



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA
GUATEMALA

ANADIE
Alianzas Público Privadas

Plan Estratégico Institucional

PEI 2023—2033

AGENCIA NACIONAL DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA



Contenido

PRESENTACIÓN	1
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA AGENCIA NACIONAL DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA.....	3
I MARCO LEGAL INSTITUCIONAL	9
1. MARCO LEGAL.....	9
1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA	9
1.2 LA LEY DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA	10
1.4 MANUAL DE INICIATIVAS DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA.....	13
1.5 OBJETIVO GENERAL	14
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.7 LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO Y OTRAS POLÍTICAS PÚBLICAS	15
II MARCO INSTITUCIONAL.....	15
2. FUNCIONES DE LA ANADIE	15
2.1 ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA ANADIE	17
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ANADIE.....	18
3. VINCULACIÓN POLÍTICAS PÚBLICAS CON LA -ANADIE-	19
3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032	19
3.1.1 <i>Eje: Guatemala urbana y rural.</i>	20
3.1.2 <i>Eje: Riqueza para todos y todas.</i>	22
3.1.3 <i>Eje: Recursos naturales hoy para el futuro</i>	23
3.2 PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO	24
3.2.1 <i>Resultados Estratégico de Desarrollo, Metas Estratégicas de Desarrollo</i>	25
3.3 <i>Política General de Gobierno 2024-2028</i>	25
4. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	28
4.1 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR REGIONES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.....	28
4.2 POBLACIÓN BENEFICIARIA.....	29
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO SEGÚN SPPD-07 ANÁLISIS DE POBLACIÓN	30
4.4 PROYECCIÓN ESTIMADA DE USUARIOS DE LOS PROYECTOS	32
III MODELOS	36
5. MODELO CONCEPTUAL	36
5.1 CAMINOS CAUSALES RELATIVOS AL PROBLEMA CENTRAL	38
5.1.1 <i>Insuficiente presupuesto para inversión pública</i>	38
5.1.2 <i>Deterioro en la infraestructura existente</i>	39
5.1.3 <i>Limitación en el desarrollo competitivo del país</i>	40
5.1.4 <i>Falta de recursos para pre-inversión</i>	42
5.1.5 <i>Falta de infraestructura prioritaria</i>	43
5.1.6 <i>Bajo índice de competitividad</i>	44
5.1.7 <i>Falta de estudios o estudios que no cumplen con estándares para el desarrollo de infraestructura económica</i>	45
5.1.8 <i>Complejidad en las normas</i>	46
5.1.9 <i>Falta de planificación a largo plazo</i>	46
5.1.10 <i>PROCESOS ADMINISTRATIVOS LARGOS</i>	47

5.1.11 INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE DESARROLLO ECONÓMICO.....	48
6. JERARQUIZACIÓN DE LOS FACTORES CAUSALES.....	49
7. CONDICIÓN DE INTERÉS O MAGNITUD DEL PROBLEMA PRIORIZADO	50
7.1 EFECTOS EN EL PIB, EN FUNCIÓN DE LA INVERSIÓN DE PROYECTOS APP.....	53
7.2 EFECTO ACUMULADO EN LA INVERSIÓN.....	54
7.3 EFECTO ACUMULADO EN EL EMPLEO	55
7.4 RESULTADOS, METAS E INDICADORES	56
8. MODELO EXPLICATIVO	57
9. MODELO PRESCRIPTIVO	58
IV. FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS.....	61
10. RESULTADOS	61
10.1 RESULTADO INSTITUCIONAL.....	61
10.2 MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA.....	63
11. VINCULACIÓN RESULTADO ESTRATÉGICO.....	64
11.1 INDICADORES DE RESULTADOS.....	65
V MARCO ESTRATÉGICO	67
12.1 MARCO ESTRATÉGICO.....	67
12.2 MISIÓN.....	67
12.3 VISIÓN	67
12.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO	67
12.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	67
14. ANÁLISIS DE ACTORES	70
14.1 ACTORES DEL SECTOR PÚBLICO	71
15. ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA.....	73
16 ANEXOS.....	82

PRESENTACIÓN

La ANADIE tiene un papel fundamental en el desarrollo del país, siendo la institución que por mandato debe establecer el marco normativo para la celebración y ejecución de contratos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, así como elaborar y coordinar con las autoridades competentes, los planes, políticas y normas para el desarrollo y buen funcionamiento de la modalidad de contratación de proyectos de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, conocido internacionalmente como alianzas público privadas (APP).

Además, la Agencia está encargada de velar por la correcta utilización y ejecución de contratos APP por parte de las instituciones del Estado y asesorara las instituciones contratantes del Estado en la implementación de la Ley.

El Plan Estratégico Institucional 2023-2033 es la herramienta clave de planificación estratégica que orienta las acciones de las distintas subdirecciones y unidades sustantivas de la Agencia. Este plan se fundamenta en la visión de país y las prioridades estratégicas de desarrollo, alineándose con las metas establecidas para el progreso nacional.

A partir de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, *Nuestra Guatemala 2032*, que propone un modelo de desarrollo sostenible y promueve oportunidades para todos, se busca garantizar una mejor calidad de vida para los guatemaltecos, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan toma en cuenta la Política General de Gobierno 2024-2028, la cual establece las directrices para la administración pública, orientando las intervenciones y resultados necesarios para su cumplimiento.

La ANADIE, promueve el desarrollo e inversión en infraestructura, lo que constituye un pilar fundamental para la generación de empleo tanto a nivel urbano como rural. La Agencia desarrolla proyectos en varios sectores de infraestructura como movilidad, carreteras, edificaciones públicas, transporte ferroviario, puertos, aeropuertos, sistemas de gestión de desechos sólidos, entre otros, teniendo un compromiso sólido con procesos transparentes para beneficiar al desarrollo de los Pueblos Indígenas y Aldeas Quichés. Para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de trabajo diseñada para abordar la “*insuficiente inversión en infraestructura económica*” que afecta el desarrollo económico del país, la Agencia implementó el Manual de Iniciativas de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, el cual tiene como propósito ordenar y detallar las fases que deberá seguir cada iniciativa hasta convertirse en un proyecto consolidado. Este manual ha sido una herramienta valiosa para captar el interés de las instituciones que cuentan con proyectos o los desean generar, permitiendo posicionar a la ANADIE como la entidad con capacidad de análisis y estructuración de proyectos de infraestructura económica.

guatemaltecos.

Dentro de las acciones estratégicas previstas para el período 2023-2033, la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE) busca fortalecer las Alianzas Estratégicas con actores clave, tanto a nivel nacional como internacional. Esto incluye, por ejemplo, la colaboración con la banca nacional y multilateral, organismos de cooperación, gobiernos municipales, entre otros.

Asimismo, se contempla la elaboración de la Política Pública de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, como parte de una estrategia orientada a unificar los esfuerzos del país mediante una coordinación interinstitucional. Este enfoque busca asegurar un impacto positivo durante la implementación de la política, promoviendo el desarrollo económico y social de Guatemala.

Análisis Situacional de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

La Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-, fue creada mediante el Decreto Número 16-2010 y respectivo reglamento Acuerdo Gubernativo Número 360-2011, 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.

Los proyectos bajo la modalidad APP tienen diferentes etapas y fases, las cuales se resumen así:

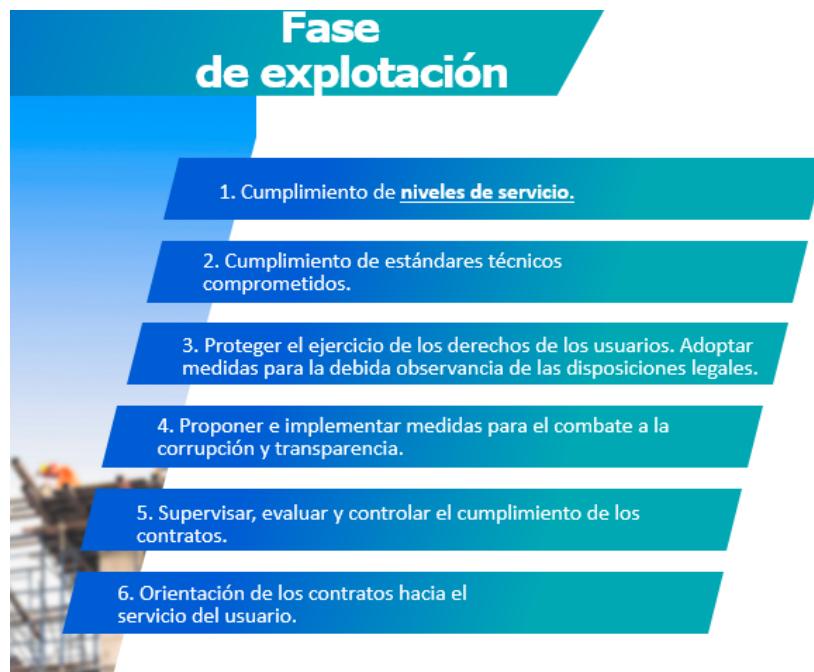


Cartera de Proyectos

El portafolio de proyectos de la ANADIE es el siguiente:

No.	Nombre del Proyecto	Institución Contratante del Estado, - ICE-	Inversión Estimada (Millones de US\$)
1	Rehabilitación, administración, Operación, Mantenimiento y Obras Complementarias de la Autopista Escuintla-Puerto Quetzal con cobro de peaje. (*)	CIV	154
2	Centro Administrativo del Estado. CAE.	MINFIN	270
3	Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la terminal de cruceros del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla.	EMPORNAC	50
4	Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la terminal de graneles líquidos del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla.	EMPORNAC	100
5	Interconexión vial y transporte urbano de pasajeros del eje norte-sur de la ciudad de Guatemala Metro Riel.	FEGUA y MUNIGUATE	930
6	Modernización, Eficiencia y Seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de Guatemala AILA.	CIV	158
7	Sistema del transporte público masivo del eje oriente – occidente del área metropolitana de Guatemala. STPM.	MUNIGUATE	333

(*) Este proyecto se encuentra en proceso de estructuración y es el primer proyecto aprobado en el país, bajo el modelo APP.



De acuerdo con lo proyectado en el Plan Estratégico Institucional y a través de los ciclos definidos en la Planificación Multianual, se llevarán a cabo los procesos correspondientes para la estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura económica.

Estos proyectos deberán contemplar soluciones integrales con altos estándares de calidad y servicio, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica. Este proceso será gestionado bajo la estrategia y la producción institucional de la Agencia.

Primer proyecto APP aprobado en el país y que está en proceso de construcción

En el año 2021 se firmó el primer Contrato de Alianzas aprobado por el Congreso de la República de Guatemala del proyecto denominado Rehabilitación, administración, operación, mantenimiento y obras complementarias de la Autopista Escuintla-Puerto Quetzal con cobro de peaje ' tiene como objetivo la mejora, rehabilitación, construcción, operación y mantenimiento del tramo carretero que conecta Escuintla con Puerto Quetzal. Además, incluye las obras complementarias necesarias para transformar la infraestructura vial existente en una autopista con altos estándares de calidad.

Entre estas obras se contemplan distribuidores a desnivel, carriles auxiliares, mejoras en la señalización y otras acciones destinadas a incrementar la seguridad vial e implementar medidas de mitigación socio ambiental. Este proyecto brindará al país una infraestructura vial más segura y confiable, y contribuirá al aumento de la competitividad en el sur del país.

La autopista contribuirán al logro de los resultados estratégicos de desarrollo, garantizando un equilibrio entre el crecimiento económico y la reducción de las brechas y desigualdades sociales de manera sostenible, ya que fomenta la competitividad del país y la conectividad, al unir uno de los principales puertos con la ciudad capital, lo que aumenta la oportunidad de desarrollo en esa región.

Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica



Proyecto Autopista Escuintla – Puerto Quetzal

Rehabilitación, construcción de obras complementarias, operación y mantenimiento del tramo carretero que comunica a Escuintla con Puerto Quetzal (CA-9 Sur “A”) desde el kilómetro 60.9 al 102.1.

	Inversión estimada	USD 154 millones
	Estatus	En construcción
	Ingresos	Peaje
	Beneficios	
	Obras que incluye	

Beneficios

- Mejora en la seguridad, comodidad y tiempos de viaje.
- Incremento de la competitividad mejorando la eficiencia en la circulación de vehículos particulares y de carga.
- Uso de tecnología de vanguardia para mejorar la operación y seguridad del transporte.
- Generación de 1700 empleos directos e indirectos.

Obras que incluye

- Rehabilitación de más de 41 kilómetros de carretera e incorporación de carriles de aceleración y desaceleración.
- Construcción de 7 distribuidores a desnivel y 2 puentes.
- Instalación de pasarelas y construcción de paradas de buses.
- Instalación de cámaras de seguridad e iluminación en lugares estratégicos.
- Construcción, renovación y construcción de estaciones de pesos y dimensiones.
- Construcción de un mercado de frutas.
- Implementación de medidas de mitigación socio ambiental.


Imagen de Referencia

Manual de Iniciativas

Se dispone del instrumento normativo denominado Manual de Iniciativas de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, aprobado por el CONADIE en octubre de 2021. Este manual sirve como una guía ampliada sobre las regulaciones establecidas en el Decreto Número 16-2010 y su reglamento, con el fin de promover nuevos proyectos bajo un esquema innovador que dinamice y simplifique el proceso de identificación de proyectos de infraestructura económica.

El manual abarca las fases de identificación, admisión, planificación y evaluación, lo que permitirá a la Agencia buscar iniciativas de proyectos que colaboren con las entidades del Estado para alcanzar sus metas de inversión, además de apoyar en la elaboración de estudios de pre inversión.

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

Las Alianzas Público-Privadas constituyen una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico y social del país, facilitando la inversión privada en proyectos de infraestructura, servicios públicos y otras áreas estratégicas; su implementación permite la optimización de recursos, el desarrollo y consiguiente mejora en la calidad de vida de la población.

Por esta razón es fundamental mejorar el marco legal que regula las alianzas entre el sector público y privado en Guatemala, fortaleciendo el Decreto Número 16-2010 del Congreso de la República de Guatemala, garantizando el desarrollo de la infraestructura en otros sectores como salud, agua y educación, agilizando los procesos, promoviendo proyectos con enfoque territorial y fomentando la participación activa de la sociedad civil en el proceso de propuesta, planificación, ejecución y auditoría social de dichos proyectos.

Para ello en 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, para apoyar la reactivación económica a largo plazo y ampliar el marco normativo para la promoción de la inversión privada.

En el mes de agosto de 2024, el Pleno del Congreso de la República de Guatemala, conoció la Iniciativa de Ley número 6433, que propone aprobar las Reformas al Decreto Número 16-2010 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, dicha iniciativa fue presentada por diputados de la Comisión de Economía.

La Iniciativa de Ley número 6433 cuenta con dictamen favorable por la Comisión de Economía y Comercio Exterior, con fecha 18 de noviembre de 2024. Posteriormente, pasó por primer debate (primera lectura) ante el Pleno del Congreso de la República de Guatemala el 11 de marzo de 2025.

Entre las principales propuestas de la reforma se pueden mencionar:

- Se aclara el alcance de los diferentes estudios requeridos, se definen mejor las fases que deben cumplirse dentro del desarrollo de un proyecto APP.
- Se permite que terceros tengan la posibilidad de presentar proyectos de infraestructura económica siempre que cuenten con el acompañamiento de una Institución Contratante del Estado.
- La clasificación de los proyectos de infraestructura económica en los que lleve implícita la prestación de servicios públicos y aquellos que no llevan la prestación del servicio público. Esto en virtud de lo dispuesto en el artículo 183 literal k) de la Constitución Política de la República de Guatemala, en relación a que si se habla de un servicio público al contratar o ceder este para que un particular lo explote mediante una gestión indirecta debe de haber aprobación de dicho contrato por parte del legislativo.
- Propuesta de dos formas de contratos, uno que lleva implícita la aprobación del Congreso de la República de Guatemala y otra que no, siendo una infraestructura con servicios

públicos y la otra sin estos últimos.

