

Infraestructura de Salud en Guatemala: Un Diagnóstico para la Transparencia y la Eficiencia

Hallazgos Clave del 10º Informe de CoST Guatemala



CONTENIDO:

Contexto general de la Iniciativa de Transparencia en Infraestructura.

El hallazgo central.

Cimientos débiles.

Desviaciones en la ejecución.

El futuro olvidado.

Brechas identificadas.

Observaciones en terreno.

Postura del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Recomendaciones.

La visión de futuro: de la transparencia a la Infraestructura Sostenible.



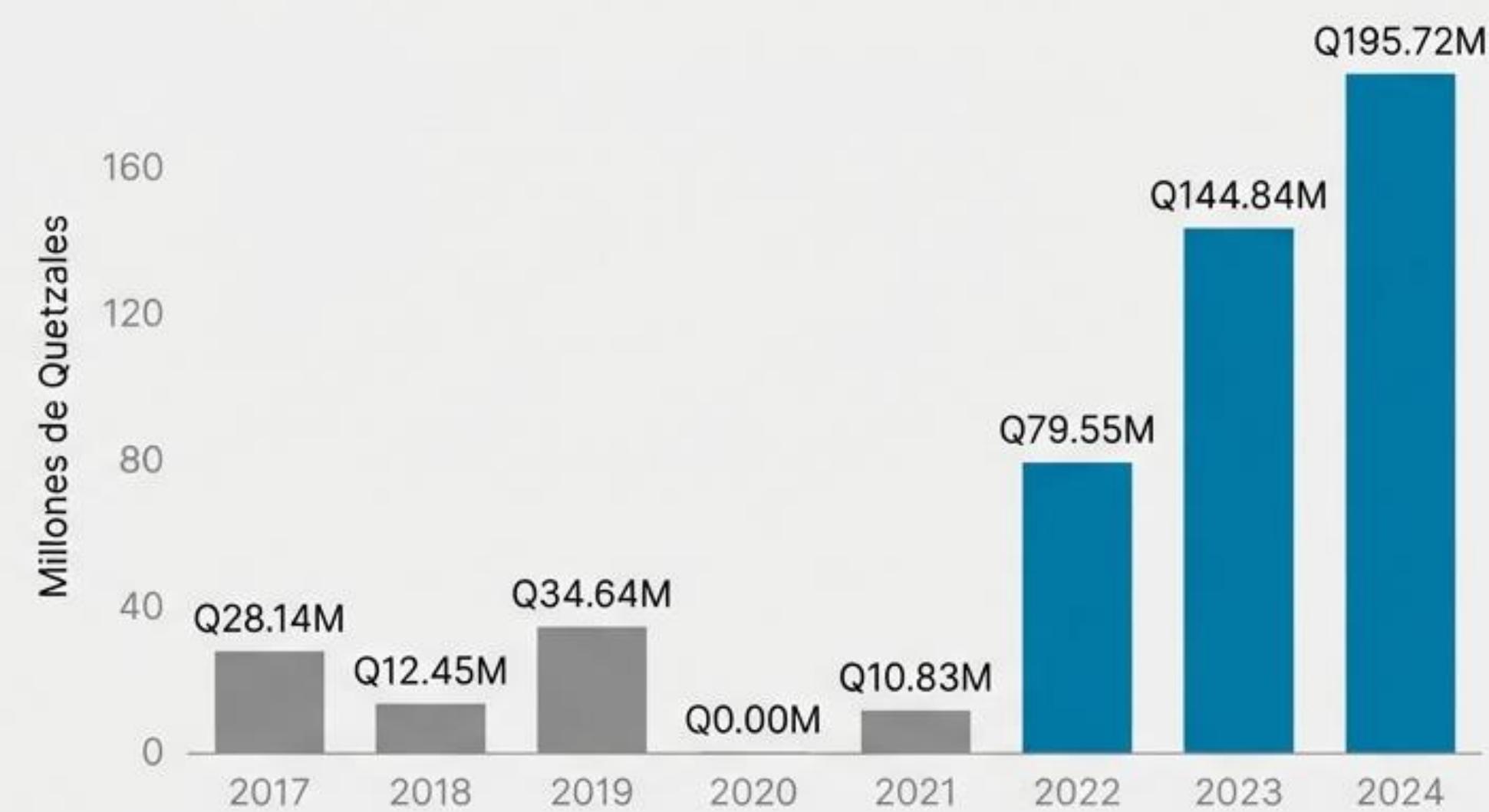
La infraestructura de salud no es un gasto, es la base del bienestar y desarrollo de Guatemala.

Cada hospital, clínica y puesto de salud representa una inversión directa en el capital humano del país. Asegurar que estas inversiones sean eficientes, transparentes y efectivas es una responsabilidad fundamental.

El Contexto: Una Inversión Crítica y Creciente en la Infraestructura de Salud

La inversión pública en infraestructura de salud ha mostrado un crecimiento significativo, especialmente en años electorales como 2023. Este aumento de recursos exige un mayor nivel de transparencia y rendición de cuentas para garantizar que los fondos se traduzcan en valor para los ciudadanos.

Inversión en Construcción de Bienes Nacionales de Uso Común (2017-2024, en millones Q)



Patrón Electoral

La inversión se duplicó entre 2022 y 2023, coincidiendo con el ciclo electoral, un patrón observado en los últimos 20 años.

Análisis de Seis Proyectos Clave de Infraestructura de Salud (2020-2025).

El 10º Informe CoST se enfocó en una muestra representativa de proyectos del MSPAS, ejecutados bajo distintas modalidades de financiamiento y ejecución para identificar patrones y brechas en la divulgación de información.

Identificación	Nombre
1 MSPAS NOG 14407337 Licitación Pública	Construcción Centro de Salud Aldea El Cerinal, Barberena, Santa Rosa
2 MSPAS-NOG 15372022 Cotización	Nueva Infraestructura, Construcción Centro Comunitario de Salud Aldea Las Manzanas, Chiantla, Huehuetenango
3 MSPAS-NOG 15164810 Licitación Pública	Mejoramiento Hospital de Cuilapa, Santa Rosa
9 UCEE-MICIVI NOG 18523994 Licitación Pública	Construcción Hospital de Coatepeque, Coatepeque Quetzaltenango.
11 MSPAS-BCIE NOG 17944317 Convenios y Tratados Internacionales	Mejoramiento Hospital de Sololá, Sololá.
12 MSPAS-BIRF NOG 18338224 Convenios y Tratados Internacionales	Solicitud de Oferta Construcción de Nuevos Puestos de salud Quiché y San Marcos Grupo 1. Proyecto Crecer Sano: Nutrición y Salud en Guatemala. Centro de Salud Nueva



Modalidades Analizadas: Licitación pública, Cotización, Convenios y tratados internacionales (BCIE, BIRF).

CoST: Un Estándar Global para Asegurar el Valor del Dinero en Infraestructura Pública.

Ayudando al Estado a "obtener aquello por lo cual se paga".

¿Qué es CoST?

Una iniciativa internacional multisectorial destinada a promover la transparencia y la rendición de cuentas en proyectos de infraestructura financiados con fondos públicos.

