



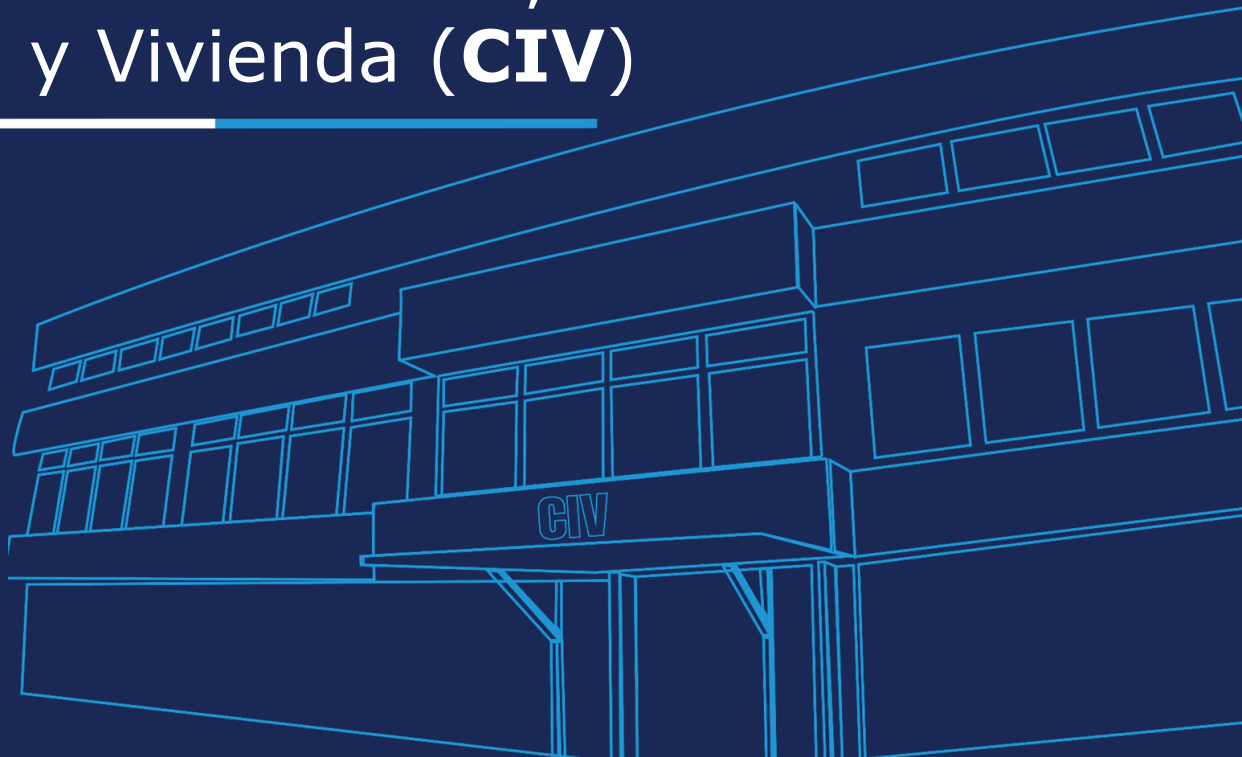
Ministerio de  
**Comunicaciones,  
Infraestructura y  
Vivienda**