- Categoría de los proyectos auto sostenibles y aquellos que son cofinanciados, aspectos que no están claramente definidas en la normativa vigente, la cual enmarca a los proyectos APP como deuda pública.
- Se agrega una distinción que los proyectos no necesariamente deben de ser nuevos, sino que puede trabajar sobre otros ya existentes, conocidos como brownfield que son aquellos en los que se aprovechan unas instalaciones ya existentes y que son modificadas, aumentadas y/o mejoradas y greenfield en doctrina pero que estas tienen la particularidad de que son las que se realizan desde cero o aquellas existentes que se cambian en su totalidad.

Lo anterior representa una apertura significativa al proceso de identificación de proyectos, permitiendo incrementar el número de iniciativas de proyectos a evaluar por la ANADIE, ampliando así su portafolio y contribuyendo de manera directa a la reducción de las brechas de infraestructura existentes en el país. En este sentido, la reforma fortalece la función de la ANADIE como ente rector en la materia, dotándola de mayores capacidades para impulsar proyectos de infraestructura económica.

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:

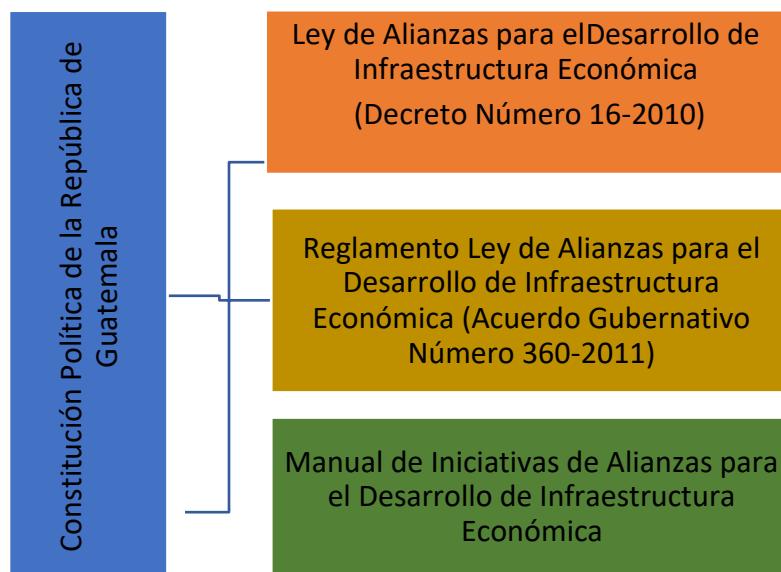
- Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
- Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;
- Adoptar 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 Número 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 ANADIE para contribuir al fin supremo del Estado, se adhiere a los principios que rigen la función administrativa del Estado siendo éstos:

- ❖ 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 manda 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 Número 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 de Guatemala, 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 “I”, 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.

Objetivo General

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

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.

1.5 Ley Marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, la adaptación obligatoria ante los efectos del cambio climático y la mitigación de gases de efecto invernadero.

Esta Ley fue creada mediante el Decreto Número 7-2013, establece las directrices para enfrentar el cambio climático en el país, enfocándose en la vulnerabilidad, adaptación y la mitigación de los gases de efecto invernadero.

Tiene como objeto: Establecer las regulaciones necesarias para prevenir, planificar y responder de manera urgente, adecuada, coordinada y sostenida a los impactos del cambio climático en el país.

Tiene como fin principal que el Estado de Guatemala a través del Gobierno Central, entidades descentralizadas, entidades autónomas, las municipalidades, la sociedad civil organizada y la población en general adopte prácticas que propicien condiciones para reducir la vulnerabilidad, mejoren las capacidades de adaptación y permitan desarrollar propuestas de mitigación de los efectos del cambio climático producto por las emisiones de gases de efecto invernadero.

Artículo 4. Ámbito de aplicación. Esta ley es de observancia general en todo el territorio de la República de Guatemala, siendo por consiguiente de cumplimiento obligatorio para todos sus habitantes, entidades públicas, autónomas y descentralizadas.

Artículo 7. Investigación. Todas las entidades del sector público dedicadas al estudio investigación y aplicación científica y tecnológica, diseñarán e implementarán planes, programas, proyectos, acciones y actividades para mejorar la gestión de riesgo, reducir la vulnerabilidad, mejorar la adaptación y contribuir a la reducción de emisiones de gases de efecto Invernadero.

Las universidades del país y los centros de investigación privados, en su espíritu de contribuir a la solución de los problemas nacionales, promoverán la investigación en materia de cambio climático y podrán ser apoyados por el Estado. El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología -CONCYT- desarrollarán líneas de

investigación específicas en temas de cambio climático.

El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales fortalecerá sus capacidades interinstitucionales para la investigación, la medición y monitoreo de las emisiones de gases de efecto de invernadero -GEI- y otros aspectos asociados al cambio climático, además deberá responder por el inventario nacional de GEI y el desarrollo de escenarios de cambio climático.

1.6 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.

Nombre de la institución: Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica					
No.	Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Competitividad 2018-2032.	Población vulnerable	Estructuración de proyectos de infraestructura económica	Dependencias de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económicas	Dirección Ejecutiva Subdirección de Estructuración y Contratación Unidad de Planificación y Programación
2	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, 2009.	La población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas	Impulsar iniciativas a nivel Rural	Subdirección de Estructuración y Contratación	Dirección Ejecutiva Dirección de Fiscalización Subdirección de Estructuración y Contratación Unidad de Planificación y
3	Política Nacional de Cambio Climático 2009.	La Población en área de vulnerabilidad	Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP.	Subdirección de Estructuración y Contratación	Dirección Ejecutiva Subdirección de Estructuración y Contratación Unidad de Planificación y Programación
4	Política Energética 2019- 2050.	Usuarios de Servicio de energía	Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP.	Subdirección de Estructuración y Contratación	Subdirección de Estructuración y Contatación Unidad de Planificación y Programación
5	Planes y Políticas de Desarrollo Turístico 2019-2025	Comunidades del interior del país	La Firma de un convenio interinstitucional	Dirección Ejecutiva	Subdirección de Estructuración y Contatación Subdirección Jurídica y de Adquisición de Inmuebles Unidad de Planificación y Programación
6	Política Nacional para el Manejo Integral de los Residuos y Desechos Sólidos (2015-2030)	Población a nivel nacional	Seguimiento a las 2 Iniciativas de Residuos Sólidos admitidas por el CONADIE en el año 2024	Subdirección de Estructuración y Contratación	Direccion Ejecutiva Subdirección de Estructuración y Contratación Unidad de Planificación y Programación

II MARCO INSTITUCIONAL

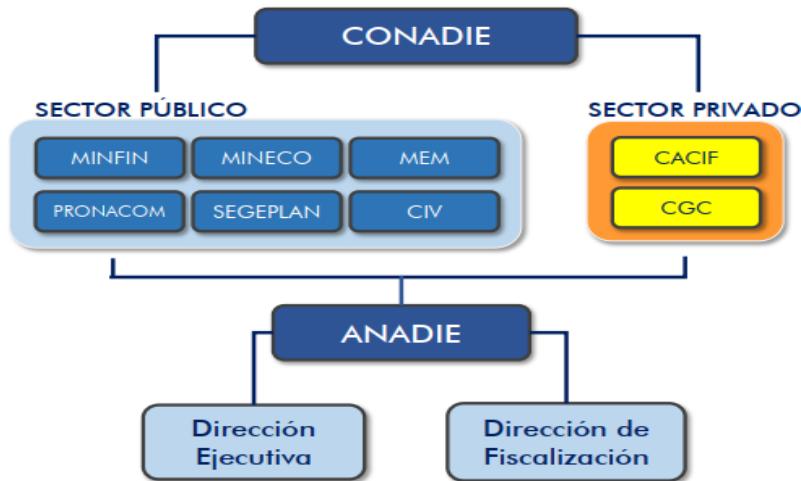
2. Funciones de la ANADIE

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.

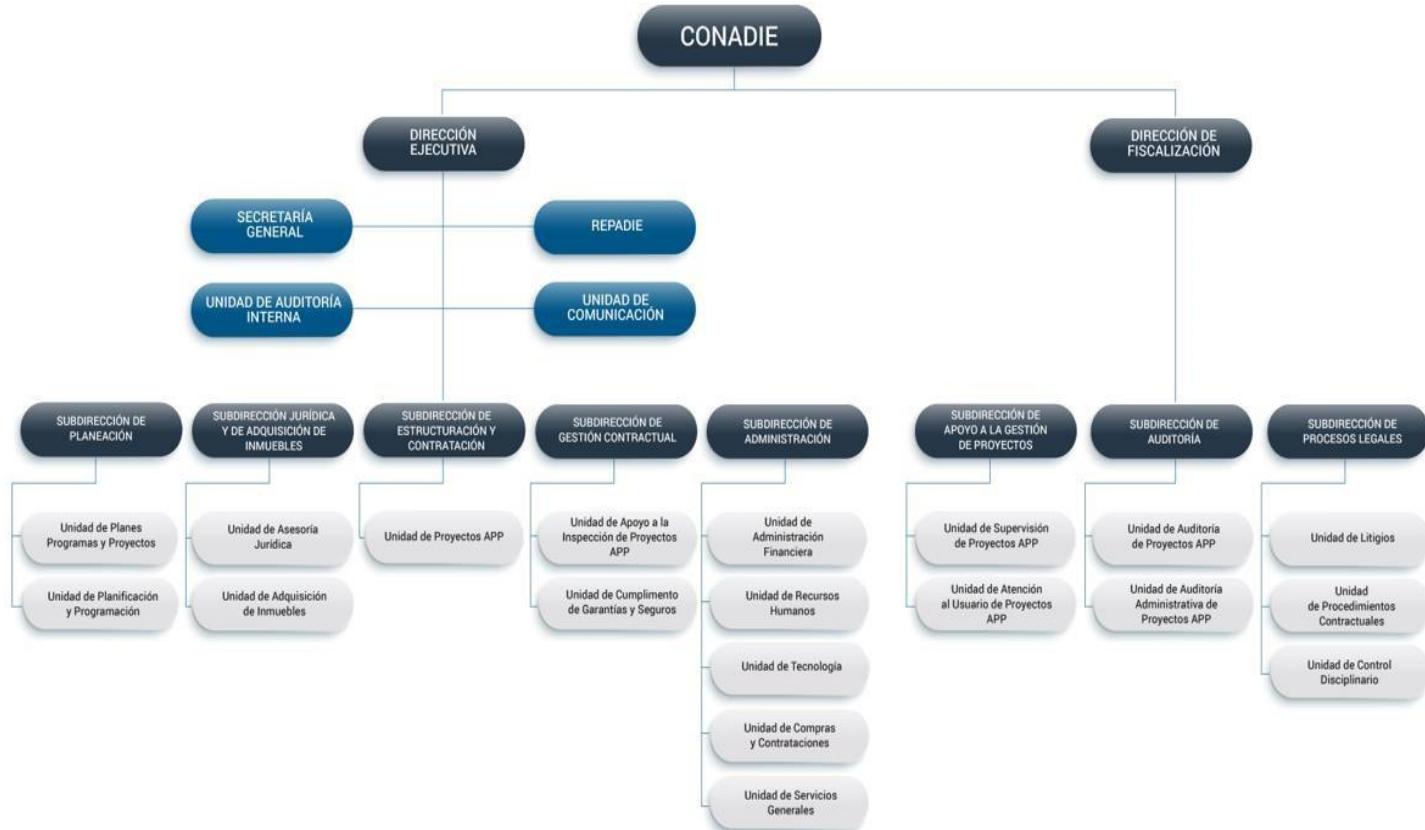
2.1 Órganos de dirección de la ANADIE

- 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 Políticas públicas con la -ANADIE-

Considerando los lineamientos establecidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), que ha acompañado el proceso de identificación de los Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED), las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y las Prioridades Nacionales de Desarrollo, se ha logrado la implementación 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- realizo el análisis y ha vinculado sus intervenciones para lograr aumentar el valor que aportamos a la ciudadanía mediante nuestras intervenciones a largo plazo.

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 K'atun, Nuestra Guatemala 2032, se enfoca en establecer directrices para el desarrollo sostenible del país, abordando aspectos económicos, sociales y el manejo responsable de los recursos naturales y el medio ambiente de nuestro territorio. Esta agenda invita a todos los guatemaltecos a construir una visión compartida de la nación, basándose en un análisis de las tendencias demográficas, socioeconómicas y geográficas, así como en los patrones de comportamiento que guiarán el futuro del país. En este contexto, se han evaluado las distintas intervenciones institucionales que contribuyen a los ejes, resultados, metas y lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, los cuales 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.	<p>#3.1 Los territorios rurales se encuentran conectados con las áreas de producción, mercado y centros poblados.</p> <p>Lineamientos:</p> <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. <p>#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.</p> <p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitar el desarrollo de infraestructura para la producción, transformación y comercialización interna y externa (b). <p>#3.3 La población del área rural cuenta con medios de vida sostenibles y ha desarrollado capacidades que garantizan su autosuficiencia.</p> <p>Lineamientos.</p> <p>Establecer infraestructura de saneamiento básico y sistemas de tratamiento para desechos líquidos y sólidos en todas las comunidades rurales (e).</p>	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.

Eje 1. Guatemala urbana y rural Prioridad: Desarrollo urbano sostenible		
Meta	Resultado	Intervención
#1. En el año 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones.	<p>#1.1 El desarrollo urbano nacional y sus dinámicas sociales, económicas y naturales se orientan de acuerdo con las funciones y relaciones entre lugares poblados urbanos y áreas rurales, y con ello, se han reducido las disparidades, sentando las bases para un desarrollo rural equilibrado.</p> <p>Lineamientos.</p> <ul style="list-style-type: none">○ 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.	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.

3.1.2 Eje: Riqueza para todos y todas

Eje: Riqueza para todos y todas Prioridad: Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva		
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>	<p>Promover los proyectos de infraestructura vial (AEPQ, Vía Express) y de movilidad (Aeropuerto Internacional La Aurora, Metroriel, Sistema de Transporte Público Masivo Eje Oriente-Occidente), para fomentar el crecimiento económico del sector turístico.</p>

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. 	<p>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.</p>

b. Mayor que el 19% durante el segundo quinquenio.	○ Incentivar el crecimiento económico mediante el mejoramiento y la ampliación de la conectividad intermodal y de transporte.	
c. c) No menor que el 20% a partir de la finalización del segundo quinquenio, hasta llegar al año 2032	○ 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
#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>#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:</p> <p>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 geo membranas, manejo de lixiviados, diseño de infraestructura para el aprovechamiento de biogás, diseño de planta de clasificación de residuos, incorporación de básculas y maquinaria pesada, entre otros.</p>	<p>Apoyar a las municipalidades de Quetzaltenango, San Marcos, Antigua, Huehuetenango, entre otros, en el desarrollo de los estudios de admisibilidad de las iniciativas de manejo de desechos sólidos por medio de rellenos sanitarios con tecnología.</p>

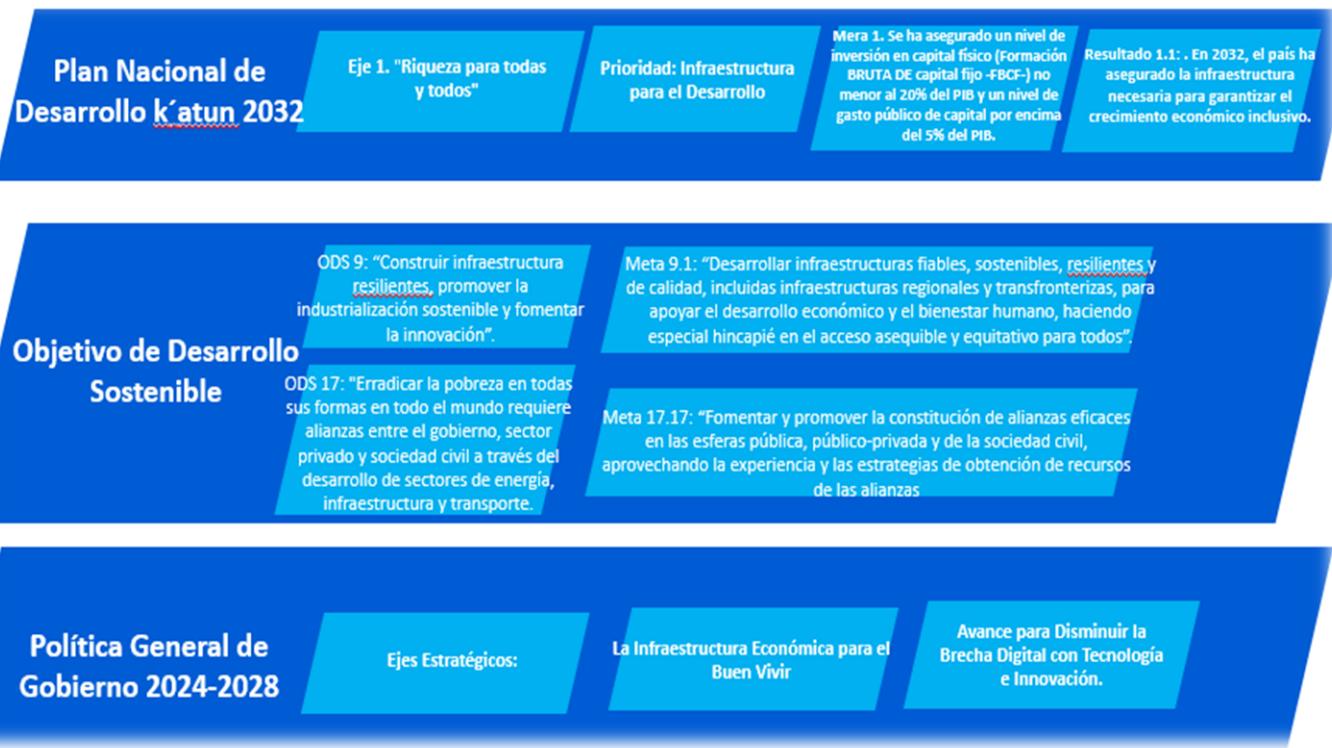
Fuente: Elaboración propia.

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 la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible “Río +20”, de formularlos 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 Objetivo de Desarrollo Sostenible resultó en los Lineamientos Generales de Política 2019-2030 (SEGEPLAN) y las Prioridades Nacionales de Desarrollo:



Fuente: K'atun 2032, ODS, PGG.

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 diseñada a partir de un análisis exhaustivo del entorno internacional, que incluye factores como la economía, las dinámicas migratorias, el contexto social y los compromisos internacionales asumidos por Guatemala. Además, se consideraron características nacionales, tales como la población, el bono demográfico, los indicadores de empleo, fecundidad, mortalidad, entre otros.

Esta política establece las orientaciones estratégicas que guiarán las líneas de acción del gobierno para lograr un país plural, equitativo, próspero, democrático, en paz y con un pleno respeto por la naturaleza. Las acciones se desarrollarán mediante la coordinación de todas las instituciones del sector público para dar respuesta a las demandas de la población guatemalteca.

Para ello, se han establecido seis principios, que están enmarcados en la visión del país, los cuales son:

- A. La equidad como eje orientador de la acción pública.
- B. Un país plural.
- C. Impulsar una economía humana.
- D. Respetar la naturaleza.
- E. Territorializar el desarrollo.
- F. 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 y al eje estratégico número 6. Avanzado para disminuir la brecha digital con tecnología e Innovación, 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 económico eficiente y ambientalmente sostenible.</p>	Gestión para el Desarrollo de Infraestructura Económica	<p>Estructuración de proyectos de Infraestructura Económica.</p> <p>Supervisión y Auditoría de Proyectos.</p>
2	Avanzado para disminuir la brecha digital con 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>		<p>Estructuración de proyectos de Infraestructura Económica.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4. Caracterización de la Población

El modelo de planificación, desarrollo y ejecución de infraestructura económica a través de Alianzas Público-Privadas tiene un amplio campo de acción, ya que, siempre que se realice un proceso técnico, legal, transparente e inclusivo, ofrece beneficios tanto económicos, sociales como culturales 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, todavía 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.

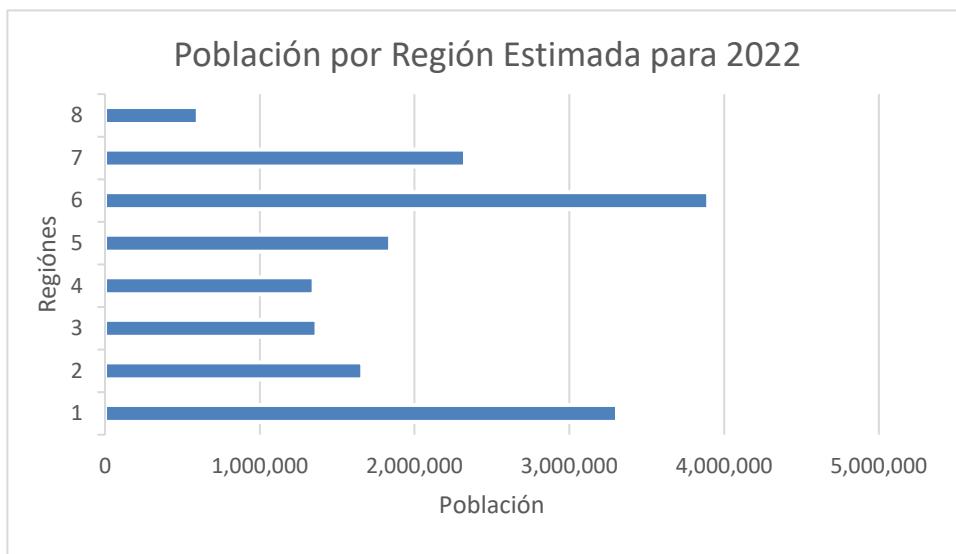
4.1 Distribución Poblacional por Regiones de la República de Guatemala

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 Totonicapán	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 herramienta de Análisis de población

La población objetivo de la ANADIE se encuentra establecida en la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica Decreto Número 16-2010 del Congreso de la República de Guatemala, 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 2 proyectos, Aeropuerto Internacional La Aurora, Autopista Escuintla Puerto Quetzal; Ministerio de Finanzas Públicas 1, Centro Administrativo del Estado; Fegua 1, Metroriel; Municipalidad de Guatemala 1, Sistema de Transporte Público Masivo; EMPORNAC 2, Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la terminal de cruceros del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla y Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la terminal de graneles líquidos del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla.

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	X	Abierto	X	X	X	X		

Según la naturaleza del que hacer de la agencia se definió como población objetivo 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 priorizados 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 objetivo 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		Ferroviarios	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

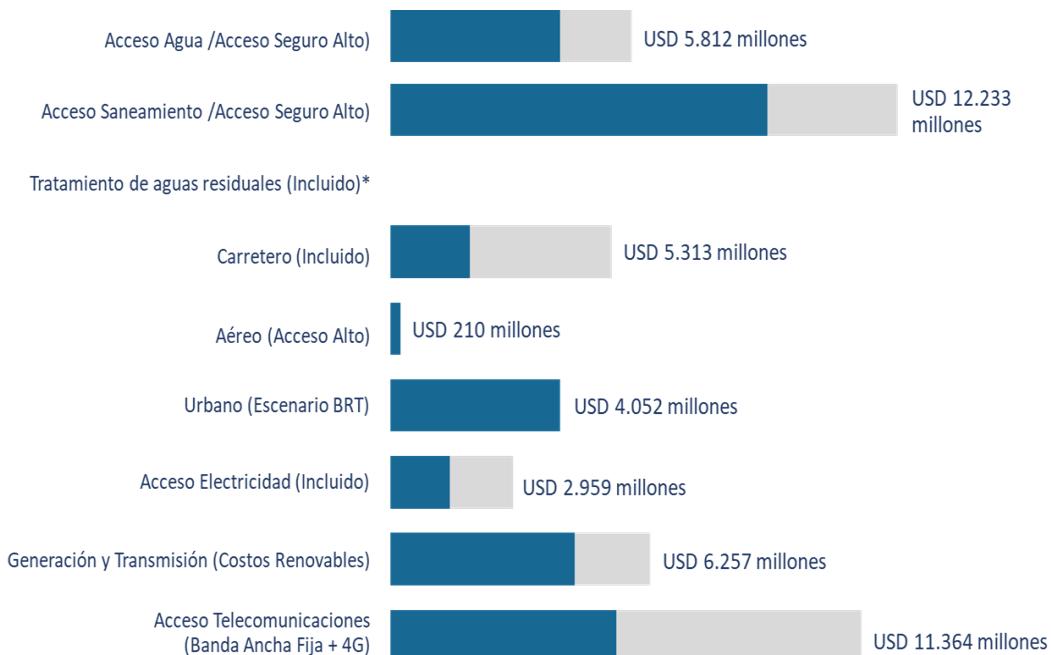
(2) Personas

5. SITUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA EN EL PAÍS

5.1. Indicadores de infraestructura

Según el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- la brecha de infraestructura en Guatemala se encuentra alrededor de los USD 48,200 millones de dólares, en donde los sectores de saneamiento, transmisión de energía eléctrica, telecomunicaciones, carreteras, y transporte son los que presentan más necesidades de inversión, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Necesidades de inversión en infraestructura de Guatemala para cerrar la brecha en 2030



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

Al evaluar los distintos subsectores de la infraestructura económica en Guatemala, se identifican varios elementos críticos que requieren atención prioritaria para reducir las brechas existentes. En el caso del transporte, es fundamental mejorar la red vial, que presenta deficiencias significativas tanto en cobertura como en mantenimiento, especialmente en las zonas rurales y el altiplano.

Asimismo, se vuelve necesario fortalecer la integración de los corredores logísticos regionales, incluyendo puertos, carreteras y aduanas, con el objetivo de mejorar la competitividad del país. A esto se suma la necesidad urgente de intervenir en el transporte público urbano, cuya calidad y cobertura son actualmente limitadas, afectando directamente la movilidad de la población en las principales áreas metropolitanas.

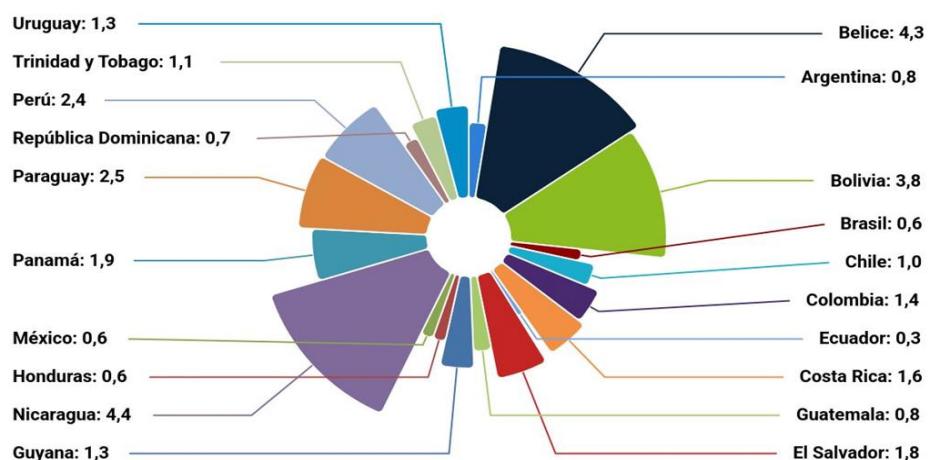
En cuanto a la infraestructura energética, si bien la cobertura eléctrica nacional supera el 90%, la expansión de las fuentes renovables distribuidas sigue siendo incipiente. Las zonas rurales, en particular, continúan enfrentando interrupciones frecuentes en el servicio y tarifas elevadas. Además, existe una clara ausencia de infraestructura que respalde la transición energética y el desarrollo de la electromovilidad, lo que frena el avance hacia una matriz energética más sostenible y resiliente.

Por otro lado, en el ámbito de la infraestructura hídrica y de saneamiento, sólo el 49% de la población rural tiene acceso a fuentes de agua potable mejoradas, y menos del 15% de las aguas residuales del país se tratan adecuadamente antes de ser vertidas. Esta situación se ve agravada por la debilidad estructural en la gestión integrada del recurso hídrico y la falta de capacidad para enfrentar los retos asociados al cambio climático. Actualmente, estos temas no han sido abordados por la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-, ya que el marco legal vigente no le permite intervenir en sectores como agua, salud y educación. Sin embargo, dada la importancia estratégica de estas áreas, se están promoviendo reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica con el fin de ampliar el alcance institucional y permitir el desarrollo de proyectos en dichos sectores a través de mecanismos de colaboración público-privada.

En este contexto, y según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo, se ha identificado un potencial aproximado de USD 9,600 millones en proyectos de infraestructura que podrían ejecutarse mediante el modelo de alianzas público-privadas.

Esta cifra cobra aún mayor relevancia si se considera que, para cerrar la brecha existente, Guatemala debería invertir al menos entre el 3% y el 5% de su PIB anual en infraestructura. No obstante, el país se ubica entre las naciones de América Latina con los niveles más bajos de inversión pública y privada en este ámbito, en proporción al tamaño de su economía, lo que refuerza la necesidad de adoptar modelos complementarios y sostenibles de financiamiento e implementación de proyectos estratégicos.

Inversión pública en infraestructura económica en la Región Latinoamericana (promedio 2015-2023)



Highcharts.com

Fuente: Infralam 2024

Al analizar las necesidades específicas de infraestructura económica en Guatemala, se estima que se requieren aproximadamente USD 20,937 millones para cerrar la brecha hacia el año 2030, excluyendo la infraestructura portuaria. Sin embargo, al contrastar esta cifra con el presupuesto de inversión asignado al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda para el año 2024, se proyecta que, manteniendo el nivel actual de ejecución, se necesitan alrededor de 52 años para alcanzar dicha meta.

Este desfase evidencia la urgencia de considerar mecanismos de financiamiento complementarios, como las Alianzas Público-Privadas (APP), que permitan acelerar la ejecución de proyectos estratégicos y garantizar un desarrollo más equilibrado y sostenible.



III Modelos

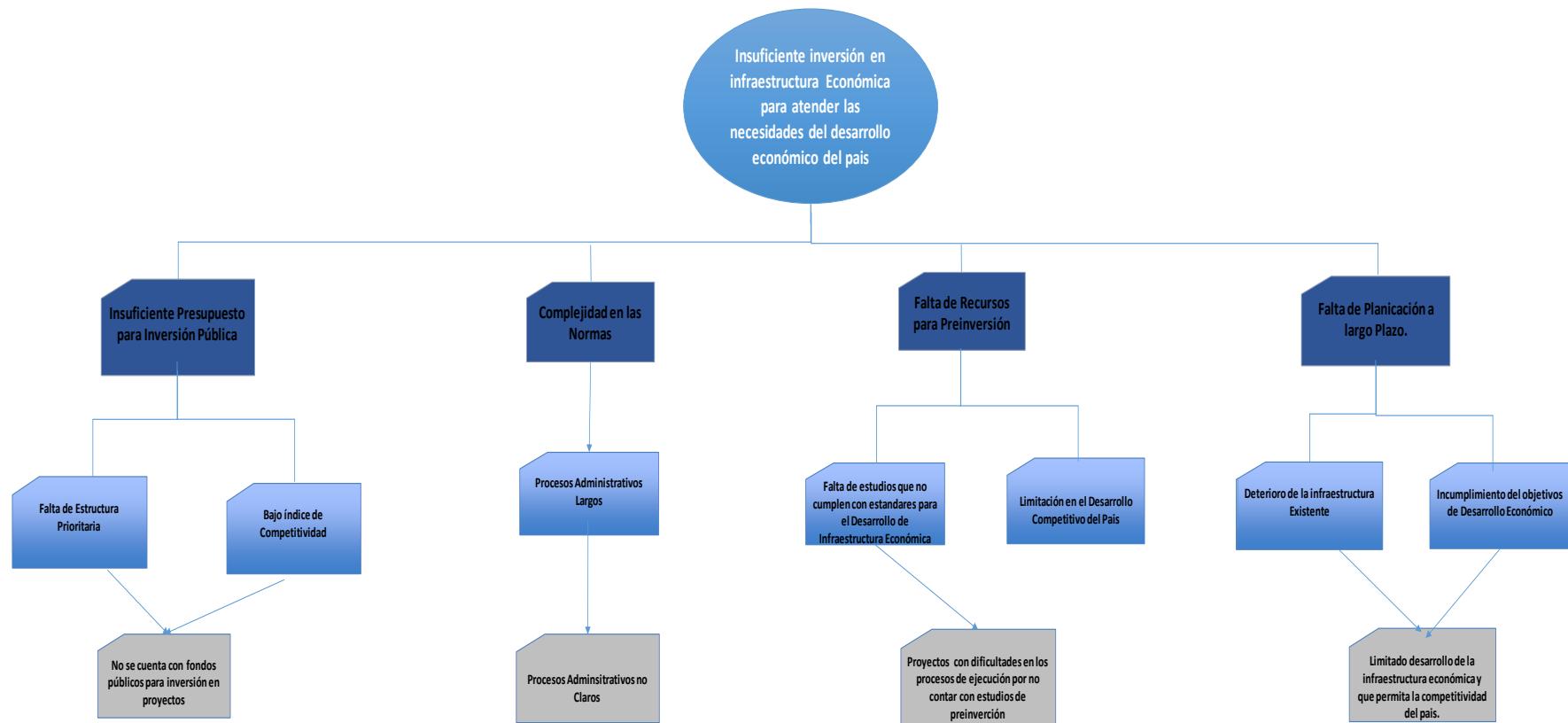
6. Modelo Conceptual

Dentro de la planificación estratégica de la Agencia, se identificó el problema de "*Insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país*", el cual surgió como resultado de un análisis interno de las problemáticas vinculadas a las funciones y actividades de la entidad. Este análisis se llevó a cabo utilizando la metodología de Gestión por Resultados.

En la fase de diagnóstico, se inició el proceso de diseño de los modelos conceptuales, con el objetivo de establecer indicadores y resultados que permitan abordar adecuadamente esta problemática y contribuir al desarrollo económico del país.

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.

6.1. Caminos causales relativos al problema central

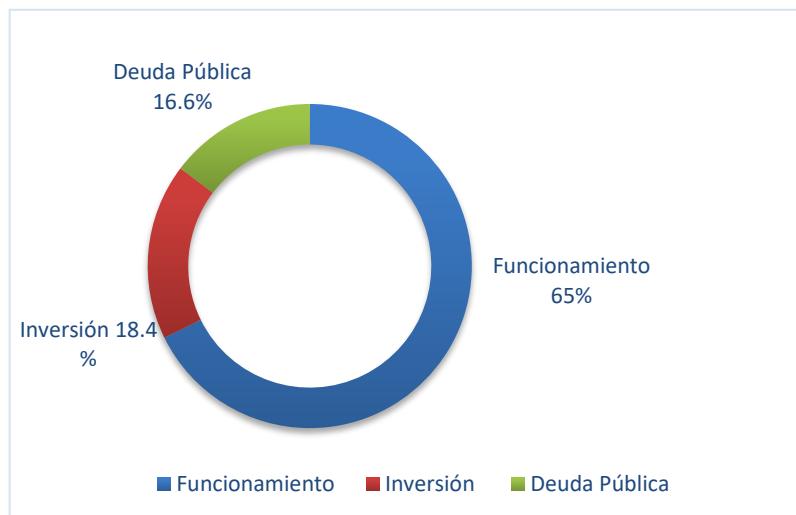
Para identificar la problemática se utilizó la técnica del árbol de problemas, utilizando la relación causa efecto para encontrar diferentes posibilidades de solución con las posibles intervenciones para determinar el alcance institucional. Los factores causales que se identificaron en el análisis para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

6.2. Insuficiente presupuesto para inversión pública

La asignación presupuestaria autorizada por el Congreso de la República de Guatemala para el ejercicio fiscal 2024 fue de 124,879 mil millones de quetzales, según el decreto número 18-2023. La distribución en gastos de funcionamiento fue de Q81 mil 144.8 millones, que equivalen al 65%; para inversión, Q22 mil 956.8 millones (18.4%) y para el pago del servicio de la deuda, Q20 mil 778.4 millones (16.6%), estructura que se ha mantenido en los últimos años.

Rubros de gastos planteados para 2024



En Guatemala, la distribución presupuestaria históricamente ha mostrado una tendencia a priorizar el gasto de funcionamiento y el servicio de la deuda, relegando a un segundo plano la inversión pública.

En el presupuesto aprobado mediante el Decreto Número 25-2018 (ejercicio fiscal 2019), la inversión pública representó el 17.82% del total. El incremento de solo 0.58 puntos porcentuales en cinco años refleja un estancamiento en la priorización del desarrollo de infraestructura pública, especialmente considerando el crecimiento demográfico, el deterioro de servicios y la alta desigualdad regional.

A pesar del aumento en el presupuesto total, la proporción destinada a inversión pública no ha experimentado un cambio significativo, lo que limita las posibilidades de desarrollo en áreas clave como infraestructura, educación y salud. Para mejorar la competitividad del país y atraer inversión extranjera, es esencial que el próximo proyecto de presupuesto priorice un aumento sustancial en la inversión pública, especialmente en proyectos de infraestructura estratégica que puedan generar empleo y mejorar la calidad de vida de la población.

El presupuesto de 2024 de Guatemala refleja una estructura similar a la de años anteriores, con un fuerte énfasis en gastos de funcionamiento y servicio de la deuda, mientras que la inversión pública sigue siendo insuficiente para enfrentar los retos de infraestructura y desarrollo social del país. Las recomendaciones del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), si se implementaran, podrían ayudar a optimizar los recursos, reducir los riesgos fiscales y generar valor real a través de 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%.

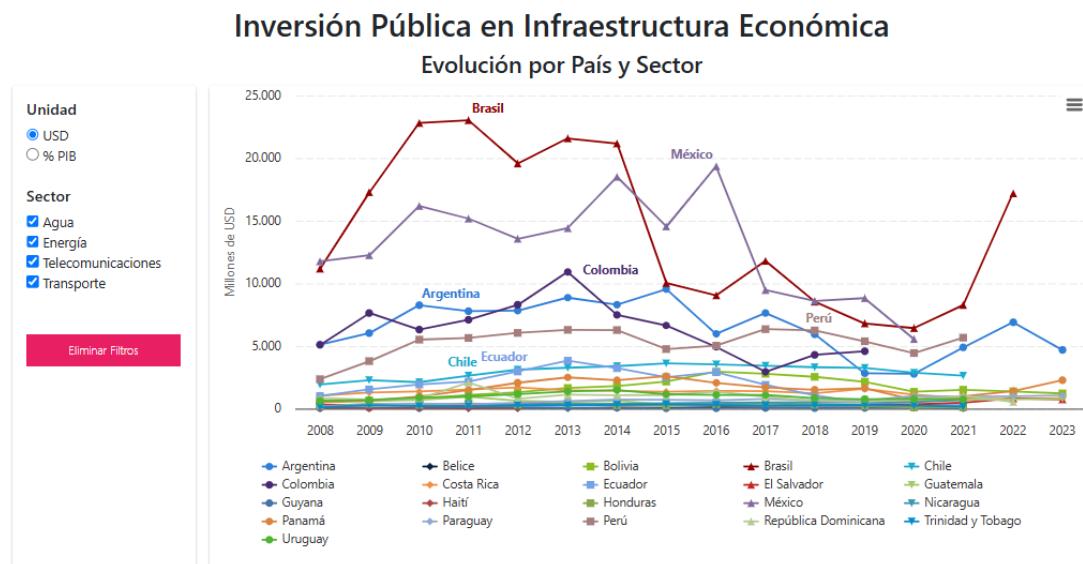
6.3. Limitación en el desarrollo Competitivo del país

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 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)

6.4. 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 Q22 mil 956.8 millones (18.4%) 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.

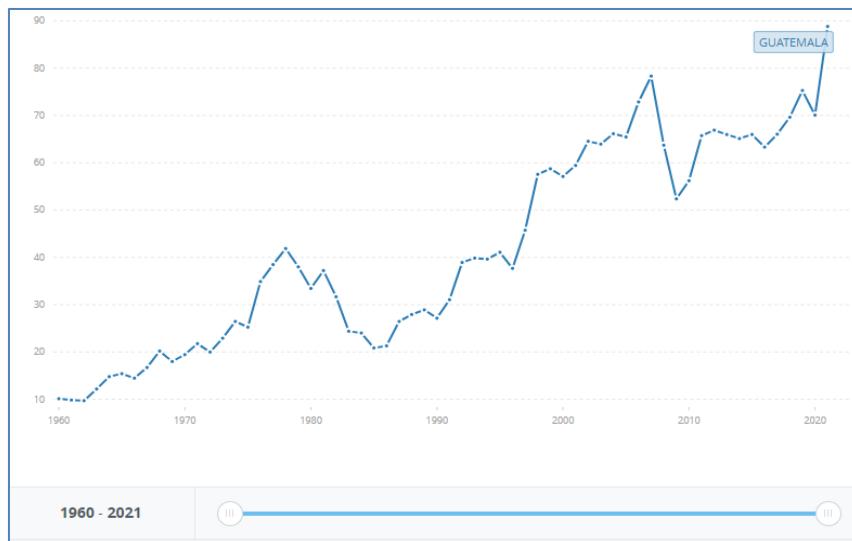
La fase de pre-inversión, es la etapa fundamental del proyecto, que implica la preparación, formulación y evaluación de un proyecto, por medio de estudios de pre-factibilidad por medios de investigaciones y desarrollo de actividades, previa a las fases de inversión de acuerdo con el ciclo de vida del 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 económico, 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.

6.5. 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)

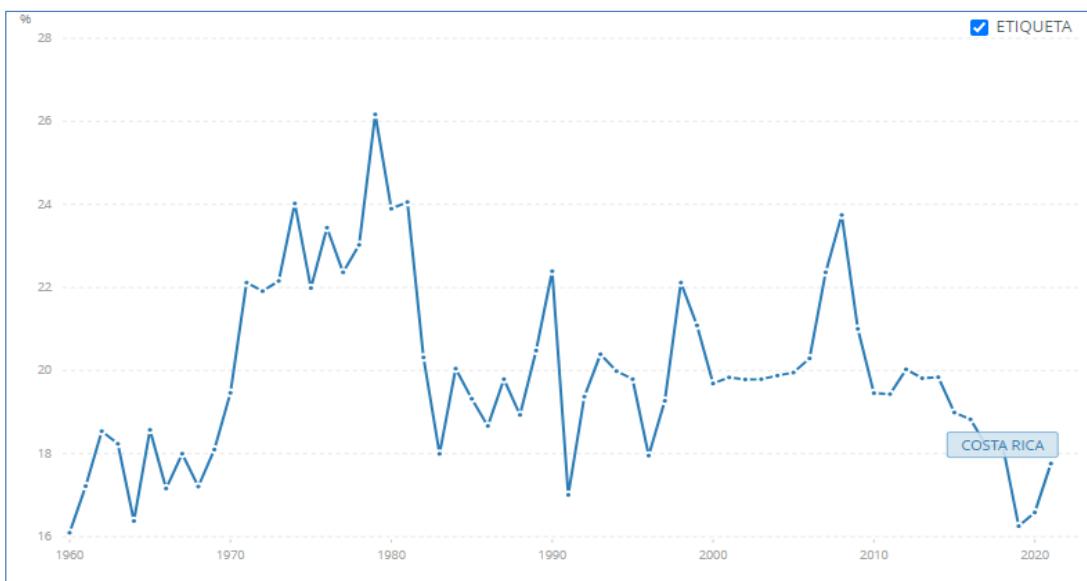


Preocupante es que Guatemala tiene niveles muy inferiores de formación de capital que incluso economías latinoamericanas con similar tamaño y niveles de desarrollo como Costa Rica (18% PIB) y Paraguay (23% PIB) e incluso de economías que están en un proceso de decrecimiento económico contundente como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

6.6. 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.

6.7. 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 para las Municipalidades.

6.8. Complejidad en las normas

Por medio del Decreto Número 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.

El impulso a la reforma al Decreto Número 16-2010 es importante, el cual nos permitirá agilizar procesos para lograr con más efectividad la aprobación de proyectos y contratos de Alianzas para el Desarrollo e Infraestructura Económica, y que el país tenga calidad de inversión, competitividad, impulso del crecimiento económico, generación de empleo y recursos fiscales adicionales.

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 de Guatemala 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.

6.9. 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.

6.10. 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 aglutan 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.

6.11. Incumplimiento de objetivos de desarrollo económico

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

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

Guatemala, con una población estimada de 17,6 millones de habitantes, presenta un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$104,45 mil millones en 2023. Este PIB ha mostrado un crecimiento moderado del 3,5% anual en los últimos años. A pesar de ser considerada una economía de ingresos medianos, el PIB per cápita es de aproximadamente US\$5.762,8, lo que refleja una distribución desigual de la riqueza en el país.

A pesar de la estabilidad económica, Guatemala enfrenta serios retos sociales. La pobreza afecta al 55% de su población, y la desigualdad sigue siendo un problema persistente. Un indicador alarmante es la desnutrición crónica infantil, que afecta al 47% de los niños, lo que refleja las profundas brechas sociales y económicas. Además, alrededor del 49% del PIB proviene del sector informal, que emplea a

más del 70% de la población ocupada, lo que contribuye a la precariedad laboral y limita las oportunidades de crecimiento económico inclusivo.

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.

7. Jerarquización de los factores causales

Se realizó el proceso del 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 la problemática identificado, mostrando de la siguiente manera la jerarquización de las causas directas e indirectas.

CAMINOS CAUSALES	
FACTORES INDIRECTOS	Factor de Jerarquización
Insuficiente inversión en infraestructura Económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país.	
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	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.

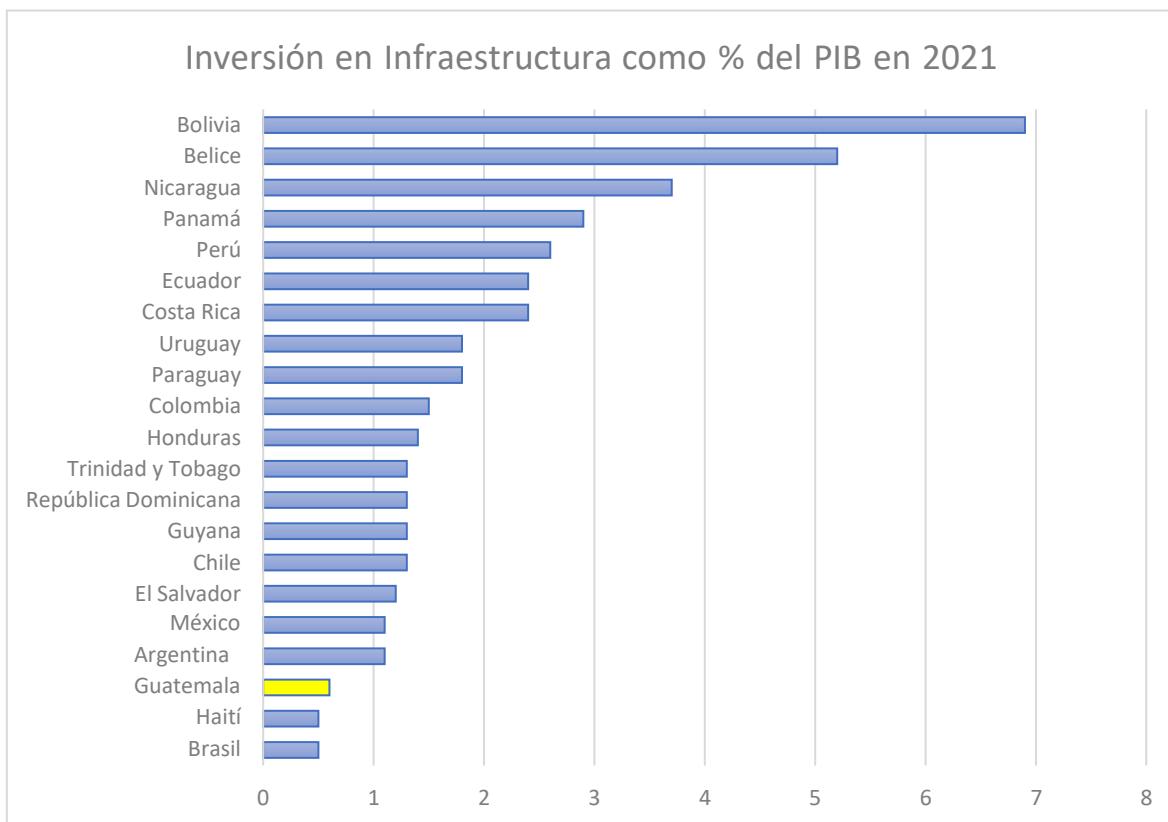
8. Condición de Interés o Magnitud del Problema priorizado

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

Insuficiente inversión en Infraestructura Económica en el país

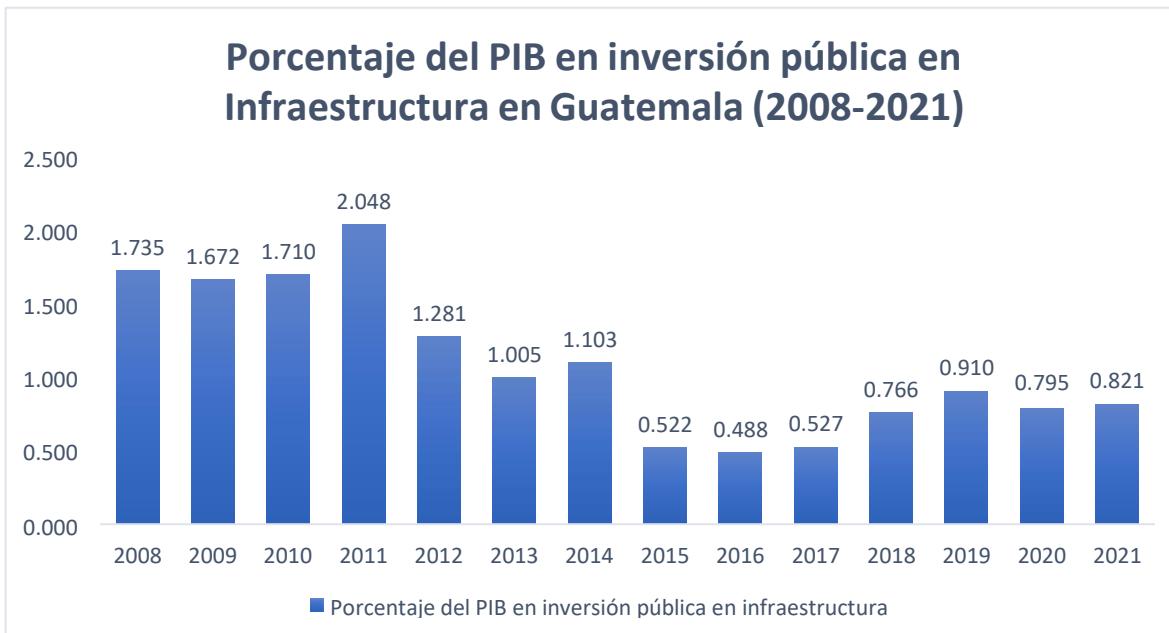
Menos del 1% del PIB, la inversión pública en infraestructura en Guatemala es una de las más bajas de América Latina. El consiguiente déficit de infraestructura limita el futuro crecimiento y nivel de vida del país, repercutiendo especialmente en los hogares más pobres.

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, Teodoro) 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.



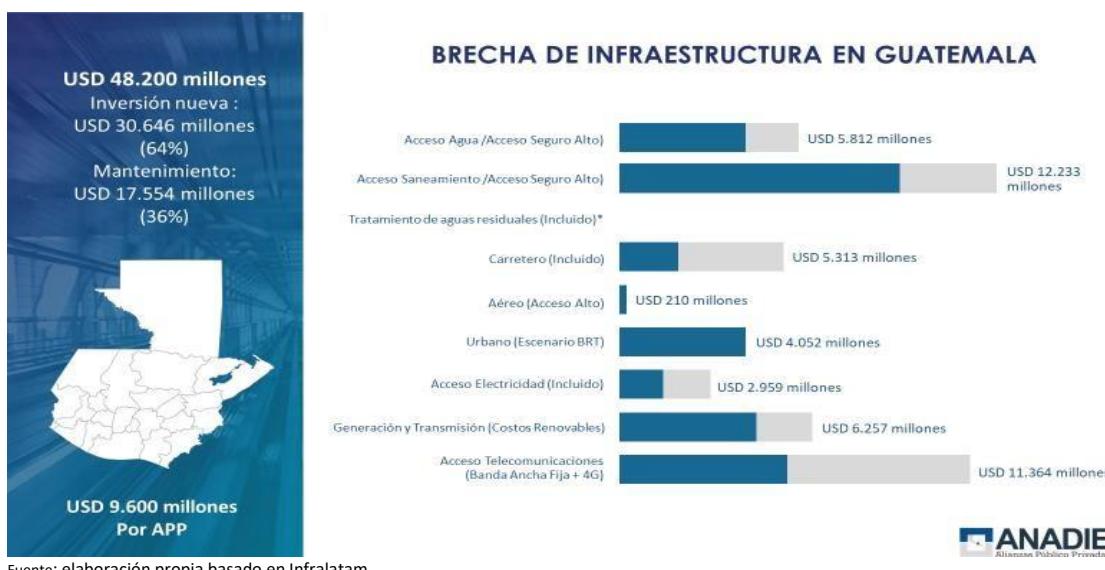
Fuente: Elaboración propia con datos de Infralatam.

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 Infralatam

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, aeropuertaria, de movilidad urbana y transporte como se ve a continuación:



Se ha determinado que la infraestructura inadecuada es uno 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 cuanta con un proyecto para Modernizar el Aeropuerto Internacional la Aurora de US 158 millones de dólares, en el cual mejorará la eficiencia del 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 valuar 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	Metrópolis	Vía Express	AEPQ	AILA	CAE
Monto de Inversión	333	930	300	154	158	270

8.1. Efectos en el PIB, en función de la inversión de proyectos APP

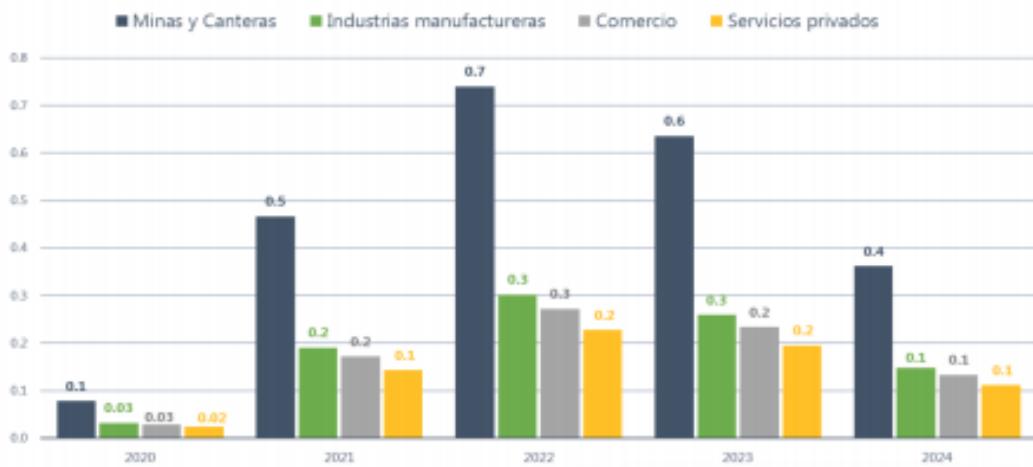


De acuerdo al Banco de Guatemala (BANGUAT) el desarrollo de los proyectos que se encuentran dentro de la cartera de proyectos de la ANADIE tienen mayor impacto durante el año 2022, con 0.6 puntos porcentuales.



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

Puntos porcentuales

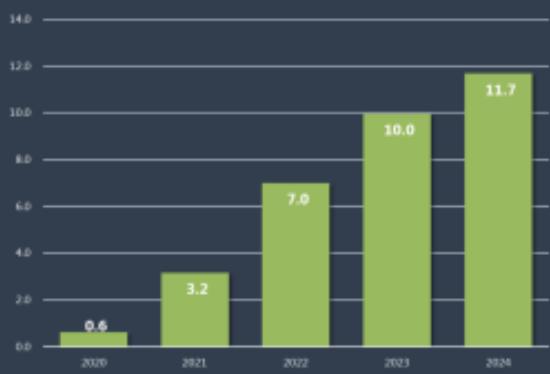


Entre los efectos indirectos que tendría la construcción de los nuevos proyectos destaca el incremento en el valor agregado de las actividades de Minas y canteras, Industrias manufactureras, Comercio y Servicios privados, principalmente.

8.2. Efecto acumulado en la inversión

Efecto acumulado en la inversión

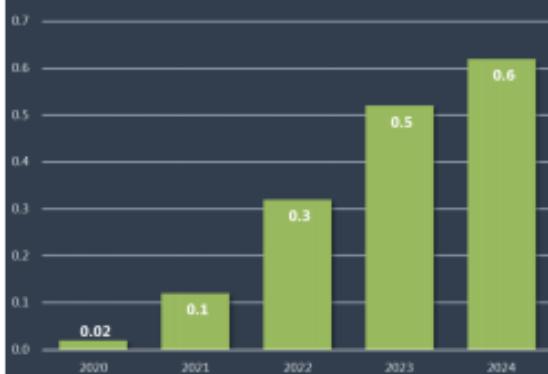
Período: 2020 - 2024
Puntos porcentuales



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.

Efecto acumulado en el Gasto de consumo privado

Período: 2020 - 2024
Puntos porcentuales



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

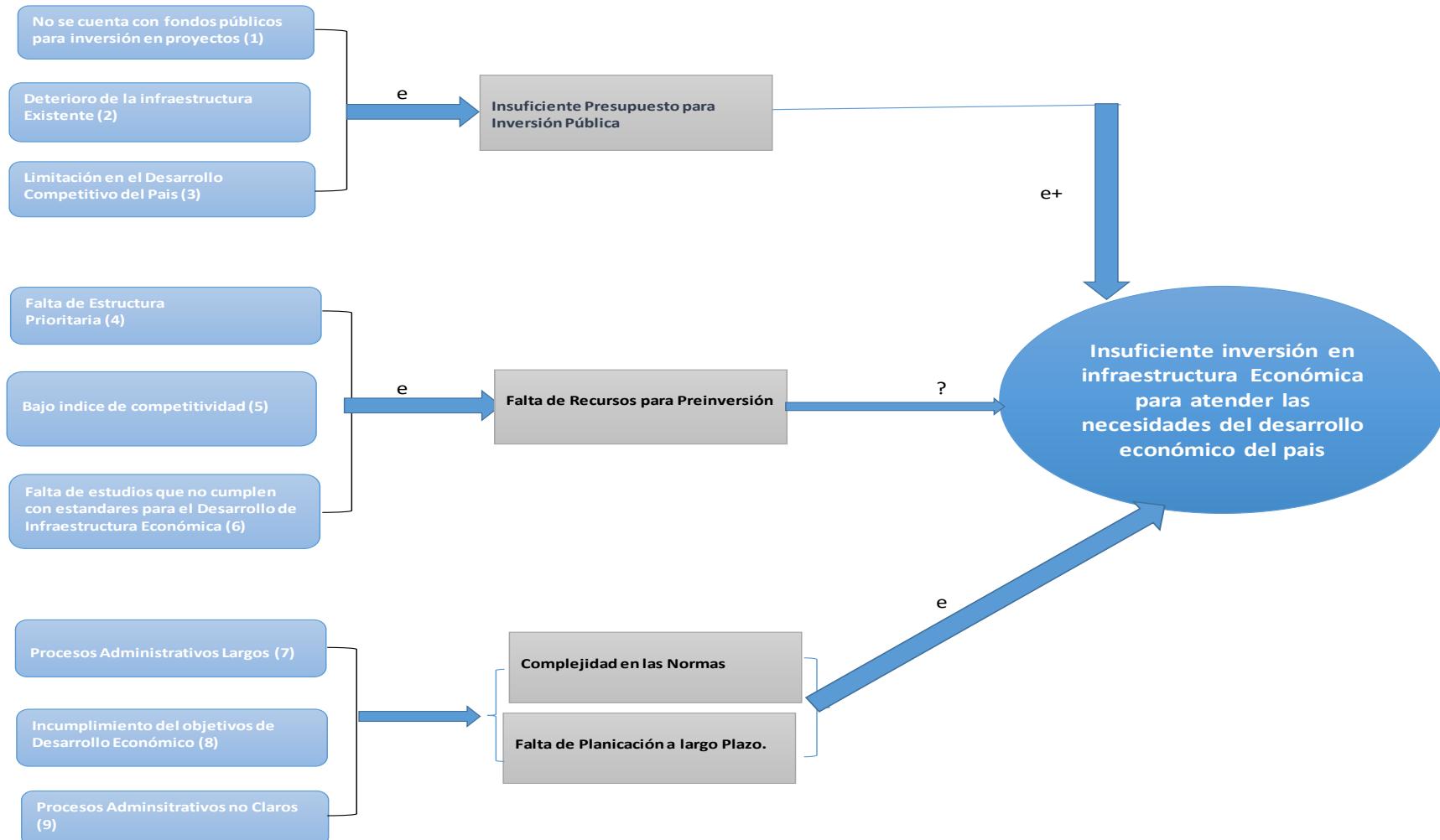


8.3. Resultados, Metas e Indicadores

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 %		
						Final	Intermedio									
Empleo e Inversión	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		Para el año 2026 se ha incrementado el número de estudio para estructurar proyectos de infraestructura económica bajo el modelo de Alianzas Público Privado 5 en 2022 a 17 en el año 2026			X	2022	5	1.66%	= (Número de estudios para proyectos de infraestructura)/(Número de estructuración de proyectos de infraestructura realizadas)*100	10	3.33%		
					Para el 2027 se ha incrementado el número de proyectos de infraestructura económica estructurados de 33% al 2022 a 67% en 2027	x			2023	1	33%	= (Avance a ejecutar para estructurar proyectos de infraestructura)/(estructuración de proyectos de infraestructura realizados)*100	3	67%		

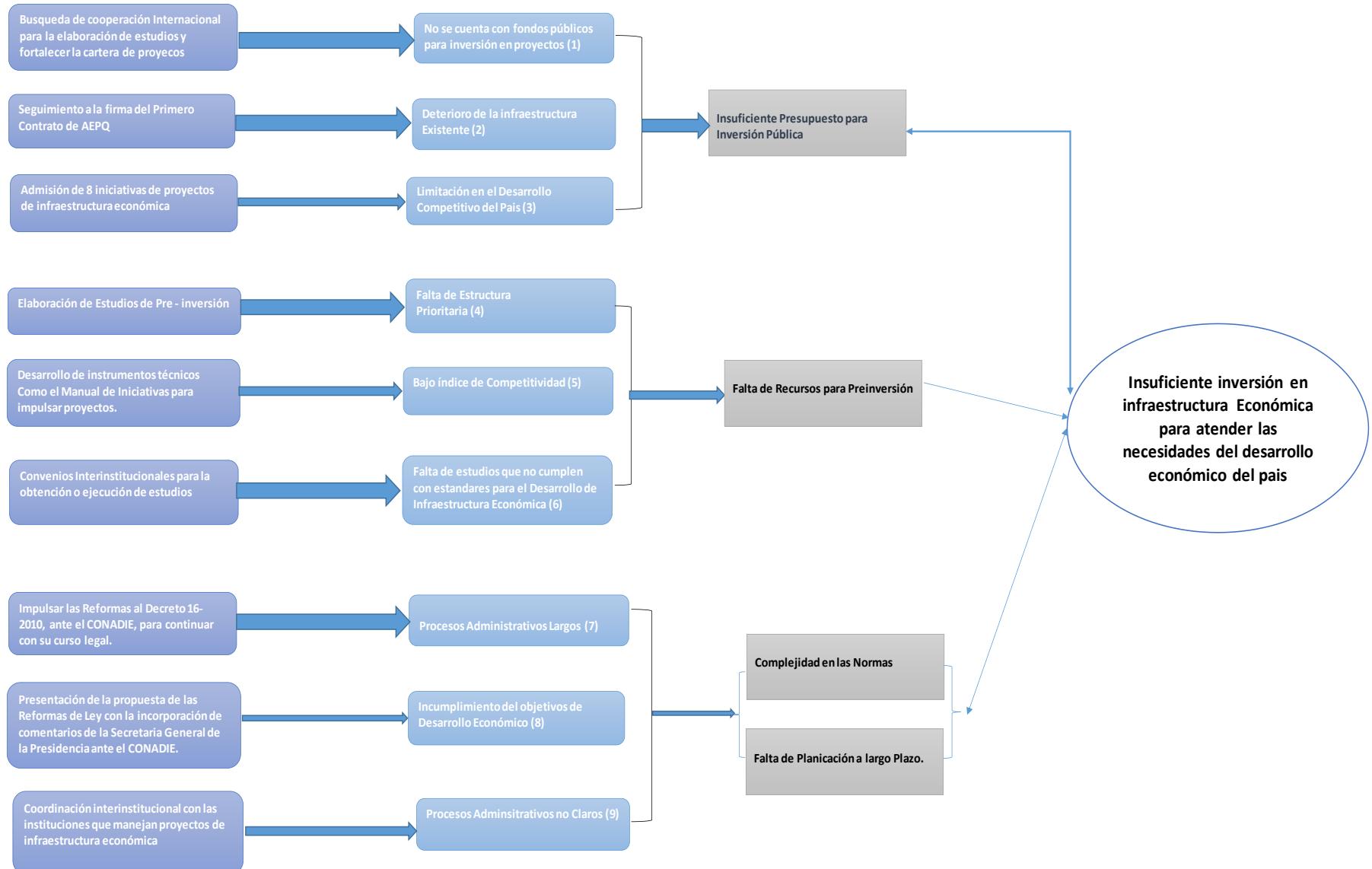
9. Modelo Explicativo

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.



Fuente: Elaboración propia.

10. Modelo Prescriptivo



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis y la jerarquización de las causas priorizadas, se identificaron y evaluaron las intervenciones clave orientadas a contrarrestar la problemática de la *insuficiente inversión en infraestructura económica*, la cual limita el desarrollo económico del país. Estas intervenciones consisten en un conjunto de bienes y servicios destinados a fortalecer y ampliar la capacidad operativa de las instituciones responsables de brindar servicios esenciales para el crecimiento económico.

Las instituciones contratantes del Estado desconocen como formular proyectos APP, las demandas de inversión en infraestructura no son atendidas de manera eficiente por la estructura del Estado, el proceso de contratación y ejecución es poco eficiente, falta de planificación nacional de la infraestructura económica o estratégica.

El Modelo Prescriptivo se encuentra vinculado con la baja asignación presupuestaria, 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 todala 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 intervenciones eficaces, 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 Número 16- 2010, ante el CONADIE, para continuar con su curso legal.	Presentación del proyecto de Reformas ala Secretaría 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 Secretaría 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 cuadro 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.
2	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

11. Resultados

11.1. Resultado Institucional

Para contrarrestar las causas del problema identificado, se presentan a continuación los resultados institucionales definidos en función del quehacer de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica. Estos resultados cumplen con los lineamientos y requisitos establecidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN–, conforme a lo dispuesto en la *Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados*.

En este proceso, se desarrollaron las etapas de análisis de la situación, identificando como problemática principal *la insuficiente inversión en infraestructura económica para atender las necesidades del desarrollo económico del país*. A partir de ésta, se determinaron las causas directas e indirectas y se realizó un ejercicio de jerarquización, fundamentado en el análisis y revisión sistemática de evidencias. Dicho análisis incluyó documentos oficiales, revistas especializadas, así como presentaciones nacionales e internacionales, que permitieron sustentar y evidenciar la existencia y magnitud de la problemática. Esta, además de ser observable, refleja de manera clara la realidad actual del 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 2026 se ha incrementado el número de estudio para estructurar proyectos de infraestructura económica bajo el modelo de Alianzas Público Privado 5 en 2022 a 17 en el año 2026**
- **Para el 2027 se ha incrementado el número de proyectos de infraestructura económica estructurados de 33% en el año 2023 a 67% en 2027.**

Se ha definido un resultado inmediato vinculado al producto “*Estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica*”, el cual responde directamente a la causa identificada como *insuficiente presupuesto para inversión pública*, así como a sus causales indirectos, de igual manera a la *falta de recursos destinados a la preinversión*, y sus respectivos causales indirectos.

Este resultado se enmarca dentro del quehacer institucional de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, dado que una de sus funciones principales es la elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad para los proyectos incluidos en su cartera.

Asimismo, se plantea un resultado final vinculado al producto “Estructuración de proyectos de infraestructura económica”. Este responde al propósito fundamental de la Agencia, que es lograr la estructuración técnica, legal y financiera de dichos proyectos, como paso previo al inicio del proceso de licitación y, posteriormente, a su presentación para aprobación ante el Organismo Legislativo.

Dicho resultado concuerda con el propósito principal de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, mismo que busca concretar la estructuración integral técnica, legal y financiera de los proyectos priorizados, a fin de iniciar el proceso de licitación correspondiente. Esto permitirá avanzar hacia la etapa de presentación y aprobación por parte del Organismo Legislativo, facilitando así la ejecución efectiva de los proyectos estratégicos de infraestructura, siendo estos:

NO	ESTATUS	PROYECTO	SECTOR	INVERSIÓN ESTIMADO EN USD\$ MILLONES
1	Próximos proyectos a precalificarse y licitarse	Centro Administrativo del Estado.	Edificios Públicos	USD\$ 270
2		Terminal de Ganeles líquidos	Puertos	USD\$ 100
3		Terminal de Cruceros	Puertos	USD\$ 50

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que no se presenta ningún resultado vinculado a la causa “*Complejidad de la Norma*”, debido a que la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica no tiene injerencia directa en los procesos de reforma a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, mucho menos cuenta con un rubro presupuestario para el mismo. No obstante, la Agencia brinda acompañamiento técnico e institucional a dichos procesos, en el marco de sus competencias, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del marco normativo que regula las alianzas público-privadas en el país.

Cabe resaltar que la Iniciativa de reforma a la Ley número 6433, cuenta con dictamen favorable por la Comisión de Economía y Comercio Exterior, con fecha 18 de noviembre de 2024. Posteriormente, pasó por primer debate (primera lectura) ante el Pleno del Congreso de la República de Guatemala el 11 de marzo de 2025.

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.

11.2. Modelo Lógico de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

12. 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
	Guatemala Urbana y Rural	“Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”. “Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”.	Empleo e inversión	MED 6 - En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020, b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025, c) no menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032	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.	Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita	N/A	La Infraestructura Económica para el Buen Vivir	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	Dirección ejecutiva y sus dependencias	Unidad de Panificación y Programación

13. INDICADORES DE RESULTADOS

Ficha del indicador									
Nombre de la institución:	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-								
Nombre del Indicador (1)	"Incremento del numero de estudios y servicios para proyectos de infraestructura económica"								
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional ▼ □ Intermedio ▼								
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Mejorar caminos rurales de los territorios priorizados con población históricamente marginada y vulnerada, con la coordinación de actores públicos y privados								
Política Pública Asociada (4)	N/A								
Descripción del Indicador (5)	Proporción del número de estudios y servicios para proyectos de infraestructura con relación al total de estructuración de proyectos de infraestructura económica realizadas.								
Interpretación (6)	medirá el número de estudios y servicios para proyectos de infraestructura Económicas realizados por año.								
Fórmula de cálculo (7)	%=(numero de estudios para proyectos de infraestructura)/(numero de estructuración de proyectos de infraestructura realizadas)*100								

Ámbito geográfico (8)	Frecuencia de la medición (9)			
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Departamento <input type="checkbox"/> Municipio	<input type="checkbox"/> Mensual <input checked="" type="checkbox"/> Cuatrimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual			

Tendencia del Indicador	2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029	
Años (10)	Absoluto	Relativo												
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	6%	5%	7	6	10	7	13	13						

Línea base	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2022	5
2023	6

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	A través de la Estructuración de Proyectos de Infraestructura Económica
Unidad Responsable (14)	Subdirección de Estructuración y Contratación
Metodología de Recopilación (15)	Cuatrimestral con integración anual

Ficha del indicador						
Nombre de la institución:	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-					
Nombre del Indicador (1)	"Incremento del número de proyectos de infraestructura económica estructurados"					
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional ▼ Final ▼					
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	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.					
Política Pública Asociada (4)	N/A					

Descripción del Indicador (5)	Proporción del % del avance en la estructuración de los proyectos de infraestructura económica, considerando el número de estudios ejecutados
Interpretación (6)	Medirá el % de avance anual de la estructuración para proyectos de infraestructura Económicas realizada por año.
Fórmula de cálculo (7)	%= (Avance a ejecutar para estructurar proyectos de infraestructura)/(estructuración de proyectos de infraestructura realizados)*100

Ámbito geográfico (8)	Frecuencia de la medición (9)
<input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Departamento <input type="checkbox"/> Municipio	<input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Cuatrimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input checked="" type="checkbox"/> Anual

Tendencia del Indicador	2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029	
Años (10)	Absoluto	Relativo												
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)		2%		2%		6%		10%		14%				

Línea base	
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)
2023	33

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	A través de la unidad de Estructuración de Proyectos de Infraestructura Económica
Unidad Responsable (14)	Subdirección de Estructuración y Contratación
Metodología de Recopilación (15)	Cuatrimestral con integración anual

V MARCO ESTRATÉGICO

13. 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.

13.1. Misión

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

13.2. Visión

Posicionarse al 2033 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.

13.3. Objetivo Estratégico

Estructurar y desarrollar proyectos bajo el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica cumpliendo con los principios de la ley, que contemplen soluciones integrales con altos estándares de calidad y servicio, para beneficiar a los sectores más dinámicos para que aumenten su productividad y competitividad, impulsando el crecimiento y desarrollo del país, generando empleo y recursos fiscales adicionales.

13.4. 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 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, eficacia y transparencia en su ejecución, con el fin de estructurar proyectos 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 para la celebración y ejecución de contratos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

14. FODA Institucional

La ANADIE en el marco del Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, la Política Generalde Gobierno -PGG-, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, se enfrenta a nuevos retos e importantesdesafíos, 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				
ESPACIO 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.
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 vedes 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.
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 y Infraestructura.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
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 y Infraestructura.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1 Las instituciones Contratantes del Estado no se apropien 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.

15. Análisis de Actores

Los Actores que forman parte del Sistema de Alianzas se encuentran establecidos en el artículo 5 de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, 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 de Guatemala.

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:

15.1. Actores del Sector Público

Análisis de actores								
Nombre de la institución:		Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica						
No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	El Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económicas	2	1	1	1	Técnico/Político	Dirección superior de la Agencia	Institucional
2	Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	2	1	0	1	Técnico	Administración de la Agencia	Nacional
3	La Dirección de Fiscalización de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	2	1	0	1	Técnico	Garantiza el cumplimiento de los niveles de servicios y los estandares técnicos comprometidos en los contratos de Alianzas.	Institucional
4	Las instituciones contratantes del Estado	2	1	0	1	Técnico	Autorizaciones, gestiones conjuntas con ANADIE de los Proyectos, contratante de los Proyectos que solicita	Institucional
5	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	1	1	0	1	Técnico	Emisión de autorizaciones	Institucional
6	Secretaría de Planificación Programación de la Presidencia	1	1	0	1	Técnico	Emisión de autorizaciones/ Asesoria SNIP	Institucional
7	Ministerio de Finanzas Públicas	1	1	0	1	Técnico	Emisión de autorizaciones	Institucional
8	Ministerio de Comunicaciones de Infraestructura y Vivienda	1	1	0	1	Técnico	Asesoria técnica, Legal y autorizaciones	Institucional
9	PROMACOM	2	1	0	1	Técnico	Asesoria técnica y Legal	Institucional
10	FEGUA	1	1	0	1	Técnico	Asesoria técnica, Legal y autorizaciones	Institucional
11	Congreso de la República de Guatemala	1	1	0	1	Político	Emisión de autorizaciones	Nacional
12	Instituto de Fomento Municipal	1	1	0	1	Técnico	Asesoria Técnico	Institucional
13	Asociación Nacional de Municipalidad	1	1	0	1	Técnico	Apoyo en la elaboración de proyectos de las municipalidades	Nacional
14	Comisión Portuaria Nacional de Guatemala	1	1	0	1	Técnico	Asesoría y conocimientos técnicos	Nacional
15	Ministerio de Energía y Minas	1	1	0	1	Técnico	Apoyo en la identificación de proyectos energéticos	Institucional
16	Municipalidad de Guatemala	1	1	0	1	Técnico	Apoyo en la identificación de proyectos energéticos	Institucional
17	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras	1	1	0	1	Técnico	Autorizador para aprobación de proyectos de APP	Institucional
18	Cámara de Construcción de Guatemala	1	1	0	1	Técnico	Apoyo en temas de cooperación para estudios	Institucional
19	Fundación para el Desarrollo (FUNDESA)	1	1	0	1	Técnico	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos del sector privado	Nacional
20	Dirección Aeronáutica Civil	0	1	0	1	Técnico	Apoyo en los estudios de pre-factibilidad para estructurar el proyecto del Aeropuerto La Aurora	Institucional
21	Ministerio de Economía	1	1	0	1	Técnico	Apoyo en los estudios de estructuración del proyecto	Institucional
22	Guatemala No se Detiene	1	1	0	1	Técnico	fuentede iniciativas y nuevos proyectos	Institucional
23	Cámara de Comercio de Guatemala	1	1	0	1	Técnico	Asesoría en temas legales, técnicos y económicos del sector privado	Institucional
24	Cámara de Industria de Guatemala	1	1	0	1	Técnico	Asesoria en temas logísticos y económicos	Institucional

Análisis de actores

Nombre de la institución:		Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica						
No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
25	AGEEXPORT	1	1	0	1	Técnico	Asesoría en temas económicos y de interés de desarrollo sectorial.	Institucional
26	Banca Multilateral BCIE, BID, BM, FMI, Organización de Naciones Unidas y Organismos bilaterales de cooperación internacional	1	1	0	1	Técnico	Asesoría técnica, legal y financiera	Nacional
27	Organismo Ejecutivo	1	1	1	1	Político	Ejecutor y autorizador	Nacional
28	Instituto Guatemalteco de Turismo	1	1	0	1	Técnico	Apoyo para la identificación de proyectos relacionados con turismo	Nacional
29	COCODES	1	1	0	1	Político	Apoyo en la identificación de proyectos para sus comunidades.	Nacional
30	Procuraduría General de la Nación	1	1	0	1	Técnico	Asesoría y conocimientos técnicos Autorizaciones	Institucional
31	Los participantes privados y los Subcontratistas	1	1	0	1	Técnico	Ejecución de obra asumiendo los riesgos establecidos en el contrato	Nacional
32	Las entidades financieras	1	1	0	1	Técnico	Apoyo técnico y financiero para estudios de pre-inversión de APP	Institucional
33	Misiones y Agencias de Cooperación Internacional	1	1	0	1	Técnico	Apoyo técnico y financiero para estudios de pre-inversión de APP	Interinstitucional
34	KOICA	1	1	0	1	Técnico	Se cuenta con el Programa del Plan Maestro de Movilidad	Nacional
35	Instituciones que contraten seguros	1	0	0	-1	Técnico	Acompañamiento en los procesos	Interinstitucional
36	Sociedad Civil	0	0	-1	-1	Político	Acompañamiento en los procesos	Nacional
37	La Academia	0	0	-1	-1	Técnico	Socializar el modelo App con futuros profesionales en diferentes disciplinas	Nacional
38	Los Medios de Comunicación	0	0	-1	-1	Técnico	Apoyo en el proceso de promoción y divulgación de los proyectos APP	Nacional

16. Análisis Prospectivo de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica

16.1. Una Nueva Perspectiva para las Alianzas Público Privadas

Las alianzas público privadas son una herramienta que tiene el Estado para resolver las demandas de infraestructura económica, considerando los escasos recursos financieros con los que cuenta el Estado y las necesidades prioritarias en infraestructura del país.

Una APP es una modalidad de contratación pública a largo plazo, entre entidades públicas y privadas que llegan a acuerdos para proveer un activo o servicio público necesario para la población, pero que supera por mucho la capacidad financiera y/o técnica del Estado. El plazo máximo de un proyecto de alianza para el desarrollo de infraestructura económica en Guatemala es de 30 años.



En Guatemala, la infraestructura económica por medio del modelo de alianzas público privadas es impulsada por la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica - ANADIE-, la cual ha cobrado relevancia como un mecanismo estratégico para cerrar brechas en sectores clave como logística, movilidad, transporte, vial, energía, saneamiento, edificación pública entre otros. Actualmente se tiene la capacidad de desarrollar proyecto en los siguientes campos:



Los procesos de estructuración, aprobación e implementación de un proyecto APP, conlleva la contratación de diferentes estudios técnicos, financieros y jurídicos, así como procesos de adjudicación y tiempos establecidos en las leyes del país. Por lo que a continuación se presenta la siguiente imagen con las etapas de un proyecto planificado bajo el modelo APP:



El marco legal establecido por la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (Decreto Número 16-2010) proporciona una base normativa sólida para estructurar proyectos, sin embargo, actualmente se trabaja en una reforma a la Ley para fortalecer el quehacer de la Agencia, el ámbito de aplicación del modelo APP, permitir que se incluyan propuestas del sector privado, así como acelerar el proceso de aprobación de los proyectos.

16.2. La nueva generación de proyectos, con un enfoque territorial

El impulso creciente al modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, brindado por el actual Gobierno, representa una oportunidad para Guatemala en la transformación de la visión de infraestructura bajo el esquema de alianzas públicas privadas.

En ese sentido, es importante resaltar que por primera vez desde la creación de ANADIE, se cuenta con la asignación de un presupuesto significativo para la preinversión y estructuración de proyectos, lo que sumado a los alcances establecidos en la modificación de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, la cual es liderada técnicamente por ANADIE; se trabaja en el fortalecimiento de una segunda generación de proyectos, que promuevan atracción a inversionistas y que posicionan al país a nivel internacional.

Para comprender de mejor manera este nuevo impulso a la infraestructura del país, es necesario indicar dos hitos importantes en la estructuración de proyectos a lo largo de la historia de la Agencia, siendo estos:

- a. La primera generación de proyectos, enfocados en megaproyectos ubicados principalmente en el área metropolitana de Guatemala, bajo el sector de movilidad y conectividad.
- b. La segunda generación de proyectos, orientada a atender territorios con requerimientos de desarrollo integral.

16.3. Primera Generación de Proyectos

La primera generación de proyectos nace desde la creación de la agencia, proyectos que actualmente tienen un proceso de seguimiento tanto en la ejecución, como en la estructuración, en donde se incluyen proyectos enfocados a movilidad, edificación pública, infraestructura vial, así como competitividad y logística.

En esta generación se destaca la estructuración y ejecución de proyectos importantes tales como:

- a) ***"Rehabilitación, administración, operación, mantenimiento y obras complementarias de la Autopista Escuintla – Puerto Quetzal con cobro de peaje".***

Estatus:

Hasta el momento, el único proyecto aprobado por el Congreso de la República de Guatemala y en ejecución bajo el modelo de alianzas público privadas.

- b) ***"Centro Administrativo del Estado".***

Estatus:

El proyecto fue presentado a la Agencia por el Ministerio de Finanzas Públicas y priorizado por el CONADIE. Se desarrolló la fase de estudios a nivel de factibilidad y se finalizó el proceso de precalificación.

Sin embargo, por los retrasos en las autorizaciones respecto al patrimonio cultural de la Nación, el proyecto quedó con estudios desactualizados, por lo que se hizo necesario retomar los estudios para su calibración.

- c) ***"Modernización, seguridad y eficiencia del Aeropuerto Internacional La Aurora".***

Estatus:

La estructuración estuvo a cargo de la ANADIE, con la participación financiera del Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- y la banca multilateral.

Se desarrollaron y finalizaron los estudios a nivel de factibilidad.

- d) ***"Interconexión vial y transporte ferroviario urbano de pasajeros, eje norte-sur de la ciudad de Guatemala, METRO RIEL".***

Estatus:

La estructuración estuvo a cargo en este periodo por la ANADIE, con la participación financiera del Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- y la banca multilateral.

Se desarrollaron y finalizaron los estudios a nivel de prefactibilidad.

- e) ***"Construcción, ampliación y mejoramiento del libramiento a la Ciudad de Guatemala a través de la Interconexión CA-09 Norte. y CA-01 Oriente, VIA EXPRES".***

Estatus:

La estructuración estuvo a cargo de la ANADIE con la participación financiera del Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- y la banca multilateral.

Se desarrollaron y finalizaron los estudios a nivel de prefactibilidad.

- f) ***"Sistema de transporte público masivo del eje Oriente-Occidente del área metropolitana de Guatemala (STPM)".***

Estatus:

La estructuración ha sido liderada por ANADIE con la participación de la Municipalidad de Guatemala y la Municipalidad de Mixco, a quienes se les entregó el estudio de prefactibilidad.

También en la primera generación se incluyen iniciativas de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, de las que se puede mencionar las iniciativas incluidas en un plan de movilidad metropolitana, las cuales buscan mejorar la conectividad, apoyar la estrategia de puerto a puerto y generar otras vías alternas de comunicación, siendo éstas:

1. Diseño, construcción, operación y mantenimiento del Arco Norte Metropolitano.
2. Diseño, construcción, operación y mantenimiento del Corredor Arco 18.
3. Diseño, construcción, operación y mantenimiento de la Conexión Cenma – Petapa.
4. Interconexión CA1 Occidente – CA9 Sur.
5. Conexión vial zona 12 – zona 13.

En cuanto a los avances de estas iniciativas, con la aprobación de la Ley de Infraestructura Vial Prioritaria, el proyecto denominado Arco Norte Metropolitano y Corredor Arco 18, están incluidos dentro de los proyectos a atender, por lo que se consideró necesario evaluar continuar bajo la modalidad de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.

En cuanto al proyecto de la Conexión Cenma – Petapa, la ANADIE ha apoyado en la gestión y seguimiento de los estudios técnicos de este proyecto, avanzado con la cooperación entre la Institución Contratante del Estado y Fundesa con el estudio de demanda, los estudios geométrico, predial e hidrológico.

Por aparte, están las iniciativas orientadas a la gestión de residuos, entre las que se encuentran:

1. Planta de biogás, gestión de residuos sólidos y desarrollo de PYMES de economía circular (MINECO).
2. Sistema de centro de acopio y transformación agroindustrial para el desarrollo económica de los pequeños agricultores.
3. Sistema de gestión de residuos sólidos y desarrollo de PYMES de economía circular (Mancomusac).

En cuanto a los avances de estas iniciativas, con el objetivo de determinar la viabilidad técnica, la ANADIE ha desarrollado estudios técnicos orientados a determinar la demanda del proyecto y en el caso de residuos sólidos, se inició con investigar cuál es la mejor tecnología a implementar en la iniciativa dada la demanda.

17. Segunda Generación de Proyectos

La Segunda generación de proyectos tiene como origen la aprobación del Manual de Iniciativas de Alianzas, cuyo objetivo es: identificar potenciales proyectos que, sin contar con estudios especializados, son necesarios para el desarrollo del país.

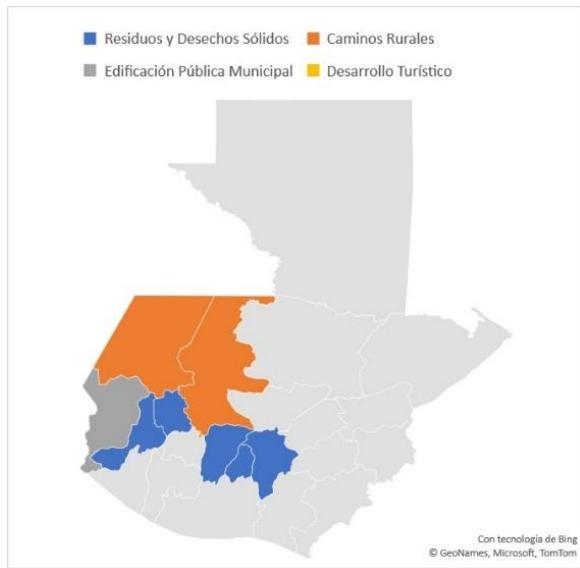
A partir de la aprobación de dicho manual se identificaron y admitieron una serie de proyectos, la mayoría de ellos concentrados en el área metropolitana de Guatemala, como producto de una estrategia de movilidad urbana.

Sin embargo, la segunda generación comienza a madurar durante el año 2024, cuando la identificación de proyectos se extendió a otras áreas prioritarias del país.

En ese contexto y para lograr la meta de llevar el desarrollo de infraestructura a los territorios del país, la Agencia ha visitado diversas municipalidades con el objetivo de:

- a. Difundir el modelo de alianzas público privadas.
- b. Identificar iniciativas y proyectos de alianzas.

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 2 (Ámbito de aplicación) de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, donde indica que “se debe privilegiar las regiones con menor desarrollo relativo del país”, la Agencia ha concentrado sus esfuerzos particularmente la región de Occidente y Noroccidente, específicamente en los municipios que pertenecen a los departamentos de: Huehuetenango, Totonicapán, San Marcos, Quetzaltenango, Quiché, Chimaltenango, Sacatepéquez y Guatemala, en los cuales destacó el interés por proyectos relacionados a caminos rurales, edificaciones públicas, desarrollo turístico y gestión de residuos sólidos.



Fuente: Elaboración propia

En el año 2024 se inicia la conformación de la segunda generación de proyectos, teniendo como resultado la admisión y priorización de proyectos, algunos de ellos desde sus etapas primarias y otros con los cuales ya se cuentan con estudios que permiten priorizarlos a un nivel más avanzado, dentro de

los que se puede mencionar:

- a. **"Centro Administrativo y de negocios Municipal Nuevo Progreso San Marcos".**
Iniciativa de proyecto que tiene potencial para continuar las fases o ciclos dentro del modelo de alianzas público privadas, derivado a la posición geográfica que tiene el municipio de Nuevo Progreso, así como su demanda y potencial explotación comercial de áreas que hacen atractivo el proyecto.
Este proyecto nace del trabajo conjunto entre los equipos técnicos de la municipalidad y de ANADIE para la consolidación del perfil del proyecto.
Durante el año 2024 el proyecto fue admitido por el CONADIE para iniciar con las gestiones de preinversión, mismas que serán contempladas para el ejercicio fiscal 2025.
- b. **"Sistemas de Gestión de Residuos Sólidos y el Desarrollo de PYMES de Economía Circular" (Mancomusac).**
En dicha iniciativa se inició con la definición de la tecnología ad hoc para el volumen de desechos sólidos que se evaluó en su estudio de demanda.
Derivado de ello y como parte de la estrategia de socialización, este proyecto ha sido requerido por mancomunidades, siendo la primera vez que se admiten proyectos con estas características dentro de ANADIE.
- c. **"Rehabilitación, Operación y Mantenimiento de Caminos Rurales, Departamento de Totonicapán".**
ANADIE en cumplimiento al plan del actual Gobierno, inició con la aprobación del CONADIE, en la identificación de caminos rurales tanto en el departamento Totonicapán como de Huehuetenango, dando como resultado que el Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda solicitará a CONADIE la admisión de los caminos rurales de Totonicapán, logrando después de mucho tiempo que dicho ministerio vuelva a ser una Institución Contratante del Estado.

Se le presento ante el CONADIE 2 proyectos para su priorización, entendiendo la priorización como los proyectos que tienen estudios previos y que pueden servir de base en la preinversión dentro del modelo de alianzas público privadas, dentro de éstos se encuentra los siguientes:

- a. *"Terminal de cruceros del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios Izabal"; y*
- b. *"Terminal de graneles líquidos del Puerto Nacional Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios Izabal"*

Ambos proyectos representan el trabajo en conjunto entre las entidades de Gobierno y el liderazgo de ANADIE con respaldo del CONADIE, en la formulación de un nuevo portafolio de proyectos que permita adentrarnos en una segunda generación de proyectos.

Esta segunda generación de proyectos se caracteriza por el enfoque municipalista y de mancomunidades, así como potencializar a las regiones que han sido rezagadas y con bajos indicadores de desarrollo, para lograr que a través de estos proyectos se atraiga inversión y se fomente el desarrollo en dichas regiones.

En ese contexto la ANADIE cuenta con un portafolio de 7 proyectos los cuales se encuentran en proceso de estructuración, con una inversión aproximada de USD 1 mil 800 millones.

En esta cartera de proyectos, el que más avance presenta es el del Centro Administrativo del Estado - CAE- Actualmente se tiene abierto un proceso de licitación para la actualización de los estudios de estructuración técnica, legal, financiera y de riesgos para construcción y desarrollo de dicha infraestructura, con la finalidad que a finales de este año se puedan lanzar las bases de precalificación internacional del proyecto.

El CAE contempla el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de 4 edificios donde se ubicarán oficinas del Estado para un aproximado de 12 mil empleados. Además, permitirá obtener ahorros en el presupuesto del Estado por concepto de rentas y se convertirá y se convertirá en una alternativa de integración al desarrollo urbano de la ciudad de Guatemala.

Es importante mencionar los avances que ha tenido el primer proyecto aprobado bajo el modelo de alianzas público privadas denominado “Rehabilitación, Administración, Operación, Mantenimiento, y Obras Complementarias de la Autopista Escuintla -Puerto Quetzal con Cobro de Peaje” conocido como Autopista Escuintla-Puerto Quetzal, en el que durante 2024 se logró aprobar el estudio definitivo de ingeniería y se entregó de parte del inversionista privado la actualización del cronograma de construcción; con ello se dio inicio a la fase de construcción del proyecto con cierre financiero de USD 154 millones.

Por otra parte, para potencializar las capacidades de planificación y estructuración de proyectos de infraestructura económica, la Agencia también cuenta con nueve iniciativas de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, que apoyan a las entidades del Estado en la identificación de proyectos y estudios a nivel de viabilidad. Estas iniciativas se perfilan como los proyectos de la segunda generación APP.

En ese aspecto la ANADIE, ha trabajado en la identificación de caminos rurales, específicamente en la región Occidente para contribuir de forma efectiva a la conectividad, desarrollo económico y competitividad de los departamentos de Totonicapán y Huehuetenango, mediante el acercamiento e integración de zonas comerciales, agrícolas, artesanales, industriales y turísticas, que permitan un crecimiento económico sostenible a largo plazo.

Además, también en la Política General de Gobierno 2024-2028, en el eje estratégico “la infraestructura económica para el buen vivir”, se busca el restablecimiento del sistema vial del país priorizando los caminos rurales, por medio de inversión en infraestructura económica que permita un desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida, y por ello la Agencia ha visto un potencial de desarrollo en la identificación de iniciativas y proyectos relacionados a caminos rurales.

Es importante resaltar que los proyectos de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, cuentan con el apoyo del actual Gobierno y prueba de ello es que en la ampliación presupuestaria se incluyeron Q100 millones para realizar estudios y contratar consultorías especializadas para los proyectos.

Como se proyecta la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica en un futuro.

La reforma a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, iniciativa de Ley número 6433, es crucial para fortalecer el rol como ente estructurador de proyectos APP que tiene la ANADIE.

Constituye un pilar fundamental del futuro de la agencia, considerando que las Alianzas Público-Privadas constituyen una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico y social del país, facilitando la inversión privada en proyectos de infraestructura en nuevos sectores como agua, salud y educación, y tiene como grandes beneficios entre los que podemos mencionar:

- A. La agilización de los procesos de estructuración y adjudicación de los proyectos

- B. Ampliación de la Cartera de proyectos
- C. Apertura a nivel municipal
- D. Fortalecimiento de la seguridad jurídica de los inversionistas nacionales e internacionales
- E. Aumento de la transparencia y participación ciudadana y
- F. Contener un fondo para presupuesto de Preinversión de estudios para proyectos e iniciativas APP

Actualmente la iniciativa cuenta con dictamen favorable por la Comisión de Economía y Comercio Exterior del Congreso de la República de Guatemala, y se espera que sea aprobada en el año 2025. En este sentido, la reforma fortalece la función de la ANADIE, consolidándose como el actor clave en la transformación de la infraestructura del país, garantizando inversiones en carreteras, puertos, aeropuertos, energía y servicios públicos. Con ello el Estado de Guatemala mejorara su competitividad, generar empleo y cerrar brechas históricas en infraestructura, sin exceder las finanzas públicas.

18. 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.

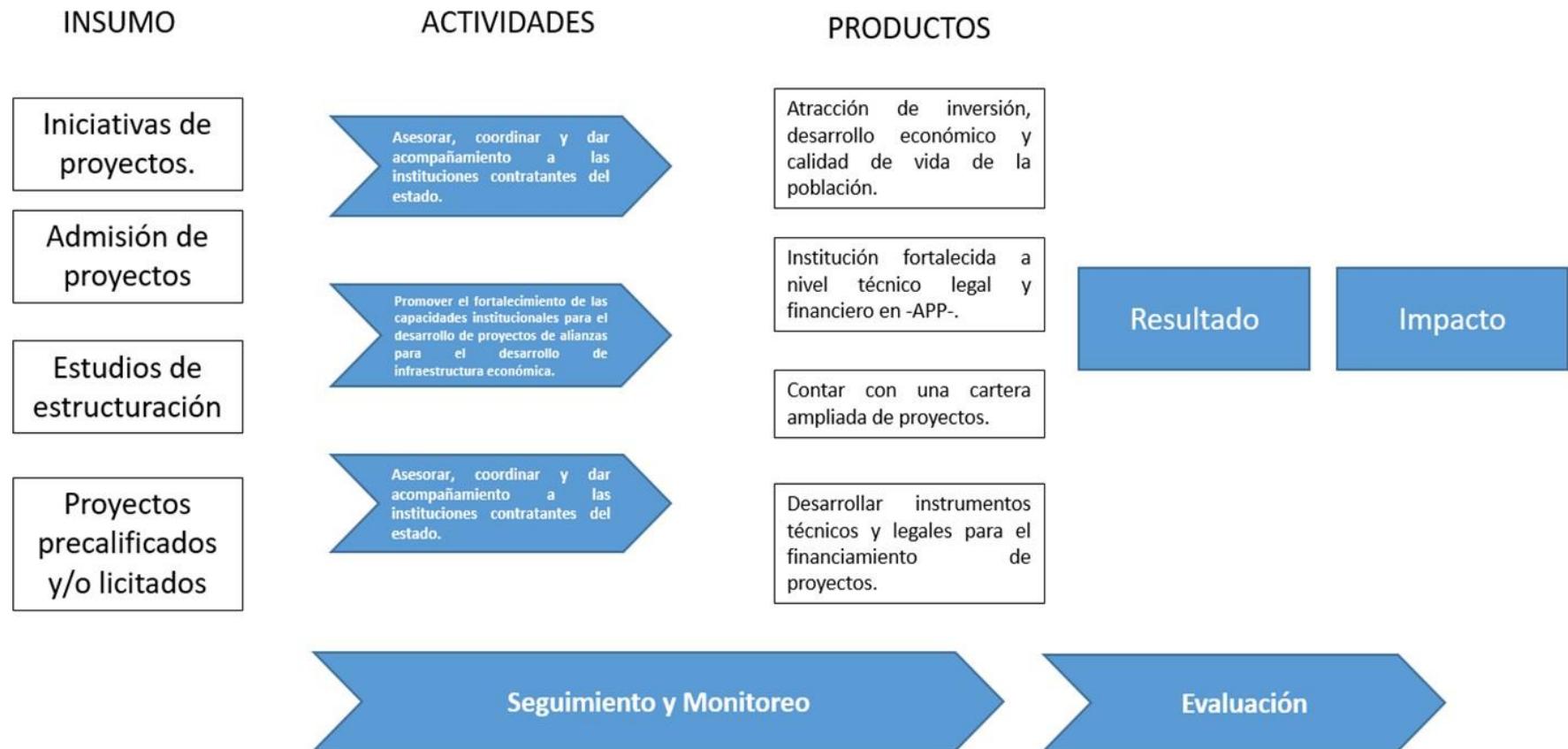
Según la guía de planificación por resultados de Segeplan menciona que, el principal propósito del seguimiento y evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas, de ser necesario.

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

ANALISIS 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	

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 ultima 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 las 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 3% 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 más cuando, debido a la complejidad de las obras de infraestructura y se ciertos servicios, la intervención de contratistas especializados es necesaria.	Guatemala ha impulsado una estrategia de descentralización y fortalecimiento a los procesos de adquisiciones de bienes y servicios, aun existen importantes desafíos por enfrentar para alcanzar procesos 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 Explanativa (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
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/bitsstreams/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 está 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 más 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 auditoría 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 bajo el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica cumpliendo con los principios de la ley, que contemplen soluciones integrales con altos estándares de calidad y servicio, para beneficiar a los sectores más dinámicos para que aumenten su productividad y competitividad, impulsando el crecimiento y desarrollo del país, generando empleo y recursos fiscales adicionales.	1. Posicionarse como ente estructurador para proyectos estratégicos municipales y macroproyectos, apoyando desde la formulación de iniciativas	Desarrollar herramientas técnicas que se constituyan como guías en la estructuración de proyectos APP.	Presentar 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).
		Fomentar la participación activa de las Entidades del Estado en el proceso de desarrollo de las iniciativas.	a. Promover las Iniciativas a través del Manual de Iniciativas de APP. b. Dar un seguimiento continuo con las ICES para lograr su participación activa en los proyectos e iniciativas.
		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. Promover el modelo de contratación de APP con Instituciones del Estado y Municipalidades, para lograr su interés de generar nuevos proyectos.	Contar con al menos 5 iniciativas o proyectos nuevos de alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica en el año aprobadas por CONADIE.
	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.	c. Promover los proyectos que estén listos para la etapa de licitación a nivel internacional.	Participar en por lo menos dos eventos internacionales para promover los proyectos.
		3. Establecer interés y vigencia en la gestión de la actual cartera de proyectos.	Impulsar los proyectos que cuentan con apoyo Gubernamental y realizar las estrategias para su licitación y evaluar la cartera de proyectos que en la actualidad no tienen avance o bien otra ley los ha integrado a su modelo.
		Fortalecer la Subdirección de Estructuración y Contratación	a. Contar con el personal técnico que apoye en la estructuración de proyectos. b. 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. c. Equipar a la parte técnica para poder cumplir con la elaboración de estudios técnicos, económicos y financieros.
	4. Estructurar y desarrollar proyectos de infraestructura económica	Priorizar la inversión en preinversión para lograr llegar a etapa de licitación los proyectos.	Lanzar los estudios de actualización de la factibilidad del CAE, los estudios patrimoniales y el estudio de impacto vial. Lanzar los estudios complementarios de factibilidad integral de los Proyectos Terminal de cruceros y Terminal de granajes líquidos y otros potenciales que se prioricen.
		Búsqueda de cooperación para financiar la elaboración de estudios especializados.	Obtener financiamiento para la elaboración de estudios (como mínimo un cooperante).
		Avanzar en la estructuración de los proyectos e iniciativas.	a. Realizar los estudios iniciales de las iniciativas de desechos sólidos, centros administrativos municipales, caminos rurales, entre otros. b. Avanzar en las gestiones de aprobaciones previas a la licitación de los proyecto CAE, Terminal de graneles líquidos y terminal de cruceros.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
Estructurar y desarrollar proyectos bajo el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica cumpliendo con los principios de la ley, que contemplen soluciones integrales con altos estándares de calidad y servicio, para beneficiar a los sectores más dinámicos para que aumenten su productividad y competitividad, impulsando el crecimiento y desarrollo del país, generando empleo y recursos fiscales adicionales.	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 Congreso de la República la iniciativa 6433, que refiere a la reforma de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.	Socialización a lo interno de la ANADIE, al CONADIE y a otras instancias el proyecto de Reformas a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica.
		d. Al momento de ser aprobada la reforma a la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, diligenciar las reformas al Reglamento de la Ley.	Realizar actividades de elaboración y socialización de las reformas al Reglamento de la Ley de Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica.
	2) Desarrollar la carrera del servidor público en temas de Alianzas Público 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.
		c. 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).
	3) Desarrollar e implementar procesos y sistemas tecnológicos	a. Evaluación y diagnóstico de sistemas informáticos.	Realizar un diagnóstico semestral de los sistemas informáticos
		c. Implementación de las acciones estratégicas establecidas en los diagnósticos de los sistemas informáticos realizados.	Funcionalidad de sistemas informáticos.
		a. Diseñar estrategia integral de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar una estrategia integral de comunicación que esté validada por la Dirección. ✓ Desarrollar material gráfico y audiovisual. ✓ Elaborar un plan de medios.
	4) Posicionar a la Agencia, el modelo de contratación Alianzas para el desarrollo de infraestructura económica, los proyectos y las iniciativas.	b. Promocionar las diferentes actividades donde participa la -ANADIE-	Publicaciones en redes y boletines informativos.
		a. Fortalecer la Propuesta de la Política Institucional en Materia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica 2023-2033.	Realizar las gestiones correspondiente para fortalecer la Popuesta de Política.
	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 institucionales.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operativos	Estrategia	Acciones
Estructurar y desarrollar proyectos bajo el modelo de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica cumpliendo con los principios de la ley, que contemplen soluciones integrales con altos estándares de calidad y servicio, para beneficiar a los sectores más dinámicos para que aumenten su productividad y competitividad, impulsando el crecimiento y desarrollo del país, generando empleo y recursos fiscales adicionales.	6) Fortalecer la gestión e implementación de contratos APP	a. Implementar la inspectoría de proyectos. b. Implementar libro de obra de los proyectos en ejecución. c. Elaborar propuestas de modelo de contratos de proyectos 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. f. Fortalecimiento de la Agencia en materia de inspección y supervisión de proyectos para el cumplimiento de contratos	Inspector contratado por cada contrato firmado. Libro de obra autorizado y habilitado por cada proyecto en ejecución. ✓ Análisis comparativo de los modelos de contratos APP. ✓ Realizar modelos de cláusulas estándares para los contratos APP. Contar con una metodología estándar para matrices de riesgo de contratos APP. Crear las herramientas de seguimiento y monitoreo. ✓ 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.

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.	6) Fortalecer la gestión e implementación de contratos APP	a. Implementar la inspectoría de proyectos. b. Implementar libro de obra de los proyectos en ejecución. c. Elaborar propuestas de modelo de contratos de proyectos 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. f. Fortalecimiento de la Agencia en materia de inspección y supervisión de proyectos para el cumplimiento de contratos	Inspector contratado por cada contrato firmado. Libro de obra autorizado y habilitado por cada proyecto en ejecución. ✓ Análisis comparativo de los modelos de contratos APP. ✓ Realizar modelos de cláusulas estándares para los contratos APP. Contar con una metodología estándar para matrices de riesgo de contratos APP. Crear las herramientas de seguimiento y monitoreo. ✓ 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 2026, 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	Contenidos	
					Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		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				
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	1.08%																							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	2.02%																							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	1.61%																							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	2.69%																							Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios
5	Dar Cumplimiento a los acuerdos e instrucciones dadas en el Consejo.	8	16.00	1.08%																							Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios
6	Prepara el proyecto del presupuesto de la Agencia para presentarlo ante el Consejo.	2	2.00	0.13%																							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	1.08%																							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	1.08%																							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	0.27%																							Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios
10	Realizar actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Agencia.	40	40.00	2.69%																							Director Ejecutivo	Recursos Humano e insumos varios
11	Proceso de pago anualizado de Energía Eléctrica de la oficina de la ANADIE	18	40.00	2.69%																							Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón para hacer el gasto

RUTA DE TRABAJO 2026, Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-

ANEXO SPPD-01
Contenidos

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 5		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				
12	Proceso de pago de Telefonía fija, Servicio ANADIE, REPADIE,SIPREL y el servicio de internet	18	32	2.15%																						Subdirección de Administración	Requisiciones de compra, SIGES, Sistema de almacén, internet, hojas, presupuesto en renglón para hacer el gasto	
13	Procesos de pago de la publicación del presupuesto aprobado; finalidad y funcionamiento del archivo; entre otras.	18	36	2.42%						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
14	Proceso de pago de fotocopias a color y blanco y negro, así como impresiones de documentos.	18	36	2.42%						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
15	Proceso de readecuación presupuestaria según presupuesto aprobado	18	36	2.42%						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
16	Proceso de pagos de arrendamiento de fotocopiadoras, Licencias software, entre otros servicios	18	36	2.42%						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
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	2.42%						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	2.42%						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
19	Proceso de elaboración de contratos varios.	9	72	4.84%											6 6 6 6 6 6 6 6			6			2 2 2 2 2						Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios
20	Elaboración de opiniones jurídicas varios	6	48	3.23%						4					20			4			4			8			Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios
21	Asesoría al CONADIE	40	26	1.75%											20			1								4	Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	DÍAS	HORAS	%	Mes 1										Mes n										RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	ANEXO SPPD-01 Contenidos			
					Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		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						
22	Elaboración de proyectos de Resolución a solicitud de Dirección Ejecutiva	6	12	0.81%						7	4							1									Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
23	Transcripción de Acta de CONADIE	4	8	0.54%																								Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos
24	Elaboración de Acta del CONADIE	4	8	0.54%																								Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos
25	Elaboración de proyectos de Acuerdos para Aprobación	4	9	0.61%						3		1	1		1					1	1						Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
26	Elaboración de proyectos de Actas de Negociación	1	0	0.00%																								Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos
27	Elaboración de Oficios y Memorándum	40	33	2.22%						1	1	3	5	1	2	1	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	Subdirección Jurídico y Adquisición de Inmuebles	Recursos Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos
28	Readejecución de Plan Operativo Anual	5	30	2.02%						2	2	3	5	1	2	1	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos
29	Elaboración del Plan de Implementación del Plan Operativo Anual	5	17	1.14%																3	3	3	3	5			Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
30	Elaboración de Informes Cuatrimestrales	3	9	0.61%	4	2	3																				Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
31	Elaboración de la Planificación Estratégica e Institucional	10	37	2.49%						5	2	3	4	6		4	8	3	1	1							Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
32	Seguimiento al proceso de implementación de la Política Pública de ANADIE	22	62	4.17%	2	3	1			5	4	6					2	2	2	2	2	3	1				Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
33	Elaboración de la Memoria de Labores del Ejercicio Fiscal Anterior	10	38	2.56%																3	3	4	5	5			Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
34	Ejecución de Metas Físicas	2	8	0.54%															4								Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
35	Elaboración de Resoluciones Técnicas	8	8	0.54%						1		1		1					1	1			1				Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
36	Proceso de seguimiento a la Planificación Operativa Anual	8	8	0.54%						1		1		1					1	1			1				Unidad de Planificación y Programación	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos	
37	Planejar y realizar las actividades relacionadas con los procesos de entrega y recepción de la infraestructura relacionada con los Proyectos en los términos y condiciones establecidos en los contratos.	8	16	1.08%	2					2		2		2				2		2		2				Gestión Contractual	Recurso Humano e insumos varios	ANEXO SPPD-01 Contenidos		

RUTA DE TRABAJO 2026, Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica -ANADIE-																									ANEXO SPPD-01				
No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR	DIAS	HORAS	%	Mes 1										Mes n										RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS			
					Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5		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
58	Elaboración de solicitud de compra y términos de referencia para contratación de hotel y alimentación	10	10	0.67%																									
59	Desarrollo de imagen del road show y elaboración de material	2	20	1.34%																	1	1	1	1	1	1	1	1	1
60	Contratación de agencia para desarrollar campaña del modelo APP, proyectos e iniciativas: Elaboración términos de referencia	2	20	1.34%																1	1	1	1	1	1	1	1	1	
61	Elaboración de pauta publicitaria: términos de referencia para pautar por tipo de medio	5	20	1.34%																1	1	1	1	1	1	1	1	1	
62	Elaboración del informe Anual de la Dirección de fiscalización	10	12	0.81%	2	2	3	3	2																				
63	Elaboración de la Programación Anual de la dirección de Fiscalización	5	28	1.88%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2														
64	Seguimiento a 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 cuatrimestre	20	12	0.81%																									
65	Seguimiento a 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" segundo cuatrimestre	6	29	1.95%																2	3	2	2	3					
66	Seguimiento a 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" tercer cuatrimestre																			5		3	3	3	3	3			
67	Seguimiento a Consultoría para revisión de indicadores de servicio de proyectos de Alianzas Para el Desarrollo de Infraestructura Económica	5	42	2.82%																4	2	2	2	2					
TOTAL		713	1487.00	100.00%																238	134	151	237	166	212				
TOTAL PARCIAL HORAS			110		175																								
TOTAL PARCIAL (%)				7.40%		11.77%														16.01%	9.01%	10.15%	15.94%	11.16%	14.26%				
TOTAL ACUMULADO HORAS			110		285															523	657	808	1045	1211	1423				
TOTAL ACUMULADO (%)				7.40%		19.17%														35.17%	44.18%	54.34%	70.28%	81.44%	95.70%				



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA
GUATEMALA



ANADIE
Alianzas Público Privadas