

ACUERDO DE DIRECCION GENERAL No.118-2023-DG

LA DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-

CONSIDERANDO:

Que el Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT- de conformidad con su Ley Orgánica, es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y con patrimonio propio.

CONSIDERANDO:

Que el Licenciado Julio Oliva Hernández, Director Administrativo Financiero, por medio del Memorando No. 321-2023-DAF de fecha doce de abril de 2023, informa que derivado de los cambios que ha tenido el turismo a nivel internacional, por la pandemia SARS-CoV-2 que afectó al sector turístico en Guatemala a partir del 2020 y luego de una recuperación moderada en las llegadas de visitantes internacionales y la reactivación del turismo interno por las estrategias implementadas por el INGUAT, ha sido necesario hacer una modificación al Plan Estratégico Institucional 2020-2030 por la proyección de indicadores post COVID, estrategias para orientar las actividades turísticas a través de acciones y tácticas, entre otros; y a los lineamientos emitidos, a través de la Ficha de Opinión Técnica que emitiera la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República –SEGEPLAN, con respecto a este instrumento de planificación.

CONSIDERANDO:

Que el Plan Estratégico Institucional por el período de 2020-2030 está dirigido a alcanzar los objetivos estratégicos, alineado con la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022, Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025, Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y la Política General de Gobierno 2020-2024 para posicionar a Guatemala como un destino de primer orden y que la actividad turística contribuya al desarrollo del país.

POR TANTO:

Con base en las facultades que le confieren los Artículos 3 y 17, del Decreto 1,701 del Congreso de la República y sus reformas, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.

ACUERDA:

Artículo 1. Aprobar la modificación al Plan Estratégico Institucional por el período de 2020-2030 del Instituto Guatemalteco de Turismo.

ACUERDO DE DIRECCION GENERAL No.118 -2023-DG
Hoja 2

Artículo 2. Se ordena Direcciones Administrativa Financiera, Desarrollo del Producto Turístico y Mercadeo a cargo de los programas: 01 “Actividades Centrales”, 11 “Servicios de Turismo,” 12 “Incremento de la Competitividad Turística”, 13 “Promoción del Potencial Turístico de Guatemala” y 99 “Partidas no Asignables a Programas” elaborar los Planes Multianuales y Anuales del INGUAT, con base al Plan Estratégico Institucional 2020-2030.

Artículo 3. Se ordena a la Dirección Administrativa Financiera, enviar el Plan Estratégico Institucional 2020-2030 a la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, Unidad de Acceso a la Información Pública del INGUAT y a las direcciones que conforman esta institución para la socialización y seguimiento de esta herramienta de planificación a lo interno de las unidades administrativas que la conforman.

Artículo 4. Para efectos de seguimiento y evaluación la Unidad de Planificación deberá implementar las acciones que correspondan y que están identificadas en el Plan Estratégico Institucional 2020-2030.

Artículo 5. El presente acuerdo entra en vigencia a partir de la presente fecha.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los catorce días del mes de abril de dos mil veintitrés.

NOTIFÍQUESE.


ARQUITECTA ANAYANSY CAROLINA RODRÍGUEZ CASTILLO
DIRECTORA GENERAL



C.C. Dirección Administrativa Financiera
Dirección de Mercadeo
Dirección de Desarrollo del Producto Turístico
Departamento Financiero
Auditoría Interna
Departamento Jurídico
Unidad de Planificación
Unidad de Información Pública

Plan Estratégico Institucional 2020-2030

Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

Abril, 2023

INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Turismo es una entidad descentralizada con patrimonio propio, que ejerce su función conforme lo regula el Decreto número 1701 del Congreso de la República, Ley Orgánica del INGUAT y su reglamento. Es la entidad rectora del sector turístico de Guatemala y su finalidad fundamental es la promoción del país y fomentar el turismo interno y receptivo.

El INGUAT como ente responsable de la rectoría, la promoción, el fomento de la inversión en turismo, orienta la oferta de servicios turísticos mediante el impulso y la regulación de empresas ligadas directamente a la prestación de servicios turísticos, tales como establecimientos de hospedaje, agencias de viajes, entre otros; además, brinda asistencia al visitante y contribuye a la capacitación y formación de recursos humanos y empresarios en turismo sostenible.

Para el cumplimiento de sus funciones, el INGUAT tiene como referencia principal, la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible 2012-2022, que tiene como objetivo consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo económico de la Nación en un marco de sostenibilidad económica, social, financiera, ambiental y cultural y el Plan Maestro de Turismo Sostenible -PMTS- 2015-2025, el cual fue aprobado por los distintos actores del sector turismo, oficializado mediante el Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 de fecha uno de noviembre del 2016. Este plan está vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, en los ejes Guatemala Urbana y Rural y Riqueza para Todos y Todas, específicamente en relación con la promoción y el fortalecimiento de la cultura y las prácticas ancestrales que propician el desarrollo rural sostenible y la generación de un crecimiento económico acelerado sobre la base de la diversificación en las actividades turísticas.

En sinergia con la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, Prioridades Nacionales de Desarrollo y la Política General de Gobierno que define los lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas, el Plan Estratégico Institucional del INGUAT para el periodo 2020-2025, se formuló en base al análisis de la problemática del turismo en el país y sus diferentes factores de causalidad, así como, en el análisis de fuerzas y contrafuerzas conocido como FODA, que permite determinar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de la institución.

Otro aspecto importante de mencionar y que está plenamente identificado en el ODS 8: "Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales" como el compromiso que el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -

CONADUR- ha establecido en los Puntos Resolutivos números 08-2017 y 03-2018 de fechas 5 de diciembre de 2017 y 11 de mayo de 2018, respectivamente, entre las Prioridades Nacionales de Desarrollo de Empleo e Inversión.

En este proceso, se ha definido ampliamente el marco político estratégico, que hace referencia a las principales políticas y estrategias nacionales que sirven de referencia para la formulación del plan y el marco filosófico, los objetivos estratégicos y las líneas de acción relacionadas directamente con los ocho ejes de trabajo del PMTS.

A partir del 2019, esta institución incorporó el enfoque de Gestión por Resultados -GpR-, como un elemento sustancial para la nueva dinámica del instituto, con la finalidad de promover el cambio y el fortalecimiento de las acciones que esta entidad debe realizar a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de generar efectos de impacto. Para este fin, se cuenta con la estructura funcional y presupuestaria, alineado a las prioridades del país en materia de promoción y desarrollo turístico, para garantizar la coherencia entre insumos, actividades, productos y resultados; y fomentar una cultura en la que el centro de la gestión del INGUAT, sean los visitantes y la población que habita en los territorios que realice algún tipo de actividad turística.

Esto implica la coordinación de las acciones institucionales y la participación de los diferentes sectores y actores en los distintos niveles de gestión, para lograr elevar la eficiencia y la eficacia institucional en el desarrollo del turismo a nivel local, regional y nacional, en áreas con potencial turístico.

El Plan Estratégico Institucional -PEI- del INGUAT contiene el resumen de los resultados del análisis de la problemática y sus diferentes factores de causalidad, factores internos y externos. Además, el marco filosófico con la visión, misión, valores y principios; marco estratégico, objetivos estratégicos y las líneas de acción que van directamente relacionadas con los ocho ejes del PMTS, los cuales han orientado la planificación de planes multianuales y anuales. Asimismo, este plan fue elaborado con la participación y el aporte de los directores de cada una de las direcciones del Instituto, (Administrativa Financiera, Mercadeo y Desarrollo del Producto Turístico), y personal técnico y profesional designado por cada dirección y constituye la base para la formulación de los planes operativos multianuales y anuales para hacer efectivo el funcionamiento operativo y estratégico de la institución.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO | 5 |
| GUATEMALA COMO DESTINO TURÍSTICO | 14 |
| 1. Guatemala | 14 |
| 2. Demanda Turística | 16 |
| 3. Oferta Turística | 24 |
| 4. Competencia | 26 |
| MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA | 29 |
| 1. Análisis de mandato legal | 29 |
| 2. Análisis de Políticas Públicas | 36 |
| 3. Análisis de vinculación al K'atun, ODS, PND-MED y PGG | 41 |
| 4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión del riesgo | 47 |
| VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELO GPR | 50 |
| MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL | 51 |
| 1. Definición de la visión y misión sustantiva | 51 |
| 2. Definición de principios institucionales | 56 |
| 3. Programa estratégico institucional | 56 |
| 4. Análisis de capacidades: análisis estratégico FODA | 57 |
| 5. Análisis de actores | 61 |
| 6. Análisis de población | 66 |
| 7. Estrategias y objetivos estratégicos | 68 |
| SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO | 78 |
| 1. Mecanismos de seguimiento | 78 |
| 2. Selección de indicadores a nivel estratégico | 78 |
| 3. Construcción de la línea base | 79 |
| 4. Seguimiento de avance de metas | 91 |
| EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO | 91 |
| 1. Mecanismos de evaluación | 91 |
| 2. Definición del alcance de la evaluación | 91 |
| 3. Evaluación de intermedia y final del período del PEI | 92 |
| Referencia bibliográfica | 92 |

CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO

Según los investigadores, la actividad turística como se conoce hoy tuvo sus orígenes en el siglo XIX, periodo en el que se reconoce la influencia de *Thomas Cook* y a la vez por los procesos de modernización, la tecnología y otros eventos mundiales.

Luego a raíz de la conformación de la Organización Mundial del Turismo en 1946, se inició un proceso en el cual el turismo experimentó una continua evolución y diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos del mundo de más rápido crecimiento y motor clave del progreso socioeconómico.

Organización Mundial del Turismo -OMT-

La OMT es un organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Se define como una organización intergubernamental que cuenta con 160 Estados miembros, 6 miembros asociados, 2 observadores y más de 500 miembros afiliados que representan al sector privado, entidades internacionales, instituciones de enseñanza, asociaciones y autoridades locales.



Guatemala es estado miembro de esta organización desde 1993.

La OMT es también, la principal organización internacional del turismo que aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, por lo que está comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

La Secretaría está dirigida por el secretario general y se organiza en departamentos que cubren temas como la sostenibilidad, la educación, las tendencias turísticas y el marketing, el desarrollo sostenible, las estadísticas y la cuenta satélite de turismo, la gestión de destinos, la ética y la gestión de riesgos y de crisis. Además ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir conocimientos y políticas turísticas.

Prioridades de la OMT

Integrar sistemáticamente el turismo en la agenda global: defender el valor del turismo como motor de crecimiento socioeconómico y de desarrollo, su inclusión como prioridad en las políticas nacionales e internacionales y la necesidad de ofrecer un terreno de juego neutral en el que el sector pueda prosperar y desarrollarse.

Mejorar la competitividad turística: mejorar la competitividad turística de los miembros de la OMT mediante la creación y el intercambio de conocimientos, el desarrollo de los recursos humanos y la promoción de la excelencia en ámbitos tales como la planificación turística, las estadísticas y las tendencias del mercado, el desarrollo sostenible del turismo, el marketing y la promoción, el desarrollo de productos y la gestión de riesgos y de crisis.

Promover el desarrollo sostenible del turismo: apoyar políticas y prácticas de turismo sostenible: políticas que hagan un uso óptimo de los recursos ambientales, que respeten la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras y que proporcionen beneficios económicos para todos.

Impulsar la contribución del turismo a la reducción de la pobreza y al desarrollo: maximizando la contribución del turismo a la reducción de la pobreza y el logro de los ODS convirtiendo al turismo en una herramienta para el desarrollo y promoviendo la inclusión del turismo en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Fomentar el conocimiento, la enseñanza y la capacitación: ayudar a los países a evaluar y satisfacer sus necesidades en materia de enseñanza y formación y proporcionarles redes que faciliten la creación y el intercambio de conocimientos.

Forjar asociaciones: asociarse con el sector privado, con organizaciones regionales y locales de turismo, con instituciones docentes e investigadoras, con la sociedad civil y con el sistema de las Naciones Unidas para construir un sector turístico más sostenible, responsable y competitivo.



La OMT defiende la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo -CEMT-, que es un documento compuesto de diez artículos que fueron aprobados por unanimidad en la reunión de la Asamblea General de la OMT, en Santiago de Chile, septiembre/octubre 1999, cuyo objetivo es maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos.

Turismo por los ODS

La OMT como encargada de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible vela por el cumplimiento de la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS**, cuyo alcance es universal.

Además, se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los ODS, encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo, con fuerte impacto en los objetivos 8, 12 y 14.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



La OMT genera conocimiento de los mercados, promueve políticas e instrumentos de turismo competitivo y sostenible, fomenta la enseñanza, formación en materia de turismo y trabaja con el fin de hacer del turismo una herramienta eficaz para el desarrollo mediante proyectos de asistencia técnica en más de 100 países del mundo.

La OMT ofrece liderazgo y apoyo al sector turístico para ampliar conocimientos e impulsar políticas turísticas en todo el mundo, defender un turismo responsable y promover el turismo como fuerza motriz del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad ambiental.

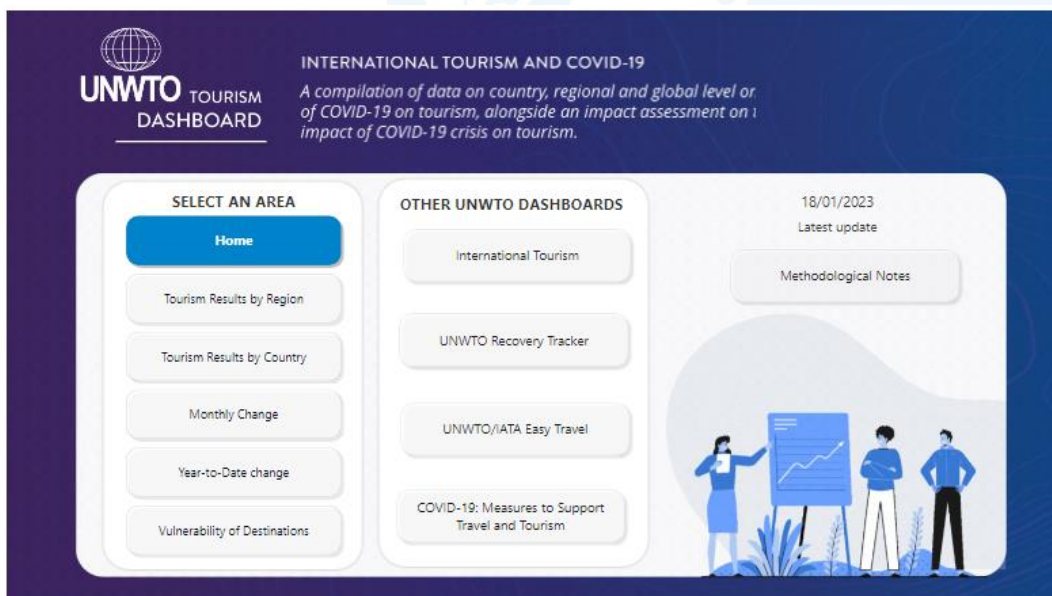
Turismo y la COVID-19

Antes de la pandemia COVID-19 se consideraba que el volumen de negocio del turismo igualaba y hasta superaba al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles, incluso que ya se había convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y constituía una de las principales fuentes de ingresos de muchos países en desarrollo, a la par de la diversificación y competencia entre destinos.

La OMT y la COVID-19

En medio de una emergencia sanitaria, social y económica mundial sin precedentes debido a la pandemia de COVID-19, el sector de los viajes y el turismo ha sido uno de los más afectados, con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones a los viajes en casi todos los países del mundo.

Por ello, la OMT implementó una herramienta denominada tablero de datos sobre la COVID-19 y el turismo, que muestra datos sobre el impacto de la COVID-19 en el sector turístico por destinos, por regiones y a escala global.



El tablero incluye datos sobre:

- Llegadas de turistas internacionales.
- Ingresos del turismo internacional.
- Vulnerabilidad de los destinos:
 - El turismo como porcentaje del PIB.
 - El turismo como porcentaje de las exportaciones totales.
 - El turismo internacional como porcentaje del turismo total (incluido el interno).
- Evaluación del impacto de la crisis de la COVID-19 en el turismo.
- Evaluación del impacto de crisis anteriores en el turismo.

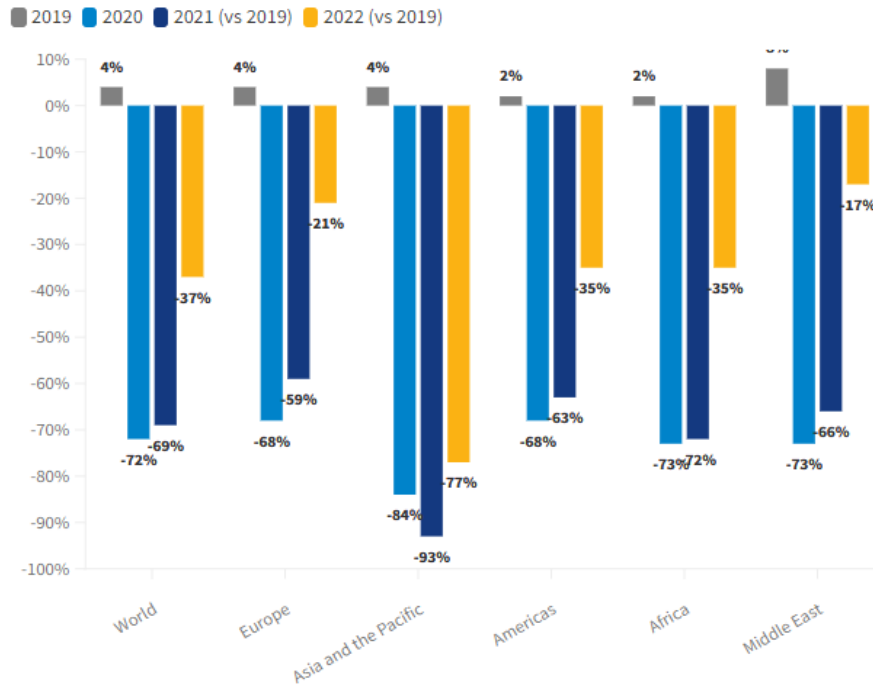
Recuperación del turismo según la OMT

La OMT indica que el turismo va camino de recuperar los niveles pre pandémicos en algunas regiones en 2023, después de una recuperación más firme de lo que se preveía en el 2022, considera que es posible que este año las llegadas de turistas internacionales vuelvan a los niveles pre pandémicos en Europa y Oriente Medio. Los turistas, no obstante, en un entorno económico complicado, tienden cada vez más a ajustar sus presupuestos y viajar a lugares más cercanos a su lugar de residencia.

Los pronósticos de la OMT, indican que las llegadas de turistas internacionales podrían situarse **entre el 80% y el 95% de los niveles pre pandémicos** en 2023, recuperación que dependerá de la forma cómo se produzca la recuperación económica y otros factores como la recuperación de los viajes en Asia y el Pacífico y de cuál sea la evolución de la ofensiva rusa en Ucrania, entre otros factores.

- Según los nuevos datos de la OMT, más de 900 millones de turistas realizaron viajes internacionales en 2022, el doble que, en 2021, aunque esa cifra se quede aún al 63% de los niveles anteriores a la pandemia. Todas las regiones del mundo registraron incrementos notables en las cifras de turistas internacionales.
- Oriente Medio disfrutó del mayor incremento relativo, ya que las llegadas ascendieron al 83% de las cifras pre pandémicas.
- Europa llegó casi al 80% de los niveles pre pandémicos, con 585 millones de llegadas en 2022. África y las Américas recuperaron alrededor del 65% de los visitantes pre pandémicos, mientras que la región de Asia y el Pacífico solo recuperó el 23%, al mantener medidas más estrictas en relación con la pandemia que solo en los últimos meses han empezado a eliminarse.

Llegadas de turistas internacionales, mundo y regiones



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©
Data as collected by UNWTO, January 2023. Published: 17/01/2023

Diversos factores económicos pueden influir en el modo de viajar de las personas en 2023, y la OMT prevé que la demanda de viajes internos y regionales siga siendo fuerte y ayude a impulsar la recuperación más generalizada del sector.

La OMT prevé un buen año para el sector, aun enfrentándose a diversos retos, como la situación económica y la continua incertidumbre geopolítica.

La OMT prevé que la recuperación continúe durante 2023 aunque el sector se enfrente a retos económicos, sanitarios y geopolíticos. El levantamiento de las restricciones de viaje por motivo de la COVID-19 en China, el mayor mercado emisor del mundo en 2019, es un paso importante para la recuperación del sector turístico en Asia y el Pacífico y en todo el mundo. A corto plazo, la reanudación de los viajes desde China podría beneficiar a los destinos asiáticos en particular. No obstante, la situación cambiará en función de la disponibilidad y los costes de los viajes, las regulaciones sobre visados y las restricciones en materia de la COVID-19 en los destinos.

Al mismo tiempo, la fuerte demanda de los Estados Unidos, apoyada por la fortaleza del dólar, seguirá beneficiando a los destinos de esta y de otras regiones.

Europa seguirá manteniendo flujos abundantes de viajeros procedentes de los Estados Unidos, en parte por la debilidad del euro frente al dólar.

El incremento de los ingresos por turismo internacional registrados en la mayoría de los destinos ha sido notable y ha superado en varios casos al de las llegadas. Ha contribuido a ello, el aumento del gasto medio por viaje debido a la prolongación de los periodos de estancia, la voluntad de los viajeros de gastar más en sus destinos y el aumento de los costes de viaje debido a la inflación. No obstante, la situación económica podría significar que los turistas adoptaran una actitud más precavida en 2023, con un menor gasto, viajes más cortos y a lugares más cercanos.

Además, la continua incertidumbre causada por la agresión rusa a Ucrania y otras tensiones geopolíticas crecientes, así como los desafíos sanitarios relacionados con la COVID-19 representan también riesgos de empeoramiento y podrían pesar en la recuperación del turismo en los próximos meses.

El último índice de confianza de la OMT muestra un optimismo cauto para enero-abril, superior al del mismo periodo en 2022. El optimismo viene avalado por la abertura en Asia y las fuertes cifras de gasto en 2022 tanto en los mercados emisores tradicionales como en los emergentes, observándose buenos resultados en Francia, Alemania e Italia, así como en Qatar, la India y la Arabia Saudita.

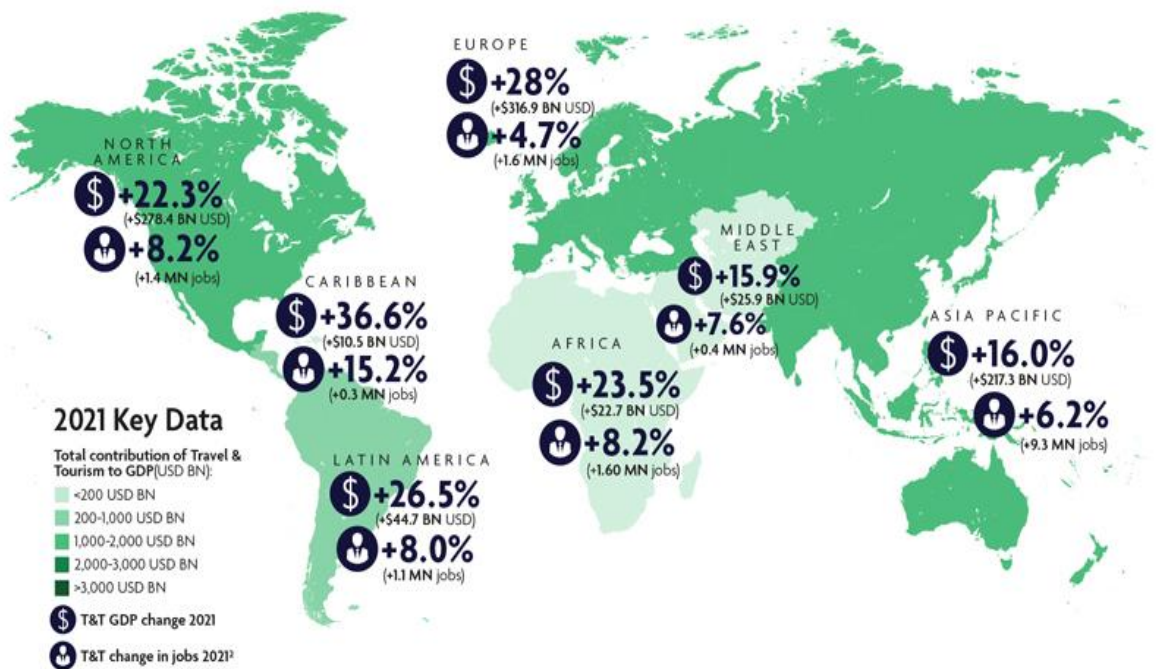
Del Consejo Mundial de Viajes y Turismo -WTTC por sus siglas en inglés- y el COVID

Estudios del WTTC, que es un foro para la industria del viaje y del turismo, formado por miembros de la comunidad empresarial a nivel mundial y trabaja con los gobiernos para crear conciencia sobre la industria de los viajes y el turismo, indican que antes de la pandemia, los viajes y el turismo (incluidos sus impactos directos, indirectos e inducidos) representaban 1 de cada 4 de todos los nuevos puestos de trabajo creados en todo el mundo, el 10,3 % de todos los puestos de trabajo (333 millones) y el 10,3 % del PIB mundial (EE. UU. 9,6 billones de dólares). Mientras tanto, el gasto de los visitantes internacionales ascendió a US \$ 1,8 billones en 2019 (6,8% de las exportaciones totales).



Sin embargo, la última investigación anual de este mismo organismo, realizada post pandemia, muestra los datos siguientes:

- Tras una pérdida de casi 4,9 billones de dólares estadounidenses en 2020 (-50,4 % de disminución), la contribución de viajes y turismo al PIB aumentó en 1 billón de dólares estadounidenses (+21,7 % de aumento) en 2021.
- En 2019, el sector de viajes y turismo aportó un 10,3 % al PIB mundial; una proporción que disminuyó al 5,3% en 2020 debido a las continuas restricciones a la movilidad. En 2021, la participación aumentó al 6,1%.
- En 2020 se perdieron 62 millones de puestos de trabajo, lo que supone una caída del 18,6 %, dejando solo 271 millones de empleados en todo el sector a nivel mundial, frente a los 333 millones de 2019.
- En 2021 se recuperaron 18,2 millones de puestos de trabajo, lo que supone un aumento del 6,7 % interanual -año.
- Luego de una reducción del 47,4 % en 2020, el gasto de los visitantes nacionales aumentó un 31,4 % en 2021.
- Tras una disminución del 69,7 % en 2020, el gasto de los visitantes internacionales aumentó un 3,8 % en 2021.



<https://wtcc.org/research/economic-impact>

El turismo en Guatemala - informes de impacto económico

El WTTC produce informes sobre el impacto económico y laboral de los viajes y el turismo para 185 países/economías y 25 regiones geográficas o económicas del mundo. Estos informes, son una herramienta vital que apoya a los organismos de los sectores público y privado con pruebas sólidas del valor que los viajes y el turismo aportan a la economía, de modo que sus decisiones de formulación de políticas e inversión apoyen al sector.

El WTTC generó datos para Guatemala entre los que destacan los siguientes:

- **Contribución total de los viajes y turismo al PIB de Guatemala:** para el año 2019 estaba en 10.3% con USD 9,630 BN, se redujo a 5.3% en 2020 y subió a 6.1% en 2021; no obstante, aún no ha llegado a niveles pre pandemia.
- **Empleo turístico:** según el WTTC este análisis estimó para 2019 el turismo ocupaba 333,000 puestos un total de 405,600 empleos, que equivalían al 6% del empleo del país. En 2020 se produjo una reducción de 15%, es decir quedó en 342,500 empleos; luego para 2021 subió en 12.7 comparado con el año anterior, 386,000 empleos, aunque aún 4.83% por debajo de los niveles previos a la pandemia.
- **Contribución de los viajes y turismo al PIB de Guatemala:** para el 2019 estaba en 5.8%, se redujo a 2.8% en 2020 y subió a 3.8% en 2021; no obstante aún no ha llegado a niveles pre pandemia.
- **Empleo turístico:** este análisis estimó para 2019 un total de 405,600 empleos, que equivalían al 6% del empleo del país. En 2020 se produjo una reducción de 15%, es decir quedó en 342,500 empleos; luego para 2021 subió en 12.7 comparado con el año anterior, 386,000 empleos, aunque aún 4.83% por debajo de los niveles previos a la pandemia.



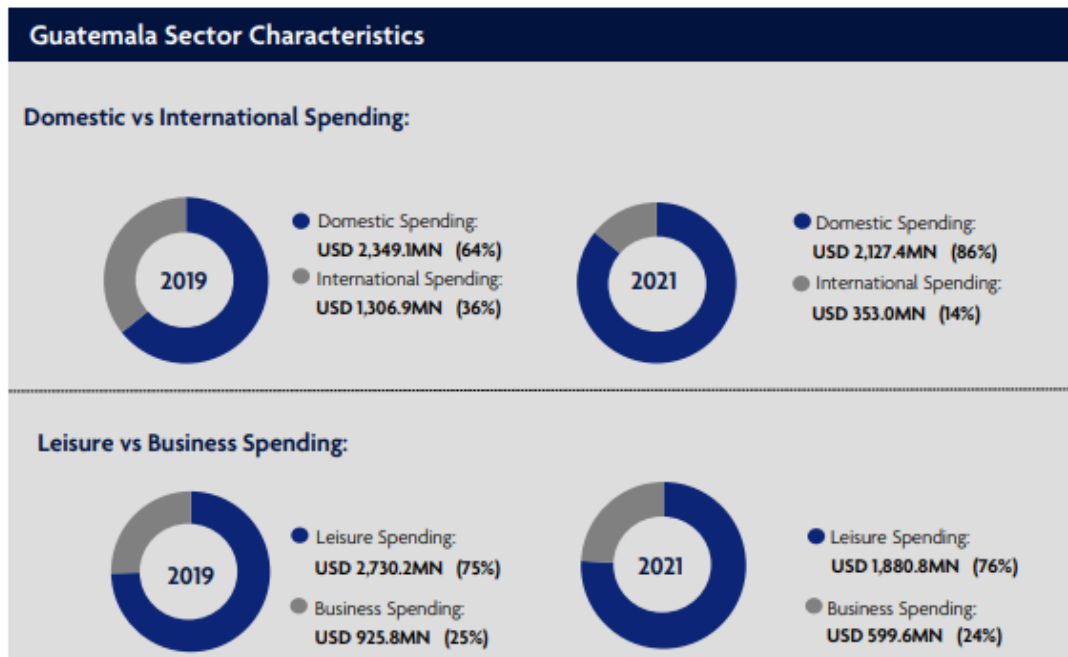
GUATEMALA

2022 Annual Research: Key Highlights¹

| Global Data | | | | |
|-------------|------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
| | Total GDP contribution: | | Total Travel & Tourism jobs: | |
| 2019 | 10.3% USD 9,630 BN | Travel & Tourism GDP change: | 333 MN = 1 in 10 jobs | Change in Jobs ² : |
| 2020 | 5.3% USD 4,775 BN | -50.4% =USD -4,855 BN (Economy GDP = -3.3%) | 271 MN = 1 in 12 jobs | -62.0MN = -18.6% |
| 2021 | 6.1% USD 5,812 BN | +21.7% =USD 1,038 BN (Economy GDP = 5.8%) | 289 MN = 1 in 11 jobs | +18.2MN = + 6.7% |

| Guatemala Key Data | | |
|--|---|---|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| Total contribution of Travel & Tourism to GDP: | | |
| 5.8% of Total Economy GTQ 36.7BN (USD 4,743.6MN) | 2.8% of Total Economy GTQ 17.7BN (USD 2,284.1MN) Change: -51.8% Economy change: -1.5% | 3.8% of Total Economy GTQ 25.5BN (USD 3,295.8MN) Change: +44.3% Economy change: +7.2% |
| Total contribution of Travel & Tourism to Employment: | | |
| 405.6 (000s) 6.0% of total jobs | 342.4 (000s) 5.1% of total jobs Change: -15.6% | 386.0 (000s) 5.6% of total jobs Change: +12.7% |
| Visitor Spend: | | |
| International: | | |
| GTQ 10.1BN 9.0% of total exports (USD 1,306.9MN) | GTQ 2.3BN 2.2% of total exports (USD 302.7MN) Change: -76.8% | GTQ 2.7BN 2.4% of total exports (USD 353.0MN) Change: +16.6% |
| Domestic: | | |
| GTQ 18.2BN (USD 2,349.1MN) | GTQ 10.0BN (USD 1,290.2MN) Change: -45.1% | GTQ 16.5BN (USD 2,127.4MN) Change: +64.9% |

Esta entidad también publica datos sobre el turismo interno de Guatemala, que se presentan en la siguiente imagen.



GUATEMALA COMO DESTINO TURÍSTICO

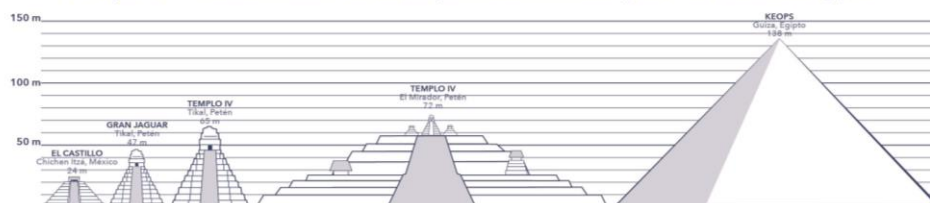
1. Guatemala

A continuación en las figuras No. 1 y 2, se muestran infografías con características de la oferta natural, cultural y sociodemográfica que tiene Guatemala.

Figura No. 1



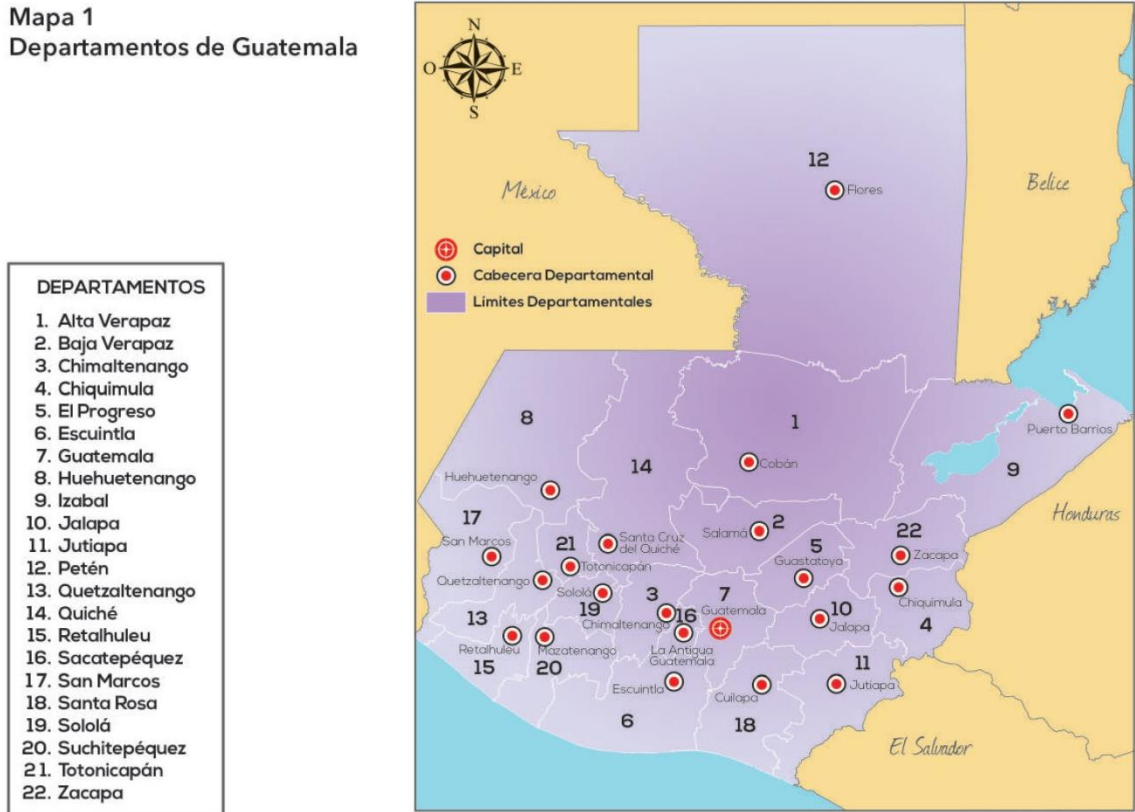
Complejo Piramidal La Danta (72m de altura)
Parque Nacional Mirador-Río Azul posee un volumen mayor a las Pirámides de Egipto



Fuente: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025

Figura No. 2

Mapa 1
Departamentos de Guatemala



- DEPARTAMENTOS**
1. Alta Verapaz
 2. Baja Verapaz
 3. Chimaltenango
 4. Chiquimula
 5. El Progreso
 6. Escuintla
 7. Guatemala
 8. Huehuetenango
 9. Izabal
 10. Jalapa
 11. Jutiapa
 12. Petén
 13. Quetzaltenango
 14. Quiché
 15. Retalhuleu
 16. Sacatepéquez
 17. San Marcos
 18. Santa Rosa
 19. Sololá
 20. Suchitepéquez
 21. Tonicapán
 22. Zacapa

Fuente: IGN, 2014



| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Idioma oficial ESPAÑOL</p> <p>Además se hablan 22 idiomas de origen MAYA, 1 XINCA y 1 GARÍFUNA</p> | | <p>PIB 2021 \$ 85.99 mil millones</p> <p>Fuente: Banco Mundial</p> | <p>FUERZA LABORAL: 7.4 millones de personas</p> <p>Fuente: INE</p> |
| <p>Moneda Quetzal</p> | <p>Proyección de población 2020 16,858,33 personas</p> <p>Fuente: XII Censo de Población 2018</p> | <p>3 Patrimonios de la Humanidad -UNESCO-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Tikal (Patrimonio Cultural y Natural) • La Antigua Guatemala • Parque Arqueológico Quirigua | <p>4 Patrimonios culturales inmatereiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Semana Santa en Guatemala • Ceremonia de la Nan Pa'ch • La lengua, la danza y la música de los garífunas • La tradición del teatro bailado Rabinal Achí |
| <p>7 Biomas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selva tropical húmeda • Selva tropical lluviosa • Selva de montaña • Bosque de montaña • Chaparral espinoso • Selva sub-tropical húmeda • Sabana tropical húmeda | <p>7 Humedales Ramsar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Yaxha-Nakum-Narajo • Área de Protección especial Manchón Guamuchal • Refugio de Vida Silvestre Bocas del Polochic • Reservas de Uso Múltiple Río Sarstún • Refugio de vida Silvestre de Punta de Manabique • Parque Nacional Laguna Lachuá • Parque Nacional Laguna del Tigre | <p>3 Reservas de BIÓSFERA</p> <p>Reconocidas por UNESCO en el programa Hombre y la Biósfera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reserva de Biósfera Maya • Reserva de Biósfera de Sierra de las Minas • Reserva de Trifinio Fraternidad | |

Fuente: INGUAT, 2023

2. Demanda Turística

La demanda turística ha ido en un proceso de recuperación paulatino, a raíz de la pandemia de la COVID-19. El año 2019 es utilizado como referencia ante un comportamiento atípico en el turismo internacional; al comparar los datos estadísticos, el año 2020 representó el 23% de visitantes, 26% en 2021, y hasta en 2022 se observa una recuperación del 72%.

Cuadro No. 1
Ingreso de visitantes 2019-2022

| Mes | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | | 2022 | | |
|---------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| | Turistas | Excursionistas | Total visitantes | Turistas | Excursionistas | Total visitantes | Turistas | Excursionistas | Total visitantes | Turistas | Excursionistas | Total visitantes |
| Enero | 160,543 | 70,180 | 230,723 | 155,001 | 85,019 | 240,020 | 39,564 | 5,973 | 45,537 | 71,765 | 6,520 | 78,285 |
| Febrero | 122,187 | 60,563 | 182,750 | 130,672 | 73,941 | 204,613 | 21,519 | 993 | 22,512 | 91,828 | 9,945 | 101,773 |
| Marzo | 167,359 | 84,033 | 251,392 | 57,016 | 37,189 | 94,205 | 54,144 | 1,541 | 55,685 | 122,972 | 17,706 | 140,678 |
| Abril | 171,869 | 76,779 | 248,648 | 0 | 0 | 0 | 38,647 | 1,590 | 40,237 | 132,158 | 27,959 | 160,117 |
| Mayo | 128,521 | 52,426 | 180,947 | 0 | 0 | 0 | 35,881 | 2,942 | 38,823 | 110,085 | 28,698 | 138,783 |
| Junio | 138,101 | 54,700 | 192,801 | 0 | 0 | 0 | 52,363 | 2,716 | 55,079 | 127,250 | 23,990 | 151,240 |
| Julio | 156,385 | 64,835 | 221,220 | 0 | 0 | 0 | 54,812 | 3,205 | 58,017 | 142,793 | 43,064 | 185,857 |
| Agosto | 148,382 | 73,640 | 222,022 | 0 | 0 | 0 | 38,501 | 2,642 | 41,143 | 136,745 | 38,888 | 175,633 |
| Septiembre | 113,775 | 48,116 | 161,891 | 1,767 | 165 | 1,932 | 35,086 | 4,320 | 39,406 | 109,085 | 23,049 | 132,134 |
| Octubre | 120,748 | 66,359 | 187,107 | 5,085 | 725 | 5,810 | 41,924 | 8,230 | 50,154 | 121,569 | 32,050 | 153,619 |
| Noviembre | 142,130 | 77,925 | 220,055 | 28,287 | 815 | 29,102 | 53,829 | 6,033 | 59,862 | 145,182 | 40,687 | 185,869 |
| Diciembre | 182,429 | 77,614 | 260,043 | 17,887 | 420 | 18,307 | 135,798 | 23,764 | 159,562 | 182,586 | 58,165 | 240,751 |
| Total | 1,752,429 | 807,170 | 2,559,599 | 395,715 | 198,274 | 593,989 | 602,068 | 63,949 | 666,017 | 1,494,018 | 350,721 | 1,844,739 |
| Recuperación | 100% | | | 23% | | | 26% | | | 72% | | |

Fuente: Departamento de Investigación y Análisis de Mercados

Comparación ingreso de visitante por mes, años 2019-2022

Los meses con mayor aumento de visitantes no residentes con respecto al año anterior fueron febrero (+352%), abril (+298%) y agosto (+327%). Es de hacer notar que, debido a la reapertura de las fronteras y el asueto de Semana Santa durante el mes de abril, hubo aumento general en 2022 de los visitantes no residentes que visitaron Guatemala.

Cuadro No. 2
Comparación ingreso de visitante por mes, años 2019-2022

| Variación | 2019-2020 | | 2020-2021 | | 2021-2022 | |
|------------------------|-------------------|-------------|---------------|------------|------------------|-------------|
| Mes | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa | Absoluta | Relativa |
| Enero | 9,297 | 4% | -194,483 | -81% | 32,748 | 72% |
| Febrero | 21,863 | 12% | -182,101 | -89% | 79,261 | 352% |
| Marzo | -157,187 | -63% | -38,520 | -41% | 84,993 | 153% |
| Abril | -248,648 | -100% | 40,237 | 100% | 119,880 | 298% |
| Mayo | -180,947 | -100% | 38,823 | 100% | 99,960 | 257% |
| Junio | -192,801 | -100% | 55,079 | 100% | 96,161 | 175% |
| Julio | -221,220 | -100% | 58,017 | 100% | 127,840 | 220% |
| Agosto | -222,022 | -100% | 41,143 | 100% | 134,490 | 327% |
| Septiembre | -159,959 | -99% | 37,474 | 1940% | 92,728 | 235% |
| Octubre | -181,297 | -97% | 44,344 | 763% | 103,465 | 206% |
| Noviembre | -190,953 | -87% | 30,760 | 106% | 126,007 | 210% |
| Diciembre | -241,736 | -93% | 141,255 | 772% | 81,189 | 51% |
| Variación anual | -1,965,610 | -77% | 72,028 | 12% | 1,178,722 | 177% |

Fuente: Departamento de Investigación y Análisis de Mercados

El mes de agosto tuvo la mayor afluencia de visitantes no residentes, durante este período, por motivo de Fiestas Agostinas en El Salvador arribaron 54,699, residentes de dicho país, lo que significó una recuperación del 70% con relación al 2019.

Llegadas internacionales a Guatemala 2022

Durante el 2022, ingresaron un total de 1,844,739 visitantes, con una recuperación del 72% con respecto al año 2019.

Más de la mitad de los visitantes (56%) vinieron de Centroamérica, especialmente de El Salvador, país que representa la mayor cantidad de visitantes que recibe Guatemala, con una participación del 39%. Le siguen en orden descendente Estados Unidos con un 18.3% y Honduras 8%.

Los diez principales mercados emisores para Guatemala: El Salvador, Estados Unidos, Honduras, México, Costa Rica, Nicaragua, Belice, Colombia, Canadá y España representan el 88% de las llegadas de visitantes no residentes al país. Otros países emisores importantes son: Alemania, Francia, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Panamá.

Cuadro No. 3
Principales indicadores de los visitantes internacionales 2022

| País | Llegadas | Días de visita | Gasto total US\$ | Gasto diario US\$ | Participación de mercado en llegadas a Guatemala |
|---|------------------|----------------|------------------|-------------------|--|
| El Salvador | 728,399 | 2.91 | \$418.61 | \$95.42 | 39.49% |
| Estados Unidos de América | 446,254 | 10.71 | \$1,181.64 | \$107.29 | 24.19% |
| Honduras | 155,359 | 3.51 | \$406.38 | \$95.98 | 8.42% |
| México | 63,407 | 6.91 | \$845.55 | \$148.40 | 3.44% |
| Costa Rica | 48,370 | 6.94 | \$1,093.37 | \$152.46 | 2.62% |
| Nicaragua | 45,825 | 8.56 | \$1,032.05 | \$150.70 | 2.48% |
| Belize | 41,833 | 1.74 | \$228.10 | \$67.09 | 2.27% |
| Colombia | 35,695 | 8.74 | \$1,092.39 | \$160.12 | 1.93% |
| Canadá | 23,655 | 14.76 | \$1,887.27 | \$126.88 | 1.28% |
| España | 19,874 | 11.10 | \$1,049.12 | \$124.30 | 1.08% |
| Alemania | 17,350 | 12.28 | \$1,400.80 | \$115.71 | 0.94% |
| Francia | 16,376 | 12.28 | \$1,360.38 | \$120.07 | 0.89% |
| Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte | 15,133 | 12.39 | \$1,476.75 | \$121.18 | 0.82% |
| Panamá | 14,457 | 7.83 | \$857.42 | \$148.48 | 0.78% |
| Países Bajos | 11,861 | 11.81 | \$1,261.46 | \$137.88 | 0.64% |
| Israel | 11,661 | 11.95 | \$1,565.74 | \$113.01 | 0.63% |
| Italia | 8,682 | 10.59 | \$1,149.80 | \$155.74 | 0.47% |
| Brasil | 8,111 | 10.24 | \$1,266.86 | \$143.01 | 0.44% |
| Argentina | 7,746 | 9.81 | \$1,049.97 | \$105.82 | 0.42% |
| Australia | 2,965 | 10.18 | \$1,281.06 | \$134.29 | 0.16% |
| China | 2,517 | 7.02 | \$1,210.59 | \$192.03 | 0.14% |
| Japón | 1,494 | 12.03 | \$1,079.59 | \$123.76 | 0.08% |
| Federación de Rusia | 1,278 | 18.55 | \$833.57 | \$95.78 | 0.07% |
| Otros países | 116,437 | 8.53 | \$1,341.20 | \$157.21 | 6.31% |
| Total | 1,844,739 | 6.54 | \$789.13 | \$109.05 | 100% |

Fuente: Dirección General de Migración, Estimación de Flujos Terrestres y Encuesta del Gasto turismo receptor 2022 Depto. Investigación y Análisis de Mercados –INGUAT–, datos preliminares.

Nota: la información de otros países incluye el dato preliminar de cruceros.

De acuerdo al Cuadro No.3, en cuanto a los días de visita, Rusia (19 días) y Canadá (15 días) son los países con mayor estadía, seguido por Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Alemania y Rusia (12 días). La estadía promedio general diaria es 6.5 días.

En relación con el gasto en Guatemala, los visitantes provenientes de Canadá son los que incurren en mayor gasto total promedio por viaje (US\$ 1,887.27), seguido por Israel (US\$

1,565.74) y Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (US\$ 1,476.75). El gasto promedio diario para este tipo de turismo es de US\$ 109.05, en tanto que los países con mayor gasto promedio diario son: China (US\$ 192.03), Colombia (US\$ 160.12) e Italia (US\$ 155.74).

Mercados Clave, Estratégicos y de Oportunidad -MCEO-

Con el fin de enfocar las estrategias con base en información de inteligencia de mercados, el PMTS identifica lo que el INGUAT analizó como los principales mercados para Guatemala -clave, estratégicos y de oportunidad-.

En la figura No. 3 se pueden apreciar los mercados claves y estratégicos de acuerdo al análisis realizado en el PMTS. Además de estos mercados, se han identificado los mercados de oportunidad que son Rusia, China y Australia.

Figura No. 3
Mercados Prioritarios



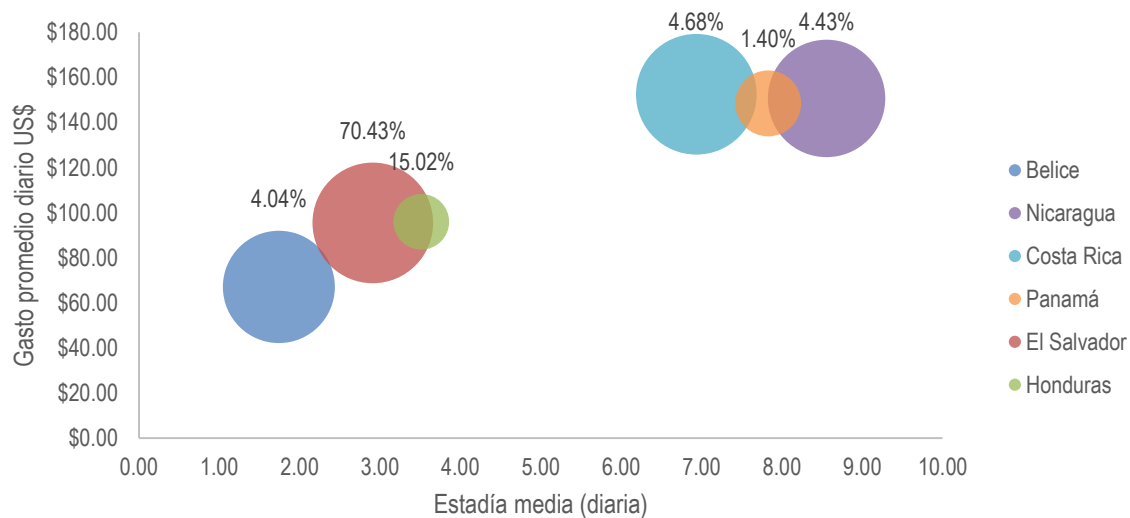
Fuente: INGUAT, 2023

Comportamiento en participación, estadía y gasto promedio por región de procedencia

Centroamérica

Los mercados de la subregión centroamericana tienen un comportamiento particular, pues como se mencionó anteriormente, el 39% de visitantes hacia Guatemala provienen de El Salvador, pero en relación a los visitantes centroamericanos, este país representa el 70% de ellos como se aprecia en la gráfica. En tanto que son los visitantes residentes de Costa Rica, quienes poseen el mayor gasto promedio diario a nivel de la región (US\$ 152.46).

Gráfica No. 1

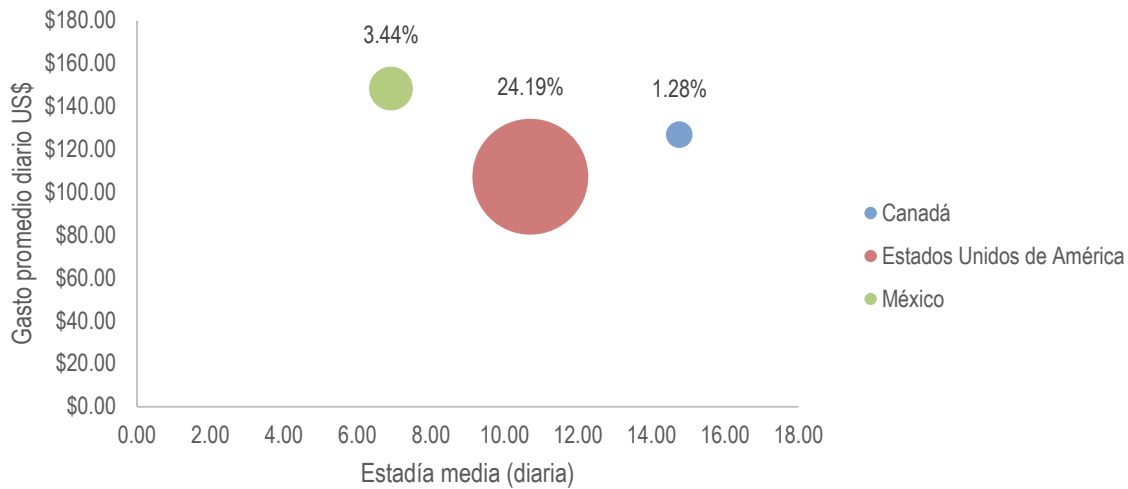


Fuente: Elaboración INGUAT con base a encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2022, datos preliminares.

América del Norte

Estados Unidos representa para Guatemala el 24% de todos los visitantes, pero de la región de Norteamérica, este país representa al 84% de participación. Los visitantes residentes de Canadá, permanecen más tiempo en el país, con 15 días en promedio; México por su parte posee el mayor gasto promedio diario a nivel del área (US\$ 148.40).

Gráfica No. 2

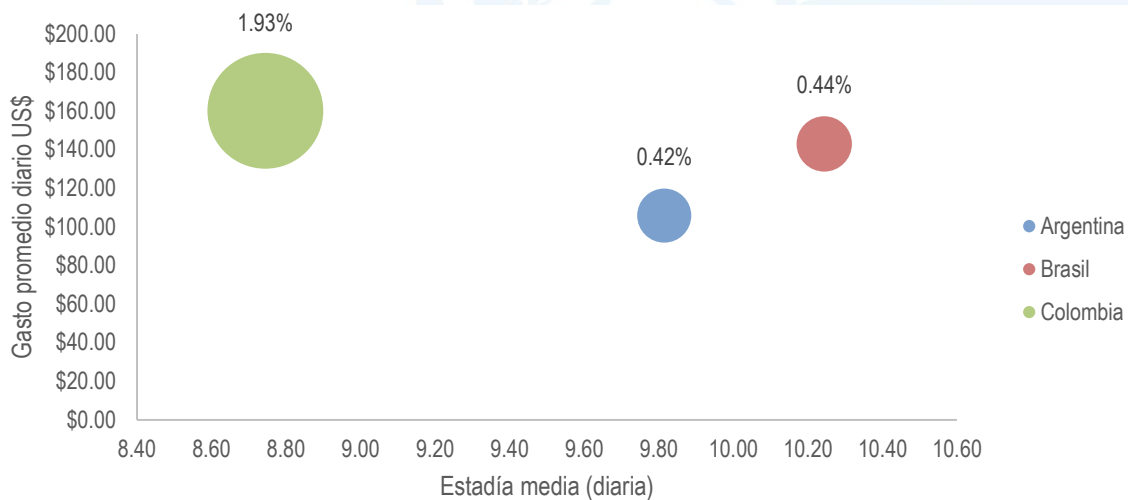


Fuente: Elaboración INGUAT con base a encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2022, datos preliminares.

América del Sur

En relación a los visitantes suramericanos, representan el 4% del total de visitantes en el año 2022 a Guatemala; Colombia representa para Guatemala casi el 2% del total de llegadas y el mayor gasto promedio (US\$ 160.12); Brasil por su parte representa el país con la mayoría estadía promedio (10 días).

Gráfica No. 3



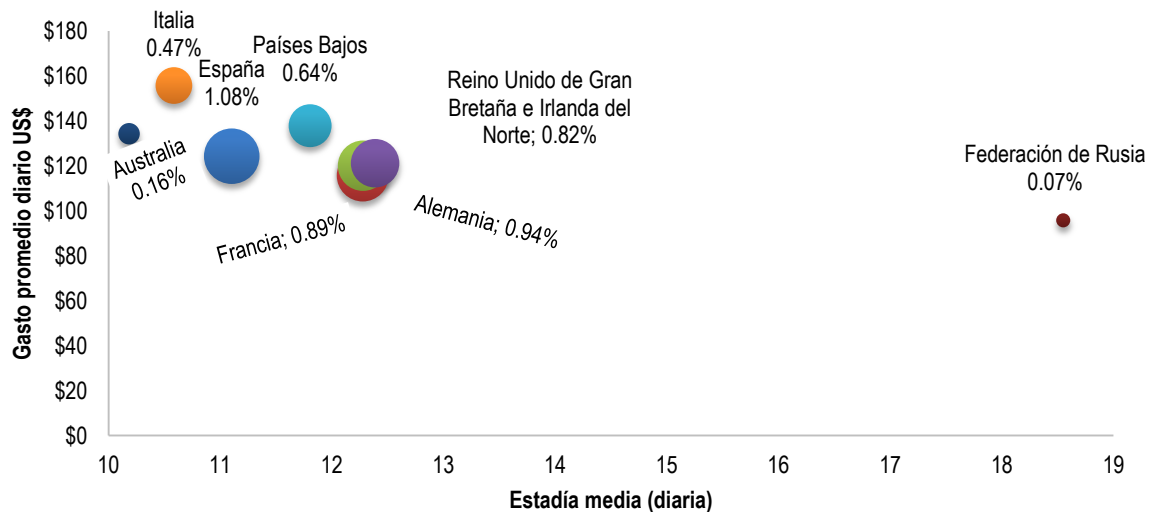
Fuente: Elaboración INGUAT con base a encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2022, datos preliminares.

Europa

Las llegadas de visitantes de Europa al país representan el 7% del total turismo receptor. El país de dicho continente que mayor participación de visitantes es España con el 1.08%, pero su importancia aumenta al comparar el número de españoles que visitan anualmente Guatemala con el resto de países de esa región, ya que corresponde al 21% de visitantes europeos; sin embargo, Italia posee el mayor gasto promedio diario a nivel de la región (US\$ 155.74), en cuanto a la estadía promedio es Rusia que tiene mayor representación (18 días).

El comportamiento turístico de los visitantes europeos es bastante similar, en cuanto a estadía y gasto promedio diario, por tal razón los países de Alemania, Francia y Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte aparecen agrupados en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 4

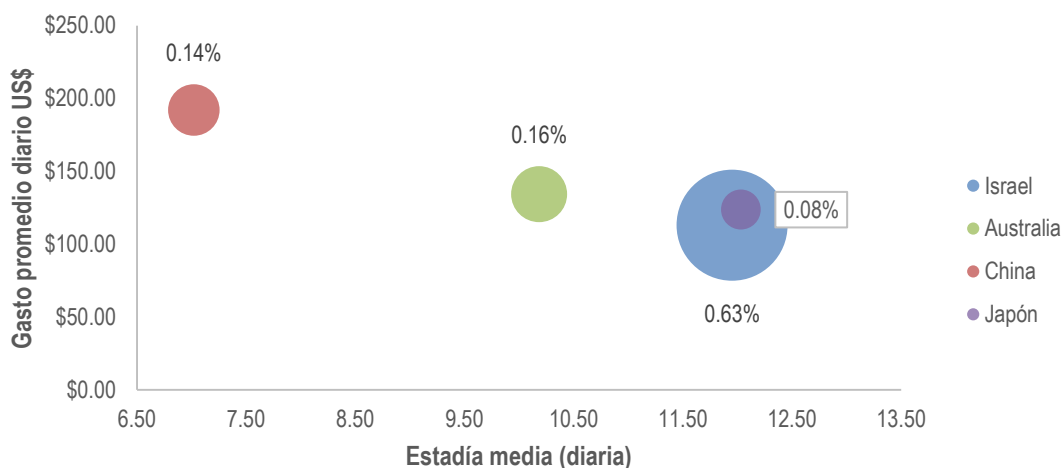


Fuente: Elaboración INGUAT con base a encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2022, datos preliminares.

Otros Países

En la siguiente gráfica se presenta la estadía y gasto promedio de otros países, tales como Israel, Australia, China y Japón. El que tiene mayor gasto promedio diario es China (US\$192.03) y el de mayor estadía media corresponde a Japón con 12 días.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración INGUAT con base a encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2022, datos preliminares.

Datos relevantes del turismo en Guatemala

En la figura No.4, se pueden observar los lugares más visitados en Guatemala, el promedio de gasto total del viaje que en 2022 fue de US\$ 789.13 y el tipo de alojamiento más utilizado por visitantes son hoteles en un 64%, seguido de casas familiares en un 24%. Además, se muestran los datos estimados de contribución del turismo al Producto Interno Bruto -PIB- y al empleo según estudios previos del WTTC.

Figura No. 4



Fuente: Departamento de Investigación de Mercados

3. Oferta Turística

La oferta turística según el autor Mario Socatelli es el “conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural, que tienen por objetivo permitir, facilitar y propiciar el aprovechamiento de los atractivos turísticos de ese lugar, y cuyos oferentes o vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado, para ser usado o consumido por los turistas”.

La oferta turística de Guatemala está constituida por diversos atractivos naturales y culturales, para cuya promoción están ubicados en siete regiones turísticas, con su respectiva designación territorial:

- Guatemala: Moderna y Colonial
- Altiplano: Cultura Maya Viva
- Petén: Aventura en el Mundo Maya
- Izabal: Un Caribe Verde
- Las Verapaces: Paraíso Natural
- Oriente: Místico y Natural
- Pacífico: Exótico y Diverso

Con el análisis realizado durante la elaboración del PMTS, se priorizaron los productos estratégicos hacia los cuales se enfocan los esfuerzos de desarrollo y promoción, los cuales se pueden observar en la figura No. 5.

Figura No. 5

Regiones Turísticas



POSICIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA:

- Territorio relativamente pequeño
- Excelente conectividad aérea
- Más de 260 vuelos semanales de Europa, Norte y Sur América

DOS AEROPUERTOS INTERNACIONALES

Aeropuerto Internacional la Aurora en Ciudad de Guatemala: de enero a octubre 2022 se movilizaron **2,654,533 pasajeros**.

Aeropuerto Mundo Maya en el municipio de Flores, Petén: de enero a octubre 2022 se movilizaron **146,764 pasajeros**

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil

Productos Especializados



Reconocida como la **Capital del Mundo para la Pesca Deportiva de PEZ VELA**.
Récord de captura y liberación,
1 barco por día: 124 Pez Vela

CAPACIDAD EN INFRAESTRUCTURA

- Se dispone de **2,452 habitaciones 5 y 4 estrellas** en el departamento de Guatemala.
- **8,194 butacas** en los **9 principales teatros** de la Ciudad de Guatemala

Fuente: INGUAT, 2023

La oferta turística que promueve el INGUAT se complementa con una serie de servicios diversos que mejoran la experiencia de los visitantes al país. Entre los servicios que registra el INGUAT se presentan en la siguiente figura:

**Figura No. 6
Oferta turística**










Fuente: Departamento de Fomento Turístico

4. Competencia

Con base a la similitud de la oferta turística de Guatemala con respecto a otros países, se definieron siete de ellos, que constituyen la competencia turística con el país.

A continuación en la cuadro No. 4, se presenta un resumen de las características de los principales países competidores, así como las instituciones que dirigen el turismo y los segmentos de posicionamiento que ofrece cada país.

Cuadro No. 4
Características de los principales países competidores

| Instituciones | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|--|--|--|---|--|
| Descripción | México | Colombia | Perú | Ecuador | Chile | Costa Rica | Panamá | |
| Dependencia responsable del turismo | Secretaría de Turismo -Sector- | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -Mincomercio- / Viceministerio de Turismo / | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR- /Viceministerio de Turismo | Ministerio de Turismo – MINTUR- | Ministerio de Economía, Fomento y Turismo / Subsecretaría de Turismo / Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR- | Instituto Costarricense de Turismo | Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) | |
| Principales actores | Fondo Nacional de Fomento al Turismo - FONATUR- Instituto de Competitividad Turística -ICTUR- Consejo de Promoción Turística de México - CPTM- Sector turístico privado | ProColombia Sector privado turístico | Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ Cámara Nacional de Turismo de Perú -CANATUR- | Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones -PROEcuador- | Subsecretaría de Turismo Servicio Nacional de Turismo -SERNATUR- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena –CONADI- Gobiernos Regionales y Municipales Asociación Chilena de Turismo Rural - ACHITUR- Asociación Chilena de Empresas de Turismo - ACHET- | Cámara Nacional de Turismo - CANATUR- Cámara Nacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible -CANAECO- | Instituto Panameño de Turismo (IPAT) Sector Privado Turístico | |
| Planificación Turística | Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Turismo 2020-2024 | Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 Turismo: el propósito que nos une | Plan Estratégico Nacional de Turismo de Perú -PENTUR- 2025 | Plan Nacional de Turismo 2030 | Estrategia Nacional de Turismo 2030 Plan de Acción 2020-2025 para la atracción de inversiones turísticas | Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 | Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2020-2025 | |
| Segmentos de posicionamiento | 1. Sol y playa 2. Zonas arqueológicas 3. Museos 4. Pueblos mágicos 5. Ciudades patrimonio mundial de la humanidad | 1. Turismo de naturaleza; 2. Turismo cultural; 3. Turismo de salud y bienestar; 4. Turismo de reuniones. | 1. Cultural 2. Aventura 3. Gastronomía 4. Negocios 5. Intereses especiales (avistamiento de aves, termalismo) | 1. Vacaciones, recreo y ocio 2. Negocio 3. Visita a familiares 4. Turismo cultural 5. Ecoturismo 6. Sol y playa 7. Deportes y aventura 8. Otras actividades | 1. Turismo gastronómico 2. Enoturismo 3. Turismo de naturaleza 4. Astroturismo 5. Turismo indígena 6. Turismo rural 7. Turismo aventura | 1. Naturaleza / ecoturismo 2. Sol y playa 3. Aventura 4. Bienestar 5. Familiar 6. Cultura 7. Gastronomía 8. Bodas 9. Rural / comunitario | 1. Visita al canal de Panamá 2. Contacto con tradiciones vivas y culturas locales 3. Turismo rural y agroturismo 4. Buceo / snorkel 5. Turismo activo 6. Observación de cetáceos y fauna marina 7. Observación de aves 8. Estancias de sol y playa | |
| Mercadeo | | | | | | | | |
| Mercados meta | Estados Unidos, Canadá, Alemania, China, Corea, Emiratos Árabes, España, Francia, India, Italia, Japón, Reino Unido, Rusia | Latinoamérica / Caribe Norteamérica, Europa | Ecuador, Colombia, Argentina, Alemania, España, Estados Unidos y China | Chile, Brasil, Francia, Estados Unidos | Estados Unidos, Perú, Colombia, España, Reino Unido, Francia, Argentina | Argentina, Brasil, Perú, Colombia, Francia, Reino Unido, Alemania, España, Canadá, Estados Unidos | Estados Unidos, Canadá, México, Alemania, Reino Unido, Francia, España, Suiza y Países Bajos | Estados Unidos, Brasil, España, Francia y Alemania, Colombia, Argentina, Canadá y Costa Rica |
| Marca país |  |  |  |  |  |  |  | |

Los mercados meta se han definido a través de un análisis de acciones realizadas según país.

Fuente: INGUAT, 2023

4.1 Índice de desarrollo en Viajes y Turismo

En el 2019 el Foro Económico Mundial, publicó el reporte de Competitividad Turística en Viajes y Turismo, en un momento que el sector estaba en auge. Según la Organización Mundial del Turismo en el 2018 las llegadas de visitantes internacionales a nivel mundial llegaron a 1.4 mil millones, dos años antes de las predicciones. Este sector se vio severamente afectado con la pandemia de la COVID-19 con el cierre de fronteras, restricciones, entre otros. Actualmente se observan señales positivas de recuperación, aunque de maneras diferentes en el mundo.

A pesar de esto, el sector y sus usuarios han cambiado permanentemente, los viajeros se han vuelto más exigentes sobre las condiciones de salud e higiene, de las variantes del COVID, etc.

En un esfuerzo de apoyo al sector el Foro Económico Mundial, rediseñó el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (establecido durante los últimos 15 años) para mejorar la capacidad del mismo y reflejar la función cada vez mayor de la sostenibilidad y la resiliencia en el crecimiento de Viajes y Turismo, así como el papel del sector en la economía y desarrollo social. Después de este análisis, se transforma a **Índice de desarrollo 2021 en Viajes y Turismo**, publicado en mayo 2022.

El índice comprende cinco subíndices, 17 pilares y 112 indicadores distribuidos en los pilares. Se evaluaron 117 economías, donde solo 38 mejoraron más del 1.0%, 51 aumentaron o disminuyeron dentro de un rango de 1.0% y 27 disminuyeron más del 1.0%.

En este índice, con los nuevos indicadores la WEF realiza una comparación 2019 – 2021, y Guatemala obtiene la siguiente evaluación

Cuadro No. 5
Índice de desarrollo 2021 en Viajes y Turismo

| | 2019 | 2021 |
|---|------|------|
| Puntaje | 3.4 | 3.3 |
| Posición | 95 | 97 |
| Número de países considerados en la medición | 117 | 117 |

Fuente: INGUAT con base al WEF TIDI *data for download*, del Foro Económico Mundial -WEF-.

MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

1. Análisis de mandato legal

El Instituto Guatemalteco de Turismo como entidad descentralizada, con personalidad jurídica y con patrimonio propio, queda obligado a desarrollar funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo como se describen en los artículos 4º. Y 5º, de su Ley Orgánica contenida en el Decreto 1701 del Congreso de la República de Guatemala que se citan a continuación:

Artículo 4º.

- a. Determinar cuáles son los lugares de atracción turística en el territorio nacional, con el objeto de evaluarlos y desarrollarlos, según su importancia, con apego a las prioridades previamente establecidas;
- b. Cooperar con las instituciones encargadas del mantenimiento, conservación, exhibición, restauración y conocimiento de nuestros tesoros arqueológicos, históricos y artísticos, aportando cuanto sea necesario para que, sin menoscabo de su integridad y pureza, dicha riqueza pueda aprovecharse en los planes de desarrollo turístico;
- c. Elaborar un plan de turismo interno, que permita un mejor conocimiento entre los guatemaltecos, como miembro de la comunidad nacional a la vez que les depare la oportunidad de apreciar las manifestaciones de la cultura de las distintas regiones y la belleza de sus paisajes;
- d. Fomentar las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, proporcionándoles informaciones que puedan beneficiar el mejoramiento de sus productos y aplicando los medios publicitarios de que disponga, para lograr una mayor demanda de los mismos;
- e. Habilitar playas, jardines, parques, fuentes de aguas medicinales y centros de recreación con sus fondos propios; y colaborar con las municipalidades respectivas, en la dotación de los servicios esenciales y en el embellecimiento y ornamentación de los mismos, cuando tales zonas estén bajo su custodia;
- f. Construir hoteles o albergues, responsabilizándose en todo caso de que tales construcciones respondan a las necesidades del turismo nacional, en cuanto a su funcionalidad y belleza, y procurando que la arquitectura de dichas construcciones estén en consonancia con el ambiente, uso y tradiciones de la zona. Dichas edificaciones, cuando sean hechas por cuenta propia, deben ser entregadas para su explotación a personas idóneas, en el sentido que se considere conveniente a los intereses de la nación y especialmente al incremento del turismo;
- g. Divulgar las propiedades terapéuticas de las fuentes de aguas medicinales, despertando el interés de los guatemaltecos y extranjeros por aprovecharlas;

- h. Organizar o colaborar en la celebración de ferias internacionales, nacionales, departamentales y locales; festivales folklóricos y ceremonias tradicionales;
- i. Divulgar los programas religiosos de los más venerados santuarios de la República y las fechas de las solemnidades más importantes;
- j. Disponer la construcción de aeródromos y vías de acceso a los lugares de interés turístico; y gestionar su ejecución ante el Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas;
- k. Emitir, previa opinión favorable de la Junta Monetaria, del Ministerio Público y llenando los requisitos que establecen las leyes, bonos de turismo para la construcción de obras autofinanciables, tales como hoteles, moteles, turicentros, funiculares y otras obras que tiendan a incrementar el turismo;
- l. Colaborar con el Instituto de Recreación de los Trabajadores en la organización de sistemas de turismo obrero, y con los establecimientos de enseñanza en la promoción del turismo escolar, para los cuales el INGUAT, de común acuerdo con los propietarios o arrendatarios de hoteles, debe fijar tarifas especiales en temporadas apropiadas, que permitan el fácil conocimiento de las diferentes zonas turísticas al mayor número de personas de escasos recursos;
- m. Fundar por cuenta propia y con la ayuda de las universidades una escuela de turismo, en colaboración con las entidades interesadas en esta materia; abrir centros de capacitación y de adiestramiento para el personal al servicio del turismo y otorgar becas para que los guatemaltecos que se distinguen o tengan vocación, puedan asistir a escuelas del extranjero con iguales fines;
- n. Orientar la organización y funcionamiento de las asociaciones, comités y otras entidades que se constituyan con fines de promoción turística;
- o. Inscribir, clasificar e inspeccionar el funcionamiento de las Empresas Turísticas para que puedan operar en el país;
- p. Autorizar de acuerdo con la clasificación por categorías previamente establecida por el INGUAT, las tarifas máximas de los hoteles, moteles, pensiones, autobuses y taxis dedicados al turismo y controlar la observancia de las mismas. La clasificación podrá ser revisada, a solicitud de parte, tomándose en cuenta todas las circunstancias, en cada caso;
- q. Formar y mantener actualizado, bajo su más estricta responsabilidad, el inventario turístico del país;
- r. Proporcionar toda la información que se le solicite, sobre lugares, servicios y cualquier objetivo turístico;
- s. Imprimir el mapa vial de Guatemala, buscando su mejor presentación y calidad, y actualizarlo cada año; editar folletos y guías que contengan información sobre todos los asuntos de interés que se mencionan en el inciso anterior;
- t. Empezar periódicamente campañas publicitarias dirigidas al turismo interior, a fin de que durante los períodos de vacaciones, los guatemaltecos visiten los centros de recreación del país;

- u. Imponer las sanciones correspondientes a las personas que infrinjan esta ley o sus reglamentos;
- v. Solicitar al Ejecutivo que se entreguen las zonas turísticas a su custodia;
- w. Organizar con las entidades encargadas, o especializadas, partidas de caza y pesca, en lugares turísticos, empeñándose en crear temporadas y competencias;
- y,
- x. Fomentar por todos los medios a su alcance, el turismo interior y receptivo.”

Artículo 5º.

- a. Fomentar y estimular la inversión de capital guatemalteco o extranjero en hoteles y centros de recreación dedicados al turismo, proporcionando las informaciones que se le soliciten en todo lo relativo a impuestos, tasas, incentivos y demás datos que pueden fundamentar los estudios previos de inversión;
- b. Hacer por cuenta propia, en periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios que se considere igualmente adecuados y eficaces, del extranjero, frecuentes campañas de promoción turística, que divulguen nuestras bellezas naturales, riquezas arqueológicas, centros de deporte y recreación social, de descanso y esparcimiento con el objeto de atraer a Guatemala la corriente turística de otros países;
- c. Prestar toda su colaboración y usar su influencia para que las compañías de transporte internacional, agencias de viajes, cadenas de hoteles y empresas de cualquier otra índole, relacionadas con el turismo, por su cuenta hagan campañas de promoción a favor de Guatemala, en el extranjero;
- d. Proporcionar a los consulados de Guatemala, toda clase de propaganda e información para que puedan incrementar el turismo a nuestro país y resolver las consultas que se les dirijan;
- e. Imprimir libros, folletos y carteles sobre Guatemala, producir películas documentales, fotografías y todo el material necesario de cualquier naturaleza que sea, que pueda usarse en la promoción turística;
- f. Establecer contacto con universidades, centros de enseñanza media, cámaras de comercio e industria y otras entidades o instituciones del extranjero que se interesen en nuestro país, para promover viajes de negocios, estudio o recreación;
- g. Integrar con la colaboración de las embajadas y consulados de nuestro país, y otras entidades que se considere conveniente, las asociaciones de Amigos de Guatemala, que colaboren con el INGUAT en la divulgación de nuestra propaganda turística;
- h. Organizar y llevar a cabo cursillos de orientación y enseñanza, dirigidos a los empleados de aduanas, migración y policía y otras entidades que tengan contacto con el turismo y exterior, para enseñarles formas de trato social al turista;
- i. Fomentar la integración de conjuntos musicales y de otra índole de guatemaltecos que vistan los trajes típicos de las distintas regiones del país y actúen en bares,

- restaurantes y lugares públicos, ofreciéndoles el diseño del traje y la ayuda que sea compatible con los propósitos de incremento turístico y las posibilidades del INGUAT;
- j. Ofrecer en lugares adecuados, representaciones de danza y bailes folklóricos con la mayor periodicidad posible, para lo cual el INGUAT debe preocuparse por integrar los conjuntos que sean necesarios;
 - k. Organizar, colaborar y participar en los eventos nacionales e internacionales relacionados con el turismo;
 - l. Celebrar acuerdos con entidades similares: México, Centroamérica y otros países para el establecimiento de circuitos turísticos que incluyan a Guatemala; y,
 - m. Ejercer todas las demás funciones que tiendan a crear e incrementar atracción turística por nuestro país.”
1. Legislación que da marco legal a la actuación del INGUAT:
- a. Constitución Política de la República de Guatemala.
 - b. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Decreto Número 1701 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
 - c. Ley de Fomento de Turismo Nacional, Decreto Número 25-74 del Congreso de la República de Guatemala.
 - d. Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
 - e. Ley de lo Contencioso Administrativo, Decreto Número 119-96 del Congreso de la República de Guatemala.
 - f. Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto Número 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
 - g. Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto Número 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala.
 - h. Ley que Promueve el Turismo Interno, Decreto Número 42-2010 del Congreso de la República de Guatemala.
 - i. Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de INGUAT, Acuerdo Gubernativo 33-69 Ministerio de Economía.
 - j. Impulso y Desarrollo de Marca País Guatemala, Acuerdo Gubernativo Número 49-2018.
 - k. Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Turístico Nacional, Acuerdo Gubernativo No. 23-74 del Ministerio de Economía.
 - l. Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo Gubernativo No. 1144-83.
 - m. Reglamento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Acuerdo Gubernativo Número 613-2005.

- n. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, Acuerdo Gubernativo 122-2016.
 - o. Normas de Transparencia en los Procedimientos de Compra o Contratación Pública, Acuerdo Ministerial Número 24-2010.
 - p. Normas para el Uso del Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado -GUATECOMPRAS-.
 - q. Aprobación de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022, Acuerdo Gubernativo 98-2012.
 - r. Aprobación del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025, Acuerdo Gubernativo No. 149-2016.
 - s. Código de Ética de la Organización Mundial del Turismo -OMT-.
 - t. Reglamento Orgánico del Instituto Guatemalteco de Turismo, Acuerdo Gubernativo No. 25-2016.
 - u. Reglamento General de Viáticos y Gastos Conexos, Acuerdo Gubernativo 106-2016.
 - v. Reformas al Acuerdo Gubernativo 306-2004, Programa Nacional de Competitividad, Acuerdo Gubernativo 192-2016.
 - w. Reforma al Acuerdo Ministerial 336-2016 Control migratorio, Aeródromo Retalhuleu, Acuerdo Ministerial 445-2016
 - x. Libro de Control de Registro de Huéspedes, Acuerdo de Dirección INGUAT No. 120
 - y. Regulaciones para Registro de Agencias de Viaje, Acuerdo de Dirección INGUAT número 269-93-D
 - z. Regulaciones para el Registro de las Empresas Comerciales de Información Turística, Acuerdo de Dirección INGUAT número 198-95-D
 - aa. Reglamento para la Inscripción y Funcionamiento de las Academias de Enseñanza del Español como Segundo Idioma, Acuerdo Dirección INGUAT número 109-D-99
 - bb. Regulaciones para la inscripción y funcionamiento de Guías de Turismo, Acuerdo de Dirección INGUAT, número 187-2007-D
 - cc. Cobro por emisión de carné de Guía de Turistas, Acuerdo de Dirección INGUAT, número 190-2007-D.
 - dd. Cuotas de ingreso a las instalaciones del Castillo de San Felipe de Lara, Acuerdo de Dirección General número 19-2019.
 - ee. Circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil y Contraloría General de Cuentas, de fecha 11 de enero 2017.
 - ff. Acuerdo Número A-028-2021 de Contraloría General de Cuentas, Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG-.
2. Legislación que rige el manejo presupuestario del INGUAT:
- a. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Decreto Número 1701 del Congreso de la República de Guatemala.

- b. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala.
 - c. Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2022, Decreto Número 16-2021 del Congreso de la República de Guatemala.
 - d. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo Número 540-2013.
 - e. Reglamento a la aplicación de la Ley Orgánica del INGUAT, Acuerdo Gubernativo M. de E. Número 33-69 y sus reformas.
 - f. Distribución Analítica del Presupuesto para cada ejercicio fiscal.
 - g. Presupuesto de Ingresos del Instituto Guatemalteco de Turismo para cada ejercicio fiscal.
3. Leyes Tributarias:
- a. Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
 - b. Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala.
 - c. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
 - d. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.
 - e. Ley para el Fortalecimiento de la Transparencia Fiscal y la Gobernanza de la Superintendencia de Administración Tributaria, Decreto Número 37-2016 del Congreso de la República de Guatemala.
 - f. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y Combate a la Defraudación y al Contrabando, Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala.
4. Otras leyes, normas jurídicas, tratados, acuerdos, convenios y declaraciones vigentes, relacionadas con el ámbito de su competencia del INGUAT, realizadas internacionalmente (Ministerio de Relaciones Exteriores).

La Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 119, determina la obligación del Estado de promover el desarrollo económico y social de sus habitantes, a través del turismo, entre otros. Sobre la base de reconocimiento por parte del Estado, que el turismo constituye un motor de desarrollo, se crea el Instituto Guatemalteco de Turismo en septiembre de 1967, a través del Decreto Número 1701 del Congreso de la República “Ley Orgánica del INGUAT”, como una entidad descentralizada, con funciones generales y específicas, encaminadas al fomento y promoción del turismo interno y receptivo.

Tomando como base lo anterior, se realizó el análisis de mandatos legales de esta entidad, relacionados a su qué hacer, que se identifica en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 6
Análisis de mandatos legales

| Análisis de mandatos legales | | SPPD-01 |
|---|--|---|
| Nombre de la institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Nombre de la norma, número y año | Atribuciones que le asigna la norma | Población a atender |
| Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93, del 17 de noviembre 1993. | Artículo 119. Obligaciones del Estado de la Constitución Política de la República de Guatemala, a. Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza. | Sector directa e indirectamente relacionado con el turismo |
| Decreto 1701 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, del 19 de septiembre de 1967, y sus | Art. 4. El INGUAT queda obligado a desarrollar funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo. Art. 5. El INGUAT debe promover Guatemala al turismo receptivo. | Turismo interno y receptivo Turismo receptivo |
| Acuerdo Gubernativo 98-2012. Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012 - 2022, de fecha 23 de mayo 2012 | Consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo de la nación en el marco de la sostenibilidad, que contribuya generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país. | Prestadores de servicios turísticos directos e indirectos, visitantes nacionales e internacionales e instancias del sector público y privado. |
| Acuerdo Gubernativo No. 149-2016. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025, de fecha 1 de agosto 2016 | Elevar la competitividad turística del país, por medio de la puesta en valor de la oferta turística actual, su diversificación y promoción, con planificación y mercadeo estratégico; a través de ordenamiento del territorio en función turística, así como de la identificación de áreas de desarrollo prioritarias, bajo los Criterios Globales de Sostenibilidad Turística; en conjunto con el sector público y privado turístico. | Prestadores de servicios turísticos directos e indirectos, visitantes nacionales e internacionales e instancias del sector público y privado. |
| Acuerdo Gubernativo 412-90, Reglamento de Relaciones Laborales, 21 de mayo de 1990 | Derechos y obligaciones de los trabajadores del INGUAT | Personal del INGUAT |
| Acuerdo Gubernativo No. 25-2016. Reglamento Orgánico Interno del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, 12 de enero 2016 | Establecer la estructura orgánica del INGUAT | Personas y empresas vinculadas al sector turístico |
| Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre el INGUAT y el Sindicato de Trabajadores de Turismo -STIGT- | Derechos, garantías y prestaciones mínimas de los trabajadores del INGUAT | Personal 011 "Personal Permanente" del INGUAT |

Nota: estos mandatos son los que están relacionados con el qué hacer institucional.

Fuente: INGUAT.

2. Análisis de Políticas Públicas

Guatemala posee una riqueza patrimonial inmensa de tipo cultural, natural, social y arqueológico, y muchos bienes tangibles e intangibles, son considerados como patrimonio de la Nación. La UNESCO ha designado como patrimonio cultural de la humanidad a la ciudad de La Antigua Guatemala, Parque Nacional Tikal y al Parque Arqueológico Quirigua.

En este contexto, existen políticas públicas que se vinculan con el INGUAT, principalmente actividades orientadas al desarrollo de productos en los destinos y atractivos turísticos que se han clasificado con el propósito de recibir a visitantes nacionales e internacionales. Esta entidad ve como una oportunidad impulsar los atractivos turísticos para promover el desarrollo y la derrama económica en comunidades rurales, para ello será importante contar con el apoyo de los diferentes actores tanto del sector público como sector turístico.

Se ha realizado un análisis de las políticas públicas vinculadas con la institución, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 7
Análisis de políticas públicas

| Análisis de políticas públicas | | | | | | | SPPD-02 |
|---|---|---|--|----------------------|--|--|--|
| Nombre de la institución: | | | | | | | |
| Instrucciones: | | | | | | | |
| Identificar las políticas directamente relacionadas | | | | | | | |
| No. | Nombre de la política pública y fecha de vigencia | Población afectada | Meta | Tema de la Política | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporar en el que hacer institucional | Responsable de verificar la incorporación |
| 1 | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 (la temporalidad de esta política finaliza este año, sin embargo el INGUAT está realizando las acciones estratégicas para la formulación de una nueva política para el desarrollo turístico sostenible para el 2023) | Prestadores de servicios turísticos directos e indirectos, visitantes nacionales e internacionales e instancias del sector público y privado. | Se tiene previsto alcanzar para el período 2016-2022 un número de llegadas de turistas internacionales al país del 8%. | De modelo de gestión | Sector público y privado turístico. Promoción y comercialización turística del país. Fomento, desarrollo y puesta en valor del patrimonio natural y cultural del país. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. | Arq. Anayancy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |

| No. | Nombre de la política pública y fecha de vigencia | Población afectada | Meta | Tema de la Política | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporar en el que hacer institucional | Responsable de verificar la incorporación |
|-----|---|---|---|---------------------|---|--|--|
| 2 | Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025 | Prestadores de servicios turísticos directos e indirectos, visitantes nacionales e internacionales e instancias del sector público y privado. | Consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo de la nación en el marco de la sostenibilidad. Orientado principalmente a los 10 principales destinos priorizados y los atractivos turísticos jerarquía 5, 4, y 3. | De cobertura | Promoción y comercialización turística del país. Fomento, desarrollo y puesta en valor del patrimonio natural y cultural del país. Fortalecimiento institucional. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Ana Guadalupe Diéguez, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. Lic. Julio Oliva, Director Administrativo Financiero. | Arq. Anayancy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |
| 3 | Política Nacional de Competitividad 2018-2032 | A toda la población | En el 2032, se han creado las condiciones de competitividad necesarias para incrementar la productividad y así generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible con una tasa superior al 6% anual (en promedio) de crecimiento del Producto Interno Bruto. | De calidad | Actividades de turismo cultural y segmento de turismo industria de reuniones (negocios y convenciones), turismo de naturaleza (aviturismo), turismo de salud y bienestar y turismo idiomático (escuelas de español) | Ing. Juan Diego Argueta, jefe del Departamento de Operación y Comercialización. Lcda. Evelyn Hannia Eloisa Villatoro Jeréz, jefe del Departamento de Promoción y Publicidad. Lcda. Alejandrina Silva, jefe de Patrimonio Cultural. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. |
| 4 | Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy (no indica la fecha de vigencia) | Treinta y tres (33) comunidades afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy | Procesos de formación y capacitación para la fortalecer organización comunitaria | De resarcimiento | Señalización turística. Capacitaciones especializadas de turismo de aventura. | Arq. Henry Barascout Castejón, jefe del Departamento de Planeamiento Turístico Lic. Rafaél Alejandro Cordero Galindo, jefe del Departamento de Fomento Turístico | Lcda. Ana Guadalupe Diéguez, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. |
| 5 | Política General de Gobierno 2020-2024 | República de Guatemala | Mejora sustancial de las condiciones de vida de la población guatemalteca, comprendiendo el entorno social, político, económico y ambiental | De cumplimiento | Promoción y comercialización turística, así como desarrollar la marca país. Fomento, desarrollo y puesta en valor del patrimonio natural y cultural del país. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. | Arq. Anayancy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |
| 6 | Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023 | Mujeres mayas, garífunas, xincas y mestizas | Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xincas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural. | De equidad | Festivales folklóricos, culturales y gastronómicos Capacitaciones en temas turísticos | Lcda. Alejandrina Silva, jefe de Patrimonio Cultural. Lic. Erik Álvarez, jefe de la Sección de Formación Turística | Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. Lic. Rafaél Alejandro Cordero Galindo |
| 7 | Política de Desarrollo Social y Población | República de Guatemala | Contribuir al desarrollo de la persona humana en los aspectos social, familiar, humano y su entorno, con énfasis en los grupos más vulnerables de la población. | De equidad | Calidad y sostenibilidad turística. Capacitación turística. Registro y verificación de empresas turísticas. Campañas de sensibilización. | Lic. Rafaél Alejandro Cordero Galindo, jefe del Departamento de Fomento Turístico Lcda. Evelyn Hannia Eloisa Villatoro Jeréz, jefe del Departamento de Promoción y Publicidad. | Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. |

Las metas de las políticas públicas a las que se hace referencia, se han visto afectadas por el SARS-cov-2, declarada pandemia por la OMS.

Fuente: INGUAT, 2023.

A continuación se describen con mayor detalle las políticas siguientes:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032

Este plan constituye el marco general para el desarrollo económico, político y social del país y plantea los grandes objetivos que se esperan alcanzar para el 2032. En lo referente al eje Guatemala Urbana y Rural, el INGUAT está relacionado con fortalecer por medio de apoyo logístico y económico a diferentes festivales, eventos y actividades culturales para el rescate del patrimonio cultural del país.

En el eje Riqueza para Todos y Todas, el INGUAT está relacionado con el establecimiento de las condiciones que dinamicen las actividades económicas para generar fuentes de empleo e ingresos que permitan cubrir las necesidades de los guatemaltecos, mediante el desarrollo de actividades turísticas que generen un efecto distributivo para contribuir a resolver los aspectos relacionados con las grandes brechas de inequidad, pobreza y pobreza extrema y a promover procesos de desarrollo integral y sostenible.

POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

La política general de Gobierno, regularmente planteada para ejecutarse en un período específico de tiempo, define los lineamientos y acciones públicas de carácter estratégico, que deben atender las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental. La política debe contener lineamientos, estrategias, acciones y metas, alineadas al Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, aprobada por las Naciones Unidas.

Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 -PNDS-

Se adopta el turismo como motor del desarrollo económico y social para Guatemala, acogiendo el modelo de sostenibilidad como eje transversal.

Su objetivo es el de contribuir a generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional y a favorecer el acceso de los guatemaltecos a una vida digna, para lo cual, la política contempla los siguientes ejes estratégicos:

1. Marco institucional
2. Desarrollo turístico sostenible
3. Consolidación y diversificación de la oferta turística
4. Sistema de información turística
5. Competitividad del sector turístico
6. Mercadeo turístico
7. Seguridad turística
8. Instancias nacionales y regionales

PLAN MAESTRO DE TURISMO SOSTENIBLE DE GUATEMALA -PMTS- 2015-2025

La Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 - PNDTS-, define al turismo como motor del desarrollo económico y social para Guatemala y adopta el modelo de sostenibilidad como eje transversal. El INGUAT, formuló el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025, aprobado por Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 del 1 de agosto de 2016.

El PMTS tiene como propósito desarrollar la actividad turística en el país, de forma sostenible, con una visión compartida del sector público y privado que oriente el desarrollo sostenible del turismo para los próximos diez años y se ha definido como: “En el año 2025, Guatemala está posicionada como el Corazón del Mundo Maya, es uno de los tres principales destinos culturales de América, y el turismo es la más importante actividad económica del sector de servicios en el país”.

La implementación del Plan, los sectores tanto públicos como privados turísticos han asumido el compromiso de coordinación, diseño, implementación y seguimiento de la planificación de los programas y subprogramas que identifican los proyectos turísticos, con el propósito de movilizar las cadenas de valor como una herramienta estratégica para analizar las actividades que permitan identificar las ventajas competitivas entre los diferentes actores.

POLÍTICA NACIONAL DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE LAS MUJERES Y PLAN DE EQUIDAD DE OPORTUNIDADES (PNPDM Y PEO) 2008-2023.

Para el INGUAT es importante promover la equidad de género en las diferentes etnias del país, principalmente porque de manera directa e indirecta contribuyen con la inserción laboral en las actividades turísticas (prestación de servicios, venta de artesanías, entre

otros). Para ello, esta Institución dentro de su plan de trabajo, desarrolla un programa de capacitación sobre diferentes temas, como: cultura turística general, seguridad turística, calidad en el servicio al turista, biodiversidad de Guatemala y turismo con gestión comunitario con el propósito que las comunidades que tienen un acercamiento con los visitantes nacionales e internacionales brinden un mejor servicio y además se beneficien de esta actividad.

El Departamento de Asistencia al Turista de la Dirección de Mercadeo del INGUAT, participa en la Mesa Nacional para la prevención y protección de niños, niñas y adolescentes contra la explotación sexual en viajes y turismo -MENACESNNA-.

Estas acciones a cargo del INGUAT, responden a los compromisos asumidos en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades (PNPDIM y PEO) 2008-2023, con el eje 1 de Desarrollo Económico y Productivo con Equidad.

En este contexto, el INGUAT como ente rector del turismo en Guatemala ha propiciado la participación de mujeres de las diferentes etnias, generando desarrollo económico y bienestar familiar dentro de los programas y actividades del sector turístico.

El INGUAT tiene el Clasificador Presupuestario con Enfoque de Género, donde se vinculan acciones que benefician a mujeres (de forma directa o con énfasis a mujeres), que son medibles.

POLÍTICA PÚBLICA DE REPARACIÓN A LAS COMUNIDADES AFECTADAS POR LA CONSTRUCCIÓN DE LA HIDROELÉCTRICA CHIXOY, CUYOS DERECHOS HUMANOS FUERON VULNERADOS. ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 378 – 2014.

Con relación a la Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, cuyos derechos humanos fueron vulnerados, aprobada por Acuerdo Gubernativo Numero 378-2014, el INGUAT en el año 2016, realizó una consultoría especializada de potencialidad turística del área de Chixoy, en el cual evalúa según criterios turísticos cuáles de las comunidades que integran la política, tienen potencialidad turística que pueda desarrollarse; esto para determinar un Plan de Acción de Desarrollo Turístico.

3. Análisis de vinculación al K'atun, ODS, PND-MED y PGG

Vinculación con el Plan Nacional De Desarrollo, K'atun 2032

El turismo está enmarcado especialmente dentro del “Eje 3 Riqueza para Todos y Todas”, en el resultado “El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva”, principalmente porque a través de las actividades turísticas que se desarrollan en los diferentes destinos del país, se contribuye al desarrollo económico de las comunidades con potencial turístico. Asimismo, el turismo está en el Eje 1: Guatemala Urbana y Rural, en la prioridad 1,

Eje 1: Guatemala Urbana y Rural

Prioridad 1, 1.1, lineamiento o) Promover y fortalecer la cultura y prácticas ancestrales que propician el desarrollo rural sostenible: el INGUAT, a través de la Sección de Patrimonio Cultural da apoyo logístico o económico a diferentes festivales, eventos y actividades culturales para el rescate del patrimonio cultural del país.

Prioridad 2, 2.1, lineamiento a) Ampliar los servicios ambientales de las áreas rurales, con participación de la organización social local: el INGUAT apoya en el desarrollo, fomento y promoción del ecoturismo y segmentos afines al turismo sostenible con base en la naturaleza a través de capacitaciones a guías comunitarios de turismo, impresión de información de destinos de turismo de naturaleza y observación de la vida silvestre.

El turismo está enmarcado dentro del eje 3 Riqueza para Todos está vinculado al turismo, principalmente porque a través de las actividades turísticas que se desarrollan en los diferentes destinos del país, se contribuye a la reducción de la pobreza en las comunidades con potencial natural y cultural. En el cuadro siguiente se identifican las acciones priorizadas que el INGUAT ha establecido para los ejercicios 2020-2030.

Cuadro No. 8, acciones 2020-2030 del INGUAT, en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo K'atun

| EJE 1 GUATEMALA URBANA Y RURAL | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|------------|------------|--|---|---------------|---|----------|----------|--------------|-----------|
| PRIORIDAD: Desarrollo rural integral | | | | | | | | | | | | | | | |
| Metas | Resultados | Lineamientos del plan | Acciones Priorizadas | Responsable | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025-2030 | Nivel y/o Lugar de intervención (Competencia) | | | | |
| | | | | | | | | | | | Institucional | Nacional | Regional | Departamento | Municipio |
| 1. En el año 2032 la población rural goza de los beneficios del desarrollo humano sostenible. | 1.1. La población del área rural (mujeres, niñas y niños, personas de la tercera edad, jóvenes, población con discapacidad) se desarrolla con equidad y se reconocen sus derechos. | o) Promover y fortalecer la cultura y prácticas ancestrales que propician el desarrollo rural sostenible. | Apoyo logístico y económico a diferentes festivales, eventos y actividades culturales, para el rescate del patrimonio cultural del país. | INGUAT, Departamento de Planeamiento, Sección de Patrimonio Cultural | 15 eventos | 40 eventos | 48 eventos | 53 eventos | 49 eventos | 55-60 eventos | X | X | X | X | X |
| 2. Para el año 2032, las áreas rurales generadoras de bienes y servicios son manejadas de manera sostenible. | 2.1. La población del área rural se beneficia por los bienes y servicios ambientales que proveen, de manera sostenible, los recursos naturales. | a) Ampliar los servicios ambientales de las áreas rurales, con participación de la organización social local. | Desarrollo, fomento y promoción del ecoturismo y segmentos afines al turismo sostenible con base en la naturaleza. | Entidad responsable INGUAT. Entidades de apoyo Consejo Nacional de Áreas Protegidas CONAP; Instituto Nacional de Bosques INAB; Centro de Estudios Conservacionistas CECON / USAC; Autoridades Manejo Sostenible de Cuencas; Municipalidades que administran Parques Regionales Municipales. | Capacitación a guías comunitarios de turismo; diseño, planificación de servicios y facilidades turísticas en áreas protegidas; consultorías en destinos de turismo de naturaleza | | | Capacitación a guías comunitarios de turismo; diseño, planificación y financiamiento construcción de servicios y facilidades turísticas en áreas protegidas; consultorías en destinos de turismo de naturaleza | Capacitación a guías comunitarios de turismo; diseño, planificación y financiamiento construcción de servicios y facilidades turísticas en áreas protegidas; consultorías en destinos de turismo de naturaleza. | | X | | X | X | X |

| EJE 3 RIQUEZA PARA TODAS Y TODOS | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|---|---|----------|----------|--------------|-----------|
| PRIORIDAD: Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva | | | | | | | | | | | |
| Metas | Resultados | Lineamientos del plan | Acciones Priorizadas | Responsable | 2020-2023 | 2024-2030 | Nivel y/o Lugar de intervención (Competencia) | | | | |
| | | | | | | | Institucional | Nacional | Regional | Departamento | Municipio |
| <p>1. En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%:</p> <p>a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020.</p> <p>b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025.</p> <p>c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.</p> | <p>1.1. El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva</p> | <ul style="list-style-type: none"> El turismo: considerar que este sector realiza una contribución importante a la economía del país, expresada en la generación de empleo, la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural, contribuyendo también al fortalecimiento de la identidad nacional. » El fortalecimiento del sector y de la institución rectora. » La promoción y el mercadeo: - Incremento del presupuesto promocional. - Desarrollo de campañas especiales enfocadas en los mercados cercanos y el mercado doméstico. » Mejora y desarrollo de infraestructura general y de servicios básicos. » Formación de profesionales del turismo, considerando sus diferentes variantes. » Desarrollo de programas de asistencia técnica. » Diversificación de la actividad turística: - Promoción del turismo rural comunitario. - Turismo sostenible. - Implementación de programas de innovación turística que propicien el desarrollo de nuevos productos y destinos turísticos. » Creación de juntas (público-privadas) para monitorear el desarrollo del sector y sus mercados generadores. » Impulso a las asociaciones y la competencia cooperativa. | <p>Desarrollo, fomento y promoción de atractivos turísticos</p> | <p>INGUAT Sector público y privado turístico</p> | Campañas promocionales a nivel nacional e internacional | Campañas promocionales a nivel nacional e internacional | | | | | |
| | | | | | Ferias turísticas | Ferias turísticas | | | | | |
| | | | | | Ruedas de negocios / Activaciones BTL | Ruedas de negocios / Activaciones BTL | X | X | X | X | X |
| | | | | | Viajes de familiarización y prensa | Viajes de familiarización y prensa | | | | | |
| | | | | | Presentaciones de destino | Presentaciones de destino | | | | | |
| | | | | | Folletería promocional | Folletería promocional | | | | | |
| | | | | | Boletines estadísticos de turismo | Boletines estadísticos de turismo | X | X | X | X | |
| | | | | | Delegaciones de información turística | Delegaciones de información turística | | | | | |
| | | | | | Señalización turística del país | Señalización turística del país | | | | | |
| | | | | | Información turística en destinos turísticos | Información turística en destinos turísticos | | | | | |
| | | | | | Empresas con sello de calidad y/o bioseguridad turística | Empresas con sello de calidad turística | X | X | X | X | X |
| | | | | | Empresas y personas individuales capacitadas y sensibilizadas (virtual) | Empresas y personas individuales capacitadas y sensibilizadas | | | | | |
| | | | | | Asistencia técnica a empresas y actividades turísticas registradas en el INGUAT. | Asistencia técnica a empresas y actividades turísticas registradas en el INGUAT | | | | | |

Fuente: INGUAT



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS-

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, está enfocada a las personas, planeta y a la prosperidad con el objetivo de combatir la pobreza.

El Objetivo 8 de los ODS identifica: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. En este objetivo, la meta 8.9 cita: “Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales”, Con esta meta se pretende que el desarrollo del turismo se base en la formulación de políticas orientadas a la promoción de la cultura y productos que promuevan el empleo local, la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural. Con el indicadores: 8.9.1 “Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento”.



Actualmente no se cuenta con la Cuenta Satélite de Turismo, por lo que se hace necesario utilizar fuentes alternas para obtener la medición. Por la naturaleza de las funciones que desarrolla el INGUAT de acuerdo a la Ley Orgánica, se considera que dentro de estos objetivos también se aplica: el 5 “igualdad de género”, 12 “producción y consumo responsable” y 16 “paz, justicia e instituciones sólidas”.

En cuanto a la Meta Estratégica de Desarrollo -MED- del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR- es la misma del ODS 8.9.

En los cuadros No. 9 y 10, se puede observar la vinculación del INGUAT con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, PND; Meta Estratégica de Desarrollo del CONADUR, el Resultado Estratégico de Desarrollo y con la Política General de Gobierno 2020-2024, las modalidades de inclusión y los responsables.

Cuadro No. 9: alineación y vinculación a Plan K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND- RED y la Política General de Gobierno PGG- 2020- 2024

| Alineación y vinculación a Plan K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND- Resultados Estratégicos de Desarrollo RED y la Política General de Gobierno PGG- 2020- 2024 | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|--------------------------|---|--|------------------------|-------------------------|--|----------------------|--|--|
| ALINEACIÓN- VINCULACION ESTRATEGICA A NIVEL SECTORIAL E INSTITUCIONAL | | | | | | | | POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO PGG 2024-2028 | | | | | | |
| Eje K'atun | ODS | Prioridad Nacional de Desarrollo - PND | Meta Estratégica de Desarrollo -MED- | 99 metas (16 + 83) | Indicador PND | Seguimiento indicador | Resultado Estratégico de Desarrollo RED | Políticas públicas asociadas | Sector | Pilar | Meta PGG 2020-2024 | Coordinador META PGG | Corresponsable META PGG | Clasificación Meta PGG según enfoque GpR |
| Riqueza para todos y todos | 8. Trabajo decente y crecimiento económico | Empleo e inversión | MED8. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Meta 08.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | 8.9.1 Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento | Informe anual de la WTTC | N/A | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 | Económico | Relaciones con el Mundo | M50-Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | MINEX/ INGUAT | Entidades del sector público y privado | Producto |
| Riqueza para todas y todos | 8. Trabajo decente y crecimiento económico | Empleo e inversión | MED8. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Meta 08.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | 8.9.1 Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento | Informe anual de la WTTC | N/A | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 | Político-Institucional | Relaciones con el Mundo | M49-Para el año 2023 se ha completado el impulso de la marca país | MINEX/ INGUAT | MINECO, PRONACOM | Resultado |

Fuente: INGUAT

Cuadro No. 10: Vinculación institucional a Plan K'atun 2032, Agenda 2040, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, MED y la PGG 2020-2024

| Vinculación institucional a K'atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, MED y PGG | | | | | | | | | | | SPPD-04 |
|---|----------------------------|-----|--------------------|---|--|---|-----|--|---|---|--|
| Nombre de la institución: Instituto Guatemalteco de Turismo | | | | | | | | | | | |
| No. | Eje K'atun | ODS | PND | MED | 99 metas (16 + 83) | Indicador PND | RED | PGG | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporarlo | Responsable de verificar |
| 1 | Riqueza para todas y todos | 8 | Empleo e inversión | MED 8 - Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. | Meta 8.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | 8.9.1 Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento | N/A | Relaciones con el Mundo M50-Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | Integración de Mesas Multisectoriales a nivel nacional, integradas por el sector público y privado. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Erzi Marleni Espinoza Flores, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. | Arq. Anayancy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |
| 2 | Riqueza para todas y todos | 8 | Empleo e inversión | MED 8 - Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. | Meta 8.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | 8.9.1 Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento | N/A | Relaciones con el Mundo M49-Para el año 2023 se ha completado el impulso de la marca país | Desarrollo e impulso de la marca país. | Lcda. Evelyn Ivette Escobar Turcios, Directora de Mercadeo. Lcda. Evelyn Hannia Eloisa Villatoro Jeréz, jefe del Departamento de Promoción y Publicidad. | Arq. Anayancy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |

Fuente: INGUAT

4. Incorporación de enfoques de equidad, cambio climático y gestión del riesgo

Cuadro No. 11: Vinculación con los enfoques de planificación

| Vinculación con los enfoques de la planificación | | | | SPPD-05 |
|---|----------|---|---|--|
| Nombre de la institución: Instituto Guatemalteco de Turismo | | | | |
| No. | Enfoques | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporarlo | Responsable de verificar |
| 1 | Equidad | Festivales folklóricos, culturales y gastronómicos. | Lcda. Alejandrina Silva, jefe de Patrimonio Cultural. | Lcda. Erzi Espinoza, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. |
| 2 | | Capacitaciones en temas turísticos. | Lic. Erik Álvarez, jefe de la Sección de Formación Turística | Lcda. Erzi Espinoza, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. Lic. Rafael Alejandro Cordero Galindo, jefe del Departamento de Fomento Turístico. |
| 3 | | Contrataciones de recurso humano con equidad. | Lcda. Ana Carolina De León, jefe del Departamento de Recursos Humanos Lcda. Pamela Martínez, jefe de la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal | Arq. Anayansy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |
| 4 | | Capacitaciones del recurso humano del INGUAT. | Lcda. Ana Carolina De León, jefe del Departamento de Recursos Humanos | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero |

| No. | Enfoques | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporarlo | Responsable de verificar |
|-----|------------------|--|--|---|
| 5 | Cambio climático | En el eje transversal de sostenibilidad de cada uno de los Sellos Q y Q Verde, se establece en la sostenibilidad ambiental, las siguientes buenas prácticas: el buen uso de desechos sólidos y el cuidado del agua y la energía eléctrica. | Lcda. Sandy Tello, jefe de la Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística | Lic. Rafaél Alejandro Cordero Galindo, jefe del Departamento de Fomento Turística.. |
| 6 | | Desarrollo e impresión de instrumentos técnicos y de planificación para la puesta en valor de los recursos naturales en función turística, que contribuyan a su conservación y uso sostenible. | Lic. Jorge Mario Samayoa, Jefe, Sección de Patrimonio Natural. | Arq. Henry Barascout, Jefe Departamento de Planeamiento Turístico |
| 7 | | Programas de reciclaje papel, reemplazar 100% por tubos LED, sensor de movimiento en espacios a considerar, entre otros. | Guillermo Mazariegos, Jefe la Sección de Mantenimiento del Departamento Administrativo | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. |
| 8 | | Contar con energía renovable a través de paneles solares. | Guillermo Mazariegos, Jefe la Sección de Mantenimiento del Departamento Administrativo | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. |
| 9 | | Planta de tratamiento y biodigestores para aguas residuales en el Castillo de San Felipe. | Guillermo Mazariegos, Jefe la Sección de Mantenimiento del Departamento Administrativo | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. |

| No. | Enfoques | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporarlo | Responsable de verificar |
|-----|---|--|--|--|
| 10 | | Campañas sensibilización para limpieza en alrededores del Museo Estanzuela, playa Sipacate frente al CRI y Castillo San Felipe. | Erick Moisés Barrientos Amaya, encargado del Castillo San Felipe. Iris Mata, encargada del Museo Estanzuela. | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. |
| 11 | | Coordinación interinstitucional de atención al turista para la prevención y asistencia en caso de riesgos bajo la coordinación de CONRED. | Ing. Jonatan Quiñonez Arana, Depto. Asistencia al Turista | Lcda. Evelyn Escobar, Directora de Mercadeo |
| 12 | | Servicios médicos, psicológicos, odontológicos y oftalmológicos. | Lcda. Ana Carolina De León, jefe del Departamento de Recursos Humanos | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |
| 13 | Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro) | Gimnasio. | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |
| 14 | | Cafetería institucional. | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |
| 15 | | Seguimiento a la gestión de riesgos de control interno (matriz de evaluación de riesgos, plan de trabajo de riesgos, mapa de riesgos e informe de control interno) | Lcda. Evelyn Escobar, Directora de Mercadeo Lcda. Erzi Espinoza, Directora de Desarrollo del Producto Turístico. Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. Lcda. Alecksandra Denisse Ponce Vargas, Departamento Jurídico. Lic. Antonio Humberto Vicente Tejada, jefe de Auditoría Interna | Arq. Anayansy Carolina Rodríguez, Directora General. Lic. Alejandro De León, Subdirector General. |

| No. | Enfoques | Modalidades de inclusión | Responsable de incorporarlo | Responsable de verificar |
|-----|----------|---|---|--|
| 16 | | Coordinar la capacitación de Guías de evacuación sobre temas de Salud y Seguridad ocupacional, protocolos y rutas de evacuación. | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |
| 17 | | Implementar el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |
| 18 | | Crear y dar seguimiento a programas y planes de respuesta ante desastres naturales en el Castillo San Felipe, Mercado de Artesanías, Museo Estanzuela. Capacitaciones y simulacros de evacuación ante terremotos, maremotos, tsunamis, etc. | Lic. Sergio Córdón, Jefe del Departamento Administrativo. | Lic. Julio Hernán Oliva, Director Administrativo Financiero. |

Fuente: INGUAT, 2023

VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELO GPR

1. Modelo Institucional, Gestión por Resultados -GpR-

El PMTS tiene como propósito desarrollar la actividad turística en Guatemala de forma sostenible, que promueve el ordenamiento del territorio nacional en función de su potencial, asimismo, la diversificación y puesta en valor de la oferta turística para posicionar a Guatemala, con una visión compartida del sector público y privado.

Asimismo, se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, en los ejes 1 Guatemala Urbana y Rural y 3 Riqueza para Todos y Todas, lo cual constituye un logro importante, principalmente porque a través de las actividades turísticas que se desarrollan en los diferentes destinos y atractivos turísticos del país, se

contribuye a la reducción de la pobreza en las comunidades con potencial natural y cultural.

El INGUAT desarrolló los modelos: conceptual, explicativo y sus caminos causales críticos, prescriptivo con su cadena de resultados y modelo lógico. En el proceso se aplicó la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala. Este modelo se puede visualizar en el **Anexo 1: modelo institucional de gestión por resultados**.

Este modelo contiene importantes programas y proyectos que se deben continuar a mediano y largo plazo, enfocando los esfuerzos en la reactivación del turismo nacional e internacional.

La metodología aplicada llevó a la selección del problema central “Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala” y las causas directas que lo origina:

- Débil articulación del sector turístico
- Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país
- Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico
- Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos.

Por otro lado, se establecieron las causas indirectas, de las cuales dos son transversales que impactan en las causas directas identificadas como:

- Insuficiente presupuesto del INGUAT para el desarrollo del destino, evasión en el pago del impuesto del 10% sobre hospedaje y la distribución de los impuestos de salida del país por turismo, esta institución recibe únicamente un porcentaje.
- Legislación turística desactualizada.

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. Definición de la visión y misión sustantiva

En Acuerdo de Dirección General No. 117-2023-DG de fecha 14 de abril 2023, se aprobó la misión y visión del INGUAT.



VISIÓN

Para el 2030, el INGUAT se ha consolidado como el ente rector que fomenta y promueve el desarrollo y promoción turística del país, en articulación con las instituciones públicas y privadas, en el marco del Plan Maestro de Turismo vigente, en beneficio de la población guatemalteca.

MISIÓN

Somos la autoridad superior en materia de turismo en Guatemala, que rige y controla la promoción, fomento y desarrollo sostenible en coordinación con el sector público y privado del turismo, en beneficio de visitantes, prestadores de servicios y comunidades receptoras. Y nos regimos bajo los principios de confidencialidad, disciplina, eficiencia, equidad, imparcialidad, pertinencia cultural, probidad, veracidad y vocación de servicio.

En el cuadro a continuación se puede observar la formulación de la misión y visión, así como la aplicación de los valores.

Cuadro No. 12, misión, visión, valores y principios institucionales

Visión, Misión y Valores SPPD-14

Nombre de la institución: Instituto Guatemalteco de Turismo

| Visión | Preguntas que ayudan a definir la Visión | | Formulación de la visión |
|---|---|--|--|
| Para el 2030, el INGUAT se ha consolidado como el ente rector que fomenta y promueve el desarrollo y promoción turística del país, en articulación con las instituciones públicas y privadas, en el marco del Plan Maestro de Turismo vigente, en beneficio de la población guatemalteca. | ¿Cuáles son las condiciones de la población a atender en función del mandato institucional? | La demanda actual de los visitantes nacionales e internacionales es cada día más compleja, exigente y muy cambiante, por lo que los prestadores de servicios turísticos deben estar mejor preparados para atenderlos, para ello es necesario la articulación del sector público y privado, de manera que satisfaga las expectativas de los visitantes y mejorar su experiencia de viaje. | La visión se sustenta en la Ley Orgánica del INGUAT Decreto No. 1701, principalmente en los artículos No. 4 y 5. |
| | ¿Cómo visualiza la institución la condición futura de esa población? | Al 2030, el sector turístico de Guatemala provee servicios con estándares de calidad a los visitantes nacionales e internacionales, que tienen una experiencia de viaje positiva. | |

| Misión | Preguntas que ayudan a definir la Misión | | Formulación de la misión |
|--|--|--|---|
| Somos la autoridad superior en materia de turismo en Guatemala, que rige y controla la promoción, fomento y desarrollo sostenible en coordinación con el sector público y privado del turismo, en beneficio de visitantes, prestadores de servicios y comunidades receptoras. Y nos regimos bajo los principios de confidencialidad, disciplina, eficiencia, equidad, imparcialidad, pertinencia cultural, probidad, veracidad y vocación de servicio. | i) ¿Para qué existe la institución, cuál es su mandato según la ley de creación? | Somos la autoridad superior en materia de turismo en Guatemala (Art. 6 Ley Orgánica) | La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface y a quiénes se dirige su acción. La base para su definición se encuentra en el Análisis de mandatos legales. |
| | ii) ¿Su competencia es rectora, ejecutora, coordinadora, supervisora? | ... que rige y controla la promoción, fomento y desarrollo sostenible... | |
| | iii) ¿Cuáles son sus grandes ámbitos de acción? (Resumir y ordenar atribuciones en grandes categorías) | ...promoción, fomento y desarrollo sostenible del turismo en Guatemala... | |
| | i) ¿Qué población debe atender? | ...en beneficio de los visitantes, prestadores de servicios y comunidades receptoras... | |
| | ii) ¿Qué principios nos rigen? | Nuestros principios son: confidencialidad, disciplina, eficiencia, equidad, imparcialidad, pertinencia cultural, probidad, veracidad y vocación de servicio. | |

| No. | Valores | Describir brevemente como aplican los valores enunciados | Describir como los valores institucionales se aplican también hacia la población objetivo o elegible |
|-----|--|---|---|
| 1 | Honestidad  | Obrar correctamente, reconociendo los errores y manteniendo la conciencia limpia. Conductas esperadas: * Decir la verdad a quien corresponde, de modo oportuno, en el lugar adecuado. * Ser transparente en todas las acciones que se realicen. * Evitar la murmuración y la crítica. * Guardar discreción y seriedad ante las confidencias personales y secretos profesionales. * Tener especial cuidado en el manejo de los bienes económicos y materiales. | Al lograr que los colaboradores apliquen estos valores, que forman parte de la Cultura de Servicio del INGUAT, la población objetivo se ve beneficiada porque los productos y subproductos que reciben son entregados bajo estándares de calidad que buscan superar sus expectativas. |
| 2 | Responsabilidad  | Cumplir a los propios deberes. Conductas esperadas: * Pienso antes de actuar y asumo las consecuencias de mis actos. * Actuar siempre en línea de la eficiencia. * Buscar la superación personal y de la institución. | |
| 3 | Respeto  | Honar la dignidad de las personas y sus derechos. Conductas esperadas: * Tratar a los demás de acuerdo a su dignidad de ser humano. * Evitar juzgar a las demás personas. * Evito iniciar y propagar chismes. * Comprendo y acepto que las personas tienen diferentes creencias y costumbres. | |
| 4 | Lealtad  | Compromiso de defender los valores de nuestra institución. Conductas esperadas: * Ser leal con el INGUAT y con los clientes. * Alinear nuestros valores con los valores del INGUAT. * Hablar de forma directa y clara, pero con delicadeza. | |
| 5 | Espíritu Positivo  | Identificar y valorar lo positivo de las personas y las situaciones. Conductas esperadas: * Evito pensamientos negativos que se exterioricen en mis acciones. * Sonreír. * Las experiencias que vivo me dejan un aprendizaje positivo. * Brindo comentarios constructivos cuando se discuten ideas. * Mi espíritu forja un modo de ser entusiasta, emprendedor y dinámico. | |

| No. | Principios | Describir brevemente como aplican los valores enunciados | Describir como los principios institucionales se aplican también hacia la población objetivo o elegible |
|-----|------------------------|--|---|
| 1 | Comportamiento laboral | Cumplir con las leyes, regulaciones y normativas internas, aplicables en su actuar laboral. | En la buena prestación de servicios tanto a los clientes internos como externos de la institución. |
| 2 | Confidencialidad | Garantizar que la información institucional sea gestionada de forma profesional, asegurando la no divulgación sin previa autorización. | Su aplicación garantiza la seguridad de la información de la institución y la que posee de sus clientes internos y externos. |
| 3 | Disciplina | Asumir de manera voluntaria el compromiso de conducirse de acuerdo al marco ético institucional. | Promueve una proyección personal y laboral enmarcada en los principios y valores éticos institucionales hacia la población objetivo, sin permitir que intereses particulares afecte la prestación de servicios a los clientes internos y externos del INGUAT. |
| 4 | Eficiencia | Actuar en apego a la planificación estratégica y operativa vigente y optimizar el uso de los recursos disponibles en el desarrollo de eventos y actividades, para lograr los objetivos, resultados y metas propuestos. | Facilita la entrega de productos que se trasladan a la población elegible que generan valor público. |
| 5 | Equidad | Acceso con justicia e igualdad al uso y beneficio de los bienes, servicios, recursos y oportunidades de la institución; y esto debe entenderse en brindar trato equitativo a lo interno y externo. | Se persigue que todos los clientes, tanto internos como externos de la institución, reciban la atención con un trato justo y en igualdad de condiciones. |
| 6 | Imparcialidad | Actuar basado en razonamiento y libre actuación de prejuicios, para tomar decisiones con neutralidad. | Los funcionarios y empleados del INGUAT deben brindar sus servicios sin prejuicios, basados en criterios técnicos y objetivos. |
| 7 | Pertinencia cultural | La actividad del INGUAT se enmarca dentro de una sociedad multicultural y multiétnica, por lo que el personal de la institución, cualquiera que sea el cargo, nivel jerárquico, puesto que desempeñe o tipo de contrato, a través de servicios técnicos o profesionales, respetará la forma de pensar y expresarse con decoro de todas las personas sin discriminación alguna. | Atender a la población elegible, con el debido respeto y comprensión para garantizar el acceso a servicios en un contexto de igualdad, sin estereotipos o prejuicios. |
| 8 | Probidad | Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y a favor del interés público, equilibrando este actuar con la necesidad de transparencia y rendición de cuentas. | Brindar un servicio a la población objetivo, basado en la honestidad y rectitud, con transparencia. |
| 9 | Veracidad | Se conduce con autenticidad en las relaciones funcionales con todo el personal del INGUAT, cualquiera que sea el cargo, nivel jerárquico puesto que desempeñe o tipo de contrato a través de servicios técnicos o profesionales, y con los clientes externos. | Los funcionarios, servidores públicos y asesores del INGUAT deben expresar la verdad en la comunicación oral y escrita con la población elegible. |
| 10 | Vocación de servicio | Conducirse con una actitud íntegra, sensible, solidaria, con buena disposición o entrega diligente en el cumplimiento de las tareas asignadas, para dar esmerada atención a los requerimientos de los clientes internos y externos, así como la receptividad para atender y solucionar los problemas que se le presenten en el desempeño de sus actividades. | El personal que labora en el INGUAT debe prestar sus servicios con empatía, demostrar interés y esfuerzo genuino por brindar la mejor atención y calidad de servicio, con la mayor cordialidad y prontitud. |

Fuente: INGUAT, 2023

2. Definición de principios institucionales

Los principios fundamentales se constituyen como normas o mandatos generales de la esta política y del código de ética, los cuales rigen la conducta del personal del INGUAT, cualquiera que sea el cargo, nivel jerárquico, puesto que desempeñe o tipo de contrato a través de servicios técnicos o profesionales, siendo los siguientes:



3. Programa estratégico institucional

| Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- | |
|---|--|
| Programa estratégico institucional: Programa 12, Incremento de la Competitividad Turística | Responsable |
| Resultado final institucional: Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral. | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico |
| Resultados intermedios institucionales: <ul style="list-style-type: none"> Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos. | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico |

| | <ul style="list-style-type: none"> Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística. | |
|-----|--|--|
| No. | Productos | Responsable |
| 1 | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Sección de Registro y Verificación de Servicios Turísticos |
| 2 | Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos. | Sección de Formación Turística |
| 3 | Personas jurídicas con distintivo de calidad turística | Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística |
| 4 | Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales | Unidad de Señalización Turística |
| 5 | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Sección de Patrimonio Cultural |

4. Análisis de capacidades: análisis estratégico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA-

Para realizar el análisis de capacidades a través del FODA, se realizaron reuniones con las diferentes unidades administrativas, para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto para el ambiente interno como externo, logrando identificar las acciones estratégicas.

Cuadro No. 13, FODA y análisis estratégico

| | |
|--|----------------|
| Análisis de capacidades y FODA- | SPPD-15 |
|--|----------------|

Herramienta de análisis, que permite sintetizar las fortalezas y debilidades internas de la institución como las oportunidades y amenazas que plantea el entorno y que ayuda a combinar dichos elementos para encontrar formas de potenciar el quehacer institucional.

| Fortalezas: | |
|--|--|
| Son recursos o capacidades internos que ayudan a una institución a cumplir con sus resultados. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 1 | Ser el ente superior en turismo. |
| 2 | El INGUAT es una entidad descentralizada con fondos propios. |
| 3 | Disponibilidad de equipo técnico humano capacitado. |

| Debilidades: | |
|---|---|
| Son los aspectos negativos internos en recursos y capacidades que obstaculizan la capacidad de la institución para lograr sus resultados. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 1 | Legislación turística obsoleta y desactualizada (Ley Orgánica del INGUAT) y reglamentos. |
| 2 | Los ingresos por concepto de impuesto de hospedaje no llega en su totalidad al INGUAT. |
| 3 | A pesar que el INGUAT cuenta con una serie de sistemas informáticos apropiados para la función turística, estos no son actualizados de manera permanente de acuerdo a la demanda de los servicios y existe poca divulgación en la aplicación de los mismos. |

| Fortalezas: | |
|--|--|
| Son recursos o capacidades internos que ayudan a una institución a cumplir con sus resultados. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 4 | Capacidad para coordinar e impulsar el PMTS. |
| 5 | Capacidad de articular los actores para la ejecución de las diferentes acciones interinstitucionales relacionadas con el turismo. |
| 6 | Capacidad para generar información estadística actualizada sobre los movimientos turísticos en fronteras terrestres y aeropuertos. |
| 7 | Capacidad para liderar el funcionamiento de la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo -OCSET-. |
| 8 | Capacidad para homologar estadísticas de turismo de acuerdo a recomendaciones de la OMT. |
| 9 | Estrecha comunicación con el cuerpo consular acreditado en Guatemala. |
| 10 | Capacidad para mantener buenas relaciones con diferentes actores del sector turismo. |
| 11 | Capacidad del INGUAT para realizar acciones promocionales y de mercadeo a la vanguardia de acuerdo a las tendencias mundiales. |
| 12 | Disponibilidad y actualización de directorios turísticos (hospedaje, fiestas, parques, fincas, playas, museos). |
| 13 | Contar con el distintivo: Sello Q de Calidad Turística. |
| 14 | Se cuentan con oficinas regionales y subregionales en los principales destinos turísticos. |
| 15 | Se cuenta con un geoportal con el posicionamiento de lugares y destinos turísticos. |
| 16 | Se cuenta con un software para el registro y seguimiento de proyectos turísticos. |
| 17 | Se ha logrado el posicionamiento y credibilidad del Departamento de Asistencia Turística. |
| 18 | Capacidad de organizar eventos nacionales de promoción y comercialización turística. |
| 19 | Funcionamiento del Programa Impulsa INGUAT como un mecanismo para fomentar el emprendimiento en pequeños proyectos turísticos. |

| Oportunidades: | |
|---|---|
| Situaciones o factores sociales, económicos políticos, culturales, ambientales, que están fuera del control de la institución, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados por ésta. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 1 | Política Nacional de Turismo Sostenible como marco para elaborar el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025 reconocido a través de Acuerdo Gubernativo No. 149-2016. |
| 2 | Los visitantes internacionales reconocen a Guatemala como Corazón del Mundo Maya. |
| 3 | La sociedad civil reconoce el turismo como un sector que no crea conflictividad y que genera oportunidades. |
| 4 | Los diferentes sectores económicos del país y los ambientalistas reconocen que el turismo como un sector que propicia la conservación del patrimonio natural y cultural, y promueve el desarrollo de las comunidades y Mipymes. |
| 5 | Se cuenta con sitios declarados como Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO. (Parque Nacional Tikal, Quirigua, La Antigua Guatemala). |
| 6 | Guatemala cuenta con una institución técnica -INTECAP- líder en la formación profesional de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicios turísticos, entre otros. |
| 7 | Hay más empresas interesadas en obtener el distintivo Sello Q Guatemala. |
| 8 | Crecimiento de la conectividad aérea interna y externa. |
| 9 | Aumento del interés por promover el país por parte de mayoristas internacionales hacia algunos segmentos del mercado, especialmente cultura. |

| Debilidades: | |
|---|---|
| Son los aspectos negativos internos en recursos y capacidades que obstaculizan la capacidad de la institución para lograr sus resultados. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 4 | Procesos obsoletos y pocos facilitadores para el registro y supervisión de empresas. |
| 5 | Insuficiente espacio del archivo institucional y poca sistematización de la información. |
| 6 | Falta de una estrategia para el manejo adecuado de las relaciones públicas. |
| 7 | El INGUAT no cuenta con reglamentos para el funcionamiento de parques, fincas, restaurantes, actividades de aventura, y otros servicios y actividades turísticas. |
| 8 | Faltan algunos directorios turísticos tales como restaurantes, artesanos, tour operadores por segmento y otros. |
| 9 | No se cuenta con suficiente información estadística del turismo interno, turismo emisor, empleos por turismo, etc. |
| 10 | No se ha logrado integrar el Sistema Nacional de Inversión Turística, para la gestión y seguimiento de proyectos. |
| 11 | Poco control en el seguimiento de los planes de desarrollo de municipio. |

| Amenazas: | |
|---|---|
| Factores externos que están fuera del control de la institución y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma. | |
| DESCRIPCIÓN | |
| 1 | Cambio climático que genera desastres naturales que pueda afectar la visitación turística. |
| 2 | Percepción de inseguridad por parte de los visitantes nacionales e internacionales. |
| 3 | Conflictos sociales que afectan la imagen del país y movilización de los visitantes |
| 4 | Riesgo de que a través de las nuevas tecnologías se difunda información negativa sobre el país que genere un efecto en la visitación turística. |
| 5 | Preferencia por otros países con mejores condiciones de calidad, seguridad y certidumbre, para la experiencia del visitante. |
| 6 | Implementación en otros países de promociones más intensivas y con presupuestos mayores para atraer a los turistas. |
| 7 | Poca cultura de informar y de proporcionar datos fidedignos en materia turística a nivel nacional. |
| 8 | Poca utilización de las estadísticas de turismo por parte del sector. |
| 9 | Páginas consulares con advertencias de viajar a Guatemala poco sustentadas y desactualizadas por parte de las embajadas. |

| Oportunidades: | |
|-----------------------|---|
| 10 | Mayor involucramiento de la mujer en el sector artesanal, lo que produce un incremento en la oferta de las artesanías como elemento turístico. |
| 11 | Creciente interés de las comunidades en desarrollar proyectos turísticos. |
| 12 | Interés de extranjeros por aprender el idioma español. |
| 13 | Mayor conocimiento de los visitantes de Guatemala como destino turístico. |
| 14 | Diversificación de la oferta turística por el interés del sector privado de incursionar en el mercado de nichos especializados. |
| 15 | Oferta de productos turísticos para los diferentes segmentos. |
| 16 | Mayor interés de los visitantes por la oferta gastronómica del país. |
| 17 | Preferencia de los visitantes a buscar productos turísticos especializados, derivado de las tendencias mundiales. |
| 18 | Fuentes internacionales de información a disposición del INGUAT (para la definición de políticas y planificación). |
| 19 | Mayor acceso de los potenciales visitantes a fuentes de información de los productos turísticos de Guatemala (plataformas en línea). |
| 20 | Posibilidad de participación en eventos de promoción y comercialización nacionales e internacionales que proyectan el destino. |
| 21 | Interés de las entidades nacionales, organismos regionales e internacionales en apoyar el desarrollo del turismo en Guatemala. |
| 22 | Misiones diplomáticas de Guatemala en el extranjero, que trabajan en los temas comerciales y culturales, que apoyan a la promoción de la oferta turística de Guatemala. |
| 23 | Posibilidad de captar visitantes de los países que conforman el bloque del BRIC (Brasil, Rusia, India, China). |
| 24 | Posibilidad de participar en diferentes instancias nacionales como CONAP, CONAPEX, CONACOEEX, PACIT, MCD para establecer acuerdos de cooperación del desarrollo y promoción turística. |
| 25 | Ser miembro de la OMT, Sistema de la Integración Centroamericana -SICA-, Organización Mundo Maya -OMM- y otros, permite contar con información valiosa del sector turismo a nivel mundial y ser partícipes de proyectos en beneficio de Guatemala. |
| 26 | El uso internacional de nuevas tecnologías de telecomunicación e información. |
| 27 | Emisión de los Punto Resolutivos 8-2017 y 3-2018 del CONADUR en los que respecta a la meta estratégica: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. |
| 28 | Ser miembros del Consejo Consultivo de la OMT a partir del 2020. |

| Amenazas: | |
|------------------|--|
| 10 | Destinos turísticos en fase de madurez que tienden al declive como Chichicastenango y Amatitlán. |
| 11 | Insuficiente inversión en infraestructura de apoyo al turismo (comunicación satelital, red vial, energía eléctrica, agua potable, manejo de residuos sólidos). |
| 12 | Estacionalidad de la actividad turística. |
| 13 | Bajo interés de las empresas y servicios turísticos en registrarse ante el INGUAT. |
| 14 | Poco interés de los prestadores de servicios turísticos en fortalecer sus capacidades para mejorar la calidad de atención al visitante. |
| 15 | Algunos planes de desarrollo turístico formulados por el INGUAT, no se implementan por parte de los municipios o departamentos. |
| 16 | Existencia de demandas e influencias externas para la priorización y ejecución de algunos proyectos y actividades turísticas, que afectan la ejecución de los planes operativos. |
| 17 | Pandemias o epidemias que afecten el turismo. |
| 18 | Aumento de migrantes irregulares en territorio guatemalteco, que por su condición constituyen un riesgo para el turismo. |

ANÁLISIS ESTRATEGICO

• El análisis FODA proporciona información para la definición de **estrategias**, toda vez que cada estrategia se fundamenta en las fortalezas y toma ventaja de las oportunidades, al mismo tiempo que supera y minimiza las debilidades y amenazas.

Estrategias Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)

| |
|---|
| Disponer de herramientas de promoción modernas y efectivas en los mercados y segmentos clave, estratégicos y de oportunidad para posicionar la oferta turística. |
| Facilitar el incremento de las ventas de los productos turísticos innovadores y sostenibles a través de las diferentes cadenas de comercialización. |
| Aumentar el turismo interno en épocas de aprovechamiento según corresponda |
| Posicionar a Guatemala en el extranjero a través de las misiones diplomáticas. |
| Establecer acuerdos para facilitar las condiciones para el aumento de la oferta de servicios de transporte aéreos. |
| Consolidar el Programa Impulsa, el Sello Q y otros programas, para apoyar el emprendimiento y fomento al desarrollo empresarial turístico. |
| Fortalecimiento institucional en beneficio del sector empresarial turístico. |
| Impulsar la innovación y encadenamientos productivos dirigidos a la empresa turística. |
| Implementar programas de formación, tecnificación, capacitación y sensibilización turística en función de las prioridades de desarrollo del sector turístico. |
| Fomentar el desarrollo sostenible e inclusivo de la actividad turística, a través de la aplicación de buenas prácticas socio-culturales, ambientales y económico empresariales. |
| Fortalecer y diversificar la oferta turística, de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional. |
| Desconcentrar las funciones administrativas del INGUAT a través de las Oficinas Regionales y Subregionales. |
| Articulación del sector público y privado turístico para cumplimiento del PMTS. |
| Optimizar los recursos financieros y transparencia del gasto público, orientados hacia una gestión por resultados. |
| Aprovechar el liderazgo de Guatemala en la Organización Mundo Maya -OMM-, Consejo Centroamericano de Ministros de Turismo y Secretaría de Integración Turística de Centroamérica -SITCA- y otras instancias regionales. |
| Establecer alianzas con agencias de cooperación nacional e internacional, para ampliar la disponibilidad de fondos y asistencia técnica. |

Estrategias Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)

| |
|---|
| Establecer e informar a los visitantes nacionales y extranjeros sobre las medidas que deben tomar para prevenir, reducir y minimizar los riesgos de situaciones de crisis por desastres naturales u otros incidentes. |
| Brindar asistencia y contribuir a la percepción de seguridad del visitante nacional y extranjero. |

Estrategias de Análisis DO (Debilidades/Oportunidades)

| |
|--|
| Fortalecer las acciones de Relaciones Públicas de Guatemala como destino turístico. |
| Mejorar la imagen y atención a los visitantes que ingresan por medio de fronteras terrestres. |
| Fortalecer el marco legal. |
| Reducir el efecto de la estacionalidad en el uso en la planta turística, a través del fomento del turismo interno. |
| Agilizar los procesos tecnológicos dentro del INGUAT que permitan una mejor atención. |
| Mejorar la recaudación del INGUAT. |
| Implementar un sistema interno de gestión de calidad y sostenibilidad. |
| Aumentar los indicadores y las estadísticas en turismo. |

Estrategias de Análisis DA (Debilidades/Amenazas)

| |
|---|
| Elaborar e implementar un plan de comunicación orientado a mejorar la imagen del INGUAT, con el propósito fundamental de ampliar las alianzas con los distintos sectores vinculados al turismo. |
|---|

Fuente: INGUAT, 2023

5. Análisis de actores

Cuadro No. 14: análisis de actores

| Análisis de actores | | | | | | | | SPPD-16 |
|--|---|---------|-----------------|-----------|-------------|--------------------------------------|---|---|
| Institución: INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO | | | | | | | | |
| No. | Actor nombre y descripción | Rol (1) | Importancia (2) | Poder (3) | Interés (4) | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
| 1 | Presidencia de la República | 2 | 1 | 1 | 1 | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 2 | Vicepresidencia de la República | 2 | 1 | 1 | 1 | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 3 | Secretaría Privada de la Presidencia | 2 | 1 | 1 | 1 | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 4 | Secretaría de Comunicación Social | 0 | 0 | 0 | -1 | Políticos | Coordina y ejecuta la política de comunicación del gobierno. | Nacional |
| 5 | Comisión de Turismo del Congreso de la República | 2 | 1 | 1 | 1 | Políticos y técnicos | Apoyo técnico y político. | Departamental |
| 6 | Ministerio de Finanzas Públicas | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos, Tecnológicos y Financieros | Evaluación, monitoreo y seguimiento. | Nacional |
| 7 | Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas | 2 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Coordinación, evaluación, monitoreo y seguimiento. | Departamental |
| 8 | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Lineamientos, coordinación, formulación y seguimiento de la planificación y políticas públicas. | Nacional |
| 9 | Ministerio de Economía | 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico y administrativo. | Nacional |
| 10 | Ministerio de Cultura y Deportes | 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 11 | Ministerio de Relaciones Exteriores | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Humanos | Asuntos diplomáticos y consulares. Apoyo técnico. | Nacional e Internacional |
| 12 | Ministerio de Gobernación | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico y humano. | Nacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Rol (1) | Importancia (2) | Poder (3) | Interés (4) | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|--|---------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|---|---|
| 13 | Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda | 1 | 1 | 1 | -1 | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico e infraestructura turística. | Nacional |
| 14 | Ministerio de Salud y Asistencia Social | 1 | 1 | 1 | -1 | Técnico | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 15 | Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC- | 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico y conectividad aérea. | Nacional |
| 16 | Instituto Nacional de Estadísticas -INE- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Actividades del Sistema Estadístico Nacional. | Nacional |
| 17 | Ministerio de Educación | 1 | 0 | 0 | -1 | Humanos | Capacitación turística en el pensum de estudios. | Nacional |
| 18 | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- | 1 | 0 | 0 | -1 | Técnicos | Intercambio de experiencias e información. | Nacional |
| 19 | Instituto Guatemalteco de Migración | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Brindar información estadística de la entrada y salida de nacionales y extranjeros del territorio nacional. | Nacional |
| 20 | Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA- | 2 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Coordina la encuesta del índice de competitividad turística con los empresarios y mesa de competitividad. | Nacional |
| 21 | Instituto Nacional de Capacitación y Productividad -INTECAP- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Capacitación al sector turístico. | Nacional |
| 22 | Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sectores para mejorar las condiciones de competitividad turística. | Departamental |
| 23 | Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN- | 2 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico e información en la conservación, protección, sostenibilidad y el mejoramiento del ambiente y recursos naturales. | Nacional |
| 24 | Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico e intercambio de información. | Nacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Rol (1) | Importancia (2) | Poder (3) | Interés (4) | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|---|---------|-----------------|-----------|-------------|----------------------------|--|---|
| 25 | Consejo para la Reducción de Desastres -CONRED- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico e intercambio de información. | Nacional |
| 26 | Instituto de Fomento Municipal -INFOM- | 1 | 0 | 1 | 1 | Políticos y Técnicos | Formación y asesoría. | Nacional |
| 27 | Banco de Guatemala | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 28 | Ministerio de Trabajo y Previsión Social | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico. | Nacional |
| 29 | Municipalidades | 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa | Municipal |
| 30 | Cámara de Turismo de Guatemala -CAMTUR- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Representar al sector privado turístico. | Nacional |
| 31 | Asociación Guatemalteca de Exportadores - AGEXPORT- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Promover y fomentar el desarrollo de las exportaciones del país. | Departamental |
| 32 | Buró de Convenciones | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Representan servicios para la realización y coordinación de eventos internacionales. | Nacional |
| 33 | Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas -AGLA- | 1 | 0 | 0 | 1 | Técnicos | Agrupar a todas las líneas aéreas comerciales que operan en Guatemala tanto para el transporte de personas así como carga. | Nacional |
| 34 | Asociación de Guías de Turistas de Guatemala - AGTG- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Representa a los guías certificados de turismo de Guatemala. | Nacional |
| 35 | Prestadores de servicios turísticos (hoteles, tour operadores, guías de turistas, escuelas de español, marinas, otros) | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos y administrativos | Proveer servicios para atención a los visitantes nacionales e internacionales. Estar debidamente inscritos en el INGUAT. | Nacional |
| 36 | Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo -OCSET- (Banco de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística, Dirección General de Migración, Cámara de Turismo, Instituto Guatemalteco de Turismo, Asociación de Investigación y Estudios Sociales y la Asociación General de Líneas Aéreas) | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Construir la cuenta satélite de turismo experimental. | Departamental |

| No. | Actor nombre y descripción | Rol (1) | Importancia (2) | Poder (3) | Interés (4) | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|---|---------|-----------------|-----------|-------------|----------------------------|--|---|
| 37 | Contraloría General de Cuentas | 0 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Fiscalización. | Nacional |
| 38 | Procuraduría General de la Nación | 2 | 1 | 1 | -1 | Técnicos y administrativos | Asesoría y gestión administrativa. | Nacional |
| 39 | Asociación de Estudios Sociales -ASIES- | 2 | 1 | 1 | 1 | Técnicos | Impulsa estudios e investigaciones en temas turísticos, entre otros. | Nacional |
| 40 | Medios de Comunicación | 2 y -1 | 1, 0 y -1 | 1 | 1 | Político | Comunicación positiva o negativa del país, y desarrollo de la industria turística. | Nacional |
| 41 | Comités de Autogestión Turística -CAT- | 2 | 0 | 0 | 1 | Técnicos | Instancias de coordinación local. | Departamental |
| 42 | Comité Académico de Turismo | 2 | 0 | -1 | 1 | Técnicos | Apoyo académico al sector. | Departamental |
| 43 | Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural -CODEDE- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Político | Coordinación interinstitucional pública y privada. | Departamental |
| 44 | Mesa Nacional para la Prevención y Protección de Niños, Niñas y Adolescentes contra la Explotación Sexual en las Actividades Relacionadas con Viajes y Turismo -MENACESNNA- | 2 y 1 | 1 | 1 | 1 | Político y Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 45 | Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 46 | World Travel and Tourism Council -WTTC- | 2 | 1 | -1 | 1 | Técnicos | Informes del impacto económico de viajes y turismo. | Internacional |
| 47 | World Economic Forum -WEF- | 2 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Reporte de competitividad de viajes y turismo, que incluye el Índice de Competitividad Turística. | Internacional |
| 48 | Organización Mundial de Turismo -OMT- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. | Internacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Rol (1) | Importancia (2) | Poder (3) | Interés (4) | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|--|---------|-----------------|-----------|-------------|------------------------|---|--|
| 49 | Agencia de Promoción Turística de Centroamérica -CATA- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Promoción turística de Centroamérica en Europa. | Europa |
| 50 | Secretaría de Integración Turística Centroamericana - SITCA- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Promoción turística de la región Centroamericana y República Dominicana. | Regional (Centro-américa) |
| 51 | Organización Mundo Maya -OMM- | 2 y 1 | 1 | 0 | 1 | Técnicos | Coordinar, asistir y estimular el desarrollo turístico, cultural y ambiental de la región en la que se desarrolló la Civilización Maya. | Regional (Países que pertenecen al Mundo Maya) |
| 52 | Cooperación Internacional | 2 y 1 | 1 | 1 | -1 | Técnicos / Financieros | Apoyo técnico y/o financiero. | Internacional |
| 53 | Países competidores (competencia) | 1 y -1 | 0 | 0 | 1 | Políticos | Asignan más presupuesto en la promoción de su destino, competencia de Guatemala. Gestionan mayor conectividad aérea. | Internacional |

| (1) Rol que desempeñan: | | (2) Importancia de las relaciones | | (3) Jerarquización | | (4) Interés que posea el actor | |
|-------------------------|----|-----------------------------------|----|--------------------|----|--------------------------------|----|
| Facilitador | 2 | A favor | 1 | Alto | 1 | Alto interés | 1 |
| Aliado | 1 | Indeciso/ indiferente | 0 | Medio | 0 | Bajo Interés | -1 |
| Oponente | -1 | En contra | -1 | Bajo | -1 | | |
| Neutro | 0 | | | | | | |

Fuente: INGUAT, 2023

6. Análisis de Población

El turismo es una de las actividades económicas que ha contribuido al desarrollo social del país, que coadyuva de alguna manera a brindar bienestar a los guatemaltecos por la generación de empleo directo e indirecto. En la cadena de valor del turismo, los bienes y servicios que brinda la industria turística, desencadena en todo el entorno, ya que los visitantes nacionales e internacionales requieren medios de transporte, proveedores de alojamiento, servicios de comunicación, alimentación, ocio y entretenimiento, servicios médicos, entre otros.

Por estas características del sector turismo, la población que atiende el INGUAT, incluye a los guatemaltecos y potenciales visitantes ubicados en los mercados turísticos del mundo, clasificados por el INGUAT, como mercados: clave, estratégicos y de oportunidad.

La población objetivo contiene a los prestadores de servicios y actividades turísticas, los visitantes nacionales e internacionales y las diferentes instancias del sector público y privado, que por la transversalidad del sector están relacionados directa o indirectamente con la actividad turística.

La población elegible por sus características, la podemos identificar en los prestadores de servicios turísticos directos, tales como: empresas turísticas, comunidades, guías de turistas, artesanos, etc.; y entre los indirectos están: supermercados, gasolineras, lavanderías, entre otros; así también, los visitantes guatemaltecos y los potenciales visitantes de los mercados turísticos clave, estratégicos y de oportunidad y, no menos importante, las instancias relacionadas con el patrimonio natural y cultural, desarrollo, seguridad, medio ambiente, de financiamiento, inversionistas, cooperantes, entre otros.

En el cuadro a continuación se describe la población que atiende el INGUAT:

Cuadro No. 15 Análisis de población

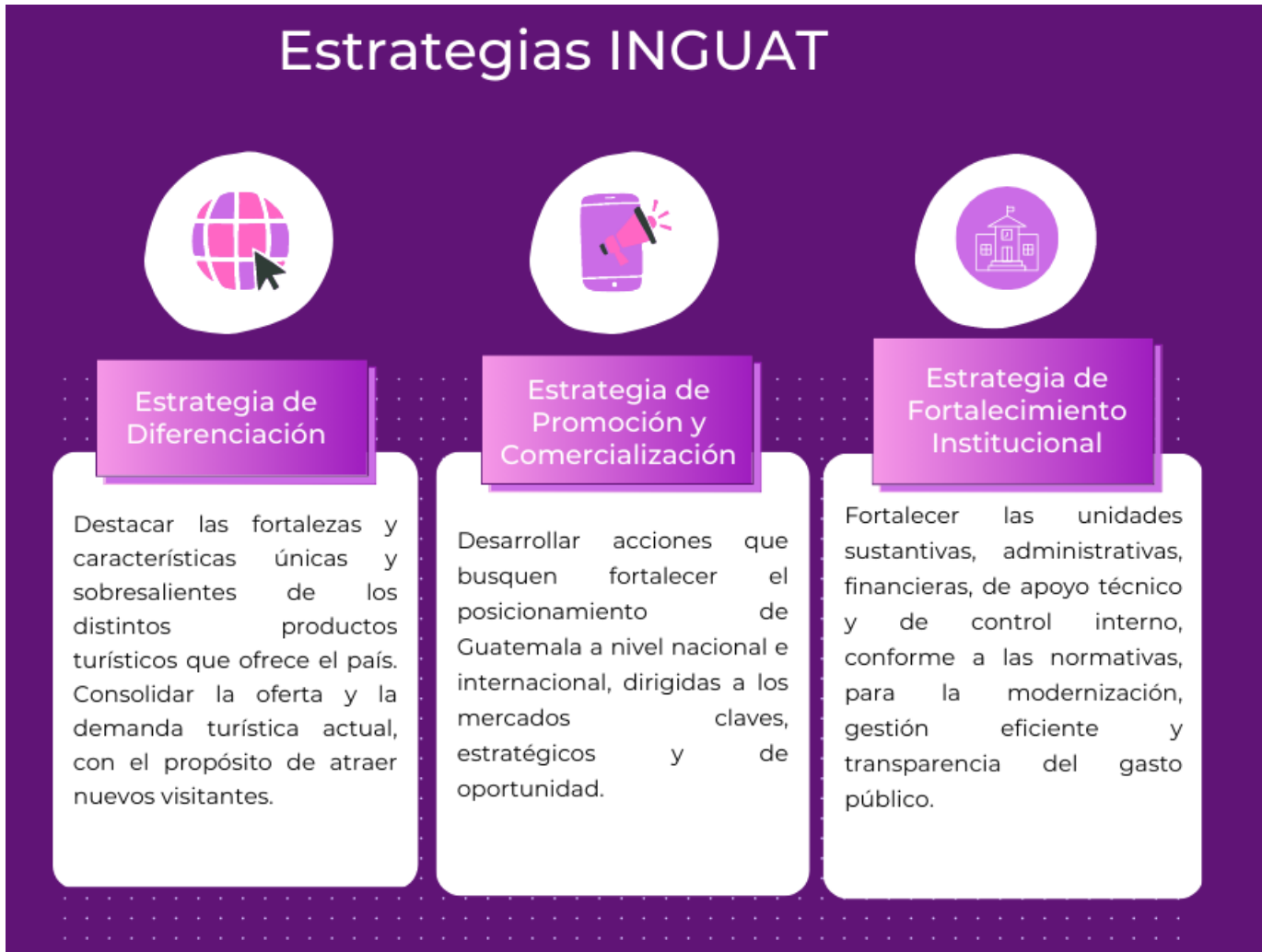
| | | | |
|-----------------------------|--|---|---|
| Población (universo) | Mercados clave, estratégicos y de oportunidad y Guatemala | | |
| Población Objetivo | Prestadores de servicios | Visitantes nacionales e internacionales | Instancias del sector público y privado |
| Población Elegible | Prestadores de servicios turísticos directos (empresas turísticas, comunidades, guías de turismo, artesanos, MIPYMES, entre otros) e indirectos (supermercado, lavandería, gasolinera, entre otros). | Guatemaltecos potenciales que viajan. Visitantes de mercados clave, estratégicos y de oportunidad. | Instancias relacionadas con el patrimonio natural y cultural, desarrollo, seguridad, medio ambiente, de financiamiento, inversionistas, cooperantes, entre otras. |

| Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución: | | | | | | | | |
|---|---|---|---------|---------|------------------------------------|-------|--|--|
| Mandato Institucional | Grandes problemáticas bajo su responsabilidad | Población objetivo | Sexo | | Ubicación de la población elegible | | Territorialización | Análisis del tipo de población |
| | | | Hombres | Mujeres | Urbana | Rural | Departamento | |
| DECRETO No. 1701, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo | Limitada disponibilidad de mano de obra calificada para prestación de servicios turísticos (en alianza con otras entidades) | Prestadores de Servicios | x | x | x | x | Departamentos donde funcionan servicios y actividades turísticas reguladas por el INGUAT | Los prestadores de servicios están constituidos por las empresas que brindan servicios a los visitantes, como sabemos la actividad turística es transversal, por lo cual puede ser desde un hotel hasta un lustrador de zapatos. Por lo anterior, esta población va más allá de las empresas y actividades registradas en el INGUAT. |
| DECRETO No. 1701, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo | Percepción desfavorable de la imagen de país (en alianza con otras entidades) | Visitantes nacionales e internacionales | x | x | x | x | Destinos turísticos priorizados | Los visitantes nacionales e internacionales de la población objetivo, constituyen los visitantes potenciales que visitarán los atractivos y destinos turísticos, derivado de las diferentes herramientas que se usan para promocionar el país. No se conoce de manera exacta la cantidad por país, nacionalidad ni género. |
| DECRETO No. 1701, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo | Débil articulación del sector turístico (en alianza con otras entidades) | Instancias del sector público y privado | x | x | x | x | Todos los departamentos | Las instancias del sector público y privado, lo constituyen las instituciones del Estado que apoyan el desarrollo turístico, tanto a nivel de infraestructura como de los propios atractivos turísticos y los gremios, cámaras e instancias de articulación privadas que buscan el desarrollo turístico del país. |

Fuente: INGUAT

7. Estrategias y objetivos estratégicos

El INGUAT desarrolla sus actividades enmarcadas en las siguientes estrategias generales:



Fuente: INGUAT, 2023.

Objetivos estratégicos:

- Brindar asistencia técnica al sector público y privado para desarrollar e identificar productos turísticos, y contribuir a la competitividad e innovación de los destinos turísticos mediante el fortalecimiento de la capacidad empresarial para la prestación de servicios turísticos de calidad con capital humano capacitado y el respaldo de un marco normativo eficaz.

- Mejorar el posicionamiento de la imagen del país como destino turístico, con atractivo cultural y natural a nivel nacional e internacional y enfocar los esfuerzos para contar con una Cuenta Satélite de Turismo.
- Mejorar de forma continua los procesos, sistemas, plataformas y aplicaciones tecnológicas y financieras, capacitación del recurso humano, aplicación de normativas internas y externas, orientada hacia una gestión por resultados.

Estrategias específicas:

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|--|---|----------|--|
| Fortalecer las acciones de Relaciones Públicas de Guatemala como destino turístico | <ul style="list-style-type: none"> * Capacitación (presencial o en línea) y concientización del gremio periodístico a través del diplomado en periodismo turístico para periodistas, editores, jefes de redacción y dueños en temas turísticos; y evaluación, a efecto de convertirlos en aliados estratégicos. * Alianzas con los medios de comunicación digital y redes sociales para divulgar noticias positivas de Guatemala como destino turístico. * Fortalecer el mecanismo de información oportuna, con el cuerpo diplomático y consular (incluida la red de consejeros comerciales), para la difusión de información veraz sobre los incidentes y actividades positivas que se dan en el país. * Realizar viajes de prensa con medios y/o secciones especializadas de medios de comunicación nacional e internacional. * Realizar viajes de familiarización dirigidos a influenciadores que tengan incidencia en los nichos de mercado objetivo. * Aprovechar las acciones de relaciones públicas con las instancias regionales para fortalecer la mejora de la percepción de imagen del destino. * Alianza con entidades especializadas para realizar expediciones o visitas de investigadores, observadores y científicos, a efecto de ampliar el conocimiento de la oferta turística guatemalteca y generar un efecto divulgador. (Ej: <i>National Geographic Expeditions</i>). | Guatemala con una imagen favorable como destino turístico | 6 y 7 | Dirección General de Mercadeo y Comunicación Social Departamento de Asistencia al Turista Departamento de Operación y Comercialización |
| Disponer de herramientas de promoción modernas y efectivas en los mercados y segmentos clave, estratégicos y de oportunidad para posicionar la oferta turística | <ul style="list-style-type: none"> * Continuar con los lineamientos establecidos en el manual de uso de la marca país para el sector turístico. * Integrar dentro de la campaña de promoción nacional e internacional el mensaje que Guatemala es un destino sostenible, a través de la divulgación del distintivo de calidad sello Q, sello Q verde y otros. * Aprovechar las nuevas tecnologías de telecomunicaciones, para ayudar a fortalecer las acciones promocionales y de mercadeo, y ponerlas a la vanguardia de acuerdo a las tendencias mundiales. * Participar en eventos de promoción nacionales e | Aumento porcentual interanual del número de visitantes nacionales y extranjeros | 6 | Dirección de Mercadeo y Promoción Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|---|---|----------|---|
| | <p>internacionales, que posicionen a Guatemala como destino turístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizar campañas de publicidad (internacionales y nacionales) dirigidas al canal de comercialización y consumidor final, a través de medios tradicionales y no tradicionales. * Realizar campañas promocionales en alianza con el sector privado. * Incluir acciones de promoción multidesino para mercados de larga distancia e intrarregional, en alianza con las ANT de otros países especialmente Centroamérica y México. * Crear el mecanismo para articular propuestas que fortalezca la promoción del destino (sector público – privado). * Promocionar las rutas turísticas existentes y las nuevas. * Promocionar segmentos especializados. | | | |
| <p>Facilitar el incremento de las ventas de los productos turísticos innovadores y sostenibles a través de las diferentes cadenas de comercialización</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Participar en ferias y otros eventos nacionales e internacionales dirigidos al canal de comercialización y al consumidor final. * Organizar ruedas de negocios, <i>blitz</i> y otros eventos similares, interdepartamentales e internacionales, para facilitar el contacto a los prestadores de servicios de los canales de distribución. * Organizar ruedas de negocios entre mayoristas y proveedores de servicios turísticos nacionales e internacionales en el marco de otras actividades de promoción y comercialización. * Realizar viajes de familiarización nacionales e internacionales dirigidos a turoperadores, mayoristas y otros miembros de la cadena de valor y de comercialización, para el incremento de ventas de productos turísticos tradicionales y nuevos. * Programar giras de apoyo dirigidas a empresarios, tomadores de decisiones, potenciales inversores, entre otros. | <p>Incremento de visitantes nacionales y extranjeros que viajaron mediante un paquete organizado</p> | <p>6</p> | <p>Dirección de Mercadeo Departamento de Operación y Comercialización</p> |
| <p>Posicionar a Guatemala en el extranjero a través de las misiones diplomáticas</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Informar a las misiones diplomáticas en el extranjero de los atractivos turísticos de Guatemala y de las ventajas que tiene el país para la visitación turística, por medio de presentaciones y viajes de familiarización en coordinación con la Red de Consejeros Comerciales del Ministerio de Relaciones Exteriores. * Ampliar la información sobre los diferentes destinos y atractivos turísticos, a las misiones diplomáticas de Guatemala en el extranjero, que trabajan en temas comerciales y culturales. * Apoyar al cuerpo diplomático de Guatemala acreditado en el extranjero, en la realización de eventos promocionales en mercados prioritarios. * Fortalecer los mecanismos de coordinación y articulación | <p>Guatemala como destino turístico posicionada en el extranjero, a través de las misiones diplomáticas</p> | <p>6</p> | <p>Dirección de Mercadeo</p> |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|--|--|---|----------|---|
| | de las misiones diplomáticas en el extranjero para que apoyen al INGUAT, en la realización de ferias, eventos, etc. * Fortalecer los mecanismos de coordinación y articulación de las misiones diplomáticas en el extranjero para que incidan en los Ministerios de Relaciones Exteriores y en los medios de comunicación locales, en los países donde están acreditados en la percepción de la imagen de Guatemala. | | | |
| Aumentar el turismo interno en épocas de aprovechamiento según corresponda | * Promover acciones de comercialización y promoción en coordinación con el sector privado, para estimular el turismo interno en los destinos y atractivos turísticos, principalmente en temporadas bajas. * Desarrollar e implementar una(s) herramienta(s) tecnológica(s) para la promoción de los destinos tradicionales y no tradicionales, dirigido al turismo. * Incentivar a los oferentes de atractivos y servicios turísticos para que diseñen ofertas con valor agregado. * Potenciar atractivos turísticos y segmentos de menor visitación mediante los viajes de familiarización y prensa con periodistas y operadores turísticos nacionales. * Implementar un programa de turismo interno aprovechando la institucionalidad interna y las alianzas con el sector privado. | Turismo interno aumentado en épocas de aprovechamiento según corresponda | 6 | Dirección de Mercadeo Dirección de Desarrollo del Producto |
| Establecer e informar a los visitantes nacionales y extranjeros sobre las medidas que deben tomar para prevenir, reducir y minimizar los riesgos de situaciones de crisis por desastres naturales u otros incidentes | * Coordinar con la CONRED, municipalidades, entidades de auxilio y otras, informar a los visitantes sobre las medidas que se adoptan para reducir los riesgos de los efectos del cambio climático, fenómenos naturales, migrantes y seguridad en rutas y destinos turísticos. * Impulsar procesos de sensibilización a las empresas y servicios turísticos, sobre las medidas de seguridad que deben adoptar para evitar riesgos a los visitantes. * Coordinar y gestionar planes especiales de atención y prevención de percances, especialmente en temporadas altas como Semana Santa y Fiestas Agostinas, época lluviosa, segmentos que por su naturaleza requieren de dicha atención como cruceros, entre otros. * Coordinar, elaborar, socializar e implementar con todos los actores vinculados, un manual de operación y comunicación en situaciones de crisis. * Implementar el proyecto de destinos seguros, en lugares priorizados con criterios técnicos, con alianzas interinstitucionales. * Diseñar e implementar el proyecto de rutas seguras en tramos estratégicos de mayor circulación de visitantes nacionales y extranjeros. * Coordinar con las entidades del sector seguridad y justicia, las acciones necesarias para mejorar los procesos de atención, investigación y condena en caso de delitos contra visitantes. | Visitantes nacionales y extranjeros prevenidos para reducir y minimizar los riesgos | 7 | Departamento de Asistencia Turística |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|--|---|----------|--|
| Brindar asistencia y contribuir a la percepción de seguridad del visitante nacional y extranjero | <ul style="list-style-type: none"> * Difundir por diferentes medios de comunicación a los visitantes sobre las medidas y acciones que tiene disponible el INGUAT para resguardar su seguridad. * Enviar información a los turoperadores y mayoristas sobre las medidas y acciones de seguridad que implemente el INGUAT para que sean transmitidas a los visitantes. * Facilitar servicios de asistencia turística a los visitantes nacionales y extranjeros en las rutas y destinos turísticos principales. | Percepción de visitantes nacionales e internacionales en tema de seguridad turística mejorada | 7 | Departamento de Asistencia Turística |
| Establecer acuerdos para facilitar las condiciones para el aumento de la oferta de servicios de transporte aéreos | <ul style="list-style-type: none"> * Generar los casos de negocio (se demuestra el potencial del mercado, oferta-demanda), para lograr que las líneas aéreas aperturen su oferta en Guatemala. * Participar en acciones de coordinación para: <ul style="list-style-type: none"> - La mejora integral de los aeropuertos del país. - Fomentar la participación e inversión de empresas de líneas aéreas en vuelos internos. - Gestionar cooperación internacional para dotar del equipo de operación de los aeropuertos nacionales. * Desarrollar actividades conjuntas con las líneas aéreas dirigidas al canal de distribución y al consumidor: <ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones de país. - Seminarios educativos a los agentes de viajes emisores de Guatemala y de los países de origen. - Campaña cooperativa (divulgación a través de revistas, videos, trifoliales, otros, durante el vuelo). | Oferta de servicios de transporte aéreo aumentada | 5 | Dirección General de Mercadeo de Dirección de Desarrollo del Producto Turístico |
| Consolidar el Programa Impulsa, el Sello Q y otros programas, para apoyar el emprendimiento y fomento al desarrollo empresarial turístico | <ul style="list-style-type: none"> * Continuar la implementación del Programa de Calidad Turística Sello Q. * Continuar impulsando la incorporación de los criterios globales de sostenibilidad en la gestión de los servicios, destinos y atractivos turísticos. * Generar incentivos para mantener a las empresas con el distintivo de calidad. * Capacitaciones en calidad y sostenibilidad turística. * Activar el Programa Impulsa, ampliar la disponibilidad de recursos y dar seguimiento a los beneficiarios de ediciones anteriores. * Diseñar e implementar cursos que generen la capacidad de una visión empresarial en los gestores de empresas y servicios turísticos. | Desarrollo empresarial turístico y emprendimientos fortalecidos | 5 | Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística Unidad de Competitividad |
| Fortalecimiento institucional en beneficio del sector empresarial turístico | <ul style="list-style-type: none"> * Mejorar de los proceso, implementación de normativas y procedimientos actualizados de la Sección de Registro y Verificación de Empresas Turísticas. * Generar las herramientas tecnológicas para los servicios del Departamento de Fomento. * Sensibilizar a las empresas sobre su obligación de inscribirse en el registro de empresas del INGUAT, Artículo No.29 de la Ley Orgánica del INGUAT. * Modernizar el manejo, seguimiento y resolución de quejas, a través de un sistema. | Sector empresarial turístico fortalecido | 5 | Departamento de Fomento Turístico Sección de Registro y Verificación de Empresas Turísticas |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|--|---|--|----------|---|
| Mejorar la imagen y atención a los visitantes que ingresan por medio de fronteras terrestres | <ul style="list-style-type: none"> * Propiciar la capacitación del personal de las instituciones ubicadas en puestos fronterizos que atienden a turistas. * Señalizar carreteras que conectan con los puestos fronterizos. | Fronteras terrestres con imagen y atención a los visitantes mejorada | 5 | Dirección General de Mercadeo del Producto Turístico Unidad de Señalización |
| Fortalecer el marco legal | <ul style="list-style-type: none"> * Incidir para que el turismo sea considerado como un eje de desarrollo económico del país. * Modificar la Ley Orgánica del INGUAT, para fortalecer el desarrollo y promoción turística. * Impulsar la Ley de Desarrollo y Promoción para la Inversión Turística. * Elevar a Acuerdo Gubernativo los reglamentos que fomenten el desarrollo y promoción de productos turísticos. * Promover la declaratoria de zonas de interés turístico. | Marco legal fortalecido | 5 | Dirección General Departamento Jurídico Departamento de Fomento Turístico |
| Impulsar la innovación y encadenamientos productivos dirigidos a la empresa turística | <ul style="list-style-type: none"> * Fomentar la innovación en el desarrollo y promoción de productos turísticos. * Facilitar encadenamientos productivos en turismo. * Aceleración de ideas de proyectos turísticos a través de incubadora de proyectos. | Innovación y encadenamientos productivos en turismo impulsados | 5 | Unidad de Innovación y Desarrollo de Productos |
| Implementar programas de formación, tecnificación, capacitación y sensibilización turística en función de las prioridades de desarrollo del sector turístico | <ul style="list-style-type: none"> * Concientizar y sensibilizar a la población sobre el valor de los recursos naturales y culturales y la importancia del turismo para el país. * Apoyar en tema de cultura turística para fortalecer el contenido curricular de educación primaria y secundaria, con el Ministerio de Educación. * Fortalecer la oferta de recurso humano tecnificado y capacitado en turismo. * Realizar campañas de sensibilización sobre sostenibilidad turística. * Continuar con la implementación de buenas prácticas sostenibles en el INGUAT. * Implementar el Manual de Seguridad y Salud Ocupacional en el INGUAT central y elaborar el estudio para las Oficinas Regionales. * Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación en función de las prioridades estratégicas anuales detectadas en consenso en las diferentes mesas de trabajo interinstitucionales. * Elaborar con base al diagnóstico el plan anual de capacitación y formación turística (presencial o en línea). | Programas de formación, tecnificación, capacitación y sensibilización turística en función de las prioridades de desarrollo del sector turístico implementados | 5 | Sección de Formación Turística Departamento Administrativo |
| Fomentar el desarrollo sostenible | <ul style="list-style-type: none"> * Promover la planificación turística territorial con criterios de sostenibilidad. * Fomentar en las entidades públicas y privadas | Desarrollo sostenible de la actividad turística, a través de la aplicación de | 2 | Dirección General de Dirección de Desarrollo del |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|--|---|--|----------|---|
| inclusivo de la actividad turística, a través de la aplicación de buenas prácticas socio-culturales, ambientales y económico empresariales | <p>relacionadas con el turismo, la implementación de los CGTS en proyectos y actividades turísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Promover la inclusión de nuevo sitios y expresiones culturales como Patrimonio Cultural de la Humanidad en conjunto con el Ministerio de Cultura y Deportes. * Gestionar la implementación de proyectos de preservación y puesta en valor de los sitios Patrimonio Cultural de la Humanidad. * Gestionar la implementación de proyectos de preservación y puesta en valor de los sitios Patrimonio Cultural de la Nación. * Promover en el sector turístico la adhesión al Código Ético de Turismo de la OMT. * Fomentar en el sector privado turístico la adopción del programa de Prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes en el Sector Turístico -PESCENNA- * Generar un programa de turismo para todos (p.ej.: personas de la tercera edad, jóvenes, personas con discapacidad) de acuerdo al PMTS. | buenas prácticas socio-culturales, ambientales y económico empresariales, fomentado | | Producto Turístico Departamento de Planeamiento Turístico Departamento de Fomento Turístico Departamento de Asistencia Turística Unidad de Innovación y Desarrollo de Productos |
| Reducir el efecto de la estacionalidad en el uso en la planta turística, a través del fomento del turismo interno | <ul style="list-style-type: none"> * Diseñar rutas, circuitos y tours que integren los atractivos a nivel regional o interdepartamental. * Organizar la visita de las rutas, circuitos y tours como proyectos piloto para dar a conocer los nuevos atractivos turísticos. * Promover como parte de la responsabilidad social de las empresas, su contribución y coordinación con el financiamiento para excursiones escolares, personas con discapacidad, tercera edad, entre otros. * Promover intercambios departamentales que permitan el conocimiento de la naturaleza y la cultura de cada departamento, así como sus potencialidades. | Efecto de la estacionalidad reducido | 3 | Dirección de Desarrollo del Producto Oficinas Regionales y Subregionales Viajes de Familiarización y Prensa Departamento de Operación y Comercialización |
| Fortalecer y diversificar la oferta turística, de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional | <ul style="list-style-type: none"> * Investigar y aplicar nuevas metodologías para el inventario turístico. * Organizar los destinos turísticos con base a los atractivos, según su jerarquización y clasificación. * Aplicar y evaluar los planes estratégicos de productos. * Continuar con proyectos de imagen urbana en los destinos turísticos. * Implementar metodologías para destinos en declive que incluya consulta social. * Sistematización del diplomado de identificación, formulación y evaluación de proyectos turísticos. * Fortalecer las capacidades de planificación de los destinos turísticos (municipalidades y otros). * Continuar con la elaboración de planes de desarrollo turístico local. * Facilitar la inversión público-privada para el desarrollo y mejoramiento del producto turístico, mediante alianzas. | Oferta turística fortalecida y diversificada de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional | 3 | Dirección de Desarrollo del Producto Departamento de Planeamiento Turístico Unidad de Competitividad Turística |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|--|--|----------|--|
| Elaborar e implementar un plan de comunicación orientado a mejorar la imagen del INGUAT, con el propósito fundamental de ampliar las alianzas con los distintos sectores vinculados al turismo. | <ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar los medios de comunicación digitales para comunicar noticias positivas sobre las acciones del INGUAT. * Establecer acuerdos de cooperación con la Secretaría de Comunicación de la Presidencia para aprovechar los espacios de los medios de comunicación con los que tienen convenios, así como, las estrategias de comunicación que implementan para divulgar las acciones del gobierno. * Elaborar boletín informativo mensual o cuatrimestral. | Imagen del INGUAT mejorada | 1 | Dirección de Mercadeo de Comunicación Social |
| Desconcentrar las funciones administrativas del INGUAT a través de las Oficinas Regionales y Subregionales | <ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer las Oficinas Regionales y Subregionales mediante procesos de capacitación (presencial o en línea) en gestión turística territorial y de elaboración de los planes de desarrollo turístico local. | Funciones administrativas del INGUAT agilizadas | 1 | Dirección General de Desarrollo del Producto Turístico Oficinas Regionales y Subregionales |
| Agilizar los procesos tecnológicos dentro del INGUAT que permitan una mejor atención | <ul style="list-style-type: none"> * Proponer nuevas tecnologías de información para facilitar y agilizar los procesos dentro del INGUAT, especialmente en la gestión administrativa y el servicio al público. * Uso de tecnologías de información -TIC- para mejorar la eficiencia de la gestión institucional, los servicios e información que se ofrecen a la población (gobierno electrónico). * Elaborar aplicaciones para la modernización de la atención a los visitantes nacionales e internacionales. | Procesos tecnológicos agilizados e implementados | 1 | Departamento Financiero Departamento de Tecnología de Información |
| Mejorar la recaudación del INGUAT | <ul style="list-style-type: none"> * Ejecutar el convenio suscrito con la SAT, para la recaudación del Impuesto del 10% sobre Hospedaje. * Mejorar los niveles de fiscalización en la aplicación y recaudación de los impuestos tributarios del INGUAT. * Establecer dentro de la propuesta de Ley Orgánica la autorización para que el INGUAT mediante el reglamento correspondiente pueda modificar y aplicar las multas que garanticen una adecuada sanción a los establecimientos de hospedaje que caigan en morosidad. | Recaudación del INGUAT mejorada | 1 | Dirección General Dirección Administrativa Financiera Departamento de Fiscalización |
| Articulación del sector público y privado turístico para cumplimiento del PMTS | <ul style="list-style-type: none"> * Dar seguimiento a lo establecido en el artículo 3 del Acuerdo Gubernativo No. 149-2016, en el sentido de hacer efectiva la obligatoriedad de las instituciones de participar activamente en la planificación, programación de recursos y ejecución de acciones vinculadas con el PMTS. - Consolidar el funcionamiento de las Mesa Multisectorial de Turismo Sostenible y sus instancias técnicas: Comité Ejecutivo y Comité de Mercadeo, mesas departamentales, | Sector público y privado turístico articulado | 1 | Dirección General Unidad de Competitividad |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|---|---|----------|---|
| | <p>mesas de segmentos, mesas de seguridad y otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar a nivel nacional, regional, departamental y municipal en instancias multisectoriales la implementación y monitoreo del sector turístico. - Crear un sistema de evaluación y seguimiento del PMTS. <p>* Suscribir y dar seguimiento el Acuerdo Nacional para el Desarrollo Competitivo y Sostenible del Turismo en Guatemala 2018-2032.</p> | | | |
| Implementar un sistema interno de gestión de calidad y sostenibilidad | <ul style="list-style-type: none"> * Elaborar e implementar procesos y herramientas de gestión administrativa, salud y seguridad en el trabajo y desempeño ambiental. * Elaborar un autodiagnóstico, previo a implementar un sistema de gestión interno. * Aplicación de las 3 R's en el manejo de residuos sólidos. * Realizar auditorías externas sobre los resultados obtenidos de las acciones anteriores. | Recursos disponibles del INGUAT utilizados racional y sosteniblemente | 1 | Departamento Administrativo Departamento de Recursos Humanos Departamento de Fomento Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística |
| Optimizar los recursos financieros y transparencia del gasto público, orientados hacia una gestión por resultