elaboración Propia Anadie.

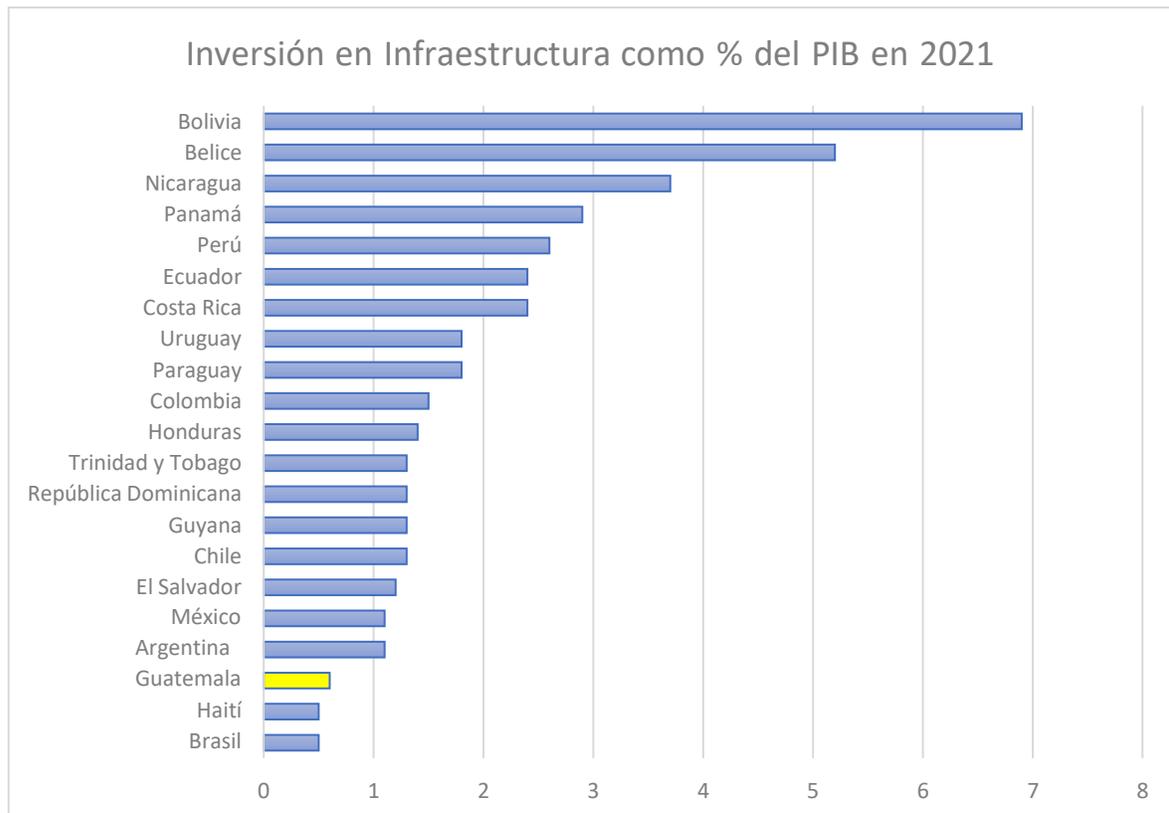
7. Condición de Interés o Magnitud del Problema priorizado

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

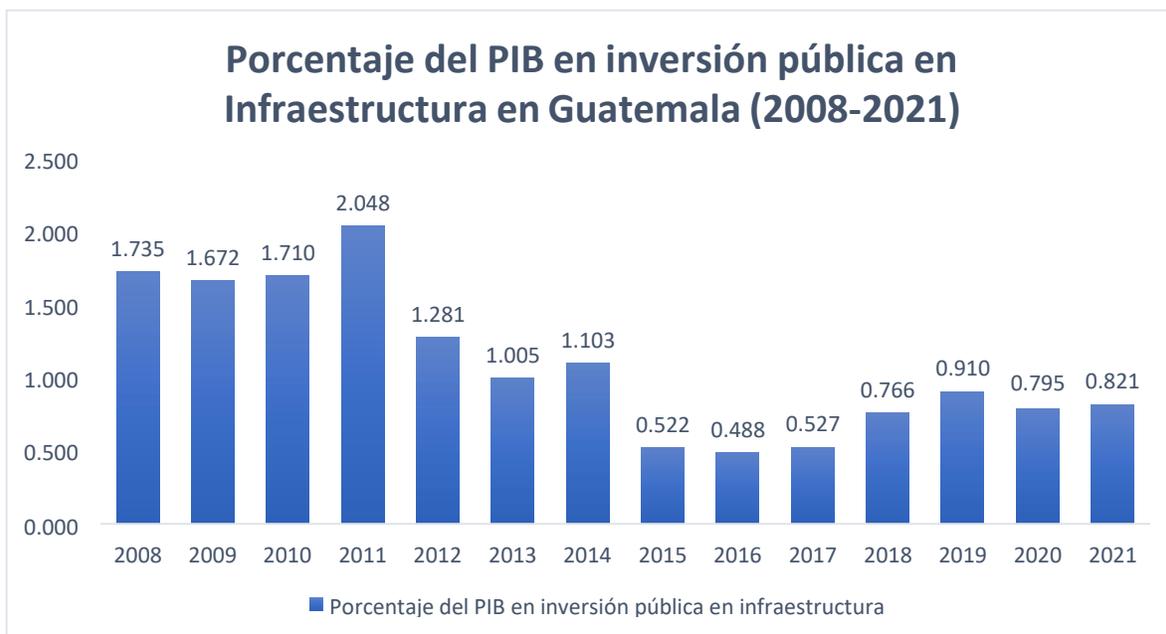
Menos del 1% del PIB, la inversión pública en infraestructura en Guatemala es una de las más bajas de América Latina. El consiguiente déficit de infraestructura limita el futuro crecimiento y nivel de vida del país, repercutiendo especialmente en los hogares más pobres.

Según el Banco Mundial la inversión de 1 punto porcentual en infraestructura, representa el crecimiento del 1.5% en el Producto Interno Bruto (PIB), dado que la infraestructura representa creación de empleo y competitividad, lo anterior se confirma con lo expresado por (Flamini, Teodoru) en donde expresan que 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.



Fuente: Elaboración propia con datos de Infratam.

Las recomendaciones del Banco Interamericano de Desarrollo es un nivel de inversión mínima de 3% en relación al PIB, en el caso de Guatemala durante los últimos quince años no se ha logrado esta meta, siendo el año 2011 en el que más se invirtió (2.048% del PIB) y en el año 2016 es el año de menor inversión (0.488% del PIB), a partir del año 2020 se incrementado paulatinamente la inversión en torno al PIB.



Fuente: elaboración propia en base a Infratam

Se ha estimado por parte del Banco Interamericano de Desarrollo que se necesita un aproximado de 48,200 millones de dólares para cerrar la brecha de infraestructura, en donde 30,646 millones de dólares son para inversión nueva y US \$ 17,554 millones para reparación y mantenimiento de la infraestructura, en donde se visualiza que US 9,600 millones de dólares pueden ser invertidos mediante el modelo de contratación de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, principalmente en los rubros de infraestructura vial, aérea, aeroportuaria, de movilidad urbana y transporte como se ve a continuación:



Fuente: elaboración propia basado en Infratam



Se ha determinado que la infraestructura inadecuada es uno de los obstáculos para llevar a cabo actividades logísticas y comerciales en Guatemala que es uno de los puntos que evalúa 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 las mercaderías hasta las fronteras, puertos y aeropuertos. Los altos costos logísticos incrementan los precios de los productos restándole competitividad a la producción nacional.

Los servicios de transporte influyen en el crecimiento económico y en el desarrollo a través de varios canales. Estos canales incluyen desde el impacto directo que tiene la logística sobre los costos de las empresas y su capacidad de exportar bienes eficientemente, integrando las economías a las cadenas de valor regionales y globales, hasta el impacto que la falta de un transporte público urbano adecuado tiene en la población, limitando su accesibilidad al empleo o a servicios de salud, con claras implicancias sobre la productividad y la equidad.

La estimación de la brecha de infraestructura para los servicios de transporte cuenta con tres módulos: el acceso a infraestructura vial, las necesidades de inversión vinculadas a la inversión logística en aeropuertos y la brecha de infraestructura de transporte urbano masivo en las áreas que se encuentran ubicados la mayor parte de los proyectos de la Agencia.

Para Guatemala como puede verse en la gráfica anterior se necesitan US 5.313 millones de dólares para infraestructura vial, dentro de los cuales una parte es para la creación de infraestructura nueva y otra para la reparación y el mantenimiento de la actual red vial. En relación a inversiones aeroportuarias se visualizan 210 millones de dólares, en donde la Agencia cuenta con un proyecto para Modernizar el Aeropuerto Internacional la Aurora de US 158 millones de dólares, en el cual mejorará la eficiencia de aeropuerto, le incrementará la vida útil y se mejorarán los indicadores de servicios.