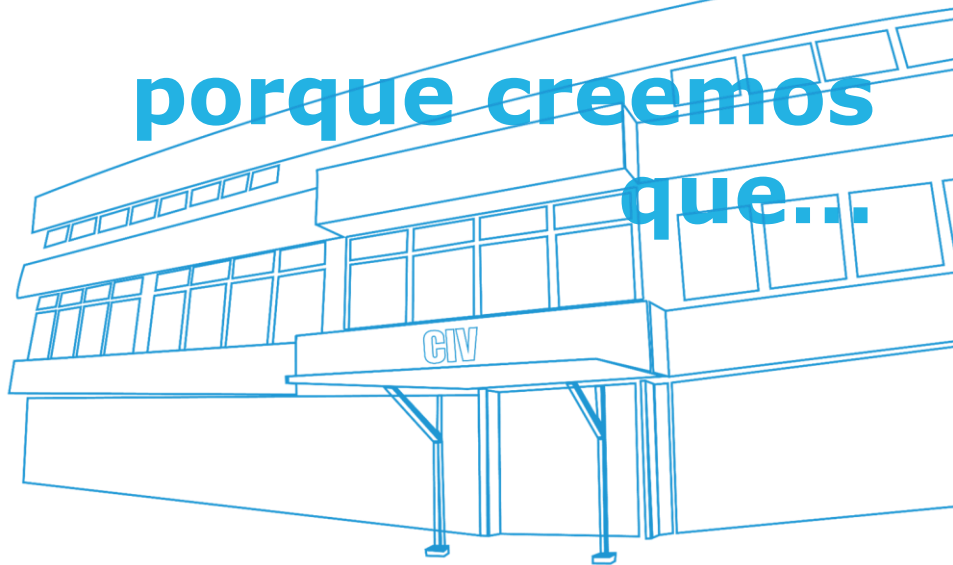
# PLAN DE TRABAJO

Ministerio de Comunicaciones,  
Infraestructura y Vivienda (**CIV**)

Foro FUNDESA  
19 de junio



# Estamos en el CIV porque creemos que...

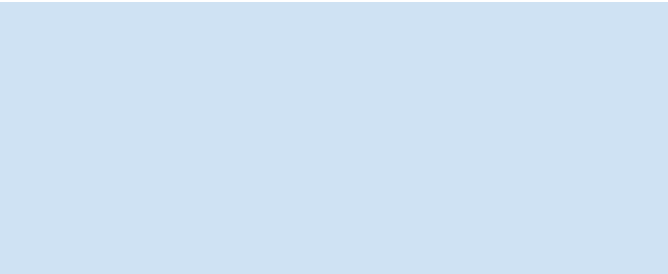


- ... la gente no tiene derecho a carreteras, sino que **tienen derecho a llegar a tiempo, cómodos y seguros a donde quieren ir** —ellas y ellos y sus bienes—
- ... hoy la **distribución de la obra pública es otra dimensión de pobreza**, exclusión y racismo
- ... la obra pública debe **realizarse con eficiencia y con calidad técnica**