Objetivo Clave

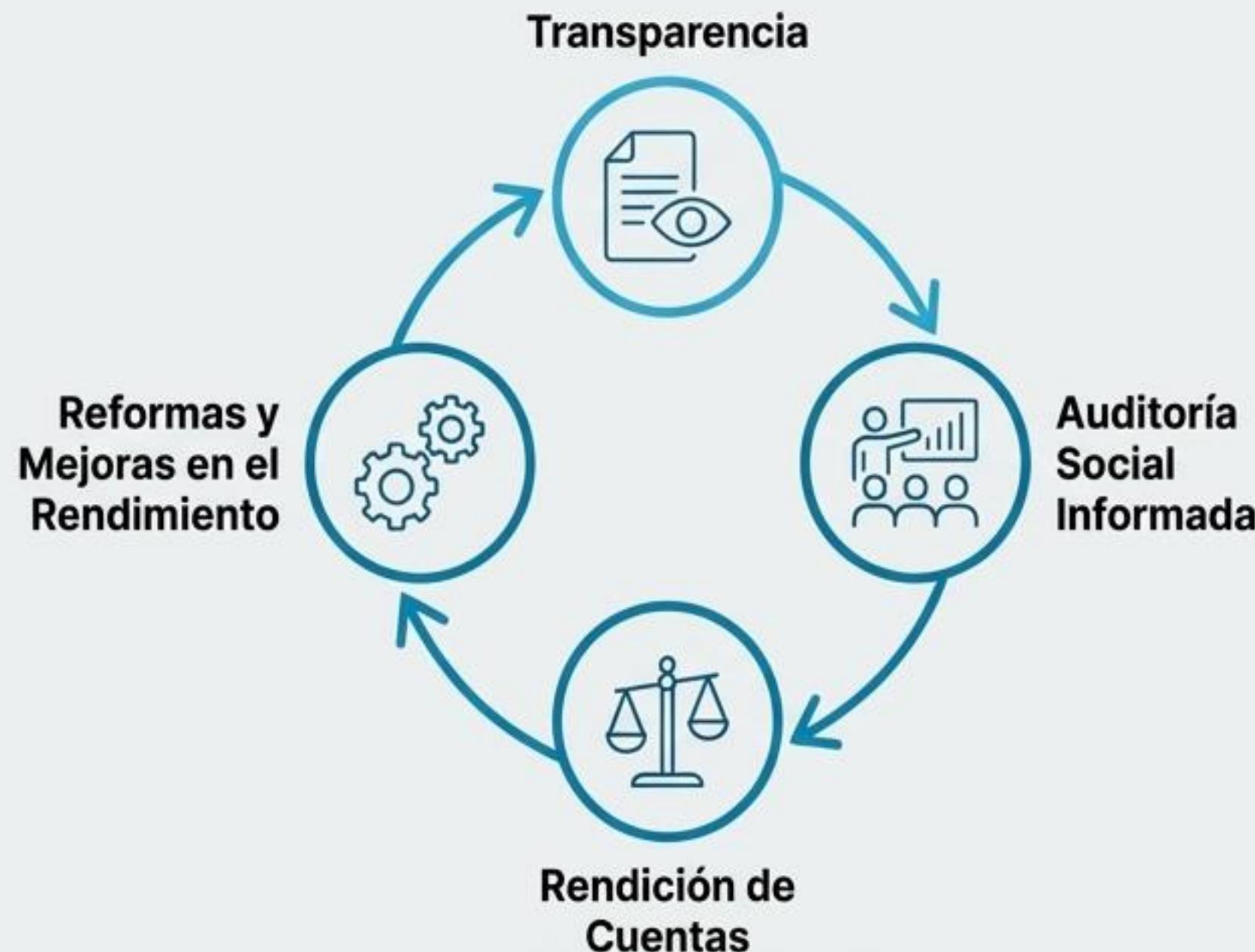
Coadyuvar a la eficiencia del gasto público, mejorar la gobernanza y fortalecer la auditoría social.



Este proceso transforma datos divulgados en información convincente, fortaleciendo la confianza entre gobierno, sector privado y sociedad civil, lo que a su vez mejora el rendimiento y la gestión de los proyectos.

Nuestro Enfoque: La Metodología de Revisión Independiente de Proyectos (RIP) de CoST

CoST es una iniciativa internacional multisectorial que promueve la transparencia para coadyuvar a la eficiencia del gasto público. Nuestro Proceso de Revisión Independiente de Proyectos (RIP) no duplica los controles existentes, sino que los fortalece analizando datos objetivos para transformar la información en una herramienta de auditoría social.



- 1. Revisión y Recopilación.**
Se revisa la información publicada en Guatecompras (proactiva) y se solicita información adicional a las entidades (reactiva).
- 2. Verificación en Campo.**
Se realizan visitas a los proyectos para entrevistar a las partes, verificar la información y supervisar la construcción.
- 3. Análisis y Diagnóstico.**
Se analiza la información para identificar temas de interés, brechas de cumplimiento y problemas de rendimiento.
- 4. Informe y Recomendaciones.**
Se elabora un informe con hallazgos objetivos y recomendaciones para los actores clave.

Un Enfoque Estructurado: Transparencia a lo Largo del Ciclo de Vida del Proyecto

El Estándar de Datos CoST organiza la divulgación de información en tres etapas críticas, permitiendo a los actores clave evaluar el costo, calidad y transparencia de cada proceso.



1

PRE-CONTRATO

Identificación, preparación y licitación del proyecto.

8 indicadores (Ej: propósito, alcance, costo estimado, estudios de factibilidad).



2

CONTRATO

Adjudicación y ejecución de la obra.

14 indicadores (Ej: contrato, plazos, modificaciones, informes de supervisión).