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 evaluar 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 mejoren 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	Movilidad Urbana			Competitividad y Logística		Edificación Pública
Proyecto	STPM	Metroriel	Vía Express	AEPQ	AILA	CAE
Monto de Inversión	333	772	310	125	158	270

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

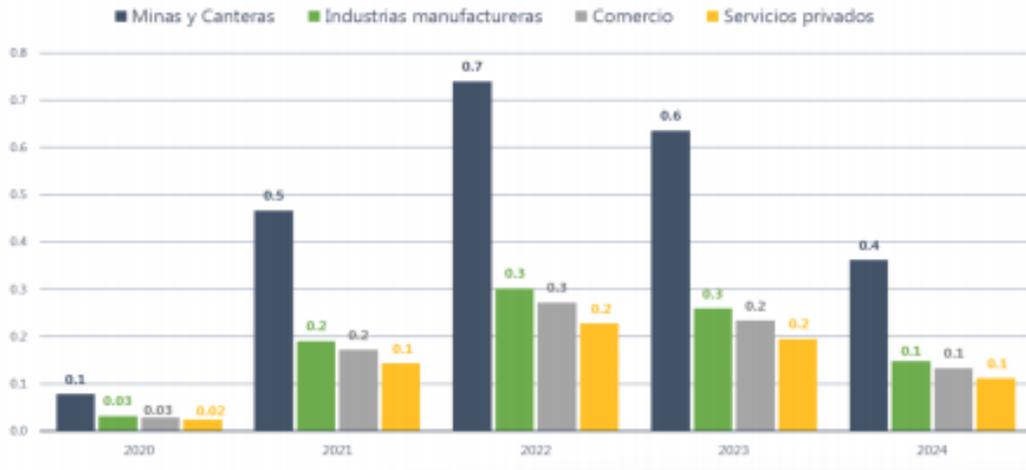


De acuerdo al Banco de Guatemala (BANGUAT) el desarrollo de los proyectos que se encuentran dentro de la cartera de proyectos de la ANADIE tienen mayor impacto durante el año 2022, con 0.6 puntos porcentuales.



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

Puntos porcentuales

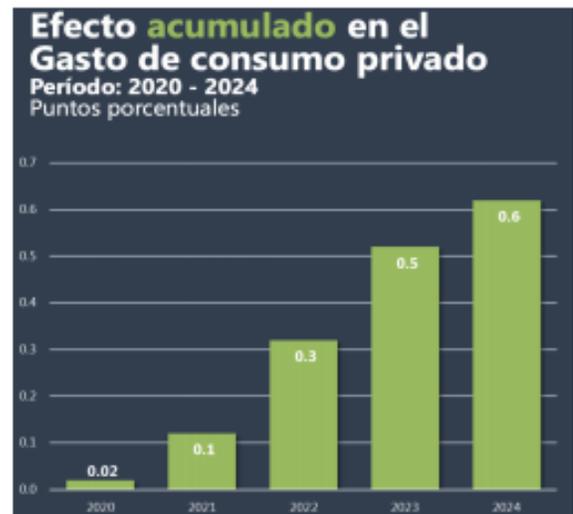


Entre los efectos indirectos que tendría la construcción de los nuevos proyectos destaca el incremento en el valor agregado de las actividades de Minas y canteras, Industrias manufactureras, Comercio y Servicios privados, principalmente.

7.2 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.

7.3 Efecto acumulado en el empleo



7.4 Resultados, Metas e Indicadores

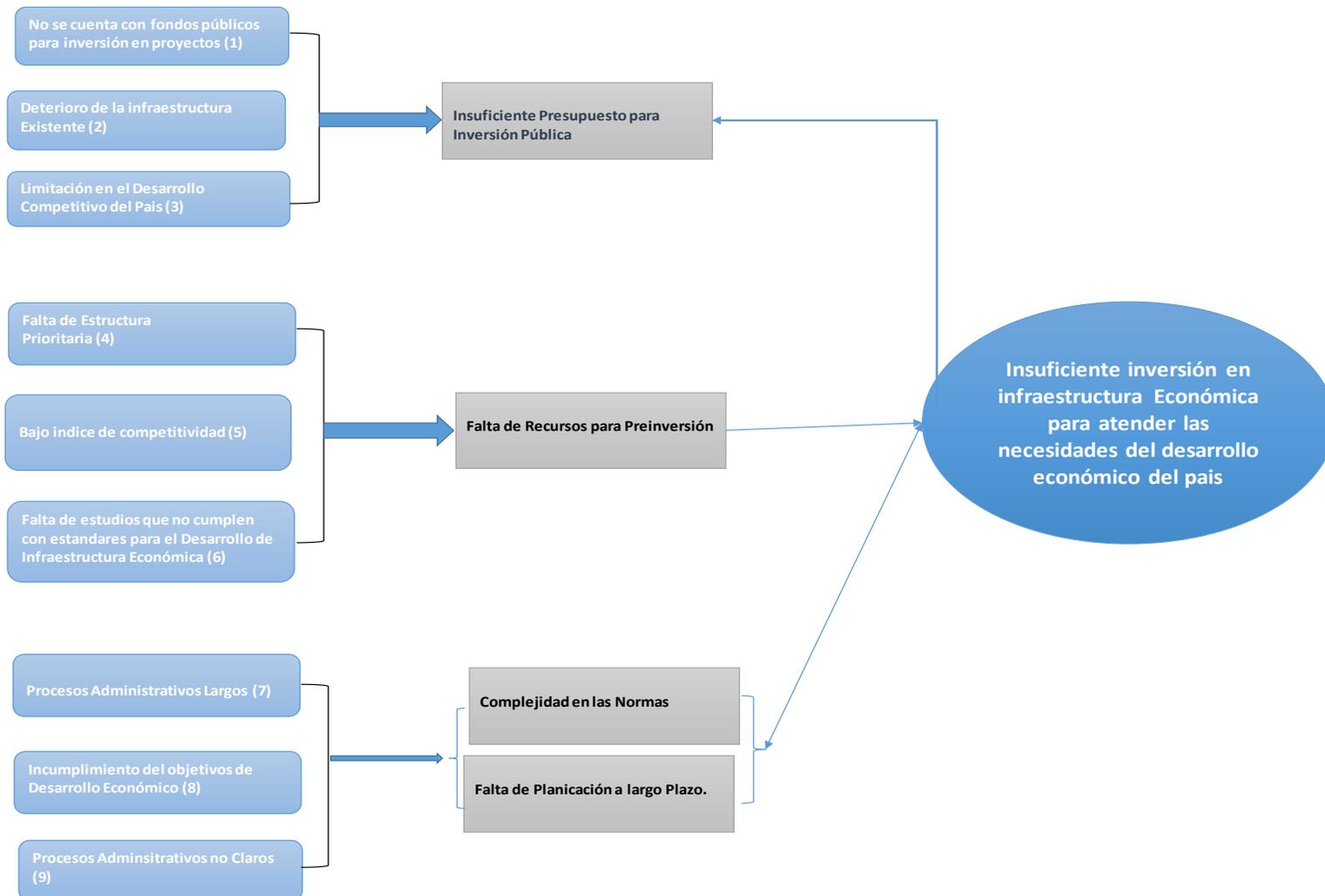
Resumen de resultados, metas e indicadores