# | El diagnóstico |



## Los gemelos





# El gemelo enfermo



## Gente comprometida sobrevive en un ambiente hostil

- No hay servicio civil

## Un sistema que no sirve

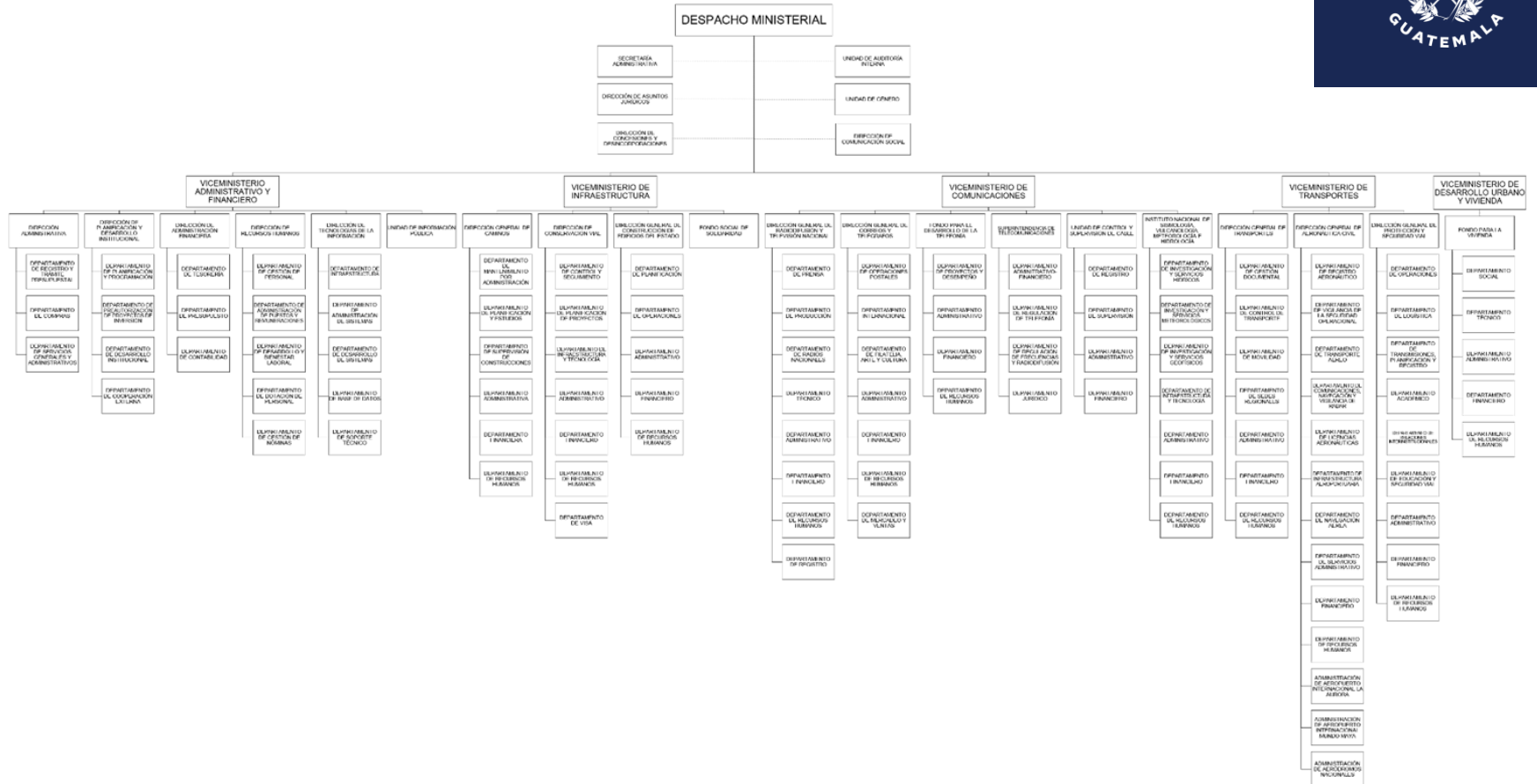
- «Tramocracia»
- Sin contrapesos: colusión entre constructor y supervisor
- Competencia imperfecta: cartel de contratistas

## Debilidad institucional

- Por diseño: gestión en papel
- Proyectos defectuosos: sin capacidad de revisión técnica independiente
- Ministerio desfinanciado
- Cartera tóxica: Q 3.00 compromisos y Q 1.00 recursos

## Ministerio demasiado disperso y con portafolio demasiado diverso

# Un ministerio demasiado diverso y disperso

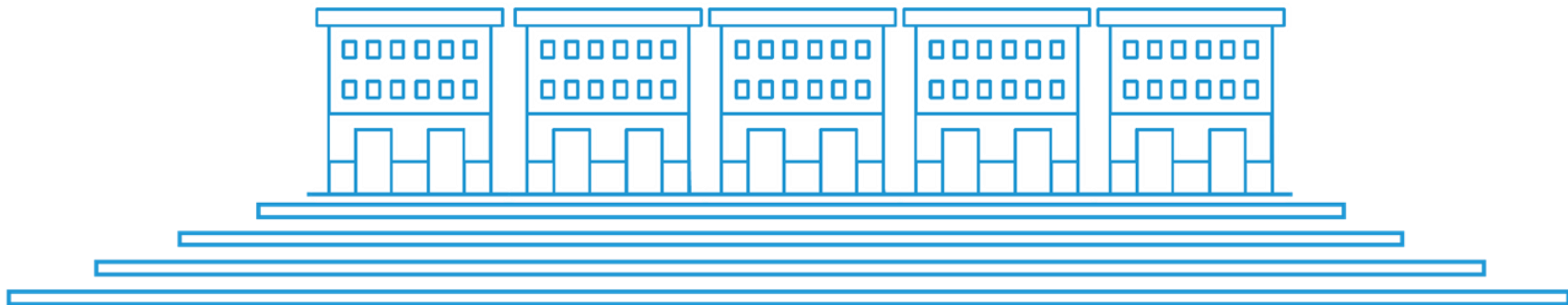




# El gemelo sano



## Los Ministerios del Futuro





# El gemelo sano



## Tres ministerios del futuro



### MINMOVI

#### Ministerio de Movilidad e Infraestructura

- Transporte
- Aeronáutica civil
- Operación aeroportuaria
- Puertos
- Protección y seguridad vial
- Infraestructura vial
- Edificios del Estado