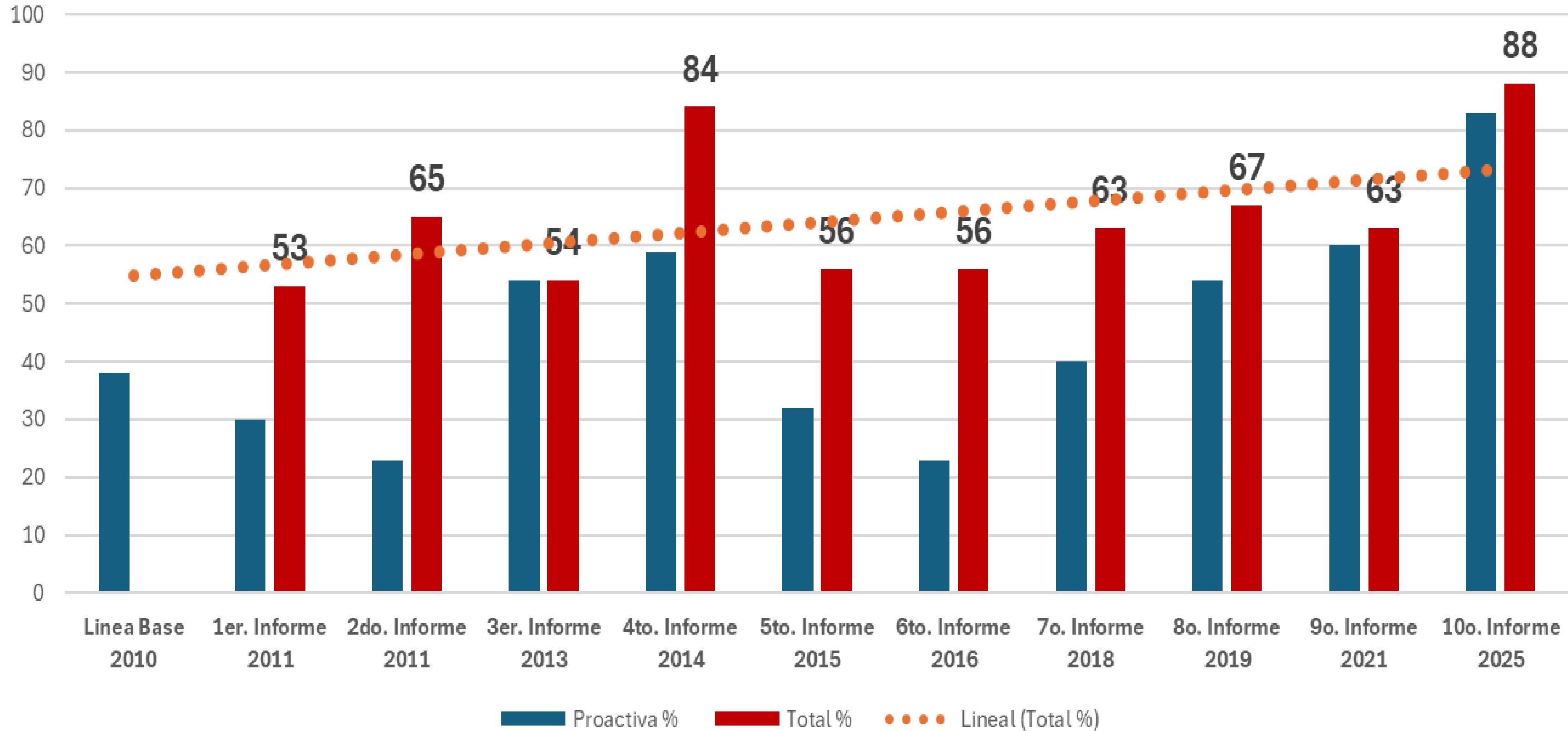
3

POST-CONTRATO

Finalización, entrega y liquidación del proyecto.

9 indicadores (Ej: costo final, acta de recepción, evaluación del desempeño).

Porcentaje de Publicación de Información



El Panorama General: Un Alto Nivel de Divulgación, Pero la Historia Está en los Detalles.

88%

Promedio de divulgación de información en
los seis proyectos analizados.

Aunque el promedio general es alto, el análisis detallado revela brechas críticas en etapas clave del proyecto y una respuesta casi nula a las solicitudes de información adicional, lo que limita la verdadera rendición de cuentas.

El Hallazgo Central: La Divulgación Proactiva Mejora, Pero Persisten Brechas Críticas en la Ejecución

El análisis de los proyectos de salud (2020–2025) revela un avance en la publicación inicial de información (precontrato). Sin embargo, la respuesta a solicitudes de información es mínima y la divulgación disminuye drásticamente en las fases de ejecución y cierre, ocultando sobrecostos, retrasos y la falta de planificación para la operación.

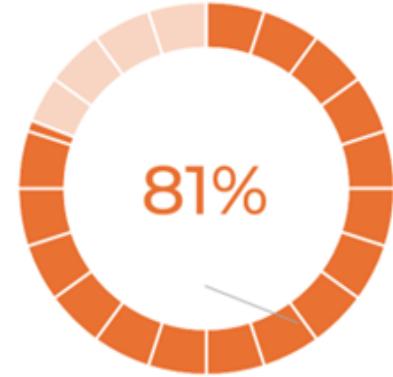
Promedio de Publicación de Información PROACTIVA

Según Etapa del proceso



Pre-contrato

Toda la información para participar en el concurso de precios



Contrato

La información a partir del contrato y durante la ejecución del proyecto



Post-contrato

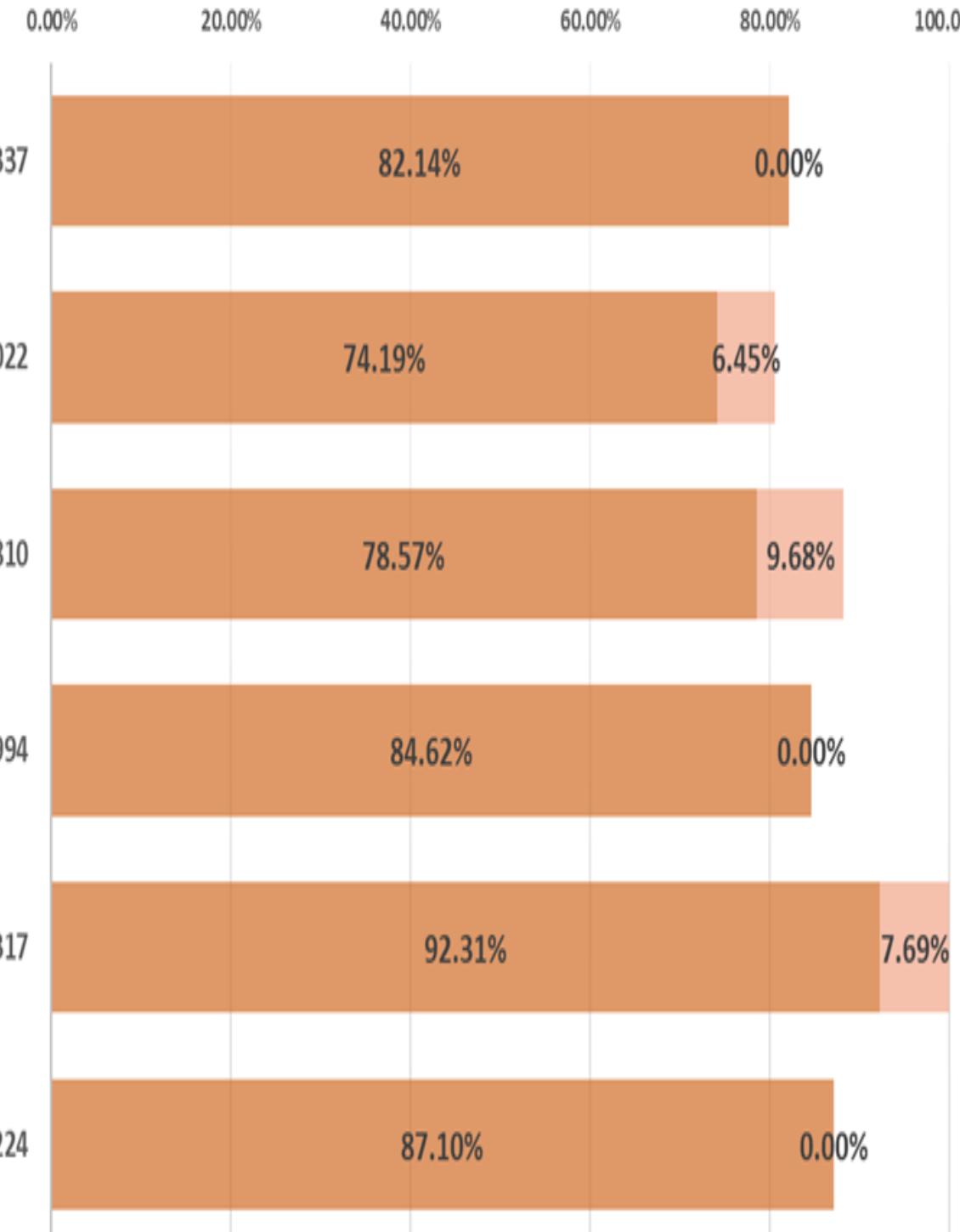
La información referente a la liquidación del contrato y recepción del Proyecto

Promedio de Divulgación por tipo



La publicación reactiva (respuesta a solicitudes de CoST) alcanzó solo un 5%, lo que demuestra una limitada voluntad de complementar la información una vez iniciado el proceso.