SPPD-12

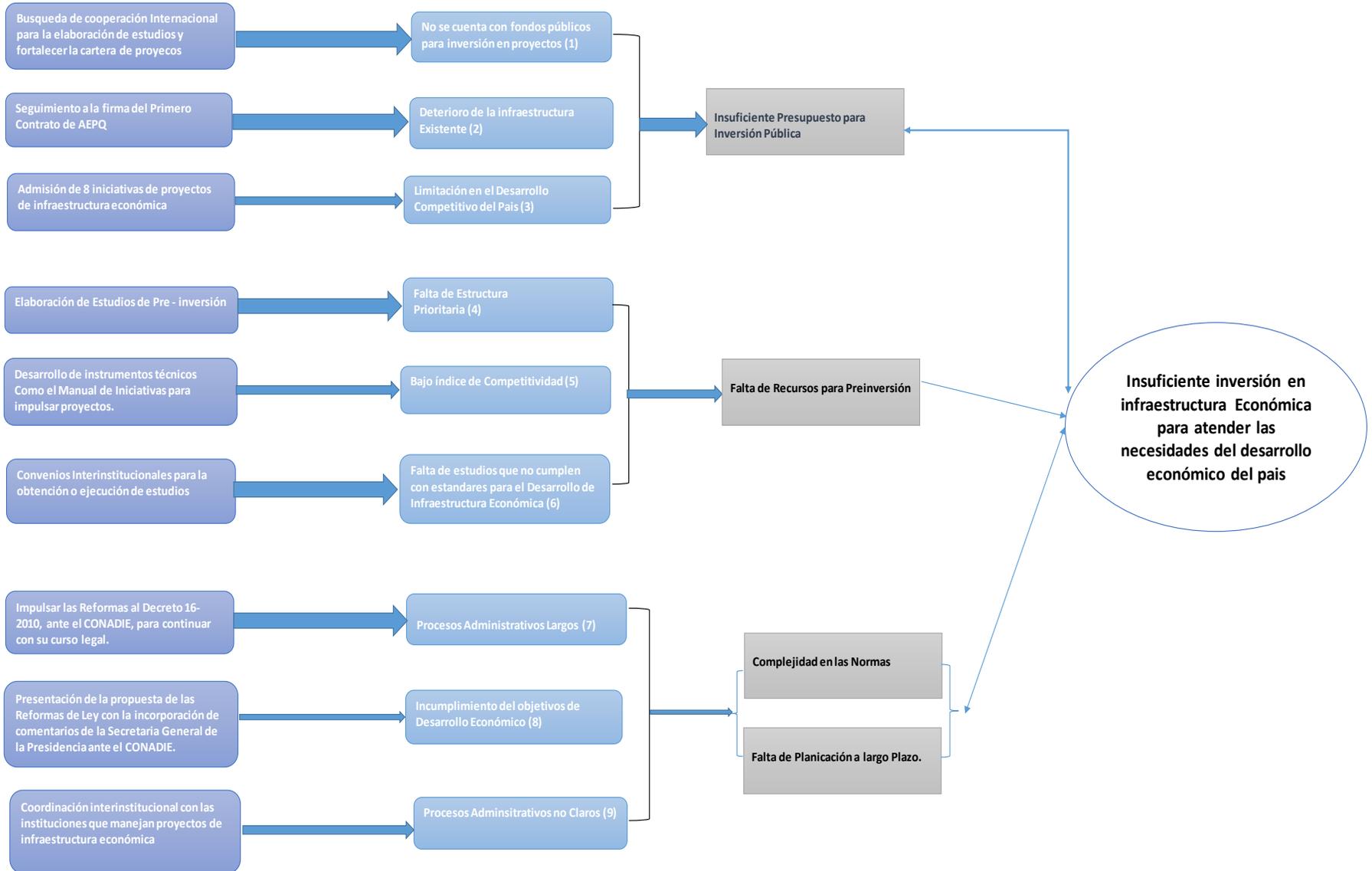
Vinculación institucional				Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno	RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto		Dato relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %	
			Eje Estratégico			Final		Intermedio							Inmediato
Infraestructura para el Desarrollo	En 2032, el crecimiento del PIB real a sido paulatino y sostenible	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.	La infraestructura Económica para el buen vivir	RED	Para el 2024, se ha incrementado en 3.5 puntos porcentuales, la tasa de crecimiento del PIB			X	"Incremento del número de estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica"	2022	8	2.66%	$\% = (\text{número de estudios para proyectos de infraestructura}) / (\text{número de estructuración de proyectos de infraestructura realizadas}) * 100$	13	3%
					Para el 2027 se ha incrementado el número de proyectos de infraestructura económica estructurados de 33% al 2023 a 67% en 2027	X			"Incremento del número de proyectos de infraestructura económica estructurados"	2023	1	33%	$\% = (\text{Avance a ejecutar para estructurar proyectos de infraestructura}) / (\text{estructuración de proyectos de infraestructura realizados}) * 100$	3	67%

8. Modelo Explicativo

Se presenta el modelo explicativo que incluye las causas principales y las indirectas, priorizadas en el ejercicio de jerarquización de los factores causales, se inician con la causa que obtuvo la mayor calificación misma vinculada con la causa directa y el problema identificado.



9. Modelo Prescriptivo



Fuente: Elaboración propia.

A raíz de análisis y la jerarquización de las causas priorizadas, se realizó el análisis de las intervenciones claves para contrarrestar las causas de la problemática, “Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país”; siendolas intervenciones un conjunto de bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

Las instituciones contratantes del Estado desconocen como formular proyectos APP, las demandasde 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, el descenso en la recaudación tributaria son desafíos en los que no es suficiente la intervención de la ANADIE serequiere una coordinación de manera interinstitucional del Estado y sector privado para lograr el impacto en la vida de nuestros población a beneficiar, logrando así llevar mejora económica a toda la población y contribuir al resultado estratégico de desarrollo de nuestro país.

A continuación considerando el que hacer de la ANADIE se presenta el análisis de las intervencioneseficaces, las no eficaces y las que podríamos implementar para contrarrestar las principales causas de la problemática.

Insuficiente presupuesto para inversión pública

NO	INTERVENCIONES EFICACES	INTERVENCIONES VIGENTE NO EFICACES	INTERVENCIONES A IMPLEMENTAR
1	Firma del primer contrato APP.	Inversión en proyecto que no son apoyados por las ICES.	Búsqueda de fuentes de financiamiento para contar con recursos presupuestarios para APP.
2	Admisión de 8 iniciativas de proyectos de infraestructura económica.		

Complejidad en las Normas

NO	INTERVENCIONES EFICACES	INTERVENCIONES VIGENTE NO EFICACES	INTERVENCIONES A IMPLEMENTAR
1	Impulsar las Reformas al Decreto 16-2010, ante el CONADIE, para continuar con su curso legal.	Presentación del proyecto de Reformas ala Secretaria General de la Presidencia, pendiente de modificaciones.	Búsqueda de apoyo político para la aprobación de las reformas a la Ley.
2	Socialización del proyecto de reformas a la Ley 16-2010 con actores claves.		Presentación de la propuesta de las Reformas de Ley con la incorporación de comentarios dela Secretaria General de la Presidencia ante el CONADIE.

Falta de Recursos para Pre-inversión

NO	INTERVENCIONES EFICACES	INTERVENCIONES VIGENTE NO EFICACES	INTERVENCIONES A IMPLEMENTAR
1	Elaboración de Estudios de Pre - inversión.	Desarrollo de actividades para la promoción del Modelo APP.	Visibilización del impacto de los proyectos App, para su inclusión en las Prioridades de Gobierno.
2	Desarrollo de instrumentos técnicos Como el Manual de Iniciativas para impulsar proyectos.	Firma de convenios interinstitucionales para el financiamiento de estudios de pre-inversión	Convenios Interinstitucionales para la obtención ejecución de estudios.
3	Gestión para el financiamiento de los estudios de pre-inversión.	Compromiso de las ICES en el financiamiento de los estudios de pre-Inversión.	Generar la estrategia en conjunto con las ICES y -ANADIE- para la búsqueda de financiamiento de los estudios de pre-inversión
4	Construcción de un sistemas que nos permita medir el cumplimiento de manera eficaz el contrato	Ausencia del monitoreo central, por falta de vigilancia.	Construcción del cuarto del control para hacer eficiente el cumplimiento de los estándares de servicio.

Falta de planificación a largo plazo

NO	INTERVENCIONES EFICACES	INTERVENCIONES VIGENTE NO EFICACES	INTERVENCIONES A IMPLEMENTAR
1	Coordinación interinstitucional con las instituciones que manejan proyectos de infraestructura económica.	Participación en la elaboración de Planes Maestros de Infraestructura.	Elaboración e implementación el plan de acción de la Política Nacional en materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
	Búsqueda de cooperación para realizar planes maestros y proyectos integrales en temas relacionados a infraestructura Económica.		Participar en la Implementación de proyectos identificados en diferentes Plan Maestro de Movilidad.

Fuente: Elaboración propia.

IV. FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

10. Resultados

10.1 Resultado Institucional

Para contrarrestar las causas del problema identificado, a continuación, se presentan los resultados institucionales, mismos que fueron definidos en función de que hacer de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, los cuales cumplen con los lineamiento y requisitos de -SEGEPLAN-, mediante la Guía Conceptual de Planificación y Presupuestopor Resultado, se llevaron a cabo las etapas de análisis de la situación, identificando la problemática principal como “Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del Desarrollo Económico del País”, a partir de esta problemática se identificaron las causas directase indirectas y se realizó el ejercicio de jerarquización de las causas, el mismo se logró abordar contemplando el análisis y revisión sistemática de las evidencias mediante documentos, revistas presentaciones nacionales e internacionales, respecto a los factores causales, que prueban y demuestran la problemática identificada y que además es observable y refleja la realidad de nuestro país.

Es importante mencionar que dependerá de varios factores el contrarrestar el problema identificado, para ello se proyecta realizar alianzas estratégicas por medio de coordinación interinstitucional para lograr el cambio positivo y sostenido en las condiciones de vida de los Guatemaltecos, en ese contexto, sobre la base de la evidencia encontrada, se realizó un ejercicio de análisis que permitió determinar el cambio que se desea efectuar y que contribuya a mitigar las causas de la problemática identificada, para ello se formuló dos resultados, con sus respectivos indicadores los cuales están vinculados con la Estructura Programática de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, siendo estos:

- **Para el año 2025 se ha incrementado el número de estudios para proyectos de infraestructuraeconómica de 5 en 2022 a 13 en el año 2025.**
- **Para el 2027 se ha incrementado el número de proyectos de infraestructura económica estructurados de 33% en el año 2023 a % 67 en 2027.**

Teniendo un resultado inmediato vinculado al producto, “Estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica”, ya que parte del que hacer de la Agencia es la elaboración de Estudios de Pre-factibiidad y factibilidad de los proyecto de infraestructura económica con los que cuenta la agencia en su cartera de proyectos, también se plantea un resultado final, vinculado al producto, “Estructuración de proyectos de infraestructura económica”, esto dado a que el fin de la agencia es lograr la estructuración de los proyectos de infraestructura económica, para iniciar el proceso de licitación, con ello dar inicio al proceso de aprobación por el Legislativo.

A continuación se presenta el Modelo Lógico de la Estrategia, en el que se puede observar la formulación de los resultados y la intervención directa de la Agencia mediante su producción institucional.

10.2 Modelo Lógico de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

11. Vinculación Resultado Estratégico

Vinculación institucional a K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, MED y PGG											SPPD-04
Nombre de la institución: AGENCIA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA											
La institución deberá con base a la matriz 03 Alineación-Vinculación, realizar el análisis de vinculación estratégica, organizar y nombrar responsables de las modalidades de inclusión que se integrarán en el que hacer institucional para asegurar su cumplimiento.											
No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG 2024-2028 Ejes Estratégicos	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
	Bienestar para la gente	<p>"Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación".</p> <p>"Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación".</p>	Empleo e inversión	<p>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</p>	<p>Meta E3P1M1: 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.</p>	Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita	<p>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)</p>	<p>La Infraestructura Económica para el Buen Vivir</p>	<p>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</p>	Dirección ejecutiva y sus dependencias	Unidad de Panificación y Programación

11.1 INDICADORES DE RESULTADOS

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-10
Nombre de la institución: Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-		
Nombre del Indicador	"Incremento del numero de estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica"	
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional	
Meta de la Política General de Gobierno asociada	La Infraestructura Económica para el Buen Vivir	
Política Pública Asociada	N/A	
Descripción del Indicador	Proporción del número de estudios y servicios para proyectos de infraestructura con relación al total de estructuración de proyectos de infraestructura económica realizadas.	
Interpretación	medirá el número de estudios y servicios para proyectos de infraestructura Económicas realizados por año.	
Fórmula de cálculo	$\% = (\text{numero de estudios para proyectos de infraestructura}) / (\text{numero de estructuración de proyectos de infraestructura realizadas}) * 100$	

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
		X		

Tendencia del Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	8	7			

Línea Base	
Año	Meta en datos absolutos
2019	1
2020	3
2021	1
2022	5

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	A través de la Estructuración de Proyectos de Infraestructura Económica
Unidad Responsable	Subdirección de Estructuración y Contratación
Metodología de Recopilación	Cuatrimstral con integración anual

Plan Operativo Multianual			
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Listar los productos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los productos identificados	Listar los subproductos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los subproductos identificados
Estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica	N/A	1. Estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica. 2. Supervisión y auditoría de proyectos	N/A



Esta parte se llena al tener definida la matriz POM

Ficha del indicador (seguimiento)		SPPD-10
Nombre de la institución: Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-		
Nombre del Indicador	"Incremento del número de proyectos de infraestructura económica estructurados"	
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional	
Meta de la Política General de Gobierno asociada	La Infraestructura Económica para el Buen Vivir	
Política Pública Asociada	N/A	
Descripción del Indicador	Proporción del % del avance en la estructuración de los proyectos de infraestructura económica, considerando el número de estudios ejecutados	
Interpretación	medirá el % de avance anual de la estructuración para proyectos de infraestructura Económicas realizada por año.	
Fórmula de cálculo	$\% = (\text{Avance a ejecutar para estructurar proyectos de infraestructura}) / (\text{estructuración de proyectos de infraestructura realizados}) * 100$	

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	33%	2%	8%	10%	14%

Línea Base	
Año	Meta en datos absolutos
2023	1

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	A través de la unidad de Estructuración de Proyectos de Infraestructura Económica
Unidad Responsable	Subdirección de Estructuración y Contratación
Metodología de Recopilación	Cuatrimestral con integración anual

Plan Operativo Multianual			
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Listar los productos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los productos identificados	Listar los subproductos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta	Listar los indicadores que corresponden a los subproductos identificados
Estructuración de proyectos de infraestructura económica.	N/A	1. Estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica.	N/A

Esta parte se llena al tener definida la matriz POM

V MARCO ESTRATÉGICO

12.1 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 el objetivo estratégico, así como los objetivos institucionales clave de la agencia.

12.2 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.

12.3 Visión

Posicionarse al 2027 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.

12.4 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 y al crecimiento económico del país.

12.5 Objetivos Institucionales

En el marco de la gestión orientada a resultados, los objetivos de ANADIE, se definieron mediante el objetivo estratégico, así como a los resultados que se contempla alcanzar a mediano y largo plazo, siendo éstos:

- Elaborar y coordinar los planes y normas para el desarrollo y buen funcionamiento de la modalidad de contratación de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
- Asesorar a las instituciones contratantes del Estado en la implementación de proyectos e iniciativas mediante la modalidad de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
- Estructurar y gestionar las iniciativas y proyectos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, para mejorar el desarrollo y competitividad del país.
- Velar por la correcta utilización, ejecución e implementación de los contratos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
- Optimizar los procesos institucionales, a través de la eficiencia y eficacia en su ejecución, con el fin de estructurar proyecto e iniciativas de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
- Fortalecer las capacidades institucionales de la ANADIE, para desarrollar las habilidades y competencias necesarias que le permitan realizar su rol de gestionar, coordinar y promover

proyectos e iniciativas para la celebración y ejecución de contratos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

- Promover la elaboración e implementación de la Propuesta de Política Nacional en materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

13. FODA institucional

La ANADIE en el marco del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 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 de capacidades FODA					
ESPCIO VACIO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Equipo técnico con conocimientos en proyectos de infraestructura económica	D1	Limitado presupuesto para la contratación de estudios.
F2	Estabilidad laboral.	D2	Limitado espacio físico para crecimiento organizacional.		
F3	Entidad especializada en estructurar proyectos de APP.	D3	Poca presencia a nivel nacional en temas de infraestructura.		
F4	Marco Legal establecido para desarrollar estudios de Pre inversión de proyectos.	D4	Ausencia de una estrategia de comunicación institucional.		
F5	Entidad descentralizada.	D5	No se ha desarrollado la Política Nacional en materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.		
F6	Se cuenta con representatividad del Estado (CONADIE)	D6	Falta de alianzas estratégicas con actores claves.		
F7	Capacidad de planeación de estratégica en materia de infraestructura económica.	D7	Falta de herramientas tecnológicas para el fortalecimiento institucional.		
F8	La Credibilidad ante las instituciones bilaterales, multilaterales y cooperación Internacional.	D8	Falta de presentación de proyectos a la -ANADIE-.		
		D9	Falta de Guías y Manuales Técnicos para el fortalecimiento institucional.		
		D10	Complejidad de la norma interna.		
F9		D9			
F10		D10			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Capacidad de Apoyar en el cierre de la brecha de infraestructura con la generación de proyectos de App.	FO1	Impulsar nuevos proyectos con las instituciones contratante del estado dada a la credibilidad de la Agencia.	DO1	Mejorar la comunicación con las Autoridades.
O2	Atracción de inversión nacional e internacional para los proyectos APP.	FO2	Fortalecimiento a las capacidades técnicas del personal en temas de APP.	DO2	Desarrollar un plan de acción asertivo de comunicación del modelo.
O3	Promoción de proyectos verdes y de infraestructura resiliente y sostenible.	FO3	Posicionar a la Agencia como la opción de contratación y de estructuración de proyectos de infraestructura económica en el país.	DO3	Buscar espacios ante la cooperación internacional para el financiamiento de contratación de los estudios.
O4	Generación de empleo través de la ejecución de los proyectos de APP.	FO4	Estructuración de proyectos en temas apoyados por políticas internacionales y la banca multilateral como proyectos verdes resilientes y sostenibles.	DO4	Desarrollo de manuales y guías para el fortalecimiento y la promoción del modelo.
O5	Los foros de infraestructura tomen en cuenta el modelo APP para el desarrollo de infraestructura económica.	FO5	Posicionamiento de los proyecto de la cartera y obtención de nuevos proyectos especializados en infraestructura.	DO5	Contar con una propuesta de Política Nacional en materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

Análisis de capacidades FODA					
O6	Posicionamiento de la ANADIE ante los organismos de cooperación como ente coordinador en proyectos de infraestructura.			DO6	Buscar espacios de participación en foros y mesas técnicas donde se aborden temas de Desarrollo e Infraestructura.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Las instituciones Contratantes del Estado no se apropiaron de los proyectos para el avance.	FA1	Socialización del modelo de alianza pública y privada a las distintas instituciones.	DA1	Impulsar las Reformas a la Normativa Legal.
A2	Cambio de autoridades en las instituciones tomadoras de decisiones.	FA2	Desarrollar un plan de acción para visibilizar los proyectos para lograr una adecuada disponibilidad presupuestaria.	DA2	Desarrollar una red de aliados estratégicos para el impulso de los proyectos en las diferentes etapas de la aprobación de proyectos.
A3	Desconocimiento de las instituciones del Estado del modelo APP.	FA3	Fortalecimiento del vínculo con el consejo para el impulso político del modelo.	DA3	
A4	Riesgos a cambios económicos, políticos, sociales y de eventos naturales.	FA4		DA4	
A5	La aprobación de los contratos depende de entes externos.	FA5		DA5	
A6	Falta de apoyo político para el impulso de los proyectos de APP.	FA6		DA6	
A7	Que las APPs no estén incluidas en los Planes de Gobierno.	FA7		DA7	
A8	Pasividad de baja asignación presupuestaria.	FA8		DA8	

Fuente: Elaboración propia.

14. 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

- El Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- La Dirección de Fiscalización de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica;
- Los inspectores de proyectos;
- Las comisiones de revisión y evaluación

Actores Externos Sector Público

- Las instituciones contratantes del Estado
- Las Entidades del Estado que emiten autorizaciones (MARN, SEGEPLAN, MINFIN)
- El Congreso de la República

Actores Externos Sector Privado

- Los participantes privados y los Subcontratistas,
- Las entidades financieras,
- Los tribunales arbitrales Internacionales,
- Los organismos multilaterales
- Instituciones que contraten seguros,
- Sociedad Civil,
- La Academia y
- Los Medios de Comunicación

14,1 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	<p>La institución contratante del Estado tendrá las responsabilidades siguientes:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	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:	Asesor y Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> Miembro del CONADIE 	Miembro del Consejo de Alianzas

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas Públicas ○ Sistema Nacional de Planificación ○ Sistema Nacional de Inversión Pública. ○ Revisión de los Resultados Estratégicos de Desarrollo ○ Cumplimiento de las Metas de Gobierno. 		<ul style="list-style-type: none"> • Autorización previa del estudio social y ambiental que requiere la ley de ANADIE con el MARN • Asesorar en relación a la planificación y seguimiento físico de la Institución. 	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 Autorizador	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	Miembro del Consejo de Alianzas Financieros, 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.	Autorizador	Elabora el estudio social y ambiental que requiere la ley de ANADIE con Segeplan. Apoya a ANADIE con las funciones de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de impacto ambiental. ○ Gestión de desechos. ○ Saneamiento ambiental. Emite el Estudio del Impacto Ambiental inicial previo a la Licitación	Autorizaciones Previas del Artículo 37 de la Ley de Alianzas
5. Ministerio de Comunicaciones,	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	Institución Contratante del Estado	Miembro del CONADIE Presenta a la ANADIE perfiles de proyectos para ser analizados si proceden bajo la	Miembro del Consejo de Alianzas Asesoría Técnicos y Legales

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
Infraestructura y Vivienda	Sistemas de comunicaciones y transporte del país; al uso y aprovechamiento de las frecuencias radioeléctricas y del espacio aéreo; a la obra pública; a los servicios de información de meteorología, vulcanología, sismología e hidrología; y a la política de vivienda y asentamientos humanos.		modalidad de APP, como ente rector de la infraestructura, comunicaciones y vivienda	
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 pre-factibilidad 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

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
				Asesoría y conocimientos técnicos
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 pre-factibilidad para estructurar el proyecto del Aeropuerto La Aurora	Asesoría y conocimientos técnicos Apoyo a la Institución Contratante del Estado

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
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 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.	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
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.

Organización	Descripción	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
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 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
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 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

14.2 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	Miembro del Consejo de Alianzas

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
			Autorizador para aprobación de proyectos de APP	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 económico y social en Guatemala de manera Sostenible.	Aliado	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos del sector privado	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos
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	Aliados	Apoyo en el proceso de promoción y divulgación de los proyectos APP	Acompañamiento en los procesos

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	Rol	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Vinculación
	Institución en cumplimiento de sus funciones. Ser un medio de vigilancia y denuncia, así como de formación de la Ciudadanía.			

14.3 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 pre-factibilidad de los proyectos APP	Asesoría técnica, legal y financiera
2. Misiones y Agencias de Cooperación Internacional	Agencias internacionales gubernamentales que proporciona apoyo técnico y financiero a los países socios	Aliado	Apoyo técnico y financiero para estudios de pre-inversión 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

Fuente: Elaboración propia

15 ANEXOS.

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.

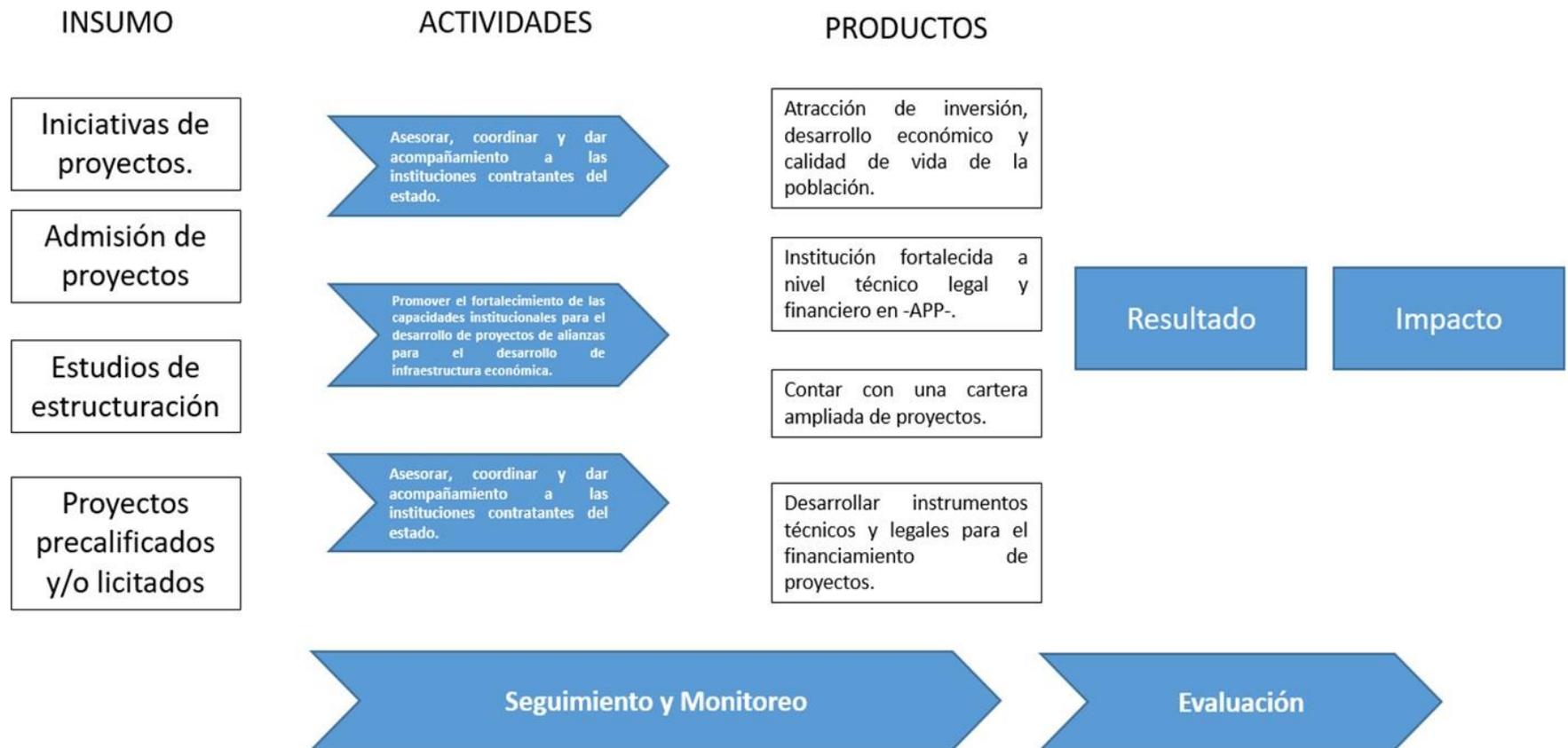
Según la guía de planificación por resultados de Segeplan menciona que, el principal propósito del seguimiento y evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas, de ser necesario.

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.

Sistema de Monitoreo y Evaluación



Análisis Jerarquización de las Causas

ANÁLISIS DE JERARQUIZACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA "Insuficiente inversión en infraestructura económico para atender las necesidades económico del país"													
Problema o condición de desarrollo	FACTORES DIRECTOS	PARAMETROS A NIVEL CAUSA DIRECTA			FACTORES INDIRECTOS	PARAMETROS A NIVEL CAUSA INDIRECTA ULTIMA			PARAMETROS A NIVEL CAUSA INDIRECTA ULTIMA. NIVEL PONDERADA CON CAUSA DIRECTA			Factor de Jerarquización	JERARQUIA
		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	Magnitud Ponderada	Evidencia Ponderada	Fuerza Explicativa Ponderada		
"Insuficiente inversión en infraestructura económico para atender las necesidades económico del país"	1. Insuficiente presupuesto para inversión pública	4.55	4.09	4.00	1.1. Falta de estructura prioritaria.	4.27	4.09	3.91	19.4	16.7	15.6	628.7	
					1.1.1. No se cuenta con fondos públicos para inversión en proyectos.	4.73	4.27	4.36	21.5	17.5	17.5	750.6	
					1.2. Bajo índice de competitividad.	4.45	3.73	3.73	20.2	15.2	14.9	610.6	
					1.2.1. No se cuenta con fondos públicos para inversión de proyectos.	4.64	4.09	4.36	21.1	16.7	17.5	720.5	
	2. Complejidad en las normas.	4.27	3.91	4.09	2.1. Procesos Admon. largos.	4.36	3.73	4.00	18.6	14.6	16.4	576.8	
					2.1.1. Procesos admon. no claros.	3.73	3.27	3.82	15.9	12.8	15.6	452.5	
	3. Falta de recursos para preinversión.	4.82	4.00	4.09	3.1. Falta de estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica.	4.18	3.55	3.73	20.1	14.2	15.2	593.0	
					3.1.1. Proyectos con dificultades en los procesos de ejecución por no contar con estudio de preinversión.	4.27	3.91	4.27	20.6	15.6	17.5	681.7	
					3.2. Limitación en el desarrollo competitivo del país	4.45	3.82	4.09	21.5	15.3	16.7	687.0	
	4. Falta de planificación a largo plazo.	4.45	3.91	4.18	4.1. Deterioro de la infraestructura existente.	4.55	4.09	4.36	20.2	16.0	18.2	693.3	
					4.1.1. Limitado desarrollo de la infraestructura económica y que permita la competitividad del país.	4.82	4.09	4.00	21.5	16.0	16.7	702.2	
					4.2. Incumplimiento del objetivo de desarrollo económico	4.09	3.55	3.82	18.2	13.9	16.0	543.5	
					4.2.1. Limitado desarrollo de la infraestructura económica y que permita la competitividad del país.	4.55	3.82	3.82	20.2	14.9	16.0	625.5	

Fuente: Elaboración propia

Sistematización de evidencias
ANÁLISIS DE EVIDENCIA- CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA
SPPD-10

Instrucciones: AGENCIA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

Para cada problema principal priorizado debe llenar una matriz de evidencias. Seguir el orden de causas directas y sus causas últimas (de la red de causalidad, es la última causa indirecta identificada), una por una. Para mayores detalles consultar el Paso 5 de la Guía PES.

Problema principal:		Insuficiente inversión en infraestructura Económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país		
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada	Fuente
Insuficiente Presupuesto para Inversión Pública	En cuanto a su historia, si bien hubo intentos importantes entre 1871 y 1982 por el desarrollo de infraestructura de gran escala, incluso a pesar de los conflictos políticos, ello no continuaría durante el período democrático inaugurado en 1985. Desde entonces, la capacidad de inversión pública se ha deteriorado de manera importante. El sector privado ha tenido capacidad para compensar dicha pérdida, pero sólo en la presencia de marcos regulatorios favorables, como en telecomunicaciones y electricidad. Del Presupuesto General de la Nación de Q118, 173 millones, se contempla el 18.6% en inversión.	Desde hace más de una década se reconoce que la falta de inversión en infraestructura, es una restricción al crecimiento de la economía guatemalteca. Distintos documentos han insistido en la necesidad de impulsar la infraestructura para superar los problemas de altos costos de logística que afectan la competitividad de las exportaciones guatemaltecas. Guatemala ha registrado bajos niveles de inversión pública en los últimos años. En la última década los países del triángulo norte han invertido alrededor de 18% del PIB comparado con el promedio de 21% en Latinoamérica, en parte porque los ingresos fiscales permanecen bajos (11,5% del PIB en 2012), los gastos corrientes se han incrementado, con lo cual la inversión pública permanece baja e inclusive con tendencia a la contracción (3,3% del PIB en 2012 contra 4.8% en 2007).	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	Plan Estratégico Nacional de Logística de Cargas. https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2017/02/28/7161
Complejidad en las Normas	Aprobar la reforma legal a la Ley de ANADIE, para permitir que si los proyectos son autofinanciados no tengan que ir al Legislativo, es uno de los cambios más importantes que necesitamos como país para contar con proyectos de APP más importantes, además de eliminar la prohibición de que se puedan hacer proyectos de agua, educación y salud, así como permitir las propuestas no solicitadas, que ayuden a contar con más estudios de pre inversión y una cartera de proyectos más robusta.	Combinación de diseño institucional y voluntad política para reformar un marco normativo que ha entorpecido el proceso de gestión y aprobación de proyectos.	Estudios experimentales, meta análisis y revisiones sistemáticas de la literatura	Ley de alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, Decreto https://revistagerencia.com.gt/fomentar-la-inversion-en-infraestructura-es-una-necesidad-urgente/
Falta de Recursos para Pre inversión	Proceso de pre inversión obtiene relevancia, ya que genera certeza para que las EPI puedan tener los insumos necesarios para la toma de decisiones y priorizar los proyectos de inversión que permita ampliar los recursos para mejorar la infraestructura económica, social y productiva del país, y de esta forma generar las condiciones para la inversión privada, ya que esta es complementaria a la inversión pública en el rol del crecimiento y desarrollo económico.	La pre inversión se convierte en una variable inmediata para el incremento de la calidad de la inversión pública, ya que, al contar con estudios de pre inversión completos se minimizan los riesgos técnicos, económicos, sociales y ambientales, en la ejecución de la inversión asegurando infraestructura y servicios de calidad permitiendo así, aumentar la capacidad productiva del país y fomentar su crecimiento económico.	Estudios experimentales, meta análisis y revisiones sistemáticas de la literatura	Política de Pre inversión
Falta de Planificación a largo Plazo	La importancia de la planificación largo plazo y la articulación de actores claves para contribuir una línea de trabajo y las rutas a seguir en las acciones prioritarias y en la áreas de intervención que se abordaran, para disminuir las brechas en los componentes del desarrollo del país.	No se ha logrado una articulación de las acciones a largo plazo para lograr contribuir al proceso de modernización del Estado, en función de gestionar y consolidar sus funciones y competencias en el marco de sus responsabilidades políticas jurídicas, respecto de la conducción del desarrollo y garantizar con ello a la ciudadanía, el pleno goce de sus derechos.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	K'atun, Nuestra Guatemala 2032

ANÁLISIS DE EVIDENCIA- CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA

Instrucciones: AGENCIA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

Para cada problema principal priorizado debe llenar una matriz de evidencias. Seguir el orden de causas directas y sus causas últimas (de la red de causalidad, es la última causa indirecta identificada), una por una. Para mayores detalles consultar el Paso 5 de la Guía PES.

Problema principal:		Insuficiente inversión en infraestructura Económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país	
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Falta de Estructura Prioritaria	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.	Aunque Guatemala ha realizado avances considerables en alcanzar una estabilidad macroeconómica, el crecimiento promedio del producto del 3¼% registrado en la década pasada ha sido insuficiente 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.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes
Bajo índice de Competitividad	Guatemala ha obtenido 53,52 puntos en el Índice de Competitividad de 2019, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 53,36 puntos. Ese valor sitúa Guatemala en el puesto número 98, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 141 países del ranking. Ha empeorado su situación, ya que en 2018 estaba en el puesto 96.	Guatemala enfrenta una crisis de inversión, esto puede atribuirse a factores o causas como la incertidumbre en materia de política pública, el papel de la 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 del gasto corriente, es decir se redujeron los recursos que aumentan el patrimonio público como lo es la infraestructura.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes
Procesos Administrativos Largos	Toda las infraestructuras y servicios públicos requieren de ciertos procesos de contratación; Todavía mas cuando, debido a la complejidad de las obras de infraestructura y se ciertos servicios, la intervención de contratistas especializados es necesaria.	Guatemala a impulsado una estrategia de descentralización y fortalecimiento a los proceso de adquisiciones de bienes y servicios, aun existen importantes desafíos por enfrentar para alcanzar posesos administrativos óptimos que aseguren condiciones de desarrollo equitativas para la población en el país.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes

ANÁLISIS DE EVIDENCIA- CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA
SPPD-10

Instrucciones: AGENCIA NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

Para cada problema principal priorizado debe llenar una matriz de evidencias. Seguir el orden de causas directas y sus causas últimas (de la red de causalidad, es la última causa indirecta identificada), una por una. Para mayores detalles consultar el Paso 5 de la Guía PES.

Problema principal:	Insuficiente inversión en infraestructura Económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país			
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)	Clasificación de la evidencia consultada	Fuente
Falta de estudios que no cumplen con estándares para el Desarrollo de infraestructura económica	El no contar con una cartera de estudios actualizados que cumplan con los estándares requeridos para ejecutar proyectos prioritarios e inversiones y la poca legislación que regule la participación privada en infraestructura económica, son factores que contribuyen a la baja inversión pública.	La provisión eficiente de los servicios de infraestructura es uno de los aspectos más importantes de las políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que han orientado su crecimiento hacia el exterior. Para la mayoría de los economistas, la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	https://www.cepal.org/es/publicaciones/6441-desarrollo-infraestructura-crecimiento-economico-revision-conceptual
Limitación en el Desarrollo Competitivo del País	En el caso de Guatemala, pareciera que todavía no existe una comprensión por parte de todos los organismos del Estado de la importancia de promover la competitividad del país. Aunque hay que reconocer el esfuerzo de esta legislatura del Congreso de la República por aprobar iniciativas que llevaban años de haberse planteado y están teniendo ya un impacto positivo en materia económica. Nuestro país, en la última evaluación disponible, está en la posición 98 entre los 141 países analizados por el FEM, por lo que todavía tenemos que hacer un mayor esfuerzo para implementar de manera transversal la Política Nacional de Competitividad en todas las instituciones.	Una economía competitiva es una economía productiva, y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos y por consiguientes a un mayor bienestar. El desarrollo de un país se mide a través de la infraestructura física y tangible que se logre ejecutar a nivel nacional.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content Política de Competitividad
Deterioro de la infraestructura Existente	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 años; el cual para el año 2022 sigue siendo la misma tendencia, a pesar que la demanda esta alrededor de 14,440 Kilómetros de la Red Vial.	Somos el país con menor número de metros por habitante de red vial con o sin pavimento de Latinoamérica: 1.0 contra 8.7 de Costa Rica en Centro América; y también la velocidad promedio mas baja del área: 37 KM por hora, falta de mantenimiento, y el deterioro vial.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	Plan de Desarrollo Vial 2021-2032. Centro de Investigación Económicas Nacionales
Incumplimiento del objetivos de Desarrollo Económico	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, ha identificado algunos factores que impiden el desarrollo social y económico de Guatemala mismo que van desde la pobreza a la desigualdad crónica, pasando por la falta de inversión en el ámbito social y económico.	Los bajos ingresos del gobierno central (11 % del PIB en promedio en años recientes y un 10.8% estimado en el año 2021), limita 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 gran des brechas sociales.	Estudios cuasi experimentales, revisión limitada de la literatura o estudios observacionales de cohortes	Documento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL- Índice de Desarrollo Humano

Cuadro Comparativo figuras legales de contratación

	CUADRO COMPARATIVO FIGURAS LEGALES Y SUS DIFERENCIAS					
	PRIVATIZACIÓN	LICITACIÓN	CONCESIÓN	CONCESIÓN MUNICIPAL	USUFRUCTO	APP
MARCO JURÍDICO	Ley de Contrataciones del Estado	Ley de Contrataciones del Estado	Ley de Contrataciones del Estado	Código Municipal / Ley de Contrataciones del Estado	Código Civil	Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica
Acuerdo Gubernativo		X	X	X		X
Aprobación del Congreso		SOLO EN CASO DE PRESTAMOS			X	
Traslado temporal de bienes del Estado	X	X				
Traslado de propiedad del bien del Estado		X	X	X	X	X
Temporalidad	X	X	25	25	25	30
Reversión de bienes	X	X				
Requiere licitación					X	
Aspectos Técnicos – financieros						
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	

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	

Para el logro de los resultados plantados mediante nuestra planificación estratégica, se definió objetivos operativos por medio de los cuales se establecieron acciones mediante la estrategia de trabajo que implementara cada Dirección y Unidad de la Agencia, siendo estos los siguientes:

ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
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 y al crecimiento económico del país.	1. Posicionarse como ente estructurador para proyectos estratégicos municipales y macro proyectos, apoyando desde la formulación de iniciativas	a. Guía de selección y priorización de iniciativas aprobada por el CONADIE	Formular los criterios para desarrollar estudios desde la fase de iniciativa, priorización, hasta el régimen de licitación -incluir aspectos generales, tiempos estimados, montos de estudios, etc.).
		b. Fomentar la participación activa de las Entidades del Estado en el proceso de desarrollo de las iniciativas.	Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP.
		c. Formular y aprobar los criterios de selección de territorios, para impulsar las iniciativas de proyectos.	Presentar ante el CONADIE 15 iniciativas nuevas para que puedan ser admitidas
	2. Promover las alianzas para el desarrollo de infraestructura económica como un modelo transparente de contratación para apoyar la reducción de la brecha de infraestructura en el país.	a. Taller y/o seminario dirigido a actores clave, instituciones públicas y privadas, para dar a conocer el modelo APP, los proyectos e iniciativas.	Realizar 1 evento, para dar a conocer el modelo APP en Guatemala.
		b. Realizar estudios complementarios de los proyectos que conforman la cartera de proyectos.	Buscar fondos con organismos internacionales o con el Estado para realizar los estudios que se requieren.
	3. Establecer interés y vigencia en la gestión de la actual cartera de proyectos.	Establecer el estatus e interés de los proyectos priorizados, para determinar el interés del proyecto (dentro de la evaluación, establecer los hitos habilitantes de cada proyecto.	Evaluación de la vigencia de estudios por cada proyecto (dentro de esta evaluación, establecer que estudios nuevos se requieren y cuáles son sus alcances generales).
	4. 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 pre factibilidad	Contar con un equipo especializado de ingeniería para la elaboración de los estudios técnicos requeridos para la estructuración de iniciativas de proyectos.
			Contar con un equipo especializado de análisis económico y financiero para la elaboración de estudios económico y financieros requeridos para la estructuración de iniciativas y proyectos.
		b. Búsqueda de cooperación para financiar la elaboración de estudios especializados.	Obtener financiamiento para la elaboración de estudios (como mínimo un cooperante)
		b. Avanzar en la estructuración de los proyectos e iniciativas.	Contar con al menos 5 iniciativas admitidas con sus correspondientes estudios, ya sea elaborado con recursos propios o por medio de cooperación por año.
		Avanzar en las gestiones de aprobaciones previas a la licitación de los proyectos.	

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
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 y al crecimiento económico del país.	1) Contar con normativa nueva y actualizada para fortalecer la institución	a. Elaboración y actualización de reglamentos y disposiciones internas que faciliten y garanticen el cumplimiento de las funciones administrativas y de recursos humanos de la Agencia.	Elaborar y actualizar los manuales administrativos y normativa interna, actualizada.
		b. Elaboración 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.
		c. Seguimiento ante el CONADIE del proyecto de reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.	Socialización al CONADIE y a otras instancias el proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
		d. Seguimiento del proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica ante el Organismo Legislativo.	Realizar actividades de socialización del proyecto de reformas a la ley de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.
	2) Desarrollar la carrera del servidor público en temas de Alianzas Publico Privada.	a. Diseño y elaboración de programas de fortalecimiento de capacidades en materia de APP.	Contar con un Plan de Capacitación que fortalezca y este orientado al fortalecimiento de la carrera del servidor público de Alianzas.
		b. Evaluación interna del personal orientado 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.
	3) Desarrollar e Implementar procesos y sistemas tecnológicos	a. Evaluación y diagnóstico de las capacidades instaladas en materia de equipo de cómputo, periféricos y telecomunicaciones.	Realizar un diagnóstico semestral de la capacidad instalada (Equipo tecnológico, Telecomunicaciones y Periféricos).
		b. Evaluación y diagnóstico de sistemas informáticos.	Realizar un diagnóstico semestral de los sistemas informáticos
		c. Implementación de las acciones estratégicas establecidas en los diagnósticos realizados.	Funcionalidad de sistemas informáticos.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
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 y al crecimiento económico del país.	4) Posicionar a la Agencia, el modelo de contratación Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, los proyectos y las iniciativas.	a. Diseñar estrategia integral de comunicación.	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar e implementar una estrategia. <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar material gráfico y audiovisual. <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar un plan de medios.
		b. Promocionar las diferentes actividades donde participa la -ANADIE-	Publicaciones en redes y boletines informativos.
		a. Fortalecer la Propuesta de la Política Nacional en Materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica 2023-2033	Realizar las gestiones correspondiente para fortalecer la Propuesta de Política, así como también su proceso de aprobación ante el ente que corresponde.
	5) Fortalecer la planificación institucional y desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación.	b. Desarrollar herramientas de planificación y monitoreo oportuno.	Implementar las herramientas de monitoreo del cumplimiento de los objetivos y resultados
		c. Elaboración de un plan de capacitación de la metodología del proceso de planificación estratégica, multianual y operativa.	Capacitación al personal de la Agencia en los procesos de planificación.
		a. Implementar la inspectoría de proyectos.	Inspector contratado por cada contrato firmado.
	6) Fortalecer la gestión e implementación de contratos APP	b. Implementar libro de obra de los proyectos en ejecución.	Libro de obra autorizado y habilitado por cada proyecto en ejecución.
		c. Elaborar propuestas de modelo de contratos de proyectos APP.	<input checked="" type="checkbox"/> Análisis comparativo de los modelos de contratos APP. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar modelos de cláusulas estándares para los contratos APP.
			d. Crear la metodología de las matrices de riesgo para los contratos APP.
		e. Dar seguimiento y monitoreo de garantías, fianzas, seguros, licencias y permisos vinculados a los contratos APP.	Crear las herramientas de seguimiento y monitoreo.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
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 y al crecimiento económico del país.		f. Fortalecimiento de la Agencia en materia de inspección y supervisión de proyectos para el cumplimiento de contratos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de términos de referencia para la contratación de servicios de inspección y supervisión externa de proyectos y la contratación de los mismos. ✓ Seguimiento a la tercerización de servicios de inspección y supervisión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Ruta de Trabajo -ANADIE-

RUTA DE TRABAJO 2025, Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-																								ANEXO SPPD-01																				
No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	DÍAS	HORAS	%	Mes 1																				Mes n				RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS														
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 1						Semana 2				Semana 3				Semana 4					
					Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue			Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie
1	Realizar las actividades del proceso que originen las ICE's para realizar proyectos e iniciativas de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.	16	16.00	0.97%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
2	Coordinar con las diferentes instituciones el desarrollo y prestación de los proyectos bajo el modelo de alianzas público privadas.	16	30.00	1.81%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
3	Estructura rutas para los diferentes proyectos que como país son necesarios para la mejora de vida de los guatemaltecos.	26	24.00	1.45%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
4	Administra los recursos humanos, materiales y financieros de conformidad con la Ley, reglamento y resoluciones del Consejo.	40	40.00	2.42%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
5	Dar Cumplimiento a los acuerdos e instrucciones dadas en el Consejo.	8	16.00	0.97%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
6	Prepara el proyecto del presupuesto de la Agencia para presentarlo ante el Consejo.	2	2.00	0.12%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
7	Velar por el cumplimiento a lo establecido en los contratos del modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.	8	16.00	0.97%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
8	Vincularse técnicamente con las instituciones internacionales dedicadas al ámbito de su competencia sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a otras instituciones.	9	16.00	0.97%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
9	Designar y contratar personal y establecer término para sus servicios, sin perjuicio de las responsabilidades que en esta materia se le confiere al Consejo.	4	4.00	0.24%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
10	Realizar actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Agencia.	40	40.00	2.42%																																				Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios			
11	Proceso de pago anualizado de Energía Eléctrica de la oficina de la ANADIE	18	36.00	2.18%																																				Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón para hacer el gasto			
12	Proceso de pago de Telefonía fija, Servicio ANADIE, REPADIE, SIPREL y el servicio de internet	18	32	1.94%																																				Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón			
13	Procesos de pago de la publicación del presupuesto aprobado; finalidad y funcionamiento del archivo; entre otras.	18	36	2.18%																																				Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón			

Plan Estratégico Institucional
2023-2027

RUTA DE TRABAJO 2025, Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-																												ANEXO SPPD-01																		
No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	DÍAS	HORAS	%	Mes 1																Mes n																RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS								
					Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4													
					Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar			Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie
14	Proceso de pago de fotocopias a color y blanco y negro, así como impresiones de documentos.	18	36	2.18%					2	2	2	2	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón
15	Proceso de readecuación presupuestaria según presupuesto aprobado	18	36	2.18%					2	2	2	2	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón
16	Proceso de pagos de arrendamiento de fotocopiadoras, Licencias software, entre otros servicios	18	36	2.18%					2	2	2	2	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón				
17	Adquisición de prendas de vestir que permitan la adecuada identificación del personal que realiza actividades técnicas, administrativas fuera de las instalaciones de la ANADIE.	18	36	2.18%					2	2	2	2	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón para hacer el gasto				
18	Proceso de compra de insumos para el funcionamiento de la Agencia	18	36	2.18%					2	2	2	2	2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	2			Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón				
19	Proceso de elaboración de contratos varios.	9	54	3.27%					6	6	6			6	6			6	6			6	6			6	6			6	6										Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
20	Elaboración de opiniones jurídicas varios	6	32	1.94%	4	4							6	6											6	6											Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios								
21	Asesoría al CONADIE	40	110	6.65%	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	1	1	1	1	2	4	4	4	1	2	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	1	2	4	4	4	4	1	Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	
22	Elaboración de proyectos de Resolución a solicitud de Dirección Ejecutiva	6	24	1.45%													4	4	4														4	4	4						Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
23	Transcripción de Acta de CONADIE	4	24	1.45%									8	4															8	4											Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
24	Elaboración de Acta del CONADIE	4	24	1.45%													8	4															8	4							Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
25	Elaboración de proyectos de Acuerdos para Aprobación	4	16	0.97%									4												4								4								Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
26	Elaboración de proyectos de Actas de Negociación	1	4	0.24%													4																								Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
27	Elaboración de Oficios y Memorándum	40	40	2.42%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios				
28	Readecuación de Plan Operativo Anual	5	30	1.81%																									6	6	6	6	6	6			Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios								
29	Elaboración del Plan de Implementación del Plan Operativo Anual	5	17	1.03%																					3	3	3	3	5								Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios								

Plan Estratégico Institucional
2023-2027

RUTA DE TRABAJO 2025, Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-

ANEXO SPPD-01

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	DÍAS	HORAS	%	Mes 1																				Mes n																				RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4						
					Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie		
63	Elaboración de la Programación Anual de la dirección de Fiscalización	5	25	1.51%																																				Dirección de Fiscalización	Recurso Humano Recurso tecnológico					
64	Seguimiento al Estudio de tránsito en el derecho de vía, durante la fase de construcción, del proyecto "Rehabilitación, Administración, Operación, Mantenimiento y Obras Complementarias de la Autopista Escuintla - Puerto Quetzal con cobro de peaje" primer, segundo y tercer cuatrimestre	20	20	1.21%																					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Dirección de Fiscalización	Recurso Humano Recurso tecnológico Recurso financiero					
65	Seguimiento a la contratación de un Asesor técnico para la Dirección de Fiscalización	6	30	1.81%																																				Dirección de Fiscalización	Recurso Humano Recurso tecnológico Recurso financiero					
66	Seguimiento a Consultoría para revisión de indicadores de servicio de proyectos de Alianzas Para el Desarrollo de Infraestructura Económica	5	5	0.30%																																				Dirección de Fiscalización	Recurso Humano Recurso tecnológico Recurso financiero					
TOTAL		713	1653.00	100.00%																																										
TOTAL PARCIAL HORAS					142					211					184					248					164					248					205					255						
TOTAL PARCIAL (%)					8.59%					12.76%					11.13%					15.00%					9.92%					15.00%					12.40%					15.43%						
TOTAL ACUMULADO HORAS					142					353					537					785					949					1197					1402					1657						
TOTAL ACUMULADO (%)					8.59%					21.36%					32.49%					47.49%					57.41%					72.41%					84.82%					100.24%						