



GUATEMALA

GUATEMALA NO SE DETIENE

AVANCES

HACIA UN PAÍS CON MÁS EXPORTACIONES, INVERSIONES, TURISMO, EMPLEOS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO



MINISTERIO DE
RELACIONES
EXTERIORES

MINISTERIO
DE FINANZAS
PÚBLICAS

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN

MINISTERIO DE
SALUD PÚBLICA
Y ASISTENCIA
SOCIAL

MINISTERIO
DE TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

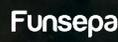
MINISTERIO DE
AGRICULTURA,
GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN

MINISTERIO DE
COMUNICACIONES
INFRAESTRUCTURA
Y VIVIENDA

MINISTERIO
DE AMBIENTE
Y RECURSOS
NATURALES

COMISIÓN PRESIDENCIAL
DE GOBIERNO ABIERTO
Y ELECTRÓNICO

SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA



UNIVERSIDAD
DEL VALLE
DE GUATEMALA

ÍNDICE

- 5** Antecedentes
- 6** Descripción del plan
- 15** Organización para la ejecución del plan
- 16** Mesa de Atracción de Inversiones
- 19** Mesa de Capital Humano
- 23** Mesa de Infraestructura
- 26** Mesa de Turismo
- 29** Mesa de Certeza Jurídica



GUATEMALA

GUATEMALA NO SE DETIENE



Guatemala, 2022.

SIGLAS

- AGEXPORT: Asociación Guatemalteca de Exportadores
- AGG: Asociación de Gerentes de Guatemala
- ANADIE: Agencia de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica
- ASIES: Asociación de Investigación y Estudios Sociales
- ATAL: Alianza Técnica de Apoyo al Legislativo
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- BPO: Business Process Outsourcing
- CEO: Proyecto de USAID Creando Oportunidades Económicas
- CIEN: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales
- COINCIDE: Cuerpo Consultivo para la Inversión y el Desarrollo Económico de la Ciudad de Guatemala
- CREMA: Contratos de Rehabilitación y Mantenimiento
- FUNDESA: Fundación para el Desarrollo de Guatemala
- FUNGUAT: Fundación de Hoteleros de Guatemala
- FUNSEPA: Fundación Sergio Paiz Andrade
- GAE: Comisión Presidencial para el Gobierno Abierto y Electrónico
- GNSD: Iniciativa Guatemala No Se Detiene
- IGSS: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
- INGUAT: Instituto Guatemalteco de Turismo
- ITO: Information Technology Outsourcing
- MINECO: Ministerio de Economía
- MINEDUC: Ministerio de Educación
- MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- OMT: Organización Mundial del Turismo
- PACUNAM: Fundación Patrimonio Cultural y Natural Maya
- PMO: Project Management Office
- PRONACOM: Programa Nacional de Competitividad
- SEGEPLAN: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República
- TIC: Tecnología de Información y Comunicación

ANTECEDENTES

A raíz de la crisis económica ocasionada por la pandemia del COVID-19, a finales de 2020, la **Municipalidad de Guatemala**, de la mano con el Cuerpo Consultivo para la Inversión y el Desarrollo Económico de la Ciudad de Guatemala (**COINCIDE**), diseñó e implementó el Plan Santiago, que tenía como objetivo ser una guía para la reactivación económica del municipio de Guatemala, el cual fungió como motor e inspiración para un proyecto a nivel nacional. Uno de los elementos de este plan se conceptualizó como una estrategia de inversión enfocada en la recuperación económica que tuviera tanto un enfoque técnico, como uno participativo y sectorial.

Para lograr este propósito, se coordinó con la **Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA)** la contratación de una firma internacional que pudiera dar una hoja de ruta que permitiera al país, aprovechar la disrupción de las cadenas de abastecimiento en Asia y los efectos del *nearshoring*¹ a nivel global. Con ello se presentó el **Plan Guatemala No Se Detiene (GNSD)**, basado en cuatro fundamentos claros para su diseño y estructuración:



Visión a largo plazo (10 a 15 años), pero con acciones urgentes



Enfoque en acción para que el plan no se quede en papel



Un grupo de actores que aportan alrededor de un mismo propósito



Elaborado de forma independiente y con rigurosidad técnica

Para diseñar adecuadamente un proyecto de país con enfoque sectorial, se contrató a la empresa internacional de consultoría **McKinsey & Company**, con tres objetivos claramente definidos:

- a) **Analizar** el desempeño comparativo de la economía, a nivel sectorial en las cadenas de valor globales y su capacidad de atraer inversión extranjera directa (IED)
- b) **Evaluar** oportunidades y retos que permitieran una mayor integración en las cadenas de valor mundiales pos-COVID
- c) **Diseñar** una estrategia para promoción de la inversión extranjera directa, identificando socios estratégicos para establecer relaciones comerciales con las empresas locales

¹ El *nearshoring* es la estrategia de externalización por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros que, a pesar de ubicarse en otros países, están localizados en destinos cercanos y con una zona horaria semejante.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN

El proceso de análisis, anteriormente descrito, dio lugar a la iniciativa **Guatemala No Se Detiene**, con la que se obtiene la articulación de una alianza sin precedentes, en la que varios sectores e instituciones se alinearon para alcanzar un propósito común: lograr flujos de inversión extranjera a escala que catalicen el crecimiento económico y la generación de empleo con un horizonte definido.

Para ello, la iniciativa se convirtió en una estrategia de país integral, para reactivar y acelerar el crecimiento de la economía y la generación de oportunidades, la cual incluye una **hoja de ruta con cinco componentes de trabajo y convenios firmados en cada uno**, establecidos para alcanzar el objetivo en un plazo de 10 años. Los componentes de trabajo definidos fueron los siguientes:

1. Atracción de inversiones
2. Capital Humano
3. Infraestructura
4. Turismo
5. Certeza Jurídica

Es así como, **para 2030**, se establecieron cuatro grandes objetivos con indicadores claros:

1. Incrementar las **exportaciones** anuales en USD 5,400 millones, pasando de USD 13,600 millones para llegar a USD 19,000 millones
2. Aumentar la **inversión extranjera directa** (IED) anual en USD 1,150 millones, pasando de USD 900 millones aproximadamente para llegar a USD 2,125 millones
3. Incrementar la creación de empleos en 2.5 millones de empleos adicionales.
4. Mejorar el Producto Interno Bruto (**PIB**) **per cápita** (PPA) pasando de USD 9,000 a USD 14,500
5. Que los ingresos por concepto de turismo aumenten del 2.7% al 10% del PIB para 2030

A. Atracción de inversiones y promoción de exportaciones

Este eje identifica oportunidades importantes para promover las exportaciones de veinte productos en siete sectores estratégicos como: vestuario, agroindustria, productos alimenticios, químicos, plásticos, productos no metálicos y equipos electrónicos. Asimismo, aprovechando una de las formas de externalización de procesos productivos o *nearshoring*, se busca atraer empresas extranjeras para convertir a Guatemala en un “Hub regional” para cuatro sectores productivos focalizados:

1. Farmacéuticos y dispositivos médicos

La industria farmacéutica de Guatemala tiene más de 40 años de presencia en la región, genera cerca de 8,000 empleos directos y 60,000 empleos indirectos en comercialización, manufactura y servicios de investigación clínica y farmacéutica. Además, cuenta con un clúster bastante bien organizado de servicios relacionados y proveedores especializados en la industria.

2. Manufactura de aparatos electrónicos

Oportunidades para integrarse a las cadenas de valor de electrónicos y refrigeración comercial (diseño tecnológico, logística interna, manufactura, comercialización, logística externa y servicios posventa). Ecosistema compuesto por talento humano, surgimiento de comunidades tecnológicas, y una oferta académica (diseño tecnológico y manufactura de alta tecnología) con capacidad de cubrir la demanda laboral rápidamente en el corto plazo.

3. Tercerización de servicios: información y tecnología (ITO) y procesos de negocios (BPO)

BPO y *contact centers* tienen más de 17 años de presencia en el país, generan más de 45,000 empleos directos y exportan más de USD 1,000 millones anuales. El sector de ITO tiene más de 20 años de presencia en el país, es fuente de más de 8,000 empleos directos y exporta más de USD 200 millones anuales. Se cuenta con servicios de atención al cliente, finanzas, logística, recursos humanos, banca, seguros, TICs, comercio minorista, servicios públicos y de construcción, software, entretenimiento, servicios web, ciberseguridad, bussiness intelligence, entre otros.

TABLA 1

Principales oportunidades para incrementar las exportaciones en 20 productos

	SECTOR	PRODUCTOS	Mercados Principales	Oportunidad \$US millones
	Agricultura, Silvicultura y Pesca	Crustáceos, pescado congelado, hortalizas y legumbres, bananos, frutos frescos, dátiles, higos, piñas, aguacates y café		564 – 1,124
	Productos Alimenticios	Salsas y condimentos, preparados alimenticios, y alimentación animal		51 – 164
	Químicos	Productos de limpieza		234 – 444
	Plásticos y Caucho	Artículos de plástico para embalaje		22 – 74
	Vestimenta	Camisas para hombre, blusas, trajes de mujer (de punto), camisetas, trajes de mujer y de hombre (no de punto)		875 – 3,528
	Productos No Metálicos	Fregaderos de cerámica		1 – 3
	Equipo Electrónico	Refrigeradores		17 – 47
TOTALES				1,764 – 5,383

Fuente: McKinsey, GNSD, 2021.

Para promover y aumentar las exportaciones de los 20 productos en los que Guatemala ya está posicionada, AGEXPORT realizó talleres de trabajo con los empresarios de dichos productos para validar y priorizar los mercados propuestos por el estudio elaborado por Mckinsey y para definir las acciones detonantes para cada producto que permitirían catalizar las exportaciones de los mismos.

Para lograr atraer nuevos flujos de inversión extranjera, en los cuatro sectores identificados hacia unos más sofisticados y otros sectores estratégicos con alto potencial exportador, se planteó la creación de una **Agencia Privada de Promoción de Inversiones** que trabaje de la mano con el sector público, con el objetivo de:

1. Generar información de valor para ponerla a disposición y alcance de los inversionistas.
2. Promover Guatemala como destino de inversión implementando marketing digital con una estrategia de comunicación en redes sociales, sitio web, landing pages y la generación de leads para el seguimiento adecuado de los inversionistas.
3. Apoyar a los inversionistas en su proceso de radicación y softlanding en el territorio de Guatemala que incluye asesorarles sobre los temas fiscales, legales, bienes y raíces, recursos humanos, proveedores locales, logística y transporte, etc.
4. Vincular a inversionistas extranjeros con las oportunidades de negocios y con empresarios locales.

La Agencia Privada de Promoción de Inversiones – INVEST GUATEMALA – coordina las acciones de 3 mesas interinstitucionales establecidas para atraer más flujos de inversión en los sectores productivos focalizados. Dichas mesas son lideradas por la Municipalidad de Guatemala para el sector de Tercerización de servicios: información y tecnología (ITO) y procesos de negocios (BPO), el Proyecto Creando Oportunidades Económicas (CEO) de USAID para el sector de Manufactura de Aparatos Electrónicos y la Asociación Guatemalteca de Exportadores para Farmacéuticos y Dispositivos Médicos.

A través del trabajo coordinado entre la Agencia Privada de Promoción de Inversiones y el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), se promueve la mejora del clima de negocios y la competitividad del país desde la perspectiva del sector empresarial. Con ello, por una parte, se busca apoyar a los bancos locales para identificar mecanismos que faciliten el acceso a financiamiento a empresas locales y extranjeras para ejecutar proyectos de inversión, reinversión y/o expansión. Por otra parte, se pretende dotar de asistencia técnica para diseño e implementación de proyectos para facilitar el acceso a créditos blandos para sectores con proyectos de desarrollo y crecimiento, así como colaborar para la implementación de planes de desarrollo sectorial para aumentar la oferta exportable y diversificación de mercados.

B. Capital humano

Uno de los desafíos para la sostenibilidad del Plan, identificados en materia de capital humano, es la brecha entre la oferta y demanda de personas que hablan inglés para cubrir empleos para empresas de tercerización de servicios (BPOs) y contact centers, pues la oferta solo cubre cerca de un 10% al 13% de la misma. Por otra parte, también se identificó que existe una demanda en habilidades avanzadas de tecnologías de información (TI) y programación para trabajar en diferentes industrias. Sin embargo, el nivel esperado² es relativamente bajo. Además, las habilidades gerenciales a nivel intermedio tienen demanda potencial, pues estas son necesarias para emprendedores, directivos y mandos medios. No obstante, existe una brecha importante debido a una falta de alineación entre la preparación del recurso humano y los requerimientos del sector empleador.

Por ello, este eje identificó como primer reto cubrir la demanda de jóvenes que hablan inglés, por medio de programas de formación y cursos acelerados para cubrir 90,000 empleos nuevos con el nivel esperado de inglés en cinco años y 20,000 capacitados en programación en cinco años.

²

Tanto para aprendices (bases fuertes de lógica matemática, bases de datos, competencia en al menos un lenguaje de programación), programadores juniors (Java, Cloud computing, Web services, Desarrollo Apps móvil, desarrollo apps web), como para programadores senior (lenguaje php, sql, prácticas de código y arquitectura limpia, DevSecOps, paradigmas de programación, base de datos, escalabilidad de soluciones, usabilidad, ciberseguridad)

Para los primeros dos años, se concretó como primer objetivo la capacitación de 30,000 jóvenes para el aprendizaje de inglés, programación y mandos medios, así como la formación de profesores, facilitadores y tutores de inglés y programación.

Otro elemento importante en este componente es el apoyo en el rediseño del área vocacional para incluir inglés y programación en el currículo del Ministerio de Educación (MINEDUC) en el nivel diversificado, así como apoyar en la investigación de programas referentes (*benchmark* o mejores prácticas) en las áreas de inglés, programación y mandos medios.

Más allá de los retos mencionados, el eje de Capital Humano identificó como objetivos estratégicos los siguientes:

1. Institucionalizar la Mesa de Capital Humano, con los instrumentos pertinentes para su gestión.
2. Colaborar en el diseño y ejecución del Fondo de Becas del Gobierno en materia de idioma inglés.
3. Diseñar proyectos de los componentes de Programación y Habilidades Gerenciales.

C. Infraestructura

Dentro de los análisis realizados por la empresa consultora *McKinsey*, se identificó que la infraestructura es uno de los principales cuellos de botella o limitantes para el crecimiento económico y el desarrollo de mayores oportunidades en el país. Por ello, se priorizó el tema de la infraestructura vial y la inversión en puertos, dado que la inversión pública es sumamente baja en Guatemala (es de apenas 1.7% del PIB, mientras que diversas investigaciones estiman que esta debería ser de por lo menos 6% del PIB para impulsar el crecimiento económico de un país).

Para ello, se creó un plan de trabajo que incluye la definición de cuatro ejes para la ideación y priorización de proyectos, su ejecución, financiamiento, y gobernanza, separados en dos horizontes, cada uno con objetivos definidos:

1. Horizonte uno o corto plazo, que incluye aquellos proyectos que pueden trabajarse bajo el modelo que hoy existe, sin reformas institucionales
2. Horizonte dos o largo plazo, que requiere llevar a cabo cambios profundos y permite, entre otras cosas, ampliar la habilitación de buenas prácticas en el proceso de licitación, consolidar capacidades de gestión de contratos, incluyendo mecanismos para la resolución de contratos que tienen controversias, desarrollar un procedimiento técnico más ágil para la obtención de derechos de vía, habilitar esquemas de alianzas público-privadas más expeditos, entre otros.

Los objetivos estratégicos definidos para este eje de infraestructura fueron, por una parte, aumentar la inversión en formación bruta de capital fijo de 15% a 26% en los próximos 10 años, y por otra, impulsar reformas institucionales que ayuden a acelerar la inversión en infraestructura productiva.

Como objetivos específicos se definieron, en el horizonte uno, aumentar las inversiones en 52 proyectos de infraestructura identificados y en el horizonte dos, habilitar mecanismos de financiación para proyectos con base en indicadores de desempeño (indicadores de servicio).

D. Turismo

El turismo es uno de los principales sectores económicos a nivel internacional. Revierte de una relevancia particular en países como Guatemala, en donde representa una opción real de desarrollo económico y social, pues ha demostrado su capacidad de contribuir de forma eficaz a la generación de empleo digno y ocupaciones productivas, a la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural, así como al fortalecimiento de la identidad nacional. En consecuencia, coadyuva a la consecución de las prioridades nacionales señaladas en el Plan de Desarrollo Nacional K'atun Nuestra Guatemala 2032. Además, contribuye a alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El papel que el turismo desempeña en el logro de estos se fortalece significativamente cuando el mencionado desarrollo sostenible representa una responsabilidad compartida y pasa a formar parte del núcleo de la toma de decisiones.

El objetivo estratégico de la mesa de turismo es aumentar los ingresos derivados de esta actividad económica del 2.7% al 10% del PIB para el año 2030.

Para ello se plantean acciones en ocho áreas de trabajo con diversos objetivos que incluyen:

1. Cambios al **marco institucional**, incluyendo modernizar la gobernanza y el marco jurídico del ente rector del turismo.
2. Fomento del **desarrollo sostenible** de la actividad turística, con base en criterios globales.
3. Consolidación y **diversificación de la oferta turística nacional**, incluyendo acciones como la modernización del registro de servicios turísticos, la promoción de inversión e infraestructura en nuevos destinos turísticos, la implementación del plan de inversión Fondo Maya, y el desarrollo de un plan de desarrollo turístico para la Ciudad de Guatemala.

4. Implementación de un **sistema de información turística** para lograr una adecuada medición, coordinación y divulgación de información estratégica para el sector.
5. Mejorar la **competitividad turística**, mejorando la infraestructura y servicios de atención a los visitantes en los aeropuertos, puertos, puestos fronterizos, terminales de cruceros, asimismo mejorando la conectividad vial, y capacitando al recurso humano de la cadena de valor.
6. Desarrollar adecuadamente el **mercadeo turístico** para potenciar la promoción de Guatemala como destino a nivel nacional, regional e internacional, incluyendo el impulso de la Marca País para el desarrollo de campañas promocionales en los mercados prioritarios.
7. Implementar el **Programa Nacional de Seguridad Turística** para fortalecer la seguridad en materia turística, así como los mecanismos de asistencia tanto preventiva como de respuesta, así como la inclusión de un eje de protección al turista dentro de la política nacional para el desarrollo turístico sostenible y a más largo plazo la implementación de acciones relacionadas al Código Internacional para la Protección de Turistas de la OMT.
8. Buscar recuperar el liderazgo y participación en **instancias nacionales, regionales e internacionales**, incluyendo alianzas y membresías para la promoción del turismo.

E. Certeza jurídica

Este componente está concebido de forma transversal. Busca desarrollar sus actividades con un enfoque articulador entre diferentes entidades públicas y privadas, para incentivar, apoyar y visibilizar diferentes iniciativas, tanto de carácter legislativo, como aquellos que se pueden realizar por medio de acuerdos ministeriales o gubernativos, que pueden tener impacto en varios de los objetivos estratégicos de la iniciativa Guatemala No Se Detiene y, por lo tanto, contribuye a fortalecer la certeza jurídica en el país.

El enfoque de este componente se centra en lograr, como país, una mayor certeza jurídica para los inversionistas. De esa cuenta, aborda tanto problemas de carácter estructural, como problemas del día a día de los inversionistas. En ese sentido, se identificaron los problemas que requieren atención inmediata. El primero de ellos son las falencias en la estructura del sistema jurídico para ofrecer certeza a los inversionistas (idoneidad de la arquitectura general del sistema jurídico); el segundo tiene que ver con la transparencia en diferentes ámbitos de la gestión pública y en el proceso de creación de normas que afectan la inversión en Guatemala; el tercero se refiere a la calidad de las normas para atraer, incentivar y facilitar la inversión en nuestro país; y por último, la aplicación de la ley, es decir qué tan efectiva es la aplicación y ejecución de normas en el sistema judicial y en la administración pública.

Para abordar esta problemática, se plantean **cuatro ejes de trabajo**, cada uno con objetivos e indicadores definidos:

1. Guatemala, un Estado 100% digital

Se busca impulsar una estrategia ambiciosa de servicios del Estado (organismos Ejecutivo y Judicial), que busca identificar jornadas que afectan la atracción de inversiones, priorizándolas en los procesos de simplificación y digitalización de los trámites administrativos; esto incluye la implementación de un **“laboratorio digital”**, con el que se pone en marcha un proceso con equipos multidisciplinarios colaborativos para desarrollar, probar e implementar soluciones digitales amigables para el usuario, en los servicios administrativos más importantes del Estado.

Para ello, inicialmente se debe recrear la “jornada” del usuario al solicitar un servicio específico, para luego identificar los puntos críticos desde su perspectiva, presentar un análisis integral de los distintos procesos administrativos y finalmente presentar un prototipo digital, que proporciona una simulación realista del diseño para el servicio digital terminado, permitiendo la prueba final del usuario.

2. Incentivar la competitividad y el empleo

Impulsar un paquete ambicioso de reformas para incentivar la competitividad y el empleo, que permitan nuevas inversiones para generar empleos más productivos y bien remunerados.

Ello implica abordar aspectos de relevancia como: impulsar una **regulación laboral** que aumente el empleo formal, tal es el caso de mejor información estadística; fortalecer capacidades del IGSS para impulsar formalización; fortalecer mecanismos que aumenten la **eficiencia en los negocios**, por ejemplo: impulsar la regulación Convenio 169 de la OIT y fortalecer esquemas de prevención de seguridad; impulsar un **marco regulatorio del capital** para incentivar inversiones, dentro de los que se incluyen el incentivar la suscripción de los convenios de doble tributación, la normativa relativa a la estabilidad de las inversiones y la creación de los instrumentos jurídicos para la protección de capital de riesgo entre otras normativas necesarias; y fortalecer los **derechos de propiedad** en el país (estrategia de protección de la propiedad intelectual, políticas de protección de propiedad inmueble).

3. Modernización del Organismo Judicial

Guatemala tiene grandes desafíos en materia de justicia penal y civil, los cuales inciden significativamente en las decisiones de los inversionistas, por lo que se busca modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global, impulsando estrategias integrales desde la demanda impulsando el establecimiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos, y desde la oferta para la atención de los casos impulsando la modernización de la gestión administrativa de los despachos, mediante la digitalización y la introducción de reformas para adoptar la oralidad en la justicia civil.

Para ello, se identificaron oportunidades significativas de mejora en cuanto a lograr una reducción significativa de tiempo en la tramitación de procesos penales y civiles, resolución de disputas comerciales, y uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

4. Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

Se busca impulsar un **Gran acuerdo nacional por la transparencia** con la participación de diferentes sectores de la sociedad civil, academia, sector empresarial, iglesia, partidos políticos, las diferentes instituciones del Estado, entre otros, que promuevan reformas clave que aumenten la transparencia en Guatemala.

Adicionalmente a los cuatro ejes anteriormente descritos, se propone la **implementación de un observatorio sobre seguridad y certeza jurídica** para dar seguimiento al impacto en la certeza jurídica del país, la implementación general del componente, así como generar recomendaciones de política pública.

ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Para garantizar la correcta y exitosa ejecución del plan GNSD se estableció una hoja de ruta para cada uno de los componentes de trabajo, que cuenta con un esquema de gobernanza y una organización clara para lograrla. Dentro de esta organización se cuenta con diversas estructuras como son: un Comité Directivo, una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y siete mesas o frentes de trabajo divididas en tres mesas transversales (Infraestructura, Capital Humano, y Certeza Jurídica), dos mesas sectoriales (Atracción de Inversiones y Turismo) y dos mesas operativas (Comunicación y Recaudación), estructuras que actúan en sus respectivos niveles (estratégico, táctico y operativo).

A continuación, se describen las funciones de cada una, así como las entidades que conforman las mesas.

1. Comité Directivo:

Está integrado por los promotores de cada eje y tiene como función evaluar y recomendar iniciativas, elaborar el presupuesto de cada mesa técnica, apoyar en el diseño de soluciones y reducción de “cuellos de botella”, buscar la integración de los equipos para las mesas de trabajo, apoyar en la evaluación y seguimiento de indicadores de desempeño y apoyar en la comunicación y promoción del plan GNSD.

2. Oficina de Gestión de Proyecto (PMO):

Además del nivel táctico, trabaja en el nivel operativo apoyando en la ejecución del plan de trabajo de cada mesa. A nivel táctico, da apoyo en la evaluación y seguimiento de los indicadores de cada mesa, además que desarrolla iniciativas, presupuestos y soluciones de “cuellos de botella” para proponer al Comité Directivo.

3. Mesas Técnicas por cada uno de los ejes de trabajo

Son encargadas de la formulación del plan de trabajo de cada una, búsqueda de alianzas, seguimiento de indicadores, selección y contratación de equipos, y a nivel operativo la ejecución del plan de trabajo.



MESA DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES

1. Talleres con 20 productos que Guatemala ya exporta y potencial para aumentar

Como resultado de los talleres los mercados priorizados, en su orden fueron: Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, México, Centroamérica, República Dominicana, Países Asiáticos, Chile, Ecuador y Brasil. En cuanto a las acciones detonantes se definieron en orden de importancia las siguientes: Inteligencia de mercados, requisitos y certificaciones de mercado, marca país / campaña imagen productos, oferta exportable, promoción comercial y admisibilidades. En temas transversales las prioridades fueron: alternativas y costos logísticos, alternativas de financiamiento a tasas competitividad y plazos largos, marco normativo y políticas públicas, cierre de TLC con Corea del Sur y Canadá. En cuanto a la agenda legislativa se definieron como prioridades la Ley de Infraestructura Vial, la Ley UPOV, ley para la atracción de inversiones y una política salarial a largo plazo.

2. Implementación de la agencia privada de promoción de inversiones

Se implementó la agencia privada de Promoción de inversiones denominada Invest Guatemala, creada para apoyar la ejecución del plan de Guatemala No Se Detiene, la cual ha generado desde ya un aumento de la Inversión Extranjera Directa en USD 550 millones hasta agosto 2022.

La agencia fue diseñada para apoyar a los inversionistas extranjeros en los aspectos de inteligencia, promoción, facilitación, y seguimiento (*aftercare*) de las inversiones. El objetivo es vincular a inversionistas extranjeros con las oportunidades de negocios en Guatemala y los empresarios locales. Para ello se ha trabajado en conjunto con el sector público en:

1. Implementar una metodología para la prospección de potenciales inversionistas en sectores estratégicos.
2. Brindar atención de primer nivel a través de un acompañamiento en el proceso de gestión y radicación de nuevas inversiones.
3. Realizar actividades de promoción y atracción de inversiones a nivel local y en el extranjero para dar a conocer las oportunidades en el país.
4. Crear de un sitio web e implementación de una estrategia agresiva de marketing digital que posicione a Guatemala como destino de inversión.

5. Prestar servicios de apoyo al inversionista en todas las etapas del proceso de atracción de inversiones:
 - A. Inteligencia - identificar el mejor modelo de negocios para el inversionista y proporcionar información para la toma de decisiones.
 - B. Facilitación - vincular a los inversionistas con socios locales, proveedores de insumos y servicios, ubicar espacios inmobiliarios, apoyo en la apertura de empresa y obtenciones de registros, etc.
 - C. *Aftercare* - apoyando a inversionistas ya radicados en el país con los retos y necesidades específicas en sus operaciones.
6. Sensibilizar a nivel local sobre impacto de la inversión extranjera directa para el desarrollo económico sostenible del país, la generación de empleos formales y el crecimiento del PIB.
7. Identificar acciones específicas que mejoran la competitividad y el clima de negocios para atraer más inversión como la agilización de los registros sanitarios, los permisos de trabajo para extranjeros, incentivos para la inversión, entre otros.

Dentro de las actividades realizadas destaca la realización de tres foros de atracción de inversión de alto nivel en noviembre de 2021, marzo y mayo de 2022 con la participación de más de 80 empresarios de diversas naciones como Estados Unidos, México, España, India, Corea del Sur, Colombia, Taiwán, Vietnam y Sri Lanka. También se han realizado presentaciones de país en visitas internacionales a México, Estados Unidos, Reino Unido y Emiratos Arabes Unidos; así como organizado webinars con Canadá, Israel, Perú, Chile, Colombia y Estados Unidos. Además se han atendido localmente a delegaciones empresariales de México, Chile y Taiwán, se han coordinado agendas locales para más de 30 potenciales inversionistas y atendido virtualmente a más de 50 *leads*.

Esto ha traído como resultado la confirmación de inversión y reinversión de empresas internacionales como *Yazaki Corporation, Tata Consultancy Services, Teleperformance, Alorica, Emergent Cold, Grupo Cadelga, Cargill, Telus International*, entre otras.



**MESA DE
CAPITAL
HUMANO**

1. Firma de convenio para delimitar funciones de las entidades vinculadas

El 22 de junio se llevó a cabo la firma del convenio entre las catorce entidades tanto del sector público como del privado para establecer la mesa técnica que contribuya a la generación de acciones en beneficio del desarrollo del capital humano. El establecimiento de esta mesa técnica permitirá que se aborden 4 aspectos fundamentales: detección de oportunidades de mejora en los sectores productivos con respecto al capital humano, vincular la oferta y la demanda del mercado laboral, establecer enlaces con los actores clave en los procesos de mejora de las necesidades de capital humano y apoyar las acciones que cada entidad pública o privada realicen para promover y mejorar aptitudes y competencias, con el objetivo de lograr una mayor y mejor empleabilidad.

Firmaron el convenio autoridades y representantes de los ministerios de Economía, Finanzas Públicas, Educación, Trabajo y Previsión Social, SEGEPLAN, PRONACOM, INTECAP, Municipalidad de Guatemala, Cámara de Industria, AGEXPORT, FUNDESA, Universidad del Valle de Guatemala, Fundación Sergio Paiz Andrade -FUNSEPA- y la Asociación de Gerentes de Guatemala.

2. Apoyo a la implementación del fondo de becas del MINECO

Se apoyó en el diseño general y del reglamento para la administración del Fondo de Becas para bilingüismo y enfermería (principalmente para la implementación del área de inglés), fondo que cuenta con Q100.0 millones: Q70.0 millones asignados al Ministerio de Economía y Q30.0 millones asignados al Ministerio de Educación. Las becas relacionadas, cubren los rubros de capacitación, estipendio, dispositivo y conectividad.

3. Institucionalidad

Luego de firmado el convenio para delimitar las funciones de las organizaciones y entidades vinculadas a la Mesa Interinstitucional de Capital Humano, se contrató a la directora ejecutiva y se instaló la unidad ejecutiva en la Universidad del Valle de Guatemala. Se tiene el presupuesto 2022 aprobado y se trabajó en la Planificación Estratégica 2022-2026. Es importante mencionar también que, como parte del trabajo realizado, se definió la misión y visión de la mesa de trabajo de capital humano para los próximos cinco años 2022-2026.

Estas son:

1. Visión:

La brecha entre falta de capacidades y competencias adquiridas para el empleo se ha disminuido en Guatemala, para por lo menos 100,000 jóvenes. Las habilidades adquiridas por los jóvenes de entre 14 y 35 años les han dado la oportunidad de obtener trabajo en empresas y sectores con un futuro prometedor. Su trabajo les permite mayores ingresos para complementar su desarrollo integral y el de sus familias. Incorporar talento humano con las competencias que requiere el aumento de la productividad del país hace que éste sea referente en la transformación económico y social.

Hay mayor disponibilidad de profesores universitarios, maestros de secundaria, facilitadores, y tutores que han desarrollado sus competencias disciplinares y docentes en nuevas áreas del conocimiento, elevando la calidad, pertinencia e impacto de la educación en el país. Como todo proceso de cambio, lo que se inició con esperanza en búsqueda de nuevas oportunidades, se ha convertido en resultados que ponen al país en la senda del desarrollo sostenible.

2. Misión:

La Misión de la Mesa de Capital Humano es facilitar y apoyar los esfuerzos de los ejecutores de los programas de aprendizaje de inglés, programación y capacidades gerenciales para mandos medios, para que 100,000 jóvenes puedan incorporarse al trabajo en los próximos 5 años en Guatemala (hasta 2026). Para ello, diseñamos proyectos, buscamos recursos, promovemos la coordinación para no duplicar esfuerzos y damos seguimiento a las acciones que llevan a cabo los ejecutores de estos programas.

Asimismo, dentro de la **estrategia de trabajo** destaca el enfoque y los objetivos:

3. Enfoque

1. Establecer prioridades, aprender de ellas sistematizándolas para luego escalar
2. Coordinar esfuerzos entre actores, compartiendo recursos
3. Gestionar recursos y establecer mecanismos para ejecutar las grandes acciones
4. Forma de trabajo: prototipo-investigación-masificación
 - A. Inglés
 - B. Programación
 - C. Competencias gerenciales

Objetivos

1. Promover la acción de los ejecutores de programas, aportando recursos para proyectos prioritarios.

Corto Plazo (2022):

- A. INTECAP ejecuta Programa de Becas del Gobierno con 6,000 jóvenes, obteniendo trabajo (12,000 inscritos) y de otras fuentes para habilidades lingüísticas de inglés y **“finishing school”**.
- B. Sector privado ejecuta programas de capacitación de inglés para el trabajo aportando 2,000 jóvenes obteniendo trabajo
- C. Academia capacita tutores/facilitadores para que enseñen inglés (200-300)

2. Diseño de proyectos y gestión de recursos:

Corto plazo (2022):

- A. Programación. Diseño de un proyecto para 500 programadores en formatos intensivos
- B. Competencias gerenciales Diseño de un proyecto para cada área con recursos para la ejecución inicial (200 capacitados)
- C. Fortalecimiento de la Organización
- D. Sistematizar el trabajo de la Mesa y sus procesos de toma de decisiones

3. Fortalecimiento de la Organización

Sistematizar el trabajo de la Mesa y sus procesos de toma de decisiones

Entre mayo y julio 2022, se trabajó en definir los modelos de implementación masivamente programas en los 3 ejes prioritarios de trabajo y en el financiamiento para el trabajo de la mesa.

También se realizó un **ejercicio de “benchmarking”** o referencias de buenas prácticas tanto para el componente de inglés (idioma hebreo en Israel), como para el de programación (India) y el de gerencia para mandos medios para empresas de información y tecnología (La industria de juegos, Estados Unidos), presentándose las principales conclusiones y resultados exitosos.

Se trabajó en promover en la iniciativa privada y en el ámbito público toda la oferta de becas existentes: MINECO, MINEDUC, PLATZI, EMPLEO DIGNO, LEVEL UP, etc., con lo que al **mes de Julio del 2022 se monitoreó la entrega de más de 10,500 becas para estudiantes y profesores**. La capacitación para estudiantes con becas del Fondo MINECO y MINEDUC está siendo impartida por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- y por la Universidad del Valle de Guatemala a 60 profesores.



MESA DE INFRAESTRUCTURA

La infraestructura vial y la inversión en puertos, se ha priorizado debido a que la inversión en formación bruta de capital fijo es de las más bajas en el mundo con tan solo 15.6% sobre el PIB, cuando el promedio en América Latina es 18% y en el mundo es 26%. De hecho, en Guatemala, la inversión pública en infraestructura respecto al PIB es apenas del 1.7%, cuando según estimaciones debería ser del 6% del PIB, para el crecimiento económico y nivel de crecimiento urbano que está teniendo el área metropolitana y las ciudades intermedias.

1. Suscripción de convenio

El 26 de octubre de 2021 se suscribió el convenio de Coordinación Interinstitucional para la implementación y generación de infraestructura. Fue firmado por representantes de los ministerios de Economía, Finanzas Públicas, y Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, además de la Municipalidad de Guatemala, la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE), la Cámara de Industria de Guatemala y FUNDESA, con el objeto de crear una Mesa Técnica sobre infraestructura para satisfacer con eficiencia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos.

2. Identificación de proyectos prioritarios

Se han identificado hasta 52 proyectos de infraestructura vial y portuaria que tienen una inversión total de USD6.4 millardos de dólares. Sin embargo, bajo el sistema actual de inversión pública tradicional, la velocidad es muy baja y a esto se le suman los problemas de infraestructura vial y portuaria que han impactado la realidad nacional en las últimas semanas.

3. Identificación de alcance

Se han identificado dos horizontes: el horizonte 1, que muestra los proyectos que se pueden trabajar sin las reformas institucionales y un horizonte 2, que permita ampliar la habilitación de buenas prácticas en el proceso de licitación (e. g. permitir contratar proyectos de reparación y mantenimiento), consolidar capacidades de gestión de contratos, incluyendo mecanismos para la resolución de contratos con controversias, desarrollar un procedimiento para la obtención de derecho de vía, habilitar esquemas de alianzas público-privadas más expeditos, entre otros.

4. Reformas institucionales para acelerar la inversión en infraestructura

Se ha revisado el contenido de la iniciativa de ley identificada con el número 5431 de Dirección Legislativa, denominada la Ley General de Infraestructura Vial, de manera que pueda acompañarse el proceso de propuestas de cambios; asimismo se realiza el acompañamiento en la formulación de las propuestas de iniciativas de ley para reformar el Decreto Número 16-2010 Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica y para la creación de la Autoridad Marítimo-Portuaria.

5. Contratación de consultorías, personal y estudios específicos

Apoyo de USAID, por medio del proyecto CEO para contar con un formato de bases de licitación para el modelo de contratación de Diseño y Construcción, considerando las reformas al Reglamento de la Ley de Contrataciones. Por otra parte, se logró apoyo de FUNDESA en la contratación de la persona responsable de ser el soporte técnico para el Plan GNSD y las autoridades y responsables del Ministerio de Comunicaciones e Infraestructura, así como apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- en bases de licitación y sobre buenas prácticas internacionales en materia de contratos de inversión y cláusulas de estabilidad jurídica. También se ha trabajado en la estructuración de proyectos por medio de la ANADIE y el apoyo a reforma de normas y leyes que afectan a la infraestructura vial, como las siguientes:

- A. Iniciativa 5431 Ley General de Infraestructura Vial
- B. Iniciativa 5934 Ley para la concesión de la implementación de la Fase I del Aerómetro
- C. Reforma a la ley de ANADIE
- D. Reformas al Libro Azul

Asimismo, se llevó a cabo la contratación de la empresa de consultoría EY para el asesoramiento y acompañamiento a la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, en el proceso de licitación del diseño y construcción de proyectos en el municipio de Guatemala (Puente Belice II y sus aproximaciones).

También se logró el apoyo del Banco Mundial para la implementación en Guatemala de los contratos CREMA (contratos de rehabilitación y mantenimiento) y el Plan Maestro de Corredores Económicos.

Por último, se ha avanzado en formalizar un Plan de Infraestructura Nacional a partir de metodologías de evaluación y priorización de proyectos; crear capacidades necesarias para estructurar proyectos a escala; así como ampliar la habilitación de buenas prácticas en el proceso de licitación (e. g. permitir contratar proyectos con diseños), avanzar hacia el uso de la herramienta de software HDM4 que es utilizada para el análisis, evaluación y planificación de recursos en las inversiones de infraestructura vial y consolidar capacidades de gestión de contratos, incluyendo mecanismos para la resolución de contratos con controversias.



MESA DE TURISMO

1. Conformación de la mesa

La mesa de turismo fue integrada y sus integrantes representan a entidades del sector público como: Municipalidad de Guatemala, INGUAT y del sector privado turístico como Cámara de Turismo de Guatemala; FUNGUAT, Comisión de Turismo Sostenible de AGEXPORT, PACUNAM, etc.

2. Firma de convenio

Actualmente, se está trabajando en el borrador de un convenio interinstitucional con entidades del sector público como la Municipalidad de Guatemala, ministerios de Relaciones Exteriores, Economía, Cultura y Deportes, Gobernación, Instituto Guatemalteco de Turismo, así como con entidades del sector privado como FUNDESA, Cámara de Turismo, FUNGUAT, AGEXPORT, PACUNAM, Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas, Buró de Convenciones.

3. Reuniones estratégicas y comparación con casos exitosos en materia turística

La mesa de turismo es de reciente creación. Semanalmente se sostienen reuniones de seguimiento y se han gestionado reuniones de trabajo con la Ministra de Turismo de El Salvador, Morena Valdés, para entender el funcionamiento del Ministerio de Turismo, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y el Instituto Salvadoreño de Turismo. De igual manera, se sostuvo una reunión con el viceministro de Turismo de República Dominicana, Carlos Peguero.

Asimismo, se han gestionado reuniones interinstitucionales para revisar temas diversos.

4. Definición de ejes de trabajo

Se definió que los ejes a trabajar en el sector turístico son:

- A. Marco institucional
- B. Desarrollo turístico sostenible
- C. Consolidación y diversificación de la oferta turística
- D. Sistema de información turística
- E. Competitividad turística
- F. Mercadeo turístico
- G. Seguridad turística

5. Prioridades en el marco institucional

En ese sentido, se definieron las prioridades en el marco institucional.

- A. Contar con una autoridad con mandato claro
- B. Gobernanza participativa (junta asesora mixta)
- C. Fortaleza institucional
- D. Actualizar, dar seguimiento y ejecutar una Política de Turismo de largo plazo
- E. Transparencia y rendición de cuentas

6. Acciones para el fortalecimiento institucional

En línea con lo anterior, se ha constituido un equipo técnico para diseñar una estrategia para el fortalecimiento del ente rector del turismo y la modernización de las leyes y otros instrumentos, bajo los cuales se rige. Este esfuerzo busca alcanzar los siguientes resultados:

- A. Dar continuidad y consistencia en la implementación de planes y estrategias en el mediano y largo plazo, para lo cual se considera es importante dotar al ente rector un rango ministerial en la administración pública. Para lo cual se realiza un benchmarking de las mejores prácticas para plantear un fortalecimiento integral del sector turístico.
- B. Al participar en el Gabinete de Gobierno y Consejo de Ministros se definirían los mecanismos y estrategias interinstitucionales, que el sector turismo demanda.
- C. Promover la adopción de políticas sólidas y específicas para apoyar a las empresas del sector (en su mayoría Mipymes), que sufrieron gravemente durante la pandemia.
- D. Contar con un marco legal fortalecido para la atracción de inversiones.
- E. Fortalecer la relación con actores clave para promover alianzas estratégicas y hacer factibles opciones de cooperación nacional e internacional a nivel técnico y financiero.
- F. Diseñar e implementar acciones para salvaguardar la Reserva de la Biósfera Maya.



MESA DE CERTEZA JURÍDICA

La mesa de Certeza Jurídica ha priorizado apoyar a las entidades de las administración pública a rediseñar sus procesos de servicio de forma digital para alcanzar el objetivo de Guatemala 100% digital.

1. Suscripción de convenio

El 29 de julio se realizó el acto público de la firma del convenio denominado Convenio de Cooperación Interinstitucional para el establecimiento de una Mesa Técnica de implementación de iniciativas tendientes al fortalecimiento de la simplificación de requisitos y trámites administrativos; Este convenio esta integrado por los ministerios de Economía, Finanzas Públicas, Salud Pública y Asistencia Social, Ambiente y Recursos Naturales, Agricultura, Ganadería y Alimentación, además de la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico (GAE), Municipalidad de Guatemala, Contraloría General de Cuentas de la Nación y FUNDESA.

Esto con el objetivo de impulsar un modelo de gestión por medio del cual se identifiquen las jornadas que afectan las inversiones en el país, es decir los tramites que tienen vinculaciones interinstitucionales que es necesario priorizar para su simplificación y digitalización; todo ello deberá tener un impacto positivo disminuyendo la discrecionalidad, los costos y el tiempo para iniciar un negocio en Guatemala.

Para coadyuvar este proceso se ha realizado el diseño de capacitaciones que incluye una parte teórica por medio de cursos identificados en Platzi sobre gestión del cambio, *Design Thinking* y metodología Agile y una parte práctica con expertos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) en dos módulos de cuatro horas cada uno.

2. Acciones para Guatemala, un Estado 100% digital

Se han realizado reuniones con funcionarios del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo para la identificación de asistencia técnica y recursos para apoyar la digitalización del país. Asimismo, se realizó un ejercicio de seguimiento a la implementación de la ley de simplificación de trámites y requisitos, y para la identificación de asistencia técnica o recursos. También se realizó la primera reunión piloto para la identificación de “jornadas del inversionista” con representantes de AGEXPORT, PRONACOM, y Comisión GAE.

3. Reformas para incentivar la competitividad y el empleo

Se han alineado agendas de trabajo con otras entidades como CACIF, AGEXPORT, ASIES, FUNDACION 2020 y la Alianza Técnica de Apoyo al Legislativo (ATAL). Se ha apoyado el desarrollo de iniciativas de ley como las de estabilidad jurídica tributaria, tratados de doble tributación, implementación de la ley de insolvencia y la reglamentación del Convenio 169 de la OIT, así como las iniciativas de tramitación electrónica de la carpeta judicial y notificaciones electrónicas.

4. Modernización del sistema judicial

Se han realizado sesiones de trabajo con Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, en donde se destacó la importancia de trabajar en conjunto con un proceso integral que involucre reformas legales y educativas con participación de colegios profesionales, y formación en las aulas universitarias. En ese sentido se realiza un acompañamiento por medio de un grupo de consultores del CIEN, que da acompañamiento local, a la cooperación que brinda el BID al Organismo Judicial para la elaboración del plan estratégico de tecnología, derivado de la reciente aprobación por parte del Congreso de la República del decreto número 13-2022, Ley de Tramitación Electrónica de Expedientes Judiciales.

5. Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia y la Creación de un Observatorio sobre seguridad y Certeza Jurídica

Se logró hacer contacto con la Cámara de Diputados de Chile, se coincidió en que el Acuerdo Nacional por la transparencia involucra la mejora en la asistencia técnica al Congreso de la República, selección de personal, transparencia en el proceso de formación de la ley, aspectos en los que puede perfectamente apoyar la Cámara de Diputados. También se determinó que el Observatorio requiere generar una metodología que utilice los indicadores que establecen los índices internacionales, conforme lo establece la ruta de alto nivel, pero también con una metodología para evaluación del impacto económico y social.

Asimismo, se trabajó en consolidar un modelo de trabajo en alianzas, resaltando la importancia de los integrantes de la mesa promotora, el grupo de coordinación temática y el grupo de facilitación. Se está coordinando con ASIES, Foro Guatemala, Movimiento Cívico Nacional, Iglesias Evangélica y Católica, Guatemala Visible, y el Observatorio de la Propiedad Privada.

GOBIERNO DE
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO DE
RELACIONES
EXTERIORES

MINISTERIO DE
FINANZAS
PÚBLICAS

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN

MINISTERIO DE
SALUD PÚBLICA
Y ASISTENCIA
SOCIAL

MINISTERIO DE
TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

MINISTERIO DE
AGRICULTURA,
GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN

MINISTERIO DE
COMUNICACIONES,
INFRAESTRUCTURA
Y VIVIENDA

MINISTERIO DE
AMBIENTE
Y RECURSOS
NATURALES

COMISIÓN PRESIDENCIAL
DE GOBIERNO ABIERTO
Y ELECTRONICO

SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA



GUATEMALANOSEDETIENE.GT