Resumen de publicación por Proyecto en porcentajes



■ Proactiva ■ Reactiva

Identificación	Nombre	Proactiva	Reactiva	Total
1 MSPAS NOG 14407337 Licitación Pública	Construcción Centro de Salud Aldea El Cerinal, Barberena, Santa Rosa	82.14%	6.45%	88.59%
2 MSPAS-NOG 15372022 Cotización	Nueva Infraestructura, Construcción Centro Comunitario de Salud Aldea Las Manzanas, Chiantla, Huehuetenango	74.19%	6.45%	80.65%
3 MSPAS-NOG 15164810 Licitación Pública	Mejoramiento Hospital de Cuilapa, Santa Rosa	78.57%	9.68%	88.25%
9 UCEE-MICIVI NOG 18523994 Licitación Pública	Construcción Hospital de Coatepeque, Coatepeque Quetzaltenango.	84.62%	0.00%	84.62%
11 MSPAS-BCIE NOG 17944317 Convenios y Tratados Internacionales	Mejoramiento Hospital de Sololá, Sololá.	92.31%	7.69%	100.00%
12 MSPAS-BIRF NOG 18338224 Convenios y Tratados Internacionales	Solicitud de Oferta Construcción de Nuevos Puestos de salud Quiché y San Marcos Grupo 1. Proyecto Crecer Sano: Nutrición y Salud en Guatemala. Centro de Salud Nueva	87.10%	0.00%	87.10%
Totales		83.15%	5.05%	88.20%

Fase del Proyecto	Estandar	1 MSPAS NOG 14407337		2 MSPAS-NOG 15372022		3 MSPAS-NOG 15164810		9 UCEE-MICIVI NOG 18523994		11 MSPAS-BCIE NOG 17944317		12 MSPAS-BIRF NOG 18338224	
		PRO ACTIVA	RE ACTIVA	PRO ACTIVA	RE ACTIVA	PRO ACTIVA	RE ACTIVA	PRO ACTIVA	RE ACTIVA	PRO ACTIVA	RE ACTIVA	PRO ACTIVA	RE ACTIVA
1. Identificación del proyecto	1. Especificaciones	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	2. Propósito	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	3. Localización	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	4. Beneficiarios	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	5. Estudio de viabilidad	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
2. Fondos para el proyecto	6. Acuerdo de financiamiento	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	7. Presupuesto	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	8. Costo estimado del proyecto (Precio base)	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
3. Proceso de contratación del diseño	9. Proceso de oferta de diseño	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	10. Nombre del consultor principal del diseño	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
4. Proceso de contratación de la supervisión	11. Proceso de ofertas de supervisión	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	12. Nombre del consultor principal de la supervisión	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
5. Proceso de contratación de las obras de construcción	13. Proceso de ofertas	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	14. Lista de oferentes	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	15. Informes de evaluación de las ofertas	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
6. Detalles del contrato de supervisión	16. Precio del contrato de supervisión	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
	17. Trabajos y alcances de la supervisión	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
	18. Programa de trabajo de la supervisión	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
7. Detalles del contrato de las obras	19. Nombre del contratista	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	20. Precio del contrato	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	21. Trabajos y alcance de la obra	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	22. Programa de trabajo aprobado al ejecutor	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8. Ejecución del contrato de supervisión	23. Cambios significativos al precio del contrato de supervisión, el programa, su alcance y su justificación	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
9. Ejecución del contrato de las obras	24. Cambios individuales que afectan el precio y la razón de los cambios	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
	25. Cambios individuales que afectan el programa y la razón de los cambios	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
	26. Detalles de pagos adicionales al contratista	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
	27. Precio actualizado del contrato	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
10. Post-contrato de las obras	28. Total de pagos realizados	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
	29. Alcance real de la obra	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
	30. Programa actualizado	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
	31. Reporte de evaluaciones y auditorías realizadas al proyecto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total Estandar	23	2	23	2	22	3	22	0	24	2	27	0
	Total estandar por etapa	28	31	31	31	28	31	26	26	26	26	31	31
		82.14%	6.45%	74.19%	6.45%	78.57%	9.68%	84.62%	0.00%	92.31%	7.69%	87.10%	0.00%
				88.59%		80.65%		88.25%		84.62%		100.00%	
	ESTADO DEL PROYECTO	Ejecución	Finalizado	Finalizado		Ejecución	Finalizado	Suspendido		Ejecución		Finalizado	

Proyectos que publicaron en forma Reactiva



Pasos siguientes en el proceso de revisión independiente de proyectos



Fechas de Inicio y Finalización de proyectos analizados

Identificación	Nombre	Fecha de inicio	Fecha de Finalización
1 MSPAS NOG 14407337 Licitación Pública	Construcción Centro de Salud Aldea El Cerinal, Barberena, Santa Rosa	2/02/2022	1/08/2023
2 MSPAS-NOG 15372022 Cotización	Nueva Infraestructura, Construcción Centro Comunitario de Salud Aldea Las Manzanas, Chiantla, Huehuetenango	7/12/2021	10/10/2022
3 MSPAS-NOG 15164810 Licitación Pública	Mejoramiento Hospital de Cuilapa, Santa Rosa	8/09/2022	6/11/2023
9 UCEE-MICIVI NOG 18523994 Licitación Pública	Construcción Hospital de Coatepeque, Coatepeque Quetzaltenango.	21/04/2023	7/02/2024
11 MSPAS-BCIE NOG 17944317 Convenios y Tratados Internacionales	Mejoramiento Hospital de Sololá, Sololá.	7/06/2023	26/06/2025
12 MSPAS-BIRF NOG 18338224 Convenios y Tratados Internacionales	Solicitud de Oferta Construcción de Nuevos Puestos de salud Quiché y San Marcos Grupo 1. Proyecto Crecer Sano: Nutrición y Salud en Guatemala. NOMBRE DEL PROYECTO: Construcción Puesto De Salud Aldea Nueva Esperanza Ixcan Quiche.	1/08/2022	23/02/2024

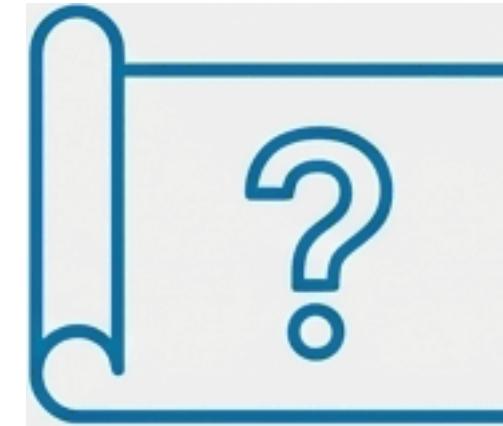
Diagnóstico | Etapa Pre-Contrato: Cimientos Débiles

Las deficiencias en la fase de planificación y licitación crean riesgos sistémicos que impactan el costo, el tiempo y la calidad final de la infraestructura.



Precios y Ofertas

En al menos dos casos, el precio estimado por la entidad fue llamativamente cercano al de una de las ofertas. Posteriormente, estos contratos fueron ampliados hasta el límite legal del 20%.



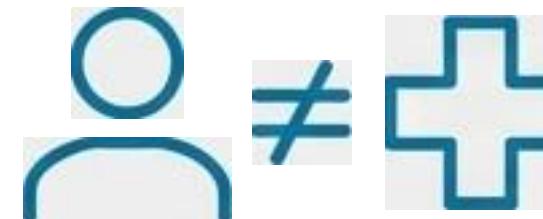
Diseños Incompletos

En 4 de los 6 proyectos analizados no se publicó información esencial del diseño (planos, especificaciones técnicas), impidiendo un análisis exhaustivo de la relación calidad-precio por parte de los oferentes y la sociedad civil.



Costos de Diseño Diferenciados

Se identificó un caso con un costo de diseño de solo Q18,000 para un proyecto con una ejecución estimada de Q252.8 millones, evidenciando una subestimación crítica de la fase de planificación.



Requisitos de Experiencia Genéricos

Las licitaciones no especificaron experiencia en infraestructura hospitalaria, un requisito vital para obras de esta complejidad.

Brechas en la Planificación:

Los diseños son a menudo incompletos y los costos estimados carecen de una base verificable, sentando las bases para futuros problemas.

Brechas Identificadas (Etapa Pre-Contrato)



- No se publica información completa del diseño (planos, especificaciones técnicas), limitando la capacidad de los oferentes para preparar propuestas precisas. **En ninguno de los casos se tuvo acceso a Estudios de Factibilidad, que definieran las metas e impactos esperados de cada proyecto.**



- No hay evidencia de que los costos de mitigación ambiental y de riesgos se incluyan en el presupuesto del proyecto.
- No se exige experiencia específica en infraestructura hospitalaria a los participantes en los concursos.



Implicación y Caso

Implicación Directa: Estas deficiencias crean riesgos significativos de modificaciones contractuales, sobrecostos y, en última instancia, infraestructura que no satisface las necesidades de los usuarios.



**Q252.8
millones**
(Costo Estimado del
Proyecto)

Esta desproporción plantea serias dudas sobre la rigurosidad de la planificación.

Q18,000.00
(Monto Registrado por
Diseño)

Diagnóstico | Etapa de Contrato: Desviaciones en la Ejecución

La falta de supervisión rigurosa y la escasa publicación de informes de avance abren la puerta a incrementos injustificados en costos y plazos, afectando la eficiencia del proyecto.



Incrementos Significativos

Cuatro de los seis proyectos evaluados presentaron incrementos de entre 15% y 19% en el monto y entre 17% y 90% en el plazo de ejecución.



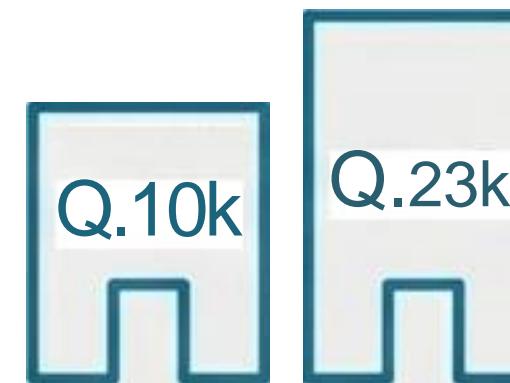
Supervisión Opaca

En la mitad de los casos no fue posible determinar el alcance o costo del trabajo de supervisión. No se publicaron los informes que deben respaldar los pagos al contratista.



Inconsistencia de Datos

Se encontraron discrepancias en el avance financiero reportado entre diferentes plataformas del Estado (SNIP vs. SIGES/MINFIN), dificultando el seguimiento real.



Costo por M² Dispar

El costo de construcción por metro cuadrado varió drásticamente entre proyectos, desde Q.10,616 hasta Q.23,113, sin una justificación clara basada en los diseños publicados.

Observaciones en Terreno: La Realidad Más Allá de los Documentos.

Las visitas de campo confirman y amplifican las brechas identificadas en el análisis documental, revelando el impacto directo en los usuarios y la funcionalidad de la infraestructura.



Acceso y Ubicación

Problemáticos: Proyectos con accesos inadecuados o en zonas de alto riesgo que dificultan el uso seguro por parte de la comunidad.



Falta de Funcionalidad: Un puesto de salud, finalizado hace más de un año, no está en servicio por falta de capacitación al personal sobre el uso de sus sistemas.



Infraestructura Incompleta:

3 de los 6 proyectos evaluados no cuentan con el equipamiento necesario para operar.

Inconformidad Ciudadana: Los usuarios expresan preocupación por la falta de parqueo, la accesibilidad y la no inclusión del equipamiento desde la formulación.

Diagnóstico / Etapa Post-Contrato: El Futuro Olvidado

La fase de cierre es la menos transparente de todas. La falta de planificación para la operación y el mantenimiento condena a infraestructuras nuevas a un deterioro prematuro y a no cumplir su función social.



Mínima Divulgación

Es la etapa con el menor porcentaje de publicación (64%). Faltan documentos clave de recepción y liquidación de obras.



Sin Presupuesto para Operar

No se aseguró presupuestariamente la asignación de recursos para la operación y mantenimiento adecuados (equipamiento, personal, insumos) desde la fase de planificación.

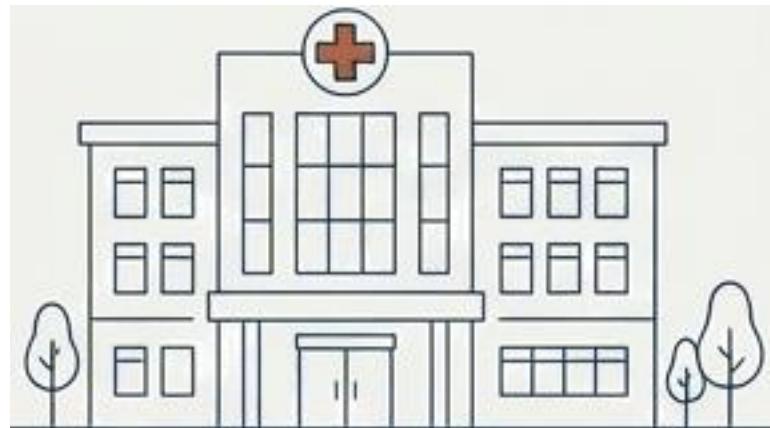


Riesgos Ignorados

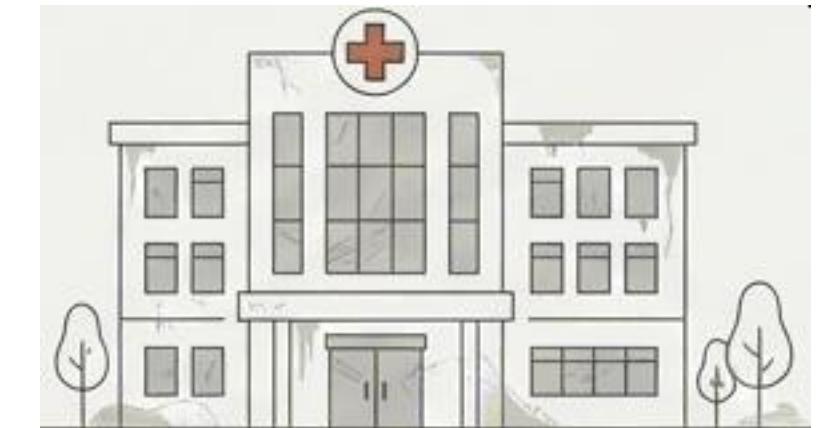
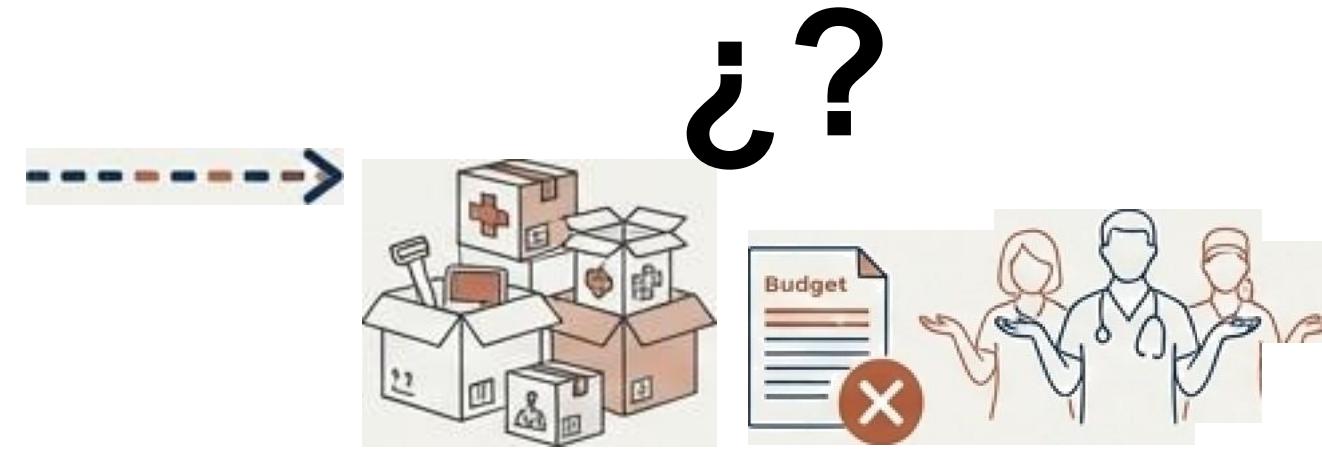
La falta de publicación de documentos de cierre impide verificar si se cumplieron las medidas de mitigación de riesgos y de impacto ambiental. En las visitas de campo se encontraron problemas de acceso, agrietamientos y falta de equipamiento.

El Eslabón Perdido: La Falta de Cierre y Sostenibilidad a Largo Plazo

La etapa Post-Contrato es la que presenta el nivel más bajo de divulgación, demostrando una falta de atención crítica al cierre formal de los proyectos y a su viabilidad futura.



Edificio Terminado



Servicio No Funcional

Brechas Identificadas (Etapa Post-Contrato):

- Mínima Publicación: Es la etapa con menos publicaciones proactivas y reactivas, impidiendo un análisis completo de los resultados finales.
- Sostenibilidad en Riesgo: No se aseguran presupuestariamente los recursos para la operación y mantenimiento.
 - Esto incluye: Equipamiento médico.
 - Personal necesario para operar.
- Insumos y presupuesto de funcionamiento.

Implicación: Se entregan edificios, pero no necesariamente servicios de salud funcionales y sostenibles, arriesgando el retorno de la inversión pública.



Postura del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Postura del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Denuncias:

Q.4.5 millones pagados por obras no ejecutadas.

Patrón nacional de “obras simuladas” por más de Q.18.6 millones

Q.10.7 millones en servicios ficticios

Pagos irregulares por Q.20.4 millones

Más de Q.16.8 millones en contratos fragmentados y servicios simulados

Denuncias presentadas durante 2024 y 2025

41 denuncias por Q.750,662.031.40

Facilitación de denuncias

Creación de la Unidad de Asuntos internos para seguimiento de casos

- Combate a la corrupción
- Cultura de transparencia
- Investigaciones internas administrativas
- Identificación de patrones para prevención de corrupción
- Fortalecimiento en la simplificación de procesos
- Firma digital
- Implementación de sistemas de control en registros en el viceministro de regulación
- Comité de datos abiertos
- Controles más efectivos

La Prescripción: Tres Pilares Estratégicos para la Reforma

Basado en los hallazgos, CoST propone un conjunto de recomendaciones agrupadas en tres áreas de acción prioritarias para fortalecer el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura.

1.

Fortalecer la Planificación y Pre-inversión

Asegurar que los proyectos nazcan sobre bases técnicas y financieras sólidas.

2.

Profesionalizar la Gestión y Supervisión de Contratos

Garantizar el control, la transparencia y la rendición de cuentas durante la ejecución.

3.

Asegurar la Sostenibilidad y el Cierre de Proyectos

Planificar para el largo plazo y asegurar una entrega y liquidación transparentes.

Recomendaciones

1. Mejorar la Planificación y la Etapa de Pre-inversión

- **Publicar diseños completos**

Hacer obligatoria la publicación de planos completos, especificaciones técnicas, especiales y generales para permitir una evaluación real de la calidad y el precio.

- **Validar costos de Referencia**

El ente rector de la planificación debe validar los precios de referencia regionales para minimizar variaciones y detectar anomalías en los presupuestos.

- **Incorporar costos de mitigación**

Garantizar que los costos de mitigación de impactos ambientales y de riesgos de desastres (según norma NR2 de CONRED) se incluyan explícitamente en el presupuesto del proyecto.

- **Exigir experiencia especializada**

Requerir en las bases de licitación experiencia comprobable en el tipo de infraestructura a construir (ej. hospitalaria), en lugar de requisitos genéricos.

- **Publicar alcance de supervisión**

Los términos y costos de la supervisión deben ser públicos desde la licitación, incluso si se realiza por administración.

Fortalecimiento de la Pre-inversión

La entidad rectora de la planificación de proyectos debe orientar detalladamente a las unidades ejecutoras en cuanto a:

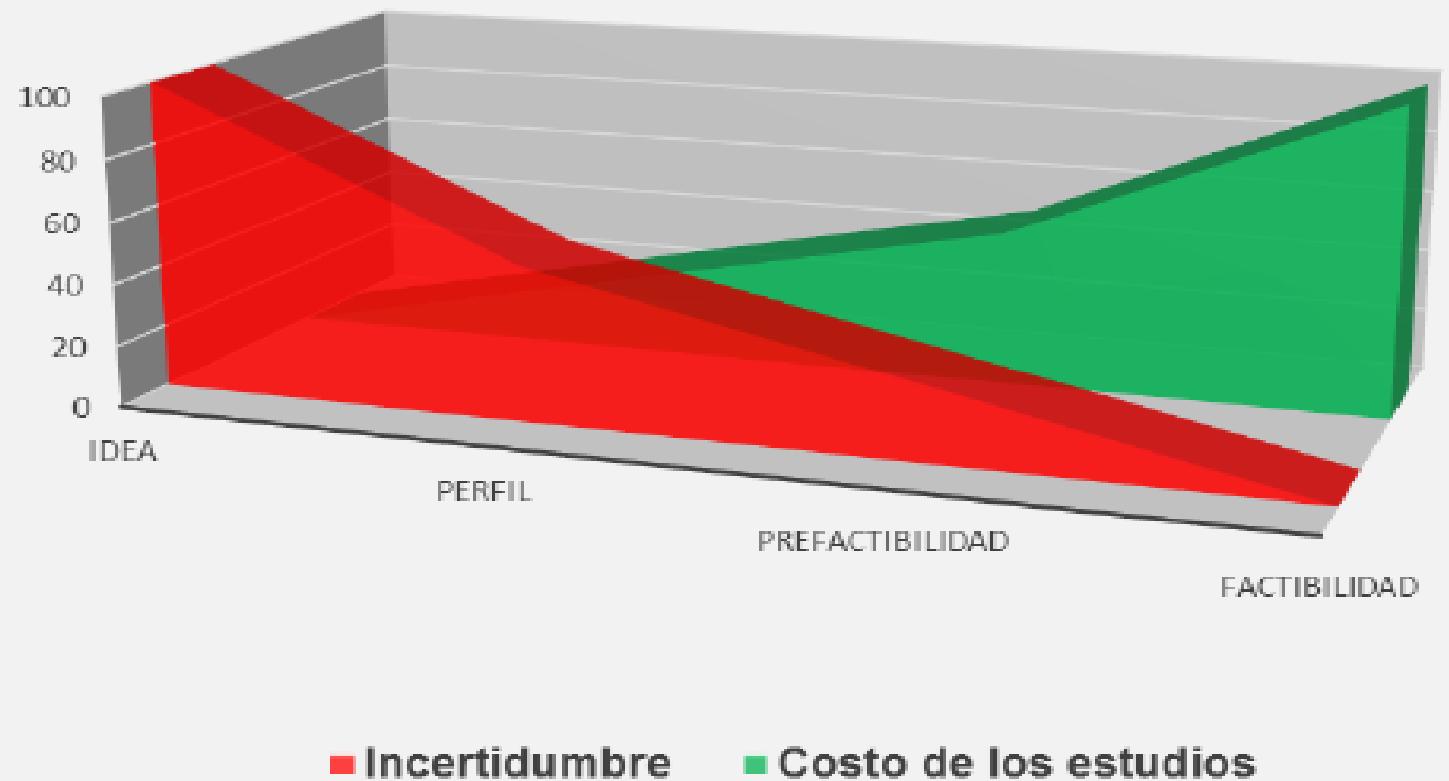
Estudios necesarios para cada tipo de proyecto

- Topografía
- Suelos-Geología
- Hidrogeología
- Análisis de riesgos de desastres (del predio)
- Impacto ambiental (del proyecto)
- Planificación, diseño, programación y presupuesto. (Debe incluir diseño arquitectónico, estructural, de instalaciones especiales, de abastecimiento de agua, de drenajes pluvial y sanitario, electricidad, cumplimiento de NR2).

Se resalta la necesidad de que se brinden información sobre costos y plazos de ejecución de estos estudios y como optimizar estos plazos.

El esfuerzo en planificación, reduce la incertidumbre

Gráfica No. 1



Esfuerzo de planificación	Costos	Atrasos
Alto	- 4 %	- 13 %
Mediano	- 2 %	+ 8 %
Bajo	+ 16 %	+ 26 %

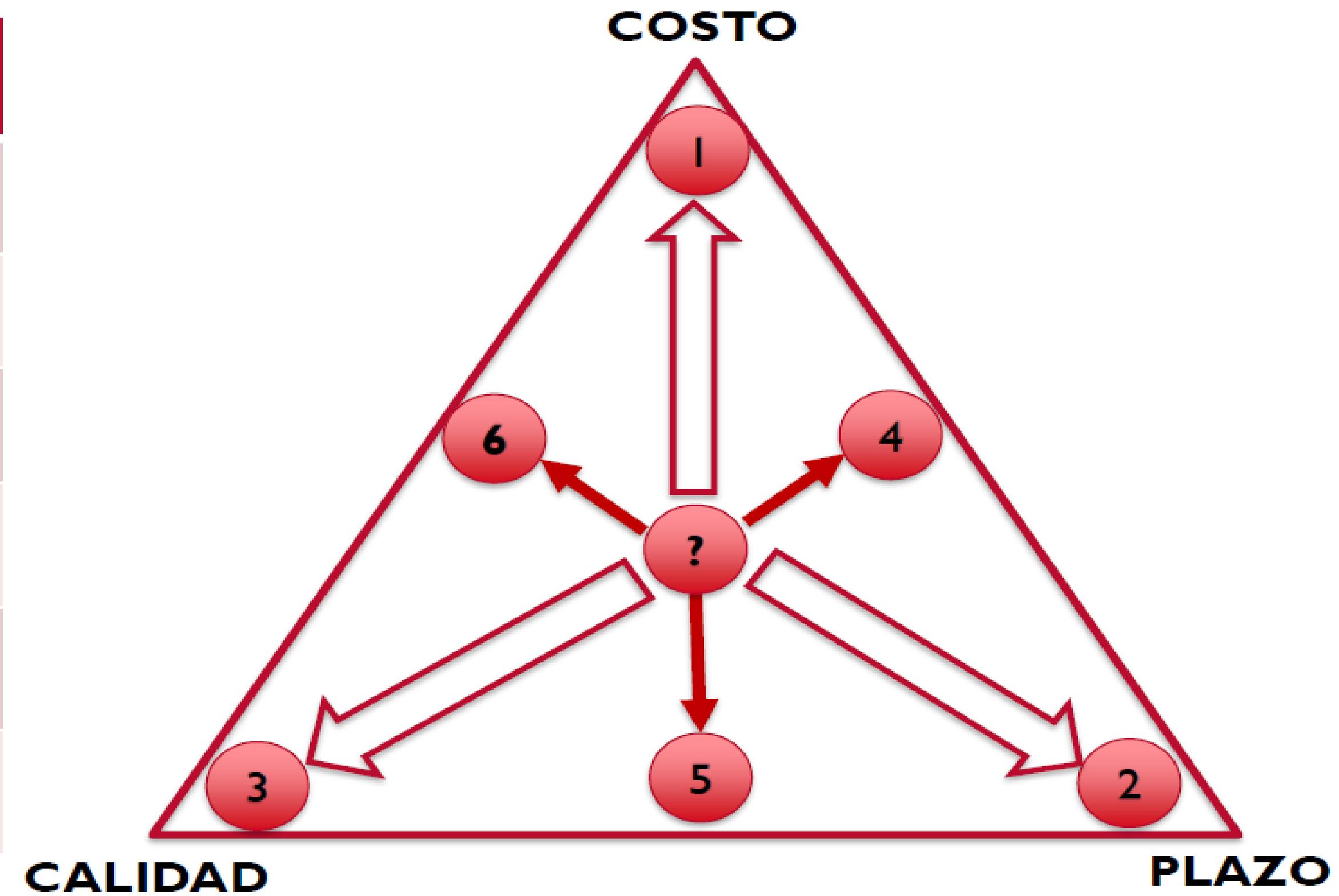
39 %

20 %

Importancia de la inversión en planificación y diseño

La elección de la opción más viable debe pasar por este análisis, en donde el cliente es la población beneficiaria

Prioridades del Cliente	
1	Costo
2	Plazo de entrega
3	Calidad
4	Costo y plazo de entrega
5	Calidad y plazo de entrega
6	Costo y Calidad en Programa



Modalidades del proyecto

- Totalmente público
- Totalmente público - Corporatizado
- Sociedad de riesgo compartido (joint venture) - Público
- Cooperativas
- Tercerización
- Contratos de gestión
- Franquicias
- Arrendamiento
- Concesión
- Sociedad de riesgo compartido - Privado
- COT / CPO / CPOT
- Totalmente privado - Venta
- Totalmente privado - Licencia
- Totalmente privado

Herramientas

- Seguro contra riesgos políticos
- Garantía de crédito parcial
- Garantía de riesgo parcial
- Subsidios
- Mejora del crédito
- Financiamiento en moneda local

Marco Analítico de los proyectos

Condiciones locales

- Marco legal
- Espacio fiscal
- Riesgo político
- Factores macroeconómicos
- Voluntad de pago
- Capacidad institucional
- Tamaño y ubicación
- Sostenibilidad tarifaria

Modalidades de proyecto disponibles

- Estructura 1
- Estructura 2
- Estructura 3

Estructuras de proyecto factibles

Herramientas disponibles

- Herramienta 1
- Herramienta 2

Paso 1 - evaluar las condiciones locales, revisar los mitigantes de riesgo disponibles

Paso 2 - adaptar las herramientas y las estructuras de proyecto a las condiciones locales

Recomendaciones

2. Profesionalizar la Gestión y Supervisión de Contratos

- **Armonizar plataformas públicas**

Garantizar que la información de avance físico y financiero sea consistente entre Guatecompras, SNIP y SIGES para permitir un seguimiento fiable.