### MINDUVI

#### Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

- Planificación y desarrollo urbano
- Vivienda social



### MINCOMS

#### Ministerio de Telecomunicaciones

- Universalización





## Instituciones que dan orgullo y donde se quiere trabajar



### Recuperar la dignidad técnica del servicio civil

- **Censo:** localización, calificación, sexo y edad, años de servicio, modalidad de contratación
- **Mezcla:** proporción por área profesional, unidad institucional y localización geográfica
- **Formación y cualificación**
- **Presupuesto** de personal



### Talento joven

- Pasan cosas: ambiente **vibrante**, proyectos **comprometedores**, diseño y tecnología **de punta**
- Oportunidades de **crecimiento**
- **Laboratorio** de ideas
- **Ministerio escuela:** convenios académicos e empresariales
- **Estipendios** para talento joven



# El gemelo sano



## Instituciones eficientes y con procesos modernos



### Eficiencia

- Automatización y buenas prácticas
  - **Limitar arbitrariedad**
- Procesos de punta en manejo y sistemas de información
  - **Sistema de Control de Proyectos (SICOPRO)**



### Transparencia y rendición de cuentas

- Portal de **transparencia**
- **Auditorías** regulares para todas las obras
- **Estándares y prácticas** internacionales de transparencia en administración pública



### Capacidades de revisión y supervisión

- **Capacidad propia** de buena supervisión
- Herramientas para **supervisión menos discrecional**
- **Segura**: Blockchain,
- Eficiente y **basada en evidencia**: LiDAR, BIM, internet de las cosas



## Contratación con eficiencia y transparencia (1)



### Licitación transparente

- Mercado con **más y mejores contratistas**
- Tableros y plataformas **amigables**
- **Procesos certificados**

### Normas FIDIC

- **Estándares internacionales (FIDIC)** en contratación y ejecución de proyectos

### Incentivos para eficiencia y ahorro

- **Bonificaciones** por finalización anticipada y bajo presupuesto
- **Penalizaciones** por retrasos y sobrecostos injustificados

### Contratos basados en desempeño

- **Evaluación continua** del desempeño del contratista
- **Pagos vinculados** a hitos de calidad y eficiencia alcanzados
- **Contratos** de construcción y mantenimiento



## Contratación con eficiencia y transparencia (2)



### Tecnología avanzada

- Sistemas de **seguimiento y control digital**
- **BIM** (Building Information Modeling) para **planificación y gestión**

### Capacitación y Desarrollo

- **Formación para contratistas** en mejores prácticas y tecnología
- **Incentivos** para **innovaciones en construcción**

### Auditorías y revisiones regulares

- **Auditorías independientes** para asegurar cumplimiento de estándares
- **Revisión periódica** de contratos y desempeño de contratistas



# El gemelo sano



## Instituciones que construyen infraestructura resiliente



### Manual de Diseño

Desarrollo y revisión enfocados en adaptación climática



### Capacitación del Personal

Formación en prácticas resilientes y sostenibles



### Tecnología Avanzada

Uso de herramientas y software de monitorización



### Materiales Sostenibles

Selección de materiales duraderos y ecológicos



### Colaboración Regional

Alianzas y redes en Mesoamérica para compartir recursos



### Evaluación Continua

Actualización periódica de criterios y prácticas



## Priorización de la construcción de la red vial se decide afuera del ministerio



- **Fin de la «tramocracia»:** *gobierno territorial* decide en qué orden se construye y qué se hace en los departamentos (CODEDES)
- **Diseño de toda la red**, no sólo costos
- **Presupuesto todos los años** para construcción y mantenimiento (CONADUR y SEGEPLAN)



# Puente al futuro: *Gestionar el CIV del presente*



## Levantar capacidades claves

- **Ordenar** la casa
- Cooperación **necesaria**, no la que quieran darnos
- Fortalecer **capacidad de revisión** de procesos y proyectos
- **Digitalización**



## Estirar la plata

- Criterios para **mantener las obras financiadas y en marcha**



## Manejo de la cartera tóxica

- Rescatar lo que **vale la pena**
- **Detener proyectos onerosos** y esquemas de pura corrupción

# Puente al futuro: *Plan para Gestionar el CIV del Presente*



## Honestidad brutal

- Caso Puente de Belice II: diseño y construcción no funcionó
- Caso Escuintla-Puerto Quetzal: sacar lecciones aprendidas para mejores APP



## Abrir el mercado

- Contratistas: construir obra pública debe ser atractivo y seguro para empresas que no han querido participar



## El shock de una supervisión incorruptible

- UNOPS
- Fortalecimiento de la supervisión



# *Plan para Gestionar el CIV del Presente:* Ejes de Trabajo y Objetivos por Viceministerio

---



**ADMINISTRATIVO  
Y FINANCIERO**



**INFRAESTRUCTURA**



**EDIFICIOS DEL  
ESTADO**



**VIVIENDA**



**COMUNICACIONES**



**TRANSPORTE**



# Viceministerio Administrativo y Financiero



## Corto plazo: 2024

- **Espacio físico** del CIV
- **Modernización digital:** eficiencia, seguridad y cadena de custodia de documentos
- **Calidad de gasto:** hacer que cuente la erogación
- **Revisión de procesos:** agilizar trámites internos con certeza legal, transparencia y eficiencia

## Mediano plazo: 2025-2026

- Ordenar la **estructura de personal:** hacerla eficiente y homologarla
- **Incremento de personal** en áreas que necesitan fortalecimiento
- **Reclasificación de puestos** para ordenar la escala salarial
- Políticas de **paridad y liderazgo** de sectores históricamente vulnerados



## Eficiencia en obra pública

- **Sistema integrado** de planificación y seguimiento
- Fortalecer **gestión programática territorial**
- **Fondos específicos** para infraestructuras críticas
- Innovación y adopción de **nuevas tecnologías**

## Superar desigualdad en inversión pública

- Proyectos de infraestructura para la **movilidad suave**
- Infraestructura para vías de **volumen bajo y muy bajo**
- Incorporar **organización comunitaria y microempresas** en construcción y mantenimiento



## Limpieza de la cartera de proyectos

- Categorías para **clasificar y tomar decisiones**
- Sistema de **control de proyectos**

## Proyectos emblemáticos

- Sistema de **movilidad metropolitana**
  - Puente Belice II
  - Puente El Frutal
  - Metro(s)
- **Fronteras**
  - Pedro de Alvarado - La Hachadura
- **Tráfico comercial**
  - Escuintla - Puerto Quetzal
- **Redes rurales**



## Transparencia e innovación

- Parámetros de gestión de proyectos con **integración tridimensional** (técnico, financiero y legal)
- Portal de **datos abiertos**: base de datos integrada SIGES, SICOIN, SNIP, Guatecompras y evaluaciones técnicas
- **Bitácora digital** para supervisión remota, en tiempo real

## Capacidades orientadas a la excelencia

- Diseño y planificación en **Occidente**
- Departamento de **Restauración**
- **Acuerdos con entidades profesionales**: movilización de expertos



# Viceministerio de Edificios del Estado



## Proyectos centrados en la persona y la sostenibilidad

- **Ampliar gestión de proyectos:**  
Atención integral en SBS agua y saneamiento, y servicios de apoyo
- **Co-creación como herramienta de diseño** con comunidades, beneficiarios y otros
- **Escala:** cartera de “Espacios a la Medida” para agilizar construcción de módulos en Salud, Educación, Atención Integral, Agua y Saneamiento, con cobertura nacional

## Elevación del nivel de calidad de las obras

- Análisis geoespaciales en **tableros de mando**
- **Identificación de demandas** de espacios a la medida (salud y educación)
- **Nuevos parámetros** de cotización y licitación para ampliar participación privada:
  - Mecanismos de cumplimiento;
  - Estructura transparente de costos
  - Supervisión ágil, eficaz y transparente



## Inmediato: aumentar eficiencia en gestión institucional

- Entregar 17,000 **subsidiros a vivienda** (2024)
- Otorgar 4,500 **subsidiros para piso de concreto** (30 metros cuadrados)
- **Sanear carrera tóxica** (1,177 proyectos)
  - FOGUAVI: 482 Proyectos (entre 21 y 11 años de antigüedad)
  - FOPAVI: 409 proyectos (entre 12 y 1 año de antigüedad)
  - FOPAVI: 286 proyectos Judicializados.



# Viceministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda



## I Desarrollo Estratégico

### **Política Nacional de Desarrollo Urbano en CONADUR**

- Aliviar pobreza y mejorar calidad de vida
- Generar empleo
- Incrementar inversión y desarrollar sector financiero
- Capacidades municipales para gestión de vivienda

### **Política de Mejoramiento Integral de Barrio**

- Disminuir precariedad en asentamientos urbanos
- Mejorar calidad de vida

### **Política de Vivienda y Asentamientos Humanos**

- Propiciar acceso a vivienda adecuada
- Priorizar familias en situación de pobreza y extrema pobreza, y grupos vulnerados y desfavorecidos
- Desarrollo eficiente de oferta de viviendas, certeza jurídica de la tierra, mejoramiento y ampliación de viviendas existentes y dotación de servicios básicos

### **Fondo de Garantía Específico para Vivienda**

- Facilitar acceso a préstamos y financiación para mejora, ampliación o renovación de viviendas, tasas de interés asequibles y plazos más cortos





## Desarrollo Estratégico

- Política Nacional de **Desarrollo Urbano** en CONADUR
  - Aliviar pobreza y mejorar calidad de vida
  - Generar empleo
  - Incrementar inversión y desarrollar sector financiero
  - Capacidades municipales para gestión de vivienda
- Política de **Mejoramiento Integral de Barrios**
  - Disminuir precariedad en asentamientos urbanos
  - Mejorar calidad de vida
- Política de **Vivienda y Asentamientos Humanos**
  - Acceso a **vivienda adecuada**
  - **Priorizar** familias en pobreza y extrema pobreza, grupos vulnerados y desfavorecidos
  - **Desarrollo eficiente de oferta** de viviendas, certeza jurídica de la tierra, mejoramiento y ampliación de viviendas existentes y dotación de servicios básicos
- **Fondo de Garantía** específico para Vivienda
  - **Acceso** a préstamos y financiación para mejora, ampliación o renovación
  - Tasas de interés asequibles y plazos más cortos



# Viceministerio de Comunicaciones



## Reformas y Modernización del marco legal y regulatorio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-

*Asegurar entorno regulatorio que fomente **competencia, inversión e innovación***

## Programa Legislativo para Transformación Digital

*Impulsar transformación digital nacional en iniciativas legislativas y participación de múltiples partes para **adopción de tecnologías digitales en todos los sectores***

## Modernización y Resultados en Correos, UNCOSU y visualización de INSIVUMEH

*Digitalizar y mejorar procesos en **correos**  
Digitalizar y mejorar procesos en UNCOSU (**Cable**)  
Aumentar visibilidad del **INSIVUMEH***



## Expansión y Optimización de Servicios de Conectividad Pública

*Ampliar y mejorar servicios de **conectividad en áreas públicas y desatendidas***

- Alianza estratégica con **operador neutral**: ampliar infraestructura de conectividad y asegurar precios competitivos
- Interconexión y desarrollo como **operador de red virtual**: ofrecer servicios móviles competitivos a entidades estatales
- Adquisición de frecuencias AWS: expandir servicios de **banda ancha móvil en comunidades aisladas**

## Ejecución del Plan Nacional de Conectividad y Banda Ancha

*Reducir la brecha digital en Guatemala*

- Lineamientos, conectividad en **sectores clave** (p. ej. escuelas y hospitales), coordinar con actores locales
- Ingreso de **nuevos cables submarinos**
- Incorporación de **nuevos proveedores** de facilidades satelitales



# Viceministerio de Transporte



## Dirección General de Aeronáutica Civil -DGAC-

*Separación de funciones regulatorias y operativas*

- **Autoridad aeronáutica** aplica normas OACI y regulaciones internacionales
- **Operador aeroportuario** administra aeropuertos internacionales y aeródromos nacionales
- Acción inmediata: **inversiones urgentes en AILA** (9 proyectos prioritarios)

## Dirección General de Transportes - DGT-

*Automatización de solicitudes y **reducción de presa** de expedientes*

- Asignaciones **equitativas**
- Agilización de recepción de expedientes y **reducción de tiempo de resolución**

## Dirección General de Protección y Seguridad Vial - PROVIAL-

*Regulación para **ampliar facultades***

- **Respaldo legal** para que PROVIAL ejerza todas sus funciones y facultades con institucionalidad normada
- **Facultad de multar**  
*Ampliación de cobertura nivel nacional*

# Agenda legislativa

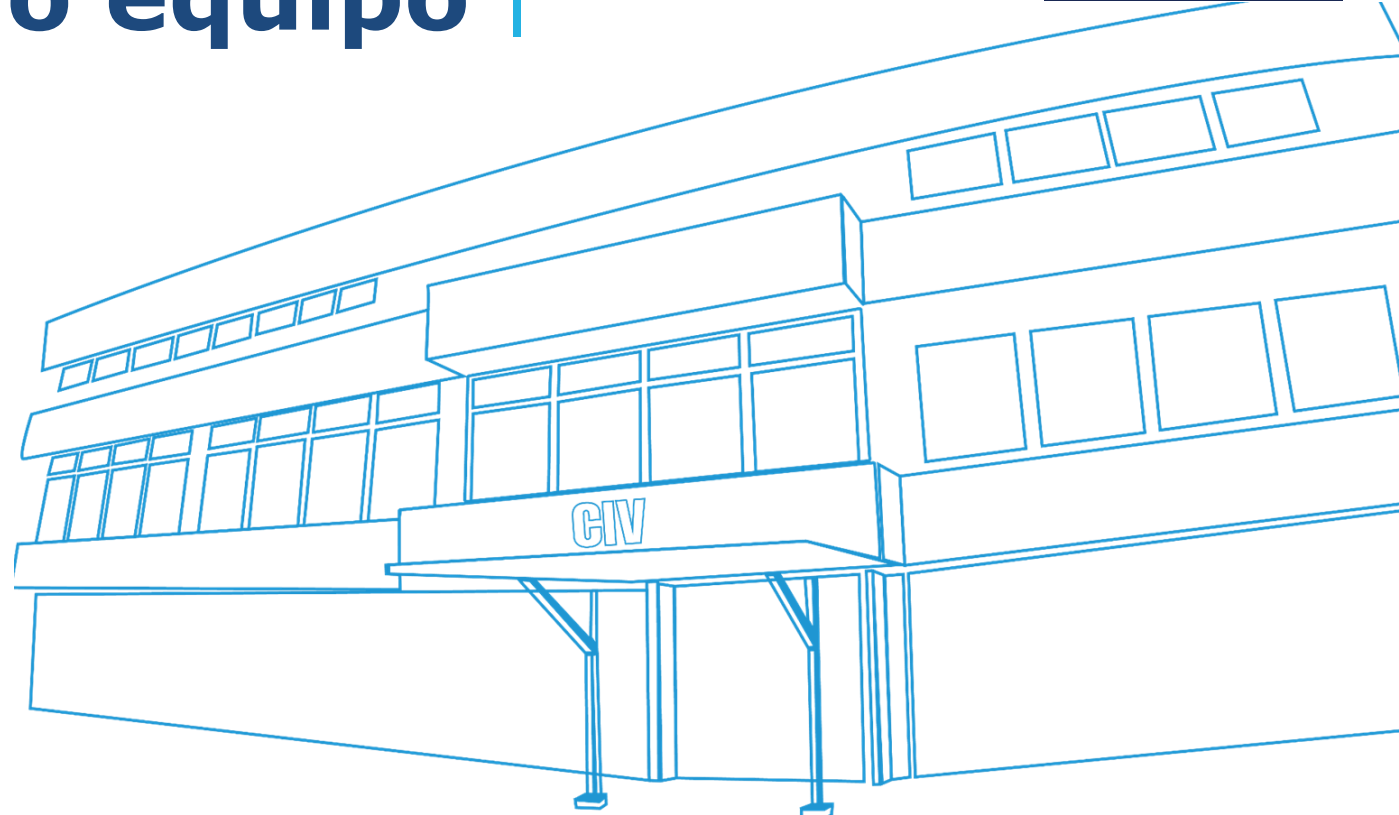
---



- **Ley de contratación de obra pública**
  - Ley específica para con\*tratar con mayor transparencia, eficiencia y calidad
- **Reformas a ley de aeronáutica civil**
  - Separar regulación de operación de aeropuertos
  - Mecanismo para gestión de aeropuertos
- **Reformas a la ley del Ejecutivo y leyes específicas**
  - 3 ministerios nuevos (Movilidad e Infraestructura, Telecomunicaciones, Desarrollo Urbano y Vivienda)
  - Ley de movilidad y seguridad vial



# | Nuestro equipo |





# Félix Alvarado, ministro



## Formación Académica

- Médico y Cirujano (USAC)
- M.A. en Administración Pública (INAP-USAC)
- Ph.D. Administración Pública (Universidad del Estado de Nueva York, Albany)

## Experiencia Profesional

- Consultor en desarrollo social y fortalecimiento institucional
- Médico clínico, consultor y empresario
- Iniciativas de educación virtual y real: [cnbGuatemala.org](http://cnbGuatemala.org); *Punto Crea*
- Columna *Sin Excusas* (Plaza Pública, 2011-2024)
- Autor *Ensayos desde un Estado perverso*
- Múltiples publicaciones académicas y técnicas (teoría organizacional, administración pública, educación pública)

# El despacho

---



## Adrián Zapata Alamilla

- Abogado y notario
- 26 años de servicio público nacional e internacional, más de 10 instituciones del Estado
- Docente universitario
- Especialista en derecho laboral (academia)
- Especialista en derecho administrativo (experiencia)



## Alejandro García

- Arquitecto (USAC)
- Gobernanza de ciudades compartidas y sostenibilidad urbana (Universidad de Lund, Suecia)
- Ética para la gestión pública (INAP)
- Director de Planificación y Desarrollo Institucional
- Administración pública, planificación institucional y control interno gubernamental
- Movilidad y planificación urbana
- Negociación y resolución de conflictos



# El despacho

---



## Paola Constantino

- Arquitecta (Guatemala) y urbanista
- M.A. Planificación Sostenible (Italia)
- M.A. Diseño Empresarial de Ciudades (Guatemala-España)
- Especialidad en Planeación Estratégica para Desarrollo Económico Local (Israel)
- Especialidad en Gestión en Residuos Sólidos (Japón)
- Especialidad en Resiliencia (EEUU)
- Experiencia en arquitectura, urbanismo, consultoría, gestión de proyectos, gestión ambiental, ciudades inteligentes, innovación y cocreación tanto en ámbito privado como institucional
- Docente universitaria (Análisis y Diseño Urbano, Arquitectura, Co-creación y Desarrollo Urbano - Rural)



## Erick Rosales

- Contaduría Pública y Auditoría
- M.A. en Administración Financiera (Universidad Galileo)
- 22 años en Gestión Pública, Política Pública, Planeación Estratégica, Gestión Financiera, Gestión de Adquisiciones y Cooperación Internacional
- Consultor externo OIT
- Consultor externo FAO
- Consultor Banco Mundial

# El despacho

---



## Raúl Solares

- Ingeniero Industrial (USAC)
- M.A. Economía Empresarial (INCAE Business School)
- Becario, Escuela del Sur de Gobernanza de Internet (SSIG) y Corporación de Internet para la asignación de Nombres y Números (ICANN)
- Más de 30 años en el Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-
- Vicepresidente de la Junta Directiva del Capítulo Guatemala de la Internet Society (ISOC)
- Superintendente de Telecomunicaciones
- Gerente Coordinador de Interconexión y Larga Distancia Internacional para Telefónica Guatemala y El Salvador
- Gerente de Regulación y Asuntos externos de BellSouth Guatemala



## Fernando Suriano

- Economista con especialización en finanzas (Universidad Francisco Marroquín)
- Magíster en Gestión Pública y Liderazgo (Escuela de Gobierno - Universidad de Occidente, Guatemala)
- Programa de intercambio universitario (Universidad Complutense de Madrid)
- Cursando Maestría en Finanzas Públicas (UNED - IEF)
- Comisionado PRONACOM
- Intendente de Recaudación -SAT-
- Gerente Sector de Servicios -Agexport-
- Director Ejecutivo -PRONACOM-
- Coordinador Descentralización y Desarrollo Local -PRONACOM-



# Gracias

---