

Roadmap de ejecución y socialización

Entregable 4

Mayo del 2021



Nota sobre la confidencialidad de este entregable

El presente entregable contiene información confidencial y propietaria. De conformidad con la cláusula sexta del contrato suscrito, la totalidad del presente entregable se marca como confidencial, razón por la cual su divulgación a terceros fuera de la organización del cliente se encuentra restringida, con excepción de la Municipalidad de Guatemala

El frente de infraestructura cuenta con las siguientes entregables

Foco de este entregable

Descripción de entregables

- | | |
|---|---|
| <p>1 Brechas de infraestructura y priorización de proyectos</p> | <p>Selección de 2 sectores para enfocar el estudio, según criterios de impacto económico y social a generar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para sectores priorizados: <ul style="list-style-type: none"> — Base de datos integrada de pipeline de proyectos identificados, caracterizando los proyectos en términos de impacto a generar y requerimientos / factibilidad de desarrollarse — Entendimiento de la situación actual e identificación de brechas de Guatemala vs. casos globales y mejores prácticas, incluyendo el análisis de la iniciativa de ley actual (iniciativa 5431) — Aspiración de mejora definida, para desarrollar los sectores priorizados y cerrar las brechas |
| <p>2 Macro-iniciativas para cerrar brechas identificadas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Informe con las macro-iniciativas identificadas para que Guatemala cierre las brechas • Priorización de 4-5 macro-iniciativas a detallar de acuerdo con su potencial impacto y factibilidad, balanceando cambios de corto y mediano plazo |
| <p>3 Detalle de las macro-iniciativas priorizadas e implicaciones organizacionales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Informe con la caracterización en detalle de las 4-5 macro-iniciativas priorizadas • Implicaciones institucionales y de recursos para lograr la exitosa implementación de las macro-iniciativas priorizadas, con énfasis en los cambios organizacionales que se requerirán • Esquema de delivery unit público-privado para asegurar la implementación de las macro-iniciativas en los sectores priorizados, y para permitir el futuro despliegue del abordaje en otros sectores |
| <p>4 Roadmap de ejecución y socialización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta de implementación de la transformación de Infraestructura del país (fases, actividades, roles, objetivos), diferenciando alcance posible sin cambios legislativos vs. modelo final de llegada requiriendo aprobación de Ley • Informe ejecutivo para socialización a actores relevantes |

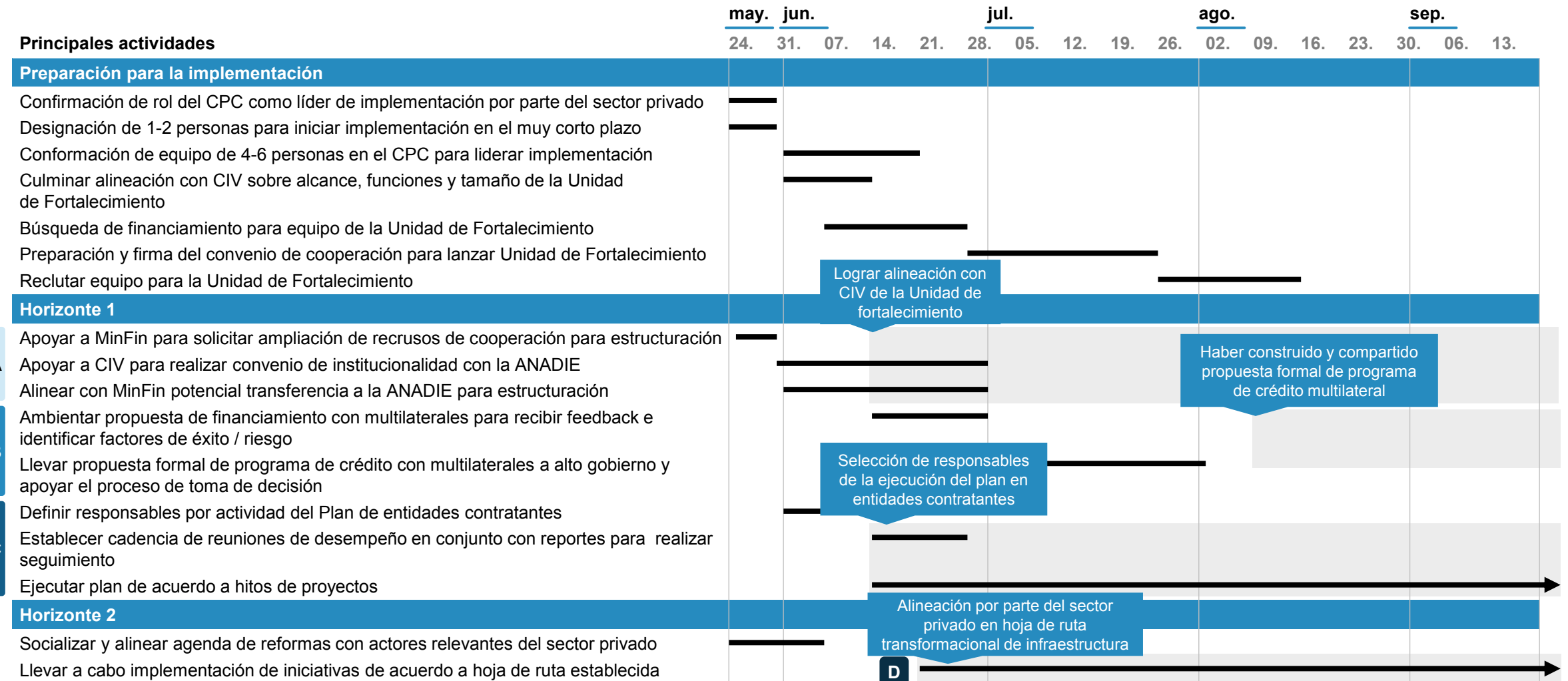
La entregable cuenta con las siguientes secciones

Hoja de ruta de implementación

Informe ejecutivo para socialización

Se podrían desplegar los siguientes pasos tácticos los próximos meses para lanzar la implementación del plan

Escalamiento de la implementación **A** Estructuración **B** Financiamiento **C** Ejecución plan 41 proyectos **D** Horizonte 2 **■** Trigger / habilitador para el escalamiento



A. Estructuración: Para llevar a cabo la macro-iniciativa se podrían considerar 2 opciones para la implementación (1/2)

Opción 1: Transferencia a fondo privativo de la ANADIE

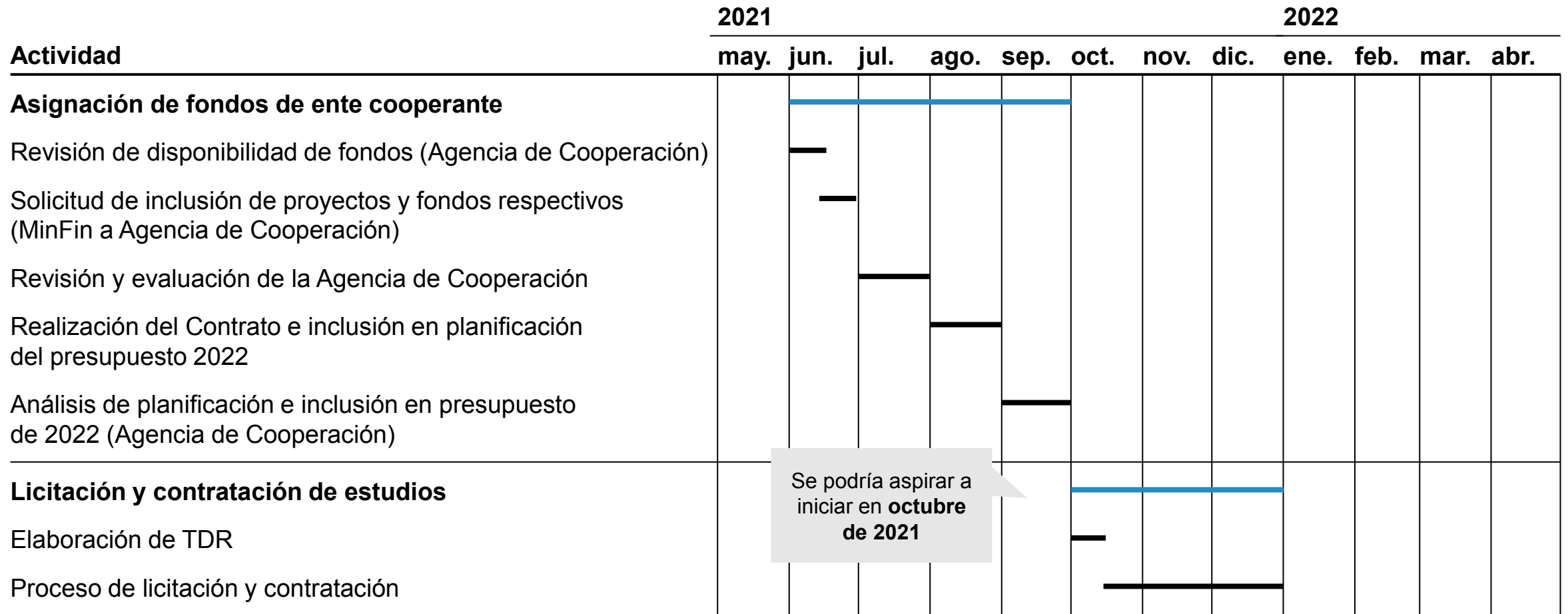
Actividad	2021						2022					
	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.	ene.	feb.	mar.	abr.
Habilitación legal¹		■										
Preparación del borrador		■										
Presentación en sesión del CONADIE		■										
Emisión de resolución por parte del CONADIE			■									
Transferencia a fondo privativo de la ANADIE		■										
Solicitud de fondos de la ANADIE al Ministerio de Finanzas		■										
Análisis de recursos, emisión y firma de acuerdo gubernativo y desembolso				■								
Desarrollo de capacidades						■						
Licitación y contratación de estudios						■						
Elaboración de TDR						■						
Proceso de licitación y contratación							■					

Podríamos iniciar en octubre de 2021

1. En esta actividad se han adelantado gestiones desde Mayo de 2021

A. Estructuración: Para llevar a cabo la macro-iniciativa se podrían considerar 2 opciones para la implementación (2/2)

Opción 2: Solicitud de fondos a entes cooperantes



B. Financiamiento: se podrían llevar a cabo los siguientes pasos con el objetivo de obtener un paquete de crédito multilateral en 1,5 años

¿Por qué tiene sentido esta fuente de financiación?

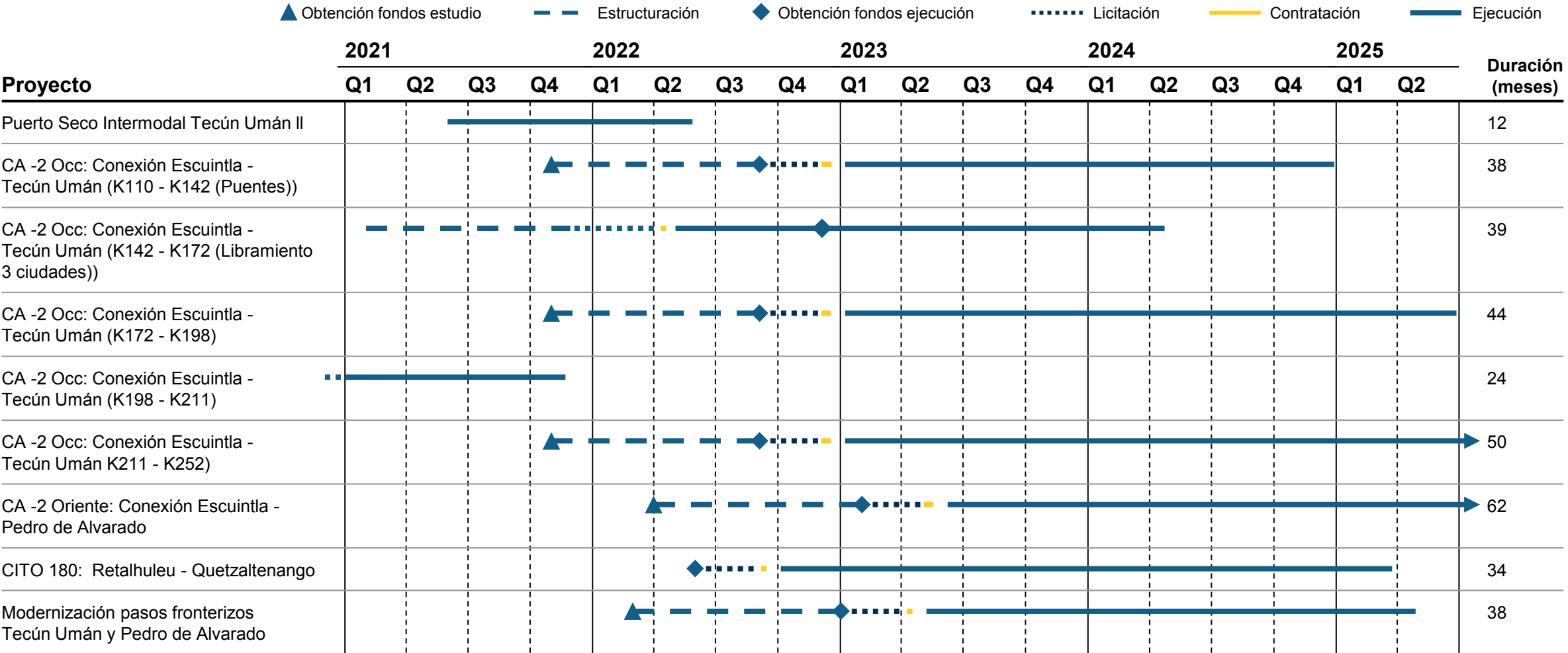
1. Existe **apetito de principales bancos** (Banco Mundial, BID, BCIE) para **ampliar su portafolio de créditos** en la región
2. Con número **limitado de operaciones** se podría **cubrir la totalidad del faltante** de financiación
3. Se podría desarrollar un **programa de asistencia técnica** que permita **construir capacidades** que se requieren para madurar correctamente el portafolio de proyectos
4. **Flexibilidad en los desembolsos** para que se realicen a medida que los proyectos lo vayan requiriendo, reduciendo los costos financieros
5. Posibilidad de **concretar apoyo de la comunidad internacional** al plan de infraestructura

Hoja de ruta de alto nivel para aprobación de créditos



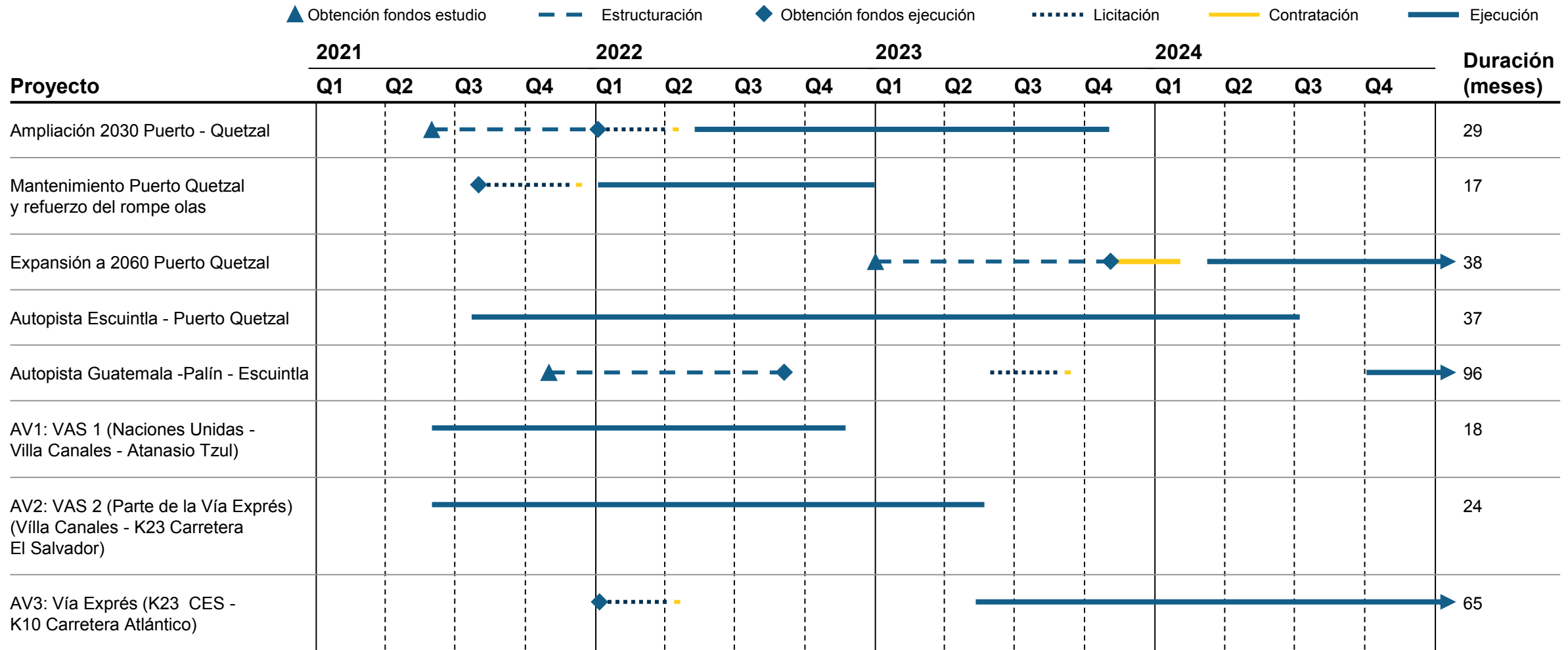
Este proceso es liderado por el **Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Comunicaciones** en conjunto con la **Presidencia** y el **Ministerio de Exteriores** dado el **esfuerzo diplomático** requerido

C. Ejecución plan 41 proyectos: con la hoja de ruta e hitos por proyecto, los equipos serían responsables de ejecutar el plan (1/5)



Nota: Los detalles de las etapas e hitos precedentes a cumplir están en el archivo de Excel anexo. Además, los supuestos usados para la estimación se detallan en la lámina descriptiva de cada proyecto. Se contemplan de 6 a10 meses para realizar la estructuración (incluyendo permisos) y de 3 a 4 meses para licitar y contratar los proyectos, de acuerdo con mejores prácticas

C. Ejecución plan 41 proyectos: con la hoja de ruta e hitos por proyecto, los equipos serían responsables de ejecutar el plan (2/5)



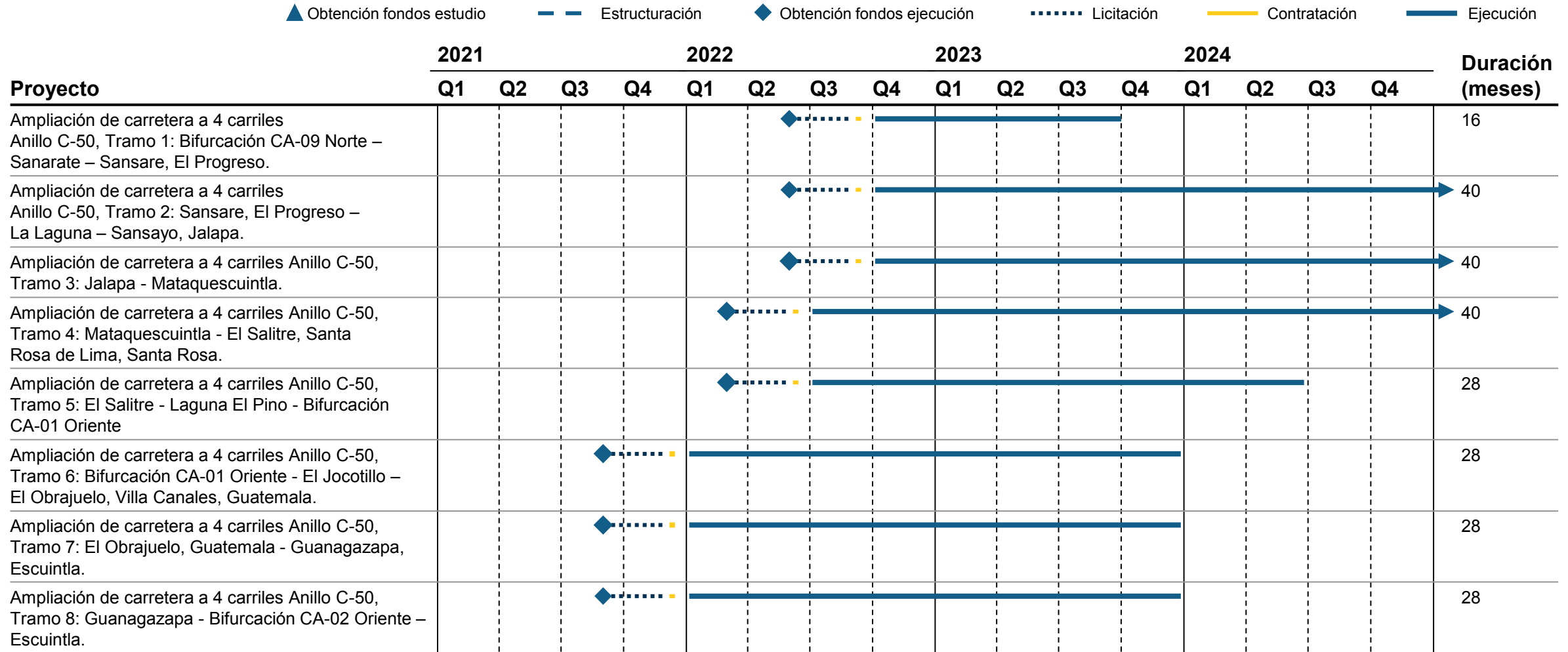
Nota: Los detalles de las etapas e hitos precedentes a cumplir están en el archivo de Excel anexo.

Además, los supuestos usados para la estimación se detallan en la lámina descriptiva de cada proyecto.

Se contemplan de 6 a 10 meses para realizar la estructuración (incluyendo permisos) y de 3 a 4 meses para licitar y contratar los proyectos, de acuerdo con mejores prácticas

Fuente: Design partners, CIV (Dirección General de Caminos y espacio Viceministro de Transporte), ANADIE, Grupo IDC y Municipalidad de Guatemala

C. Ejecución plan 41 proyectos: con la hoja de ruta e hitos por proyecto, los equipos serían responsables de ejecutar el plan (3/5)



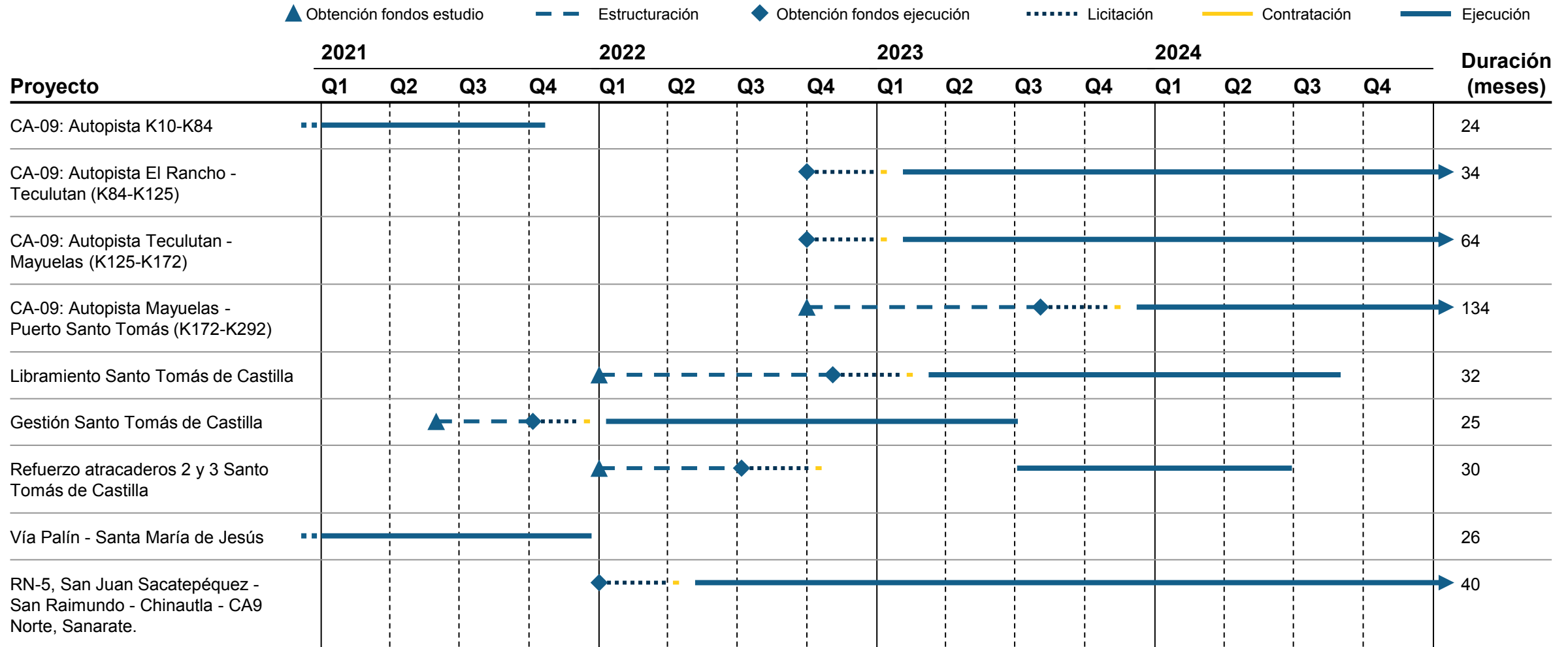
Nota: Los detalles de las etapas e hitos precedentes a cumplir están en el archivo de Excel anexo.

Además, los supuestos usados para la estimación se detallan en la lámina descriptiva de cada proyecto.

Se contemplan de 6 a 10 meses para realizar la estructuración (incluyendo permisos) y de 3 a 4 meses para licitar y contratar los proyectos, de acuerdo con mejores prácticas

Fuente: Design partners, CIV (Dirección General de Caminos y espacio Viceministro de Transporte), ANADIE, Grupo IDC y Municipalidad de Guatemala

C. Ejecución plan 41 proyectos: con la hoja de ruta e hitos por proyecto, los equipos serían responsables de ejecutar el plan (4/5)



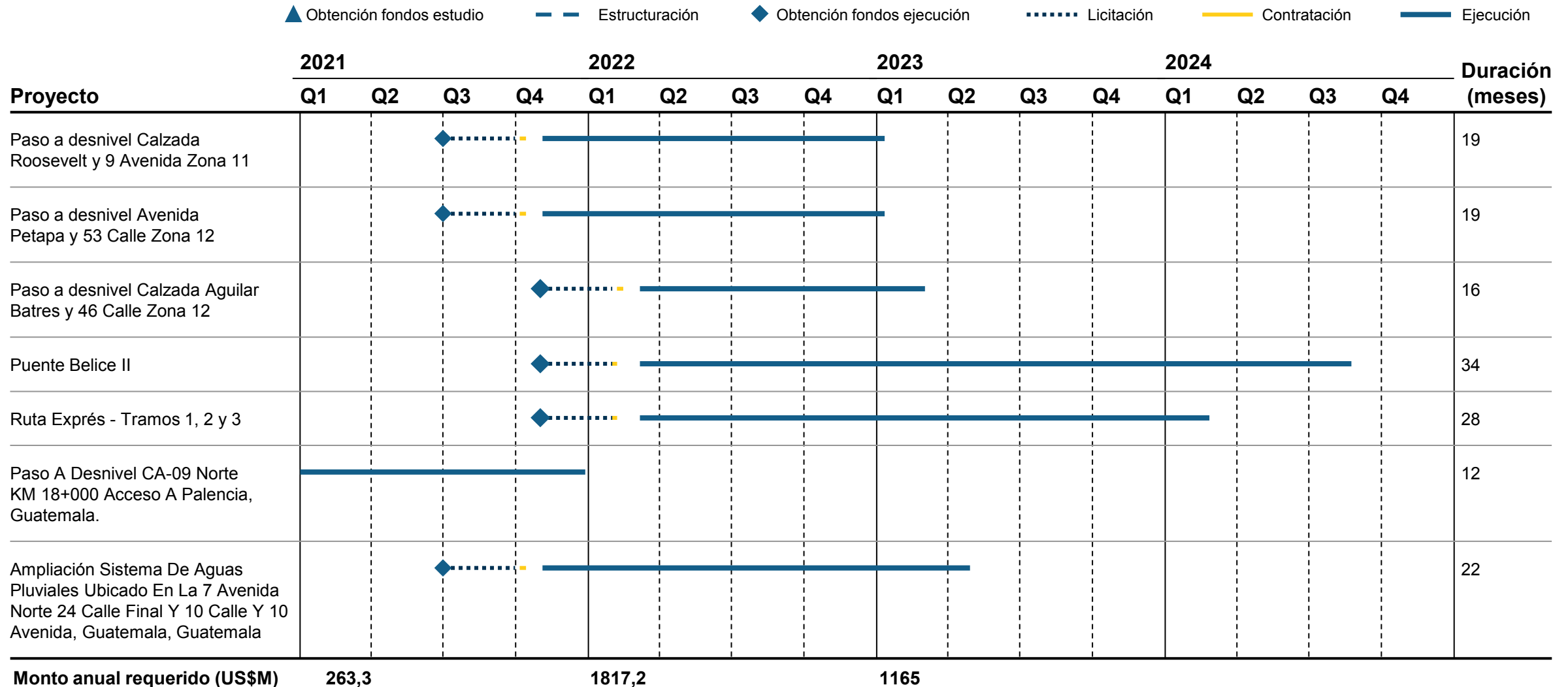
Nota: Los detalles de las etapas e hitos precedentes a cumplir están en el archivo de Excel anexo.

Además, los supuestos usados para la estimación se detallan en la lámina descriptiva de cada proyecto.

Se contemplan de 6 a 10 meses para realizar la estructuración (incluyendo permisos) y de 3 a 4 meses para licitar y contratar los proyectos, de acuerdo con mejores prácticas

Fuente: Design partners, CIV (Dirección General de Caminos y espacio Viceministro de Transporte), ANADIE, Grupo IDC y Municipalidad de Guatemala

C. Ejecución plan 41 proyectos: con la hoja de ruta e hitos por proyecto, los equipos serían responsables de ejecutar el plan (5/5)



Nota: Los detalles de las etapas e hitos precedentes a cumplir están en el archivo de Excel anexo.

Además, los supuestos usados para la estimación se detallan en la lámina descriptiva de cada proyecto.

Se contemplan de 6 a 10 meses para realizar la estructuración (incluyendo permisos) y de 3 a 4 meses para licitar y contratar los proyectos, de acuerdo con mejores prácticas

D. Horizonte 2: Este horizonte tiene como objetivo robustecer el ecosistema de infraestructura en Guatemala por medio de cambios estructurales

Duración de macro-iniciativas desde inicio hasta implementación o estado recurrente

Ejemplos de líderes

Macro-iniciativas Horizonte de Salto	2021		2022			2023			2024			2025		Líder sector público	Líder sector privado		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2				
1 Formalizar un Plan de Infraestructura Nacional por parte del sector público a partir de metodologías de evaluación y priorización de proyectos robustas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█					SEGEPLAN y CIV	CPC
2 Crear las capacidades de largo plazo necesarias para estructurar proyectos a escala				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	Secretaría privada	CPC
3 Ampliar la habilitación de buenas prácticas en el proceso de licitación (p.ej. permitir contratar proyectos con diseños)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█					MINFIN	CPC
4 Consolidar capacidades a escala de gestión de contratos, incluyendo mecanismos resolución de contratos con controversias	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█					Entidad Contratante y MINFIN	CPC
5 Desarrollar un procedimiento para la obtención de derecho de vía y mecanismo de expropiación	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█					CIV	CES	
6 Establecer un procedimiento ágil para el análisis de permisos y requerimientos con tiempos determinados				█	█	█	█	█	█	█						PRONACOM Y MINECO	CPC
7 Habilitar mecanismos de financiación para proyectos de horizonte 2								█	█	█	█					Municipalidad de Guatemala y MINFIN	CPC
8 Fortalecer esquema de APPs	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						MINECO, PRONACOM y ANADIE	CPC
9 Habilitar compromisos presupuestales de manera multianual para generar certeza en pago	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						MINFIN	CES
10 Poner en marcha plan para optimizar infraestructura existente	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█						CIV	CPC

D1. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Formalizar un Plan de Infraestructura Nacional por parte del sector público

Ejemplos de líderes

Objetivo de la macro-iniciativa



Construir sobre el paquete de proyecto priorizado, fortaleciendo los criterios objetivos de priorización de proyectos y adoptar por parte del Gobierno un plan maestro de infraestructura a largo plazo y resistente a ciclos políticos

Líderes de la iniciativa



CIV
SEGEPLAN
CPC

Apoyo



Presidencia
MINECO
MINEX

Actividad principales	2021		2022			2023				2024		Líder sector público	Líder sector privado		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			Q1	Q2
Definir alcance propuesto (p.ej., sectores)														CIV	CPC
Llevar a cabo lanzamiento: Llamado nacional y apertura al dialogo														CIV	CPC
Llevar a cabo lanzamiento de la transformación de SEGEPLAN repensando la planificación necesaria de inversión pública														SEGEPLAN	CPC
Llevar a cabo construcción del Plan de forma colectiva														CIV con apoyo de presidencia	CPC
Formalizar el plan maestro de infraestructura y establecer período para actualización (inclusión en política general de política de gobierno)														SEGEPLAN	CPC
Recibir aprobación del acuerdo gubernativo														Presidencia	CPC
Realizar ronda de socialización nacional e internacional para presentar el plan maestro														MINECO, CIV y MINEX	CPC
Realizar y publicar reporte anual de avance de ejecución del plan y de actualización del portafolio de proyectos (cuando aplique)														SEGEPLAN	CPC

Requerimientos potenciales



Cambio regulatorio¹



Cambio de Ley



Cambios institucionales

¹ No requiere cambio de ley

D2. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Crear las capacidades de largo plazo necesarias para estructurar proyectos a escala

Ejemplos de líderes

Objetivo de la macro-iniciativa



Con input del esfuerzo realizado en el Horizonte 1, definir la hoja de ruta necesaria para crear capacidades de estructuración, incluyendo: capital humano calificado, aseguramiento de presupuesto suficiente, definición de alcance, metodologías y estándares de calidad de estudios de pre-inversión

Líderes de la iniciativa



Secretaría privada
CPC

Apoyo



Unidad de fortalecimiento

Actividad principales	2022		2023				2024				2025		Líder sector público	Líder sector privado		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			Q1	Q2
Analizar diferentes alternativas institucionales incluyendo creación o modificación de instituciones existentes y mapear capacidades necesarias		■													Secretaría privada ¹	CPC ¹
Definición de la iniciativa		■													Secretaría privada	CPC
Implementación de la alternativa seleccionada (cambios normativos y cambios institucionales)			■	■	■	■									Entidad que se defina responsable	CPC
Actualizar normativas que definen el alcance de estudios de pre-inversión con base en criterios técnico – económicos (p.ej. : incluir ingeniería de valor y análisis de riesgos, financieros y comerciales como parte de estudios y desarrollar metodologías para evaluación de riesgos técnicos y financieros en proyectos)							■	■	■	■	■				Entidad que se defina responsable	CPC
Obtener, programar y asegurar financiamiento para realización de estudios para los proyectos incluidos en el Plan Maestro de Horizonte 2						■	■								Entidad que se defina Responsable	CPC

Requerimientos potenciales



Cambio regulatorio¹



Cambio de Ley



Cambios institucionales

¹ Con input de la unidad de fortalecimiento

² No requiere de cambio de Ley

Fuente: Sesiones con design partners

D3. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Horizonte 2: Ampliar la habilitación de mejores prácticas en el proceso de licitación

Ejemplos de líderes

Objetivo de la macro-iniciativa



Llevar a cabo cambios, con insumo del Horizonte 1, en procesos de licitación y contratación, de estudios y proyectos, para habilitar buenas prácticas (p.ej. modelo de contrato, rol y responsabilidad de las fianzas, mecanismos de interacción con los interesados del proyecto, herramientas para ampliar competencia)

Líderes de la iniciativa



MINFIN
CPC

Apoyo



Unidad de fortalecimiento

Actividad principales	2021		2022				2023					Líder sector Público	Líder sector privado		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			Q1	
Identificar cambios que podrían llevarse a cabo en licitación en la etapa 1 (enfocada en el proceso de licitación de estudios), priorizar cambios normativos y llevar a cabo dialogo		■	■											MINFIN ¹	CPC ¹
Desarrollar etapa 2 (enfocada en el proceso de licitación de proyectos) de cambios normativos requeridos				■	■	■	■	■						MINFIN ¹	CPC ¹
Identificar, priorizar cambios legales para mejorar proceso						■	■	■						MINFIN	CPC
Lanzar estrategia legislativa requerida									■	■	■	■		MINFIN	CPC
Realizar seguimiento a la implementación y a la reglamentación													■	MINFIN	CPC

Requerimientos potenciales



Cambio regulatorio¹



Cambio de Ley



Cambios institucionales

¹ Con input de la unidad de fortalecimiento

² No requiere de cambio de Ley

Fuente: Sesiones con design partners

D4. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Horizonte 2: Consolidar capacidades a escala de gestión de contratos incluyendo mecanismos de resolución de contratos en controversias

Objetivo de la macro-iniciativa



Escalar gestión contractual de acuerdo a buenas prácticas implementadas en Horizonte 1 y llevar a cabo cambios estructurales en gestión contractual e impulsar la resolución de contratos en controversias / arbitraje

Líderes de la iniciativa



Entidades contratantes¹
PNG
CPC

Apoyo



Unidad de fortalecimiento
MINFIN

Actividad principales	2021		2022			2023			2024				Ejemplos de líderes		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Líder sector público	Líder sector privado	
Consolidar capacidades a escala de gestión de contratos															
Identificar cambios, incluyendo normativos que podrían llevarse a cabo en gestión contractual en la etapa 1 con enfoque en estudios con input de la unidad de fortalecimiento y llevar a cabo dialogo		■	■	■									Entidad Contratante ¹ y MINFIN	CPC	
Con input de la unidad de fortalecimiento, identificar cambios, incluyendo cambios normativos, en la etapa 2 con enfoque en proyectos				■	■	■	■						Entidad Contratante ¹ y MINFIN	CPC	
Identificar y priorizar cambios legales para mejoras en proceso de gestión contractual						■	■						Entidad Contratante ¹ y MINFIN	CPC	
Lanzar estrategia legislativa requerida								■	■	■	■	■	Entidad Contratante ¹ y MINFIN	CPC	
Realizar seguimiento a la implementación y a la reglamentación												■		CPC	
Establecer mecanismos de resolución de contratos en controversias															
Realizar comisión de trabajo para identificar proyectos (conformada potencialmente por la Contraloría General de Cuentas y Procuraduría General de Nación, MinFin y CIV)		■											PNG (con apoyo de CIV)	CPC	
Desarrollar diagnóstico del estado actual (p.ej. # de contratos, valor de los mismos)		■											PNG (con apoyo de CIV)	CPC	
Elaborar plan de trabajo de la comisión para ir resolviendo proyecto a proyecto (p.ej. Dar recursos adicionales a PGN)			■										PNG (con apoyo de CIV)	CPC	
Realizar seguimiento a la implementación y a la reglamentación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Requerimientos potenciales															
													<input checked="" type="checkbox"/> Cambio regulatorio ¹	<input checked="" type="checkbox"/> Cambio de Ley	<input checked="" type="checkbox"/> Cambios institucionales

¹ CIV, Municipalidad de Guatemala, Puertos

² No requiere de cambio de Ley

Fuente: Sesiones con design partners

D5. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Desarrollar un procedimiento para la obtención de derecho de vía y mecanismo de expropiación

Objetivo de la macro-iniciativa



Desarrollo de un proceso claro para la obtención de derecho de vía con un mecanismo definido de expropiación (aplicable para carreteras existentes, nuevas y otras infraestructuras) que proteja los derechos de propiedad y sea claro y transparente

Líderes de la iniciativa



CES
CIV

Apoyo



CPC

Actividad principales	2021		2022				2023		Ejemplos de líderes		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Líder sector público	Líder sector privado
	Buscar los aliados necesarios para el desarrollo de iniciativa		■								CIV
Definir <i>task force</i> para generar propuesta de Ley y asegurar representación de diferentes sectores		■	■							CIV	CES
Construir propuesta de Ley			■	■						Task force	
Realizar consultas de constitucionalidad				■	■					Task force	
Inicio y seguimiento al proceso legislativo					■	■	■	■	■	Comisión Responsable	
Hacer seguimiento de implementación y asegurar cumplimiento de estándares establecidos									■		CES

Requerimientos potenciales

Cambio regulatorio¹
 Cambio de Ley
 Cambios institucionales

¹ No requiere de cambio de Ley
Fuente: Sesiones con design partners

D6. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Establecer un procedimiento ágil para el análisis de permisos y requerimientos con tiempos determinados

Objetivo de la macro-iniciativa



Establecimiento de roles y responsabilidades de instituciones involucradas, así como de procedimientos con condiciones y plazos definidos para la obtención de licencias y permisos (p.ej., licencias ambientales, consultas previas)

Líderes de la iniciativa



PRONACOM
MINECO
CPC

Apoyo



Ministerios y municipalidades que apliquen

Actividad principales	2021		2022				2023		Ejemplos de líderes	
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Líder sector público	Líder sector privado	
Levantar proceso e identificar puntos de dolor de la situación actual (p.ej., permisos requeridos por tipo de proyecto, actores involucrados, existencia de especificaciones de tiempos, cumplimientos de estándares)		■							PRONACOM y MINECO	CPC
Construir ambición y meta para los procesos (p.ej., tiempos y # de procesos requeridos)				■					PRONACOM y MINECO	
Identificar potenciales medidas a tomar (p.ej., figura de coordinación requerida entre entidades, plataforma centralizada)				■					PRONACOM y MINECO	
Secuenciar las intervenciones a tomar de acuerdo al impacto y factibilidad de las mismas (p.ej. Desarrollo de un comité o cuerpo coordinador)					■				PRONACOM y MINECO	
Ejecutar intervenciones y monitorear su implementación							■ →		PRONACOM y MINECO	CPC
Requerimientos potenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Cambio regulatorio ¹		<input type="checkbox"/> Cambio de Ley		<input checked="" type="checkbox"/> Cambios institucionales					

1. No requiere de cambio de Ley

D7. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Habilitar mecanismos de financiación para proyectos de horizonte 2

Objetivo de la macro-iniciativa



Expandir la capacidad de inversión en infraestructura a través de mecanismos a escala y sostenibles, más allá de deuda y créditos con multilaterales para el Horizonte 2 (~US\$2.500 M anual)¹

Líderes de la iniciativa



Municipalidad de Guatemala
MINFIN
CPC

Actividad principales	2022		2023				Ejemplos de líderes	
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Líder sector público	Líder sector privado	
Evaluar necesidades adicionales de financiamiento para portafolio de proyectos de horizonte 2 (incluyendo distribución de riesgos)		■				Municipalidad De Guatemala y MINFIN	CPC	
Identificar alternativas de financiamiento con foco en soluciones que generen sostenibilidad, evaluarlas y priorizarlas (p.ej. plusvalías, mecanismos de endeudamientos municipales, cobros por servicios, creación de bancos de infraestructura)			■			Municipalidad De Guatemala y MINFIN	CPC	
Establecer cronograma de implementación para cada alternativa de acuerdo a su priorización				■		Municipalidad De Guatemala y MINFIN	CPC	
Acompañamiento a la implementación de las alternativas de financiamientos					■	Municipalidad De Guatemala y MINFIN	CPC	

Requerimientos potenciales Cambio regulatorio¹ Cambio de Ley Cambios institucionales

1. Aspiración definida por Fundesa. Supuesto: costo de US\$1 millón por km nuevo de carretera y de US\$500k por km mejorado. Fuente: costos por kilómetros del Plan Nacional de Desarrollo Vial 2018-2032

2. No requiere de cambio de Ley

Fuente: Sesiones con design partners

D8. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Fortalecer esquema de APPs

Objetivo de la macro-iniciativa



Identificación y puesta en marcha de cambios estructurales para viabilizar y catalizar el esquema de APPs en el país

Líderes de la iniciativa



PRONACOM
MINECO
ANADIE

Apoyo



CPC

Actividad principales	2021		2022				Ejemplos de líderes			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Líder sector público	Líder sector privado	
Realizar propuesta de iniciativa de ley que aborde cambios requeridos, teniendo en cuenta iniciativa de ley actuales (p.ej. ANADIE, Ley de Presupuesto)		■								
Presentar propuesta de iniciativa de ley con diferentes actores (p.ej. Congreso, Gobierno)		■						MINECO, PRONACOM y ANADIE	CPC	
Tramitar y aprobar la ley			■	■	■	■		Comisión del Congreso		
Inicio de la reglamentación e implementación de la ley							■	CONADIE	CPC	
Mapear consideraciones adicionales										
Realizar mapeo de consideraciones adicionales que tienen que tomarse en cuenta las cuales no están incluidas en la Ley (p.ej. creación de institución de infraestructura) y desarrollar documento						■	■		CPC	
Requerimientos potenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Cambio regulatorio ¹		<input checked="" type="checkbox"/> Cambio de Ley		<input checked="" type="checkbox"/> Cambios institucional					

1. No requiere de cambio de Ley

D9. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Habilitar compromisos presupuestales de manera multianual para generar certeza en pago

Objetivo de la macro-iniciativa



Habilitar la posibilidad para que se puedan comprometer recursos públicos en el largo plazo y en múltiples años destinados a la financiación de obras de infraestructura

Líderes de la iniciativa



CES
MINFIN

Apoyo



CPC

Actividad principales	2021		2022			2023		Ejemplos de líderes			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Líder sector público	Líder sector privado
Buscar los aliados necesarios para el desarrollo de iniciativa (involucrando potencialmente a multilaterales)		■									CES
Definir <i>task force</i> para generar propuesta de Ley y asegurar representación de diferentes sectores (asegurando que en el sector público se tenga la representación necesaria)		■									CES
Construir propuesta de Ley			■							MINFIN y <i>task force</i>	
Inicio y seguimiento al proceso legislativo				■	■	■	■	■		Comisión Responsable	
Hacer seguimiento de implementación y asegurar cumplimiento de estándares establecidos								■	■		CES
Requerimientos potenciales	<input checked="" type="checkbox"/> Cambio regulatorio ¹		<input checked="" type="checkbox"/> Cambio de Ley			<input checked="" type="checkbox"/> Cambios institucionales					

1. No requiere de cambio de Ley
Fuente: Sesiones con design partners

D10. Para llevar a cabo la iniciativa, se requerirían las siguientes actividades

Iniciativa Horizonte 2: Poner en marcha plan para optimizar infraestructura existente

Objetivo de la macro-iniciativa



Diseño de una estrategia de mantenimiento y optimización de activos existentes de infraestructura enfocada en el incremento de la calidad de mantenimiento y uso de tecnologías para la obtención de eficiencias operativas

Líderes de la iniciativa



CIV
CPC

Apoyo



Entidades que apliquen en escalamiento

Actividad principales	2021		2022				2023		Ejemplos de líderes		
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Líder sector público	Líder sector privado
Revisar política de uso y realizar seguimiento de herramienta para poder medir desempeño de infraestructura (p.ej., HDM4) responsabilizando a los equipos		■								CIV	CPC
Evaluar línea base del desempeño de infraestructura en corredores priorizados (frontera a frontera y puerto a puerto) (p.ej., tiempos de traslado, # de accidentes, costos imprevistos)		■								CIV	
Definir meta de desempeño e identificar acciones requeridas a desplegar (p.ej. mejoras en planificación de mantenimiento, aseguramiento de calidad, concientización del uso de activos a la población, gestión de demanda de activos)				■						CIV	
Secuenciar acciones de acuerdo al impacto y factibilidad de las mismas					■					CIV	
Llevar a cabo su implementación en corredores						■				CIV	CES
Evaluar los resultados, realizar modificaciones necesarias y desplegar a otros activos de infraestructura							■			Entidades contratantes que apliquen	CPC

Requerimientos potenciales



Cambio regulatorio¹



Cambio de Ley



Cambios institucional

1. No requiere de cambio de Ley
Fuente: Sesiones con design partners

La entregable cuenta con las siguientes secciones

Hoja de ruta de implementación

Informe ejecutivo para socialización



Por qué Guatemala está impulsando este plan transformacional



Desde antes de la pandemia Guatemala viene enfrentando desafíos sociales significativos



Inequidad

Distribución de la riqueza siendo 0 una equidad perfecta (todos con los mismos ingresos)²

Guatemala

48.3

OECD

36.5



Educación

Años promedio de escolaridad

6.5

12.2

1. La población ubicada por debajo del nivel mínimo de consumo alimenticio de energía
2. Una curva de Lorenz muestra los porcentajes acumulados de ingreso recibido total contra la cantidad acumulada de receptores, empezando a partir de la persona o el hogar más pobre. El índice de Gini mide la superficie entre la curva de Lorenz y una línea hipotética de equidad absoluta, expresada como porcentaje de la superficie máxima debajo de la línea

Esta situación se ha visto afectada de forma significativa por el Covid-19

-1.5%

Decrecimiento en el PIB nacional para el 2020¹

-1.9%

Caída en el Consumo Nacional por desmejoras en el bienestar de los hogares en el 2020²

-5.0%

Reducción en inversión en el país para el 2020²

-8.1%

Decrecimiento en las exportaciones del país para el 2020²

-206K

Reducción de 59K empleos formales y 146K empleos informales en el 2020²

2.6 p.p.

Incremento en la pobreza extrema en el país en el 2020²

1. Proyección FMI – World Economic Outlook abril 2021

2. ICEFI Guatemala La Crisis del Covid-19 y su impacto, CEPAL



Guatemala sufrió un impacto negativo a causa de la pandemia de Covid19:

“En el 2020, durante la crisis en el área metropolitana de Guatemala [...] el 70% de los encuestados tuvieron una disminución en sus ingresos, la mitad de ellos con caídas mayores al 25%” - BID

En Guatemala, de acuerdo con lo reportado en agosto, el número de afiliados [en el IGSS] disminuyó un 4,3% con respecto a marzo de 2020” - CEPAL



Guatemala tiene la oportunidad de fortalecer el contrato social a través de la creación de oportunidades: **2.5 millones de empleos de buena calidad en 2030¹**

1. 1,5 millones de empleos corresponden al incremento de exportaciones de los 20 productos de lo que somos buenos y al incremento de la inversión en sectores de leapfrogging. ~1 millón de empleos corresponden a la inversión en infraestructura

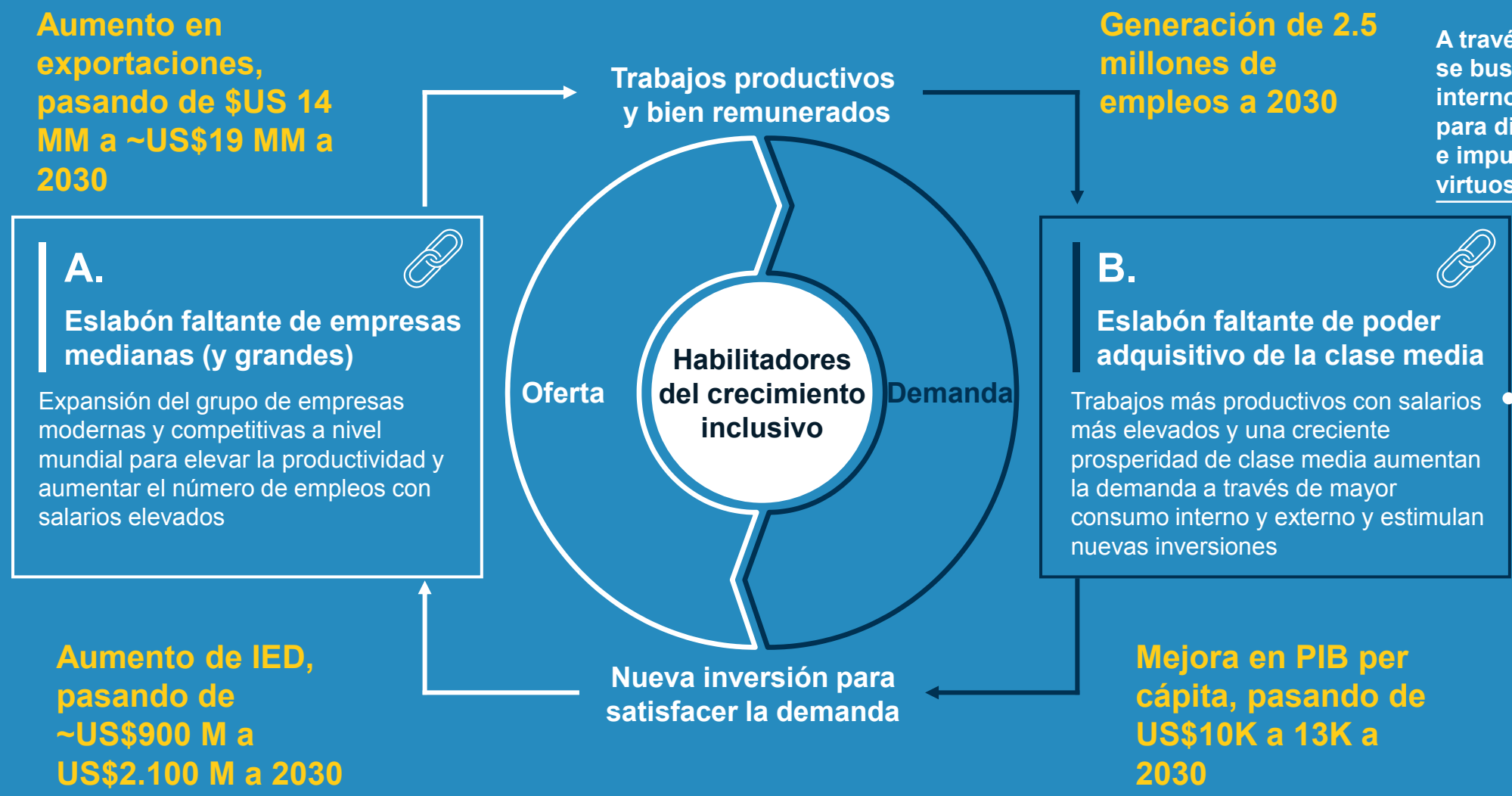
Para fortalecer el contrato social es clave impulsar un círculo virtuoso del crecimiento económico inclusivo



La generación de 2.5 millones de empleos es la base para fortalecer el contrato social en Guatemala y habilitar un crecimiento económico inclusivo



A través de este Plan se busca atraer recursos internos y externos para dinamizar inversión e impulsar el círculo virtuoso



Guatemala está impulsando una **alianza público-privada sin precedentes** que está impulsando una **estrategia holística para impulsar un crecimiento económico inclusivo**

Para lograr este propósito, se creó el Plan “Guatemala no se detiene” con cuatro atributos clave



1

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



2

Un grupo amplio de actores unidos aportan alrededor de un mismo propósito



3

Sesgo a la acción para que el plan no se quede en el papel



4

Elaborado de forma independiente y con rigor técnico

El Plan “Guatemala No Se Detiene” (GNSD) es una estrategia para reactivar y acelerar el crecimiento de la economía y la generación de oportunidades en los siguientes 10 años

Aspiración	2023	2030	¿Cuál es la apuesta?
------------	------	------	----------------------

A Exportaciones	US\$15.1 MM	US\$18.6 MM	
------------------------	--------------------	--------------------	--

Adicional sobre línea base 2019¹

~US\$1.5 MM

~US\$5 MM

Foco en promover las exportaciones de 20 productos en **sectores como vestimenta, agropecuario, productos alimenticios y químicos**

B Inversión extranjera directa anual	US\$1.2 MM	US\$2.1 MM	
---	-------------------	-------------------	--

Adicional sobre línea base 2019²

US\$300 M

US\$1.2 MM

Atracción de empresas ancla en los sectores de **productos para la salud (farmacéutica y instrumentos médicos), aparatos electrónicos y BPO+ITO³**

Nuevos empleos generados	340 K	1.5 M⁴	
---------------------------------	--------------	--------------------------	--

Esta gestión podría **transformar la trayectoria** de crecimiento de largo plazo del país



1. Exportaciones ~US\$13.6 MM anuales (2019), World Bank | 2. Inversión Extranjera Directa ~US\$0.97 MM anuales (2019), World Bank | 3. Atraer US\$300 M requiere contactar ~360 empresas para conseguir que ~12 empresas inviertan ~US\$25 M | 4. 880 mil empleos generados a partir del incremento de US\$5 MM de exportaciones y 620 mil empleos generado a partir de la inversión adicional acumulada entre 2021-2030 utilizando un multiplicador de ~100 nuevos empleos (iniciales, directos, indirectos) por cada US\$1 M de inversión

Con GNSD,
Guatemala puede
aspirar a ser
el Jaguar
Latinoamericano,
transformando su
desempeño
económico y social
en la próxima década



Dinámica
económica



Con mayor
equidad,



Más
educación

2020 ► 2030

PIB por
trabajador
(US\$ PPP)

~10.0 K

13.3 K¹

Índice de
Equidad (Coef.
Gini)

48.3

43.5²

Años
promedio de
escolaridad

6.5

7.9³

Las metas fueron establecidas tomando como referencia las mejores tasas de crecimiento económico y social de la región en los últimos 10 años. En todos los indicadores las tasas más altas pertenecen a República Dominicana | 1. CAGR de 4.4% | 2. CAGR de -1.1% | 3. CAGR de 2.0% | 4. CAGR de 6.2%



Cuáles van a ser las apuestas para hacer este plan realidad



Se creó una estrategia holística que está articulada alrededor de cinco elementos clave, uno de ellos es infraestructura



Lograr flujos de inversión
extranjera a escala que catalicen el
crecimiento económico y la generación de empleo

A.

Sectores exportadores

- 1 Impulsar 20 productos de alto potencial
- 2 Ampliar el horizonte hacia sectores más sofisticados (ITO/BPO, Productos de salud y Productos electrónicos)

B.

Capital humano

- 3 Desarrollar vehículo centralizado de fomento, incluyendo fondo revolvente
 - Impulsar cursos acelerados de inglés
 - Impulsar *bootcamps* de programación
- 4 Potenciar enseñanza de inglés y programación en diversificada

C.

Infraestructura

- 5 Desplegar Unidad de Fortalecimiento
- 6 Acelerar estructuración de 9 proyectos de Horizonte 1
- 7 Fortalecer procesos punta-a-punta del portafolio de proyectos Horizonte 1
- 8 Asegurar financiamiento incremental de USD \$3 B
- 9 Implementar agenda de 10 reformas de Horizonte 2

D.

Esfuerzo adicional

Turismo

- Posicionar a Guatemala como un destino de talla mundial, por ejemplo:
 - Reserva Biósfera Maya
 - Antigua
 - Parque de la Industria
 - Irtra
 - Proyecto Atilán

E.

Agenda de competitividad y de certeza jurídica a los inversionistas

- 10 Convertir a Guatemala en un Estado 100% Digital
- 11 Aprobar un paquete de reformas para la competitividad
- 12 Modernizar el Organismo Judicial para convertirlo en un referente global
- 13 Impulsar un Gran Acuerdo Nacional por la Transparencia

Foco de este documento



Hacia adelante es clave comenzar la implementación de forma contundente, teniendo:

- Claridad sobre los 13 proyectos
- Modelo de gobernanza y de gestión enfocado a resultados
- Continuación del compromiso para generar sostenibilidad

En infraestructura, Guatemala presenta un rezago frente a pares lo cual es clave resolver para habilitar el desarrollo de sectores productivos

Sectores



Farmacéuticos y
Aparatos Médicos

Infraestructura y accesibilidad,
Desempeño promedio de países por indicador



Servicios a
Empresas y
Desarrollo de
Software



Manufactura
de Equipos
Electrónicos



El éxito en la estrategia de exportación de Guatemala dependerá en el desempeño logístico que podrá ofrecer su infraestructura



Reconociendo esto, Guatemala podría tener una aspiración ambiciosa de infraestructura para desbloquear el potencial económico



Aspiración

Implicaciones



Carreteras

Ampliar la red de carreteras en ~20.000 kilómetros, pasando de ~17.000 a ~37.000 kilómetros¹

Mejorar ~8.000 kilómetros de la red de carreteras (reclasificados)

Se requiere que el **ritmo de construcción de carreteras se incremente por 10x** (de ~200 a 2.000 kilómetros anuales)

Se requiere invertir **US\$~2,5MM/año vs. USD \$0,3MM** para alcanzar esta aspiración

Con esto, Guatemala pasaría del **8to** lugar al **6to** lugar de la región en disponibilidad de carreteras



Puertos

Aumentar movimiento portuario en TEUs de ~1,5 a ~2,7- 5,5 millones²:

- Atlántico: De ~1 a ~3 millones TEUs
- Pacífico: De ~400K a ~2,5 millones TEUs

Guatemala se consolidaría como el **tercer país con mejor desarrollo portuario de la región**, después de Panamá y México

1. Fuente: Fundesa


2. Rango inferior - a partir de desarrollo del sector portuario de Colombia. Rango superior: meta incluida en el plan estratégico de infraestructura de Fundesa


Al alcanzar esta aspiración, Guatemala pasaría a ser el 6to jugador en disponibilidad de carreteras y el 3er jugador de puertos en la región

Dimensión

Desempeño por dimensión

 Posición actual

 Posición aspiracional conservadora

 Posición aspiracional



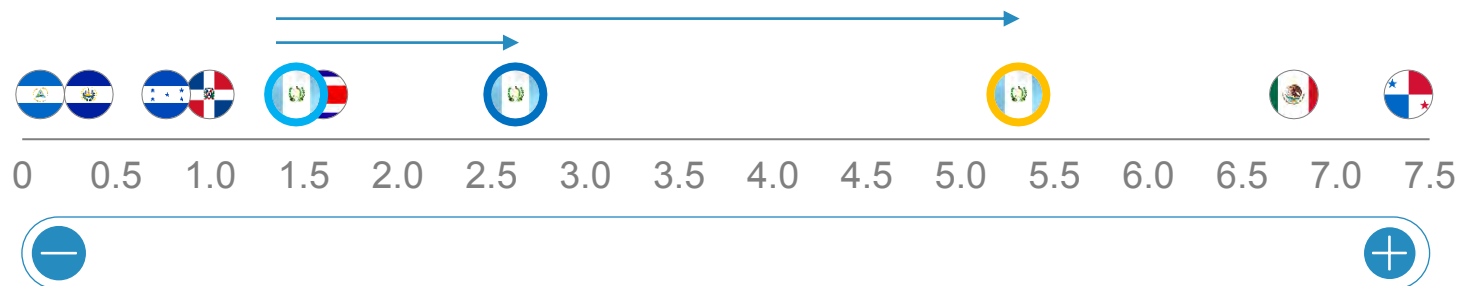
Disponibilidad de carreteras (metros/habitante)¹



Densidad vial de carreteras (km/km²)¹



Movimiento Portuario TEU's² (millones anuales)¹



Si se cumple la aspiración, el desempeño de Guatemala se acercaría al promedio de la región en carreteras y sería uno de los líderes portuarios entre los países vecinos

1.Fundesa

2.Twenty-foot Equivalent Unit - Capacidad de carga que tiene un contenedor estándar de 20 pies – Banco Mundial (2019)

Para llegar a esta aspiración, se han identificado las principales brechas que Guatemala necesitaría abordar para lograr la aspiración definida (1/2)

X Detalle a continuación — Guatemala



Fuente: Basado en un conjunto de seis entrevistas realizadas a expertos de infraestructura en Guatemala

Para llegar a esta aspiración, se han identificado las principales brechas que Guatemala necesitaría abordar para lograr la aspiración definida (2/2)



Origenación y priorización de proyectos

Principales brechas

- Ausencia de **planificación unificada** y **priorización objetiva** de proyectos
- Capacidades **técnicas** y **económicas** limitadas para **estructuración**



Ejecución de proyectos

- Falta de **certeza** y **cooperación institucional** para alcanzar celeridad en **trámites** y **obtención de permisos**
- Posibilidad de lograr procesos de **licitación, contratación y gestión contractual ágiles y efectivos**



Mecanismos de fondeo y financiamiento

- **Baja inversión pública** e incapacidad para comprometer **recursos públicos a largo plazo**
- Oportunidad para **crear un entorno favorable** para aumentar la **inversión privada** y desarrollar **APPs**



Optimización de la infraestructura existente

- Falta de **estrategia de monitoreo** y **mantenimiento** orientada al **fortalecimiento** de la **infraestructura existente**



Fortaleza institucional

- Potencial para mejorar los procesos en términos de **transparencia** y **eficiencia institucional**
- Oportunidad para **separar el direccionamiento estratégico del sector público** y la **participación eficiente del sector privado**

En base a estas brechas, hemos elaborado una hoja de ruta para poder habilitar la infraestructura adecuada para el éxito del objetivo del plan de “Guatemala No se Detiene”

Se requiere desplegar una estrategia de dos horizontes que combine la implementación de una agenda de reformas y la generación de quick wins



Horizonte 1 - Quick wins con la Guatemala de hoy:

Aceleración de un portafolio de 41 proyectos proyectos que habiliten el plan GNSD¹

Se podría aspirar a generar una inversión de **~US\$5,4 MM en 3-5 años**, con un impacto potencial de empleos de **~900k²**

Este horizonte de quick wins **no reemplaza la necesidad** de desplegar una **agenda ambiciosa de reformas**



Horizonte 2 - Agenda ambiciosa de reformas:

Elevar la **capacidad para madurar y financiar proyectos** de infraestructura a **escala**, a través de la **adopción masiva de buenas prácticas**

Se podría aspirar a generar una inversión de **~US\$25 MM en 10-15 años**, con un impacto potencial de empleos de **~4 millones²**

La agenda ambiciosa es una condición necesaria para la transformación del sector en el país



1. Guatemala No se Detiene
2. Fuente: Matriz insumo -producto de Guatemala. Se estima que 1 millón de dólares de inversión genera 160 empleos directos, indirectos e inducidos; este impacto acumula el impacto del horizonte 1

¿Cómo se ve el éxito en el horizonte 1?



Sacar adelante **41 proyectos** por +US\$5.460 millones



Generar **~900 mil** empleos¹



Reducir los costos operativos de los vehículos en **~US\$ 100** millones anuales²



Incrementar la carga movilizada en **+267 mil toneladas** por kilómetro³



Reducción del índice de ocupación portuaria en **~20 puntos** (hoy es ~70%)⁴

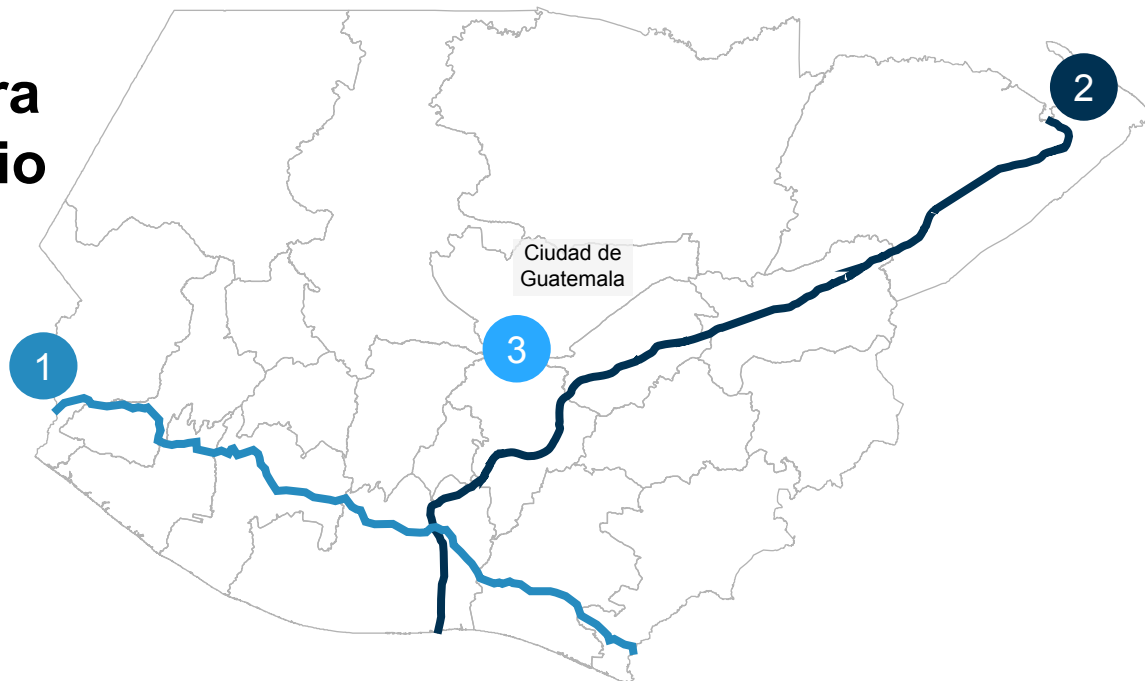
1. De acuerdo con la matriz insumo producto de Guatemala. Supone 160 empleos directos, indirectos e inducidos generados por cada millón de dólares de inversión (sector construcción)
2. Contemplando una reducción de US\$ 100 mil/anuales por km mejorado, considerando que se duplica el tráfico, se disminuye la curvatura y aumenta el IRI. Corresponde a ahorros por menor siniestralidad, ahorro en combustible, reducción en repuestos y refacciones, lubricantes, llantas, etc. - Datos del Proyecto CEO (Fundesa)
3. Considerando 275 toneladas adicionales de carga transportada por km - Con base en estudio de Fundesa y Agexport para caminos rurales entre Guatemala y Quiché
4. Estimación MICIVI (Despacho del Viceministro de Transportes)



Se apoyó a las entidades para que identificaran un portafolio de 41 proyectos...



...que fueron seleccionados alrededor de 3 áreas de competitividad



1

**Conectividad
Frontera –
Frontera**

9 proyectos

283 km

Inversión de +US\$
~900M

2

**Conectividad Puerto – Puerto
(Incluye segmento este anillo
vial Ciudad de Guatemala)**

25 proyectos

~**688** km

Inversión de +US\$
~4.427M

3

**Mejoramiento movilidad
Municipalidad
de Guatemala**

7 proyectos

19 km

Inversión de ~US\$
~140M

Con base en estos, se generó una secuenciación con hitos detallados y ambiciosos para lograr en el Horizonte 1

Hitos del plan de infraestructura para el Horizonte 1



Esta secuenciación de hitos ilustra **un escenario ambicioso**, teniendo en cuenta **optimización de aspectos técnicos**

La disponibilidad de **financiamiento** es parte de la **ruta crítica**, y su **no disponibilidad** implicaría **tiempos más largos** para generar resultados

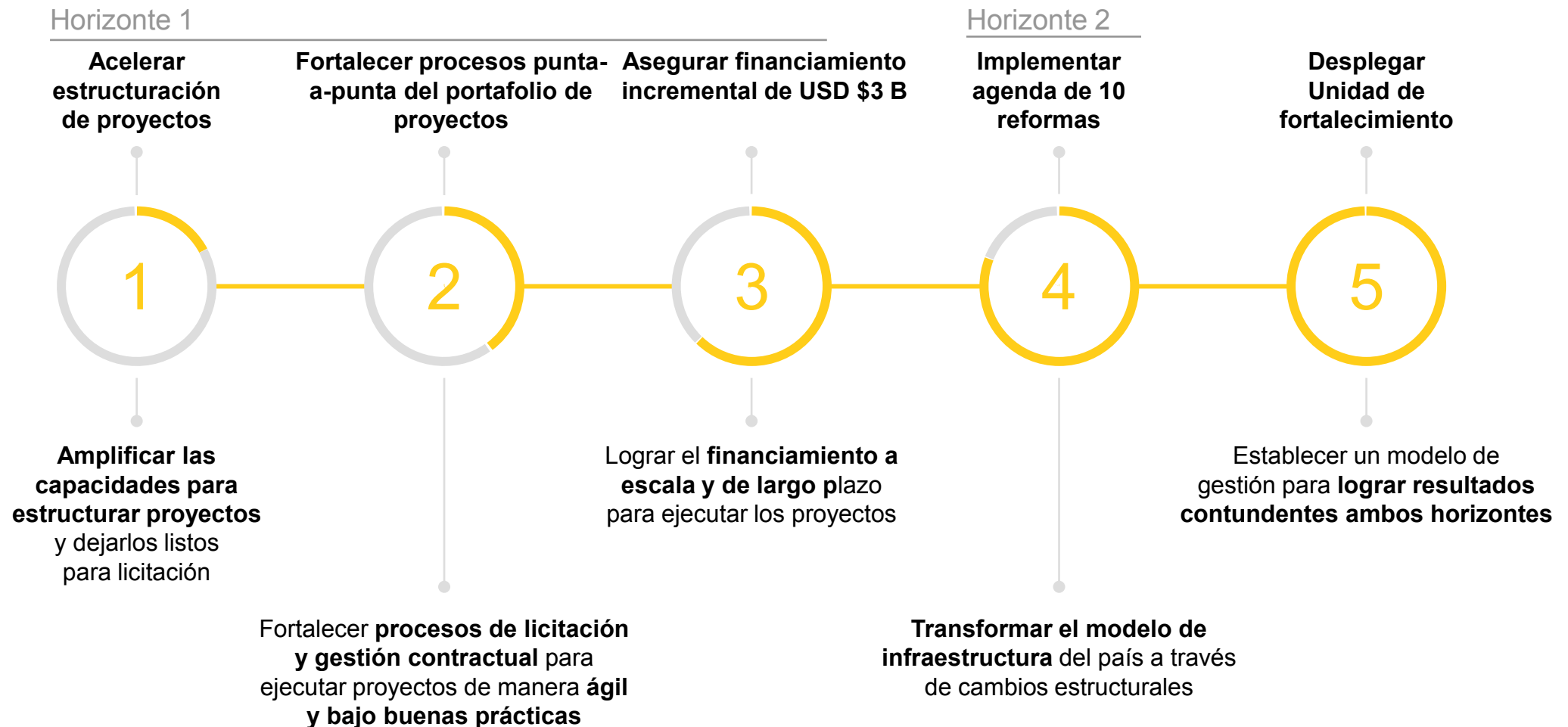
1. Valor no determinado aún

2. 3 de los proyectos corresponden al Anillo Regional C-50 y aún no cuentan con financiamiento

Hay 5 apuestas que Guatemala tendrá que accionar para lograr resultados en infraestructura

¿Cuáles son las apuestas?

¿De qué se trata?



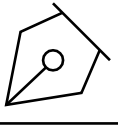
1. Existe la oportunidad para estructurar 9 proyectos y dejarlos listos para licitación

¿Cuál es la oportunidad?

¿Cómo se puede lograr?



- Financiar y llevar a cabo de pre – inversión de 9 **proyectos** de infraestructura
- Se destacan **proyectos clave en la CA-2**:
 - Conexión Escuintla - Tecún Umán (K110 - K142 (Puentes))
 - Conexión Escuintla - Tecún Umán (K172 - K198)
 - CA -2 Occ: Conexión Escuintla - Tecún Umán K211 - K252)
- Así como **ampliaciones en los puertos** de Quetzal y Santo Tomás de Castilla

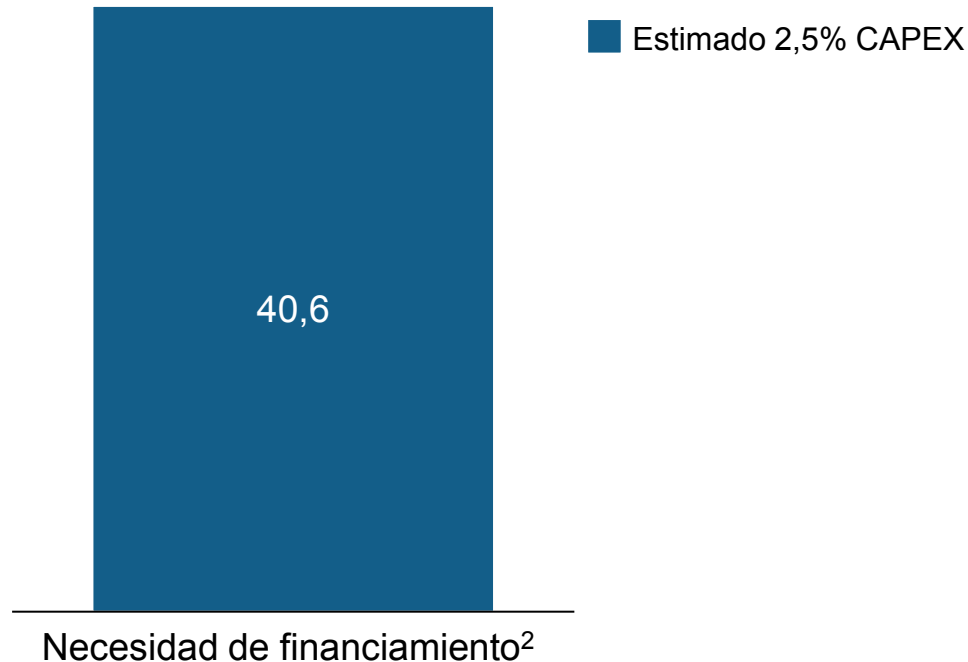


- **Conseguir recursos por ~US\$ 40 millones** para financiar los estudios de pre-inversión de **9 proyectos** que requieren financiamiento, con base en un escenario de llevar los estudios a nivel de factibilidad con un estimado de costo del 2,5% del CAPEX¹
- **Apoyar técnicamente a entidades contratantes** a sacar adelante los 14 estudios de pre-inversión que se requieren con **agilidad y calidad**

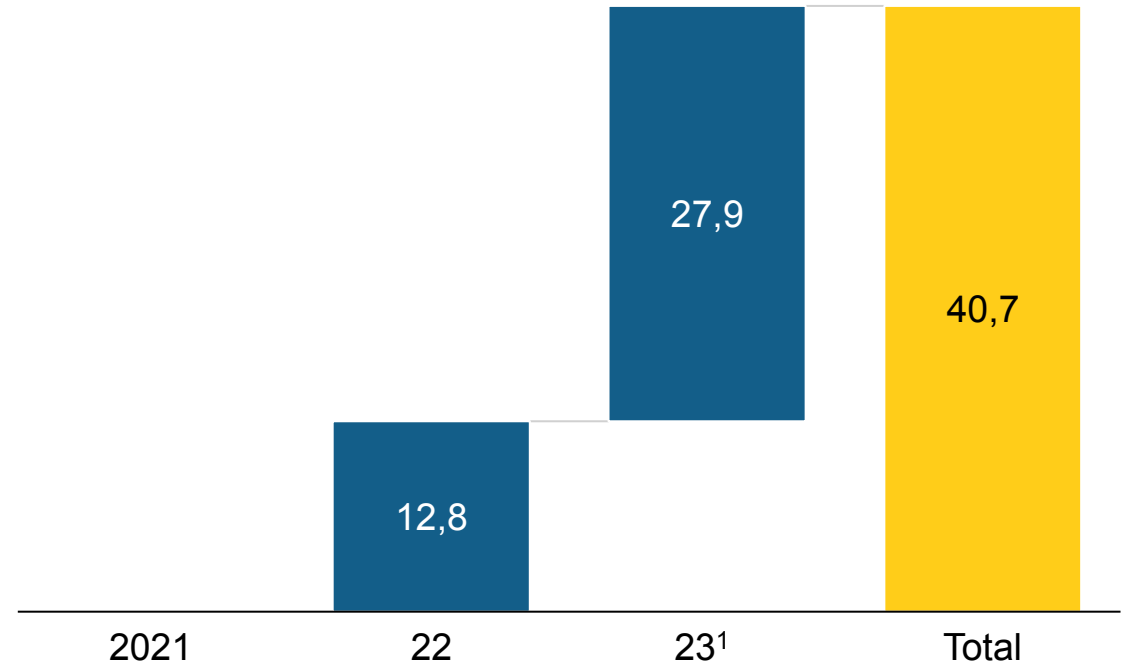
1. No obstante, la regulación local exige llevar algunos componentes a detalle lo cual podría elevar el costo de los estudios

1. Bajo un escenario de 2,5% de Capex, se requeriría obtener por lo menos ~US\$40 millones entre 2021 y 2023

Estimación de necesidades de financiamiento para estudios (US\$ Millones)



Perfil estimado de los flujos de pago para estudios 2021-2023 (US\$ Millones)³



Fuente: Design partners, MICIVI (Dirección General de Caminos y despacho Viceministro de Transporte), ANADIE, Grupo IDC y Municipalidad de Guatemala

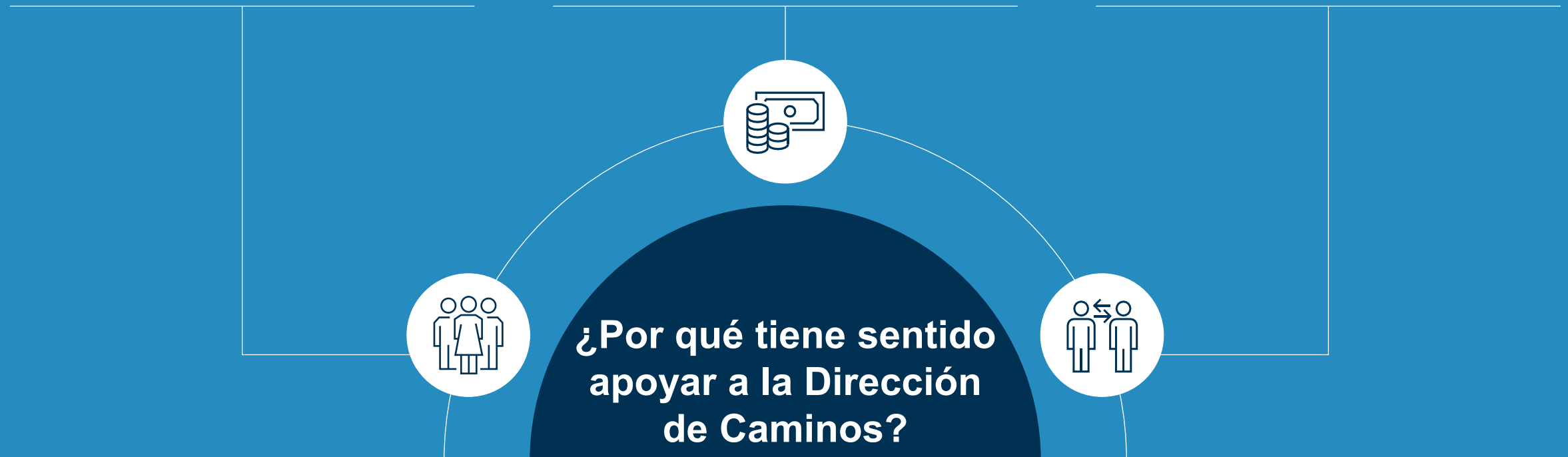
1. El proyecto "Expansión a 2060 Puerto Quetzal" finalizaría su estructuración en 2023 pero se desconoce el valor de la inversión requerida
2. Corresponde al rango inferior de estimación (2,5% CAPEX). El rango superior equivale a ~US\$ 80 millones, como 5% CAPEX
3. Escenario suponiendo que los fondos son requeridos una vez finalizada la estructuración

Dado el tamaño del reto, tendría sentido apoyar a la Dirección de Caminos del MICIVI para realizar el esfuerzo de estructuración planteado

Aumento de la **capacidad de personal con dedicación exclusiva** para la estructuración de proyectos

Incremento de **recursos frescos** destinados para el desarrollo de estudios de pre-inversión

Oportunidad para **transferir conocimiento** para el desarrollo de la futura unidad interna de estructuración de Caminos



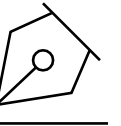
El apoyo se podría dar a través de tres mecanismos de financiación y de ejecución de estudios



1. Este mecanismo no implica que todos los proyectos sean APP

2. Existe la oportunidad de inaugurar 12 proyectos de aquí a 2023

- Terminar las obras de construcción en **7 proyectos** de infraestructura, claves **para aumentar la competitividad** del país, entre los que se destacan:
 - Puerto Seco Intermodal Tecún Umán II
 - CA-09: Autopista K10-K84
- Ejecutar la construcción de 5 **proyectos** de infraestructura con **estudios de pre-inversión en etapa avanzada y financiamiento**, como:
 - Mantenimiento Puerto Quetzal
 - 3 pasos a desnivel en la Ciudad de Guatemala (Calzada Roosevelt y 9 Avenida, Avenida Petapa y 53 Calle y Calzada Aguilar Batres y 46 Calle)



¿Cuál es la oportunidad?

¿Cómo se puede lograr?



- **Apoyar a entidades contratantes y desarrolladores** para reducir los tiempos de licitación / contratación de obra al mínimo permitido por la Ley (de ~6¹ a 3 meses), e incorporar mejores prácticas que maximicen el valor de los proyectos / mitiguen riesgos (p.ej. T&C estandarizados que incluyen incentivos a la optimización)
- **Establecer torres de control** para hacer seguimiento detallado, preventivo y eficaz que asegure el cumplimiento de cronogramas y presupuestos de ejecución de obras

1. Con bases de licitación terminadas

Por ejemplo, se podría apoyar a las entidades para que desplieguen buenas prácticas en 4 componentes de gestión de proyectos

NO EXHAUSTIVO



Componentes relevantes de gestión de proyectos

- A** **KPIs:** Expandir a una combinación más completa de indicadores (*leading* y *lagging*) con responsables minimizando la dependencia principal en un indicador (p.ej., % de avance de proyecto)
- B** **Herramientas:** Asegurar transparencia permanente en el entendimiento profundo del estado de avance del proyecto mediante herramientas y plataformas digitales (vs. reportes manuales los cuales pueden llegar a demandar tiempo de procesamiento en los equipos supervisores)
- C** **Frecuencia de seguimiento:** Garantizar el acatamiento a los cronogramas de seguimiento y frecuencia de reuniones a múltiples niveles organizaciones con un enfoque de toma de decisiones en las sesiones
- D** **Enfoque correctivo:** Asegurar que los contratistas y supervisores ejecuten acciones correctivas preventivas en sesiones de seguimiento para minimizar la acumulación de obstáculos / problemas

3. La financiación podría hacerse a través de multilaterales

Que adicionalmente expandirían las capacidades de las entidades públicas

- Asegurar un financiamiento por **~US\$3 MM** de largo plazo que permita **ejecutar 21 proyectos** que se encuentran desfinanciados
- **Ampliar las capacidades institucionales** para la ejecución de proyectos a través de **asistencia técnica**
- Fortalecer la **legitimidad del plan** al involucrar **entidades globales** con excelente **reputación técnica**



¿Cuál es la oportunidad entre 2021 y 2023?



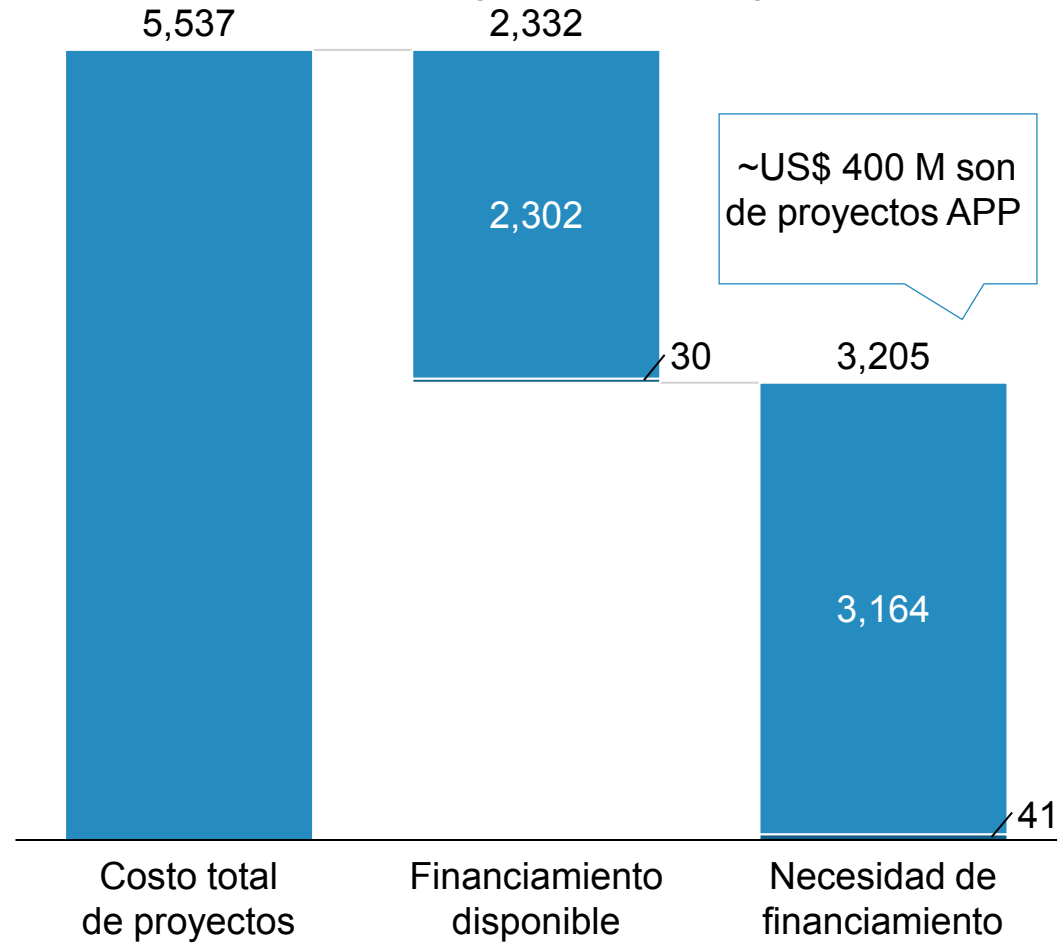
¿Cómo se puede lograr?

- **Estructurar un programa de crédito con multilaterales** (p.ej. BID, Banco Mundial, BCIE) de largo plazo que incluya:
 - Componente de **financiación del Capex requerido**
 - Componente potente de **asistencia técnica no reembolsable** enfocado en transferir buenas prácticas para licitar y gestionar proyectos de infraestructura

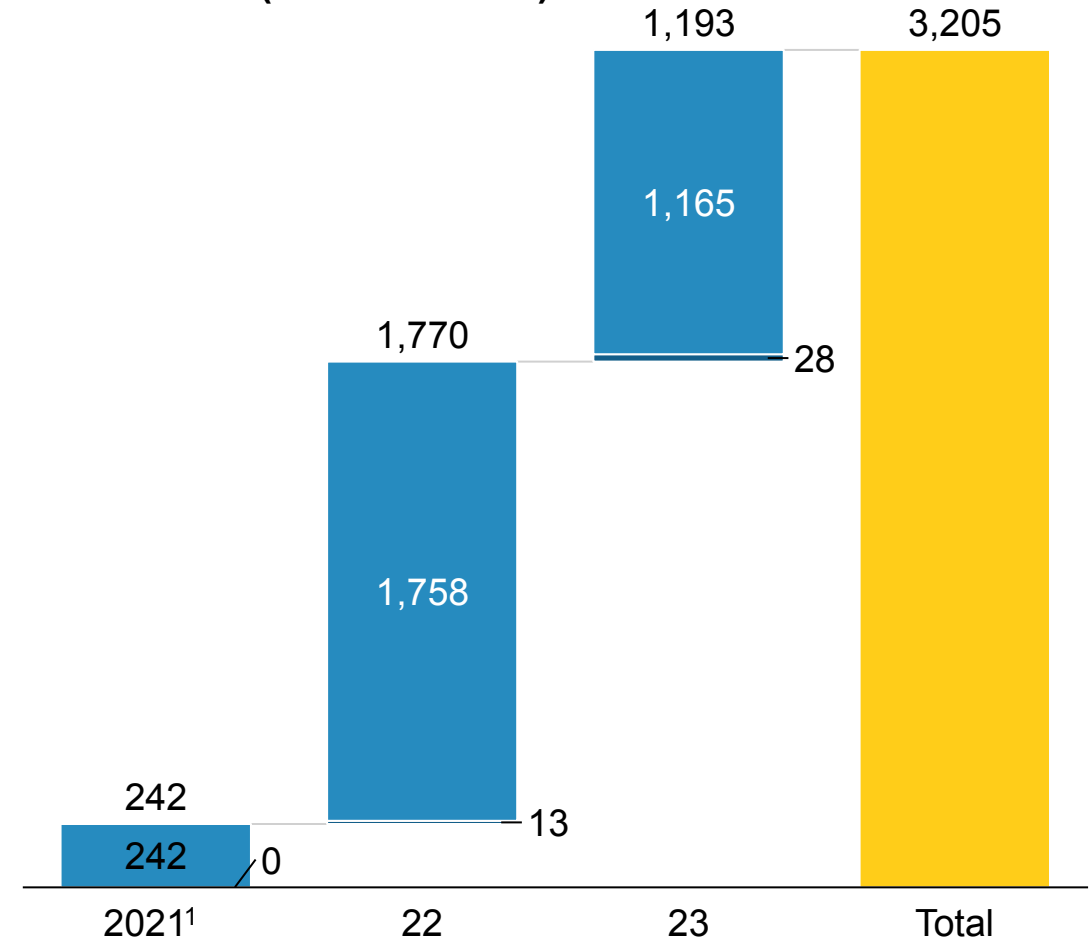
3. Se requeriría obtener ~US\$3,200 millones adicionales; ~US\$40 millones dedicados a elaborar estudios

■ CAPEX
■ Estudios previos

Estimación de necesidades de financiamiento (US\$ Millones) – incluyendo Capex y estudios



Perfil de las necesidades de financiamiento 2021-2023 (US\$ Millones)



Fuente: Design partners, MICIVI (Dirección General de Caminos y despacho Viceministro de Transporte), ANADIE, Grupo IDC y Municipalidad de Guatemala

1. Para lograr inicio de estructuración de 4 proyectos: 1. proyectos en la conexión Escuintla - Tecún Umán y la Autopista Guatemala - Palín - Escuintla

3. Se han identificado 4 alternativas potenciales para que Guatemala pueda expandir los fondos necesarios para el desarrollo de infraestructura

Hipótesis de principal fuente potencial para Guatemala en horizonte 1

Fuente	Descripción	Contexto y uso típico
A Deuda Soberana	Emisión de bonos en el mercado internacional para financiar obras de infraestructura o reasignación de partidas presupuestales dentro de los techos presupuestales actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser utilizado para financiar obras públicas y APPs • Una mayor proporción puede invertirse en proyectos de infraestructura que no sean comercialmente viables (ej. carreteras rurales, saneamiento)
B Créditos con multilaterales	Préstamos de bancos multilaterales de desarrollo y agencias bilaterales a tasas en condiciones favorables para apoyar los presupuestos del sector , o directamente a proyectos específicos y sus agencias de implementación / paraestatales	<ul style="list-style-type: none"> • Para financiar proyectos que requieren: <ul style="list-style-type: none"> – Continuidad a través de gobiernos – Construir capacidades de ejecución – Flexibilidad en los desembolsos
C APPs	Contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad gubernamental , para la prestación de un bien o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo significativo y una responsabilidad de gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño (por medio de pagos por disponibilidad o peajes)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que cuenten con la rentabilidad necesaria para incentivar la inversión del privado y que garanticen una contraparte gubernamental con un buen récord crediticio
D Reciclaje de activos	Uso de activos actuales de infraestructura como fuente de financiamiento adicional por medio de la venta de los mismos para el financiamiento de nuevos proyectos o al utilizar como colateral en deudas emitidas	<ul style="list-style-type: none"> • Usualmente los gobiernos seleccionan para reciclar activos que: <ul style="list-style-type: none"> – No sean fundamentales para la estrategia a largo plazo del gobierno y/o – Tengan una alta demanda en mercados internacionales

1. Return on Investment

3. Se podría obtener un paquete de crédito multilateral para financiar el portafolio de proyectos en 1,5 años

¿Por qué tiene sentido esta fuente de financiación?

1. Existe **apetito de principales bancos** (Banco Mundial, BID, BCIE) para **ampliar su portafolio de créditos** en la región
2. Con número **limitado de operaciones** se podría **cubrir la totalidad del faltante** de financiación
3. Se podría desarrollar un **programa de asistencia técnica** que permita **construir capacidades** que se requieren para madurar correctamente el portafolio de proyectos
4. **Flexibilidad en los desembolsos** para que se realicen a medida que los proyectos lo vayan requiriendo, reduciendo los costos financieros
5. Posibilidad de **concretar apoyo de la comunidad internacional** al plan de infraestructura

Hoja de ruta de alto nivel para aprobación de créditos



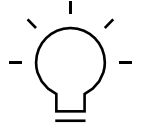
Este proceso es liderado por el **Ministerio de Finanzas** y el **Ministerio de Comunicaciones** en conjunto con la **Presidencia** y el **Ministerio de Exteriores** dado el **esfuerzo diplomático** requerido

¿Cuál es la oportunidad en el mediano-largo plazo?

- **Ampliar la capacidad** de desarrollo de infraestructura
- **Invertir US\$ 2,5 MM anuales** (+8x inversión actual)¹
- **Construir +2.000 kilómetros anuales de carreteras** (+10x construcción actual)²



4. Desde ya, Guatemala podría apuntar a transformar su sector de infraestructura a través de la adopción una agenda ambiciosa de reformas



¿Cómo se puede lograr?

- **Construir una coalición amplia** para avanzar en la implementación de una agenda de infraestructura que lleve al cambio de modelo
- **En particular, esta agenda podría abordar 10 temas clave:**

Originación y priorización

- 1 Adopción y formalización de planes maestros de infraestructura de largo plazo
- 2 Escalar capacidades para estructurar proyectos a escala

Ejecución

- 3 Ampliar buenas prácticas para agilizar y hacer más transparente las licitaciones
- 4 Impulsar capacidades para gestionar ejecución de contratos
- 5 Habilitar procedimiento para agilizar obtención de derecho de vía
- 6 Agilizar análisis y obtención de permisos

Financiamiento

- 7 Habilitar mecanismos de financiamiento a escala y sostenibles (p.ej. plusvalía)
- 8 Fortalecer esquema de APPs
- 9 Habilitar compromisos presupuestales multianuales y generar certeza de pago

Optimización

- 10 Optimizar desempeño de la infraestructura actual

1. Inversión anual en carreteras es de US\$300 millones de acuerdo al Plan de Desarrollo Vial

2. Fuente: Fundesa

5. Dadas las características del sector de infraestructura, el alcance del modelo de gestión sería el de apoyar / fortalecer al MICIVI, y a la Muni

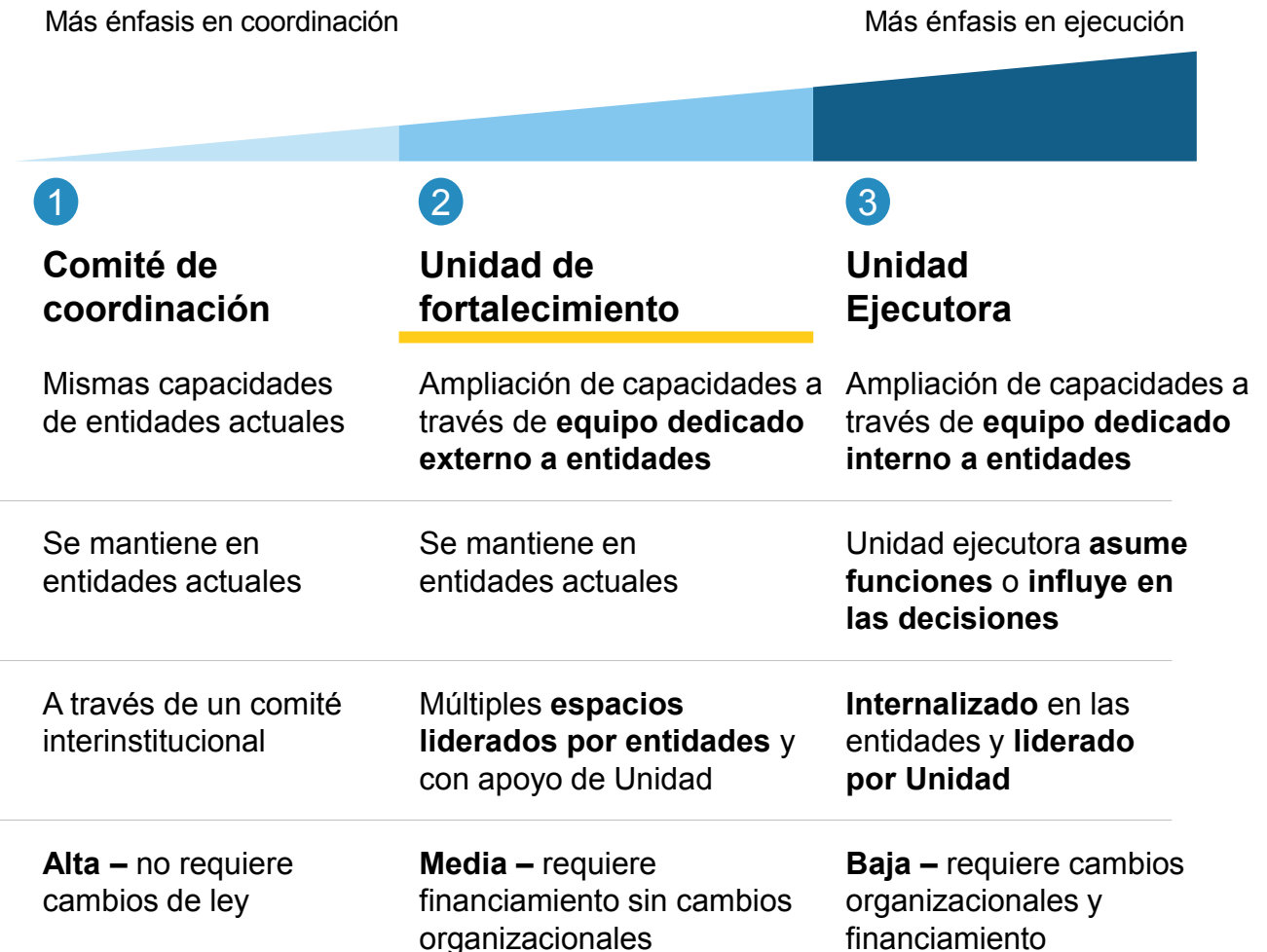
— Hipótesis de arquetipo a adoptar

Características relevantes

- **Funciones** están normadas por ley
- **Decisiones** deben ser tomadas por **entidades / agencias con mandato legal**
- **Oportunidad para fortalecer gestión de entidades para agilizar tiempos**



Arquetipos de Unidades de fortalecimiento / ejecución



5. En particular, el apoyo y fortalecimiento se podría enfocar en 4 componentes principales

Descripción del apoyo

- Hacer **seguimiento a avances**
 - Identificar **ruta crítica** para el cumplimiento de hitos
 - **Thought partner** para resolver cuellos de botella
-
- Apoyo para **identificar fuentes de financiamiento requeridas**, tanto públicas, privadas o de cooperación internacional
 - Apoyo para **realizar pitch a potenciales donantes**
 - Apoyo en el **proceso de presupuestación anual** con MINFIN
-
- Apoyo para **acelerar el proceso de licitación y ejecución de estudios** de pre-inversión
 - Apoyo para **asegurar la calidad de los estudios de pre-inversión** (p.ej. elaboración de términos de referencia)
-
- Apoyo para **pilotear mejores prácticas**
 - **Apoyo para fortalecer las capacidades técnicas** que permitan un **despliegue de buenas practicas**

Componentes de apoyo

Gestionar portafolio de proyectos

Financiamiento y presupuestación

Estructuración de proyectos

Licitación y gestión de ejecución

Ciclo presupuestal



Componentes técnicos



5. Se podría iniciar con una unidad en el corto plazo y después evolucionar a unidades más especializadas a medida que el esfuerzo tome tracción

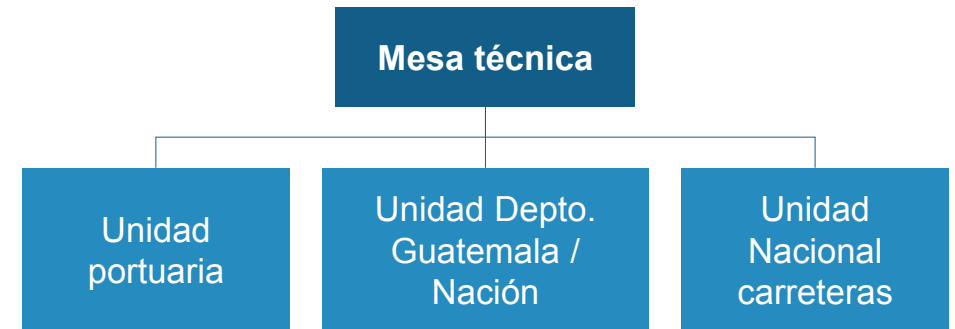
Detalle a continuación

Escenario de inicio – corto plazo



- Esta Unidad de Fortalecimiento tendría el **mandato de apoyar la maduración de 41 proyectos de infraestructura identificados** para el horizonte 1:
- 9 proyectos por ~US\$ 900 M en el **corredor frontera-frontera**
- 25 proyectos por ~US\$4.500 M en el **corredor puerto –puerto**
- 7 proyectos por ~US\$140 M en la **Municipalidad de Guatemala**

> Potencial escenario de llegada a evaluar dependiendo de necesidad



- A medida que **el esfuerzo genere resultados** y fortalezca su legitimidad, se **podría pensar en establecer unidades más especializadas** para que apoyen la maduración de proyectos, tanto de los ya identificados como de nuevos que se sumen al portafolio- con los siguientes focos:
 - **Unidad portuaria** con foco en proyectos de puertos
 - **Unidad Depto. Guatemala / Nación** con foco en proyectos departamentales de interés nacional
 - **Unidad Nacional de Carreteras** con foco en red vial nacional

5. La puesta en marcha de este modelo podría realizarse a través de un convenio de cooperación interinstitucional con objetivos claros

¿Cuál podría ser el objetivo?

Aunar esfuerzos para **mejorar el desarrollo de infraestructura** en el país que habilite la **recuperación económica y la creación de empleos**

¿Cuál podría ser el apoyo específico del sector privado?

Apoyar la **creación, el financiamiento y la puesta en marcha de la Unidad de fortalecimiento Nacional / Regional**

Apoyar la gestión para **conseguir financiamiento adicional** (p.ej. cooperación técnica)

Apoyar **los ejercicios de socialización** en diferentes espacios públicos y privados para **generar legitimidad al plan**

¿Cuál podría ser el compromiso del sector público?

Liderar, desde el más alto nivel, la **implementación del plan**

Coordinar a las entidades públicas que sean necesarias para lograr objetivos

Poner a disposición **personal suficiente** y con las **capacidades necesarias** para liderar el esfuerzo



5. El convenio de cooperación podría tener dos tipos de participantes para que tenga potencia

- Secretaria Privada de la Presidencia
- Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
- Ministerio de Finanzas
- ANADIE
- Municipalidad de Guatemala

NO EXHAUSTIVO EJEMPLO



Sector público

Ejemplos de Participantes firmantes



Sector privado



Ejemplos de Participantes invitados (no firmantes)



Comunidad internacional

CREATING ECONOMIC OPPORTUNITIES



BANCO MUNDIAL



5. Para este convenio se podría estructurar un modelo de gestión con dos componentes¹

PARA DISCUSIÓN



1. Sesiones de la mesa técnica

2. Sesiones de seguimiento con el Presidente

Objetivos

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento estratégico al plan • Resolver cuellos de botella para cumplir con cronograma • Coordinar instituciones para la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento a los avances del plan de infraestructura • Tomar decisiones para agilizar proyectos y solucionar cuellos de botella, cuando sea necesario |
|--|---|

Cadencia de reuniones

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mensual | <ul style="list-style-type: none"> • Cada dos meses |
|---|--|

1. Si bien este documento contempla las mejores prácticas sobre estructuras de gobernanza, la definición de cada una de las instancias, sus responsabilidades y miembros deberá ser decidida por el equipo de trabajo, contemplando potenciales requerimientos legales

5. La mesa técnica estaría conformada por tres tipos de actores

Ejemplos de actores

- Secretaria Privada de la Presidencia
- Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
- Ministerio de Finanzas
- ANADIE
- Municipalidad de Guatemala

NO EXHAUSTIVO

EJEMPLO

Ejemplos de firmantes del convenio – sector público



Ejemplos de firmantes del convenio – sector privado



Ejemplos de invitados



 **CREATING ECONOMIC OPPORTUNITIES**



5. Cada mes, los Ministros de Comunicaciones y de Finanzas podrían tener reuniones de seguimiento con el Presidente y el gabinete

NO EXHAUSTIVO

Se podría aspirar a tener reuniones de medio día cada mes para:



Presentar avance detallado del plan de infraestructura



Lograr compromisos por parte de los Ministerios para la resolución de cuellos de botella



Realizar solicitudes de apoyo y de toma de decisiones que se requieran para avanzar en la implementación



Identificar próximos pasos y prioridades a realizar antes de la próxima sesión



5. El esquema de gestión se podría estructurar de manera matricial para lograr responsabilidad por proyectos end-to-end así como para asegurar sinergias funcionales

ILUSTRATIVO



Equipo entidad contratante



Equipo unidad fortalecimiento

Líderes de proyecto

Son los responsables del cumplimiento de hitos para cada proyecto de principio a fin

Estos líderes se comprenden de funcionarios del MICIVI y de la Muni

		Estructuración	Licitación	Gestión contractual	Seguimiento/ PMO
Líder del plan					
Corredor frontera - frontera					
Corredor puerto - puerto					
Proyectos municipales					

Equipos funcionales – Unidad de fortalecimiento

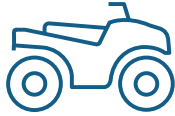
Proveen **capacidades y conocimiento específico** a cada función que se requiere para sacar adelante cada uno de los proyectos identificados

La **distribución del equipo entre grupo de proyectos es flexible** de acuerdo a las necesidades puntuales

Equipo financiado por el sector privado para fortalecer gestión de MICIVI y Muni

5. Una entidad del sector privado podría impulsar esta agenda de reformas en el corto plazo

Detalle a continuación



Etapa 1

Entidad del sector privado (p.ej. CPC, CGC o Fundesa) como líder de la agenda de

2021

Foco

- Consolidar coalición privada en torno a la agenda de reformas a la infraestructura
- Dar lanzamiento a la implementación de la agenda y generar *momentum*

Requerimientos

- Definir entidad(es) líder (es) del sector privado
- Conformar equipo:
 - Líder del plan de infraestructura (tiempo completo)
 - 4-6 personas adicionales (tiempo completo)



Etapa 2

Alianza formal del sector privado de la cadena de infraestructura

2022

- Acelerar implementación de la agenda
- Consolidar posicionamiento de la agenda en sector público en el mediano plazo
- Posicionar la vocería de la cadena de infraestructura de manera integral y unificada

- Definir esquema de alianza formal:
 - Creación de una Cámara / Gremio que represente a todos los actores de la cadena de infraestructura
 - Formalización de una alianza entre gremios existentes para financiar y apoyar la implementación de la agenda (p.ej. comité coordinador con equipo dedicado)

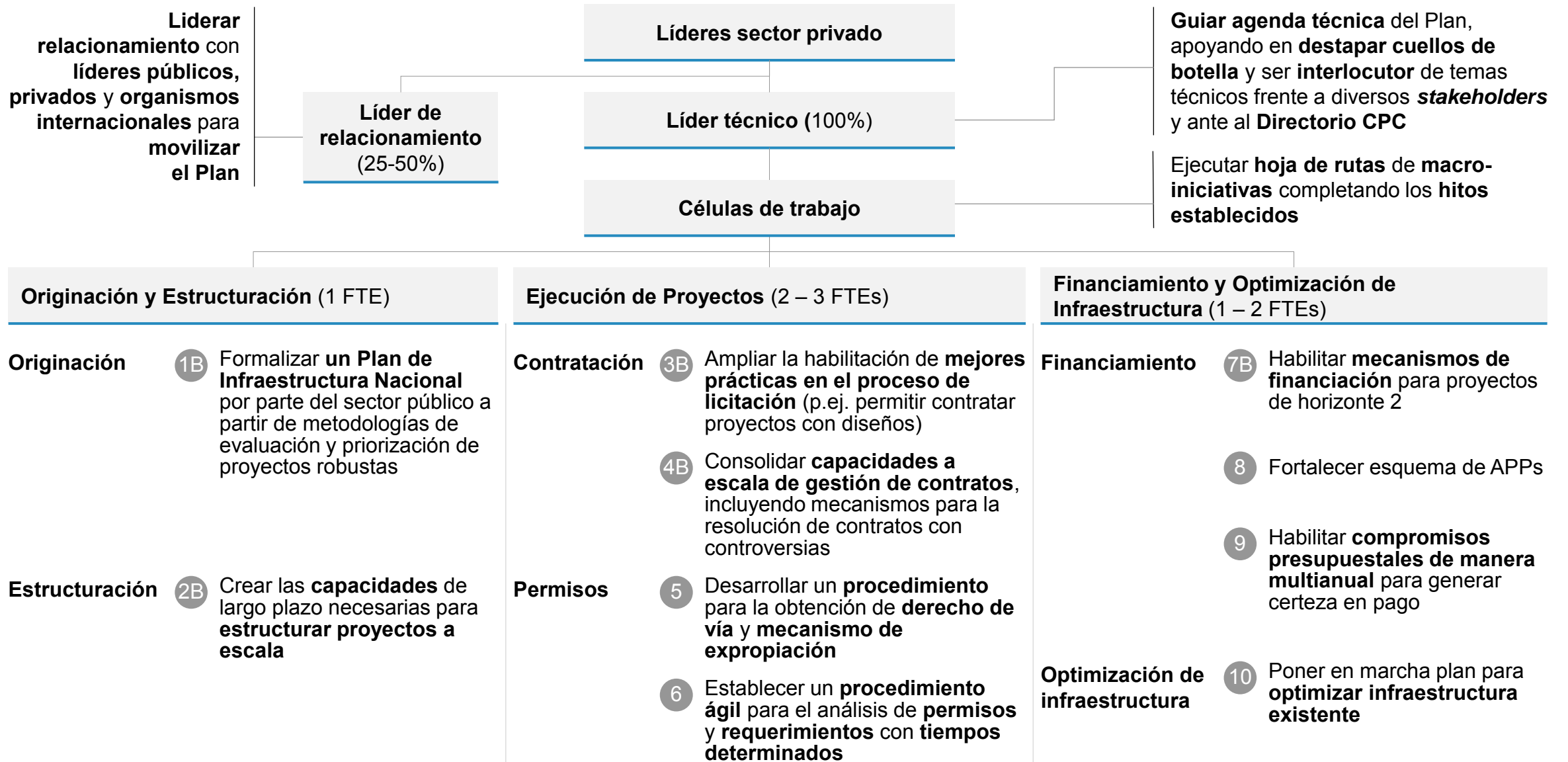
En Colombia, en 2003 se creó la **Cámara Colombiana de la Infraestructura** para lograr:

- **Una representatividad amplia** de los actores de la cadena de infraestructura
- **Una vocería más potente y unificada** en torno a la agenda de infraestructura del país

Esta Cámara fue fruto de la **fusión de 4 gremios existentes** que representaban a:

- Ingenieros Constructores
- Concesionarios
- Consultores
- Proveedores

5. Se podría tener un equipo con dos líderes y tres células de trabajo para impulsar la agenda de reformas



5. Se plantea un modelo de gestión dual y coordinado para implementar el plan de infraestructura en ambos horizontes

Modelo de gestión para el horizonte 1:
foco en quick wins

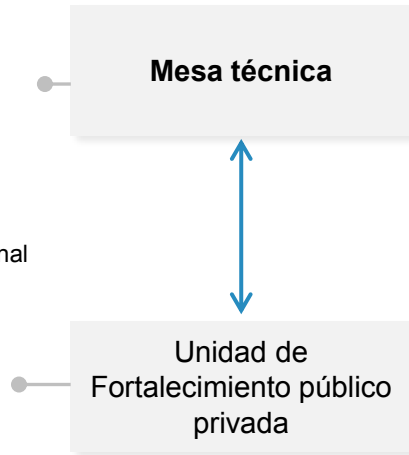


Modelo de gestión para el horizonte 2:
foco en agenda de reformas

Coordinación y sinergias

Monitoreo del progreso general del programa, **toma de decisiones estratégicas** y apoyo para resolver cuellos de botella
Presentación de avances al Presidente cada dos meses

Participantes:
Secretaría Privada de la Presidencia – MICIVI – MINFIN – ANADIE – MUNI
Representantes sector privado
Comunidad internacional (invitados)



Ejecución del plan de trabajo para los proyectos de horizonte 1

A. Líderes de proyecto
Son los responsables del cumplimiento de hitos para cada proyecto de principio a fin
Estos líderes se comprenden de funcionarios del MICIVI y de la Muni

		Estructuración	Licitación	Gestión contractual	Seguimiento/PMO
Líder del plan	👤				
Corredor frontera - frontera	👤				
Corredor puerto - puerto	👤				
Proyectos municipales	👤				

B. Equipos funcionales – Unidad de fortalecimiento

Proveen **capacidades y conocimiento específico** a cada función que se requiere para sacar adelante cada uno de los proyectos identificados
La **distribución del equipo entre grupo de proyectos es flexible** de acuerdo a las necesidades puntuales
Equipo financiado por el sector privado para fortalecer gestión de MICIVI y Muni

Asegurar buy-in de tomadores de decisión relevantes

Comité de seguimiento privado (p.ej. CPC o CGC)

Líder de relacionamiento (25-50%)

Líder técnico (100%)

Resolver cuellos de botella técnicos en torno a la agenda de reformas

Originación y Estructuración

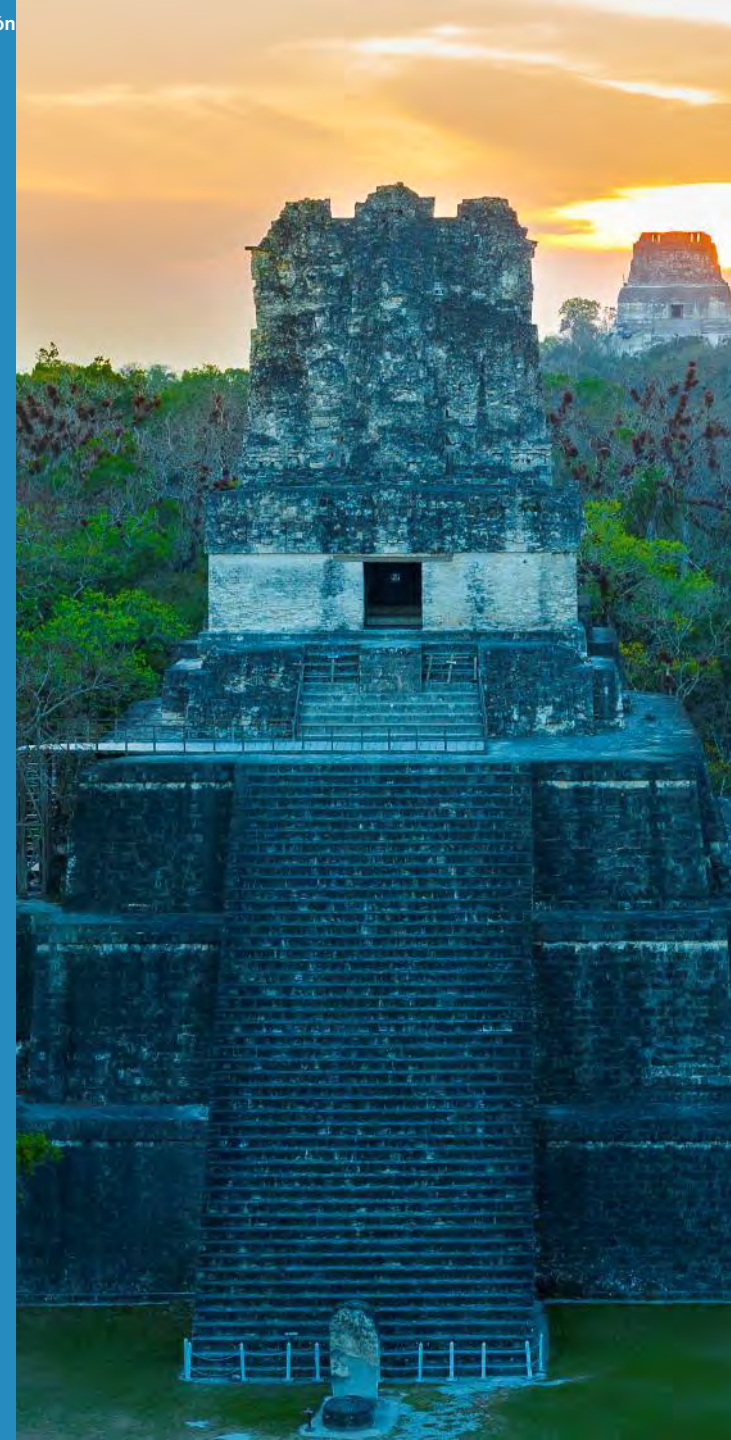
Ejecución de Proyectos

Financiamiento y Optimización de Infraestructura

Células de trabajo: Ejecutar **hoja de rutas de macro-iniciativas** completando los **hitos establecidos**

Para estas apuestas serán requeridos los siguientes puntos

- 1 Compromiso del sector privado y público a largo plazo
- 2 Aseguramiento de recursos e inversión inicial necesaria para dar inicio al Plan
- 3 Despliegue de la comunicación del Plan y agenda de cambio



Backup

Para alcanzar los objetivos del plan, se han identificado 11 macro-iniciativas desplegadas en dos horizontes con 6 priorizadas en el primer horizonte

→ Escalamiento de macro-iniciativa