- **Juntas calificadoras técnicas**

Modificar la normativa para asegurar que las juntas calificadoras estén integradas por personal con conocimiento y experiencia demostrada en construcción y supervisión de obras.

- **Justificar modificaciones a profundidad**

Exigir la publicación detallada de las justificaciones técnicas y financieras para cualquier orden de cambio, trabajo extra o ampliación de plazo. Publicar la bitácora e informes de supervisión que respaldan los pagos.

- **Fortalecer asesoría jurídica**

Mejorar la redacción de los contratos para evitar ambigüedades que puedan ser explotadas durante la ejecución, asegurando cláusulas claras de gestión y control.

Contenido mínimo de un contrato de ejecución de obra

1. Datos Generales del Contrato
2. Documentos que Forman Parte del Contrato
3. Objeto y Alcance del Proyecto
4. Obligaciones Generales del Contratista
 - 4.1 Obligaciones Técnicas
 - 4.2 Supervisión Técnica en Campo (Residente de obra)
 - 4.3 Administración de Recursos
 - 4.4 Cumplimiento Legal y Municipal
5. Plazos de Ejecución
6. Normativa de Calidad y Ensayos
7. Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional (AG 229-2014)
8. Gestión Ambiental e Instrumento del MARN
9. Gestión del Riesgo y Reducción de Desastres (CONRED, normas sísmicas y municipales)
10. Garantías y Responsabilidad del Contratista
11. Fiscalización, Supervisión y Auditoría de Obra
12. Valorizaciones, Pagos y Anticipos
13. Cambios al Contrato: Órdenes de Cambio
14. Penalidades, Sanciones y Causales de Terminación
15. Recepción de Obra, Entrega Final y Documentación de Cierre
16. Disposiciones Laborales y Sociales
17. Confidencialidad, Propiedad Intelectual y Uso de Información
18. Legislación Aplicable y Solución de Conflictos

Contenido mínimo de un contrato de supervisión de obra

1. Supervisión técnica diaria de obra y llenado de la bitácora
2. Coordinación del personal y actividades en campo
3. Control de calidad (Aseguramiento y verificación)
4. Cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional (SSO)
5. Control de avance y seguimiento del cronograma
6. Administración básica: materiales, herramientas y recursos
7. Relación con el residente, dirección de proyecto y cliente
8. Verificación del cumplimiento legal y municipal
9. Supervisión de instalaciones especiales
10. Gestión de calidad documental
11. Control de maquinaria y equipo
12. Gestión de riesgos y prevención
13. Recepciones parciales y finales
14. Formación del personal
15. Manejo de conflictos y disciplina.

El supervisor debe ser responsable de preparar los informes a lo largo del proceso y de ser necesario solicitar los reportes a las afianzadoras para que las garantías no se perjudiquen.

NORMAS TÉCNICAS GUATEMALTECAS APLICABLES A CONSTRUCCIÓN (Ejemplo para construcciones de pequeña escala)

Cemento de mampostería (morteros)	NTG 41096
Hierro: Norma Técnica Guatemalteca.	NTG 36011:2013
Mortero de pega para unidades de mampostería	NTG 41050
Guía para el aseguramiento de la calidad de los morteros de pega para unidades de mampostería.	NTG 41066
Concreto	NTG 41001 ASTM c219-13 y NTG 41006 ASTM C125
Bloques huecos de concreto para muros. Especificaciones	NTG 41054
Agregados para Concreto. Especificaciones	NTG-41007
Agregados para morteros de albañilería. Especificaciones	NTG 41031
Agregados livianos para fabricación de unidades de mampostería de Concreto. Especificaciones	NTG 41063
Agregados livianos para concreto estructural. Especificaciones	NTG 41065
Práctica estándar para el muestreo de los agregados	NTG41009
Graut para mampostería. Especificaciones	NTG 41052
Agregados para uso en el Graut para mampostería, Especificaciones	NTG41032
Barras de acero, de baja aleación, lisas y corrugadas para refuerzo de concreto. Especificaciones	PROPIUESTA NTG 36016:2017
Agua de mezcla para uso en la producción de concreto de cemento hidráulico	NTG 41073
Concreto elaborado con dosificación volumétrica y mezclado continuo	NTG 41048
Terminología referente al concreto y agregados para concreto	NTG 41006
Agregados para Concreto. Especificaciones	NTG-41007
Mortero de pega premezclado en seco, para unidades de mampostería	NTG 41053

Recomendaciones

3. Asegurar la Sostenibilidad y Cierre de Proyectos

- **Garantizar presupuesto de O&M**

Desde la planificación inicial, gestionar y asegurar los recursos necesarios para la adecuada operación y mantenimiento post-entrega (personal, equipo, insumos).

- **Cumplimiento en finalización, entrega y puesta en operación del proyecto**

Hacer obligatoria la publicación de toda la información de la etapa post-contrato (actas de recepción, informes finales, liquidación) como requisito para el cierre administrativo del proyecto.

- **Fortalecer análisis de riesgos y accesibilidad**

La elaboración del Análisis de Riesgo en el emplazamiento de la obra debe ser un requisito fiscalizado antes del diseño. Planificar y garantizar las facilidades de acceso, especialmente en centros de salud que atienden emergencias.

La Visión a Futuro: De la Transparencia a la Infraestructura Sostenible

La experiencia de más de una década en Guatemala nos impulsa a **evolucionar**. CoST está ampliando su enfoque para abarcar todo el ciclo de vida del proyecto y promover una visión integral de la infraestructura sostenible.



Las Dimensiones de la Sostenibilidad

Económica y Financiera

Viabilidad y rentabilidad para ciudadanos e inversores.

Social

Equidad, inclusión y mejora de la calidad de vida.

Institucional

Procesos transparentes y datos fiables.

Ambiental y Climática

Uso responsable de recursos y resiliencia.

Este nuevo marco guiará nuestros futuros análisis, colaborando con el Estado, el sector privado y la sociedad civil para construir una Guatemala con infraestructura que perdure y sirva a todos.

Construyendo un Futuro Resiliente: Las Dimensiones de la Infraestructura Sostenible

La meta final es una infraestructura que garantice la sostenibilidad económica, social, institucional y ambiental a lo largo de todo su ciclo de vida, para el beneficio de todos los guatemaltecos.



¿Hacia Dónde Vamos? De la Transparencia a la Infraestructura Sostenible.

La experiencia global y local ha llevado a CoST a evolucionar. El enfoque se amplía para abarcar todo el ciclo de vida del proyecto y asegurar no solo la transparencia, sino la sostenibilidad integral.



Explore los Datos y el Informe Completo

Este fue un resumen de los hallazgos principales. Para un análisis detallado de cada proyecto, la metodología completa y el desglose de datos, le invitamos a consultar el 10º Informe de CoST Guatemala en nuestro sitio web:

www.costguatemala.org



DÉCIMO INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE PROYECTOS



Iniciativa de
Transparencia
en Infraestructura

09 de diciembre de 2025

**GRACIAS POR SU ASISTENCIA Y AMABLE
ATENCION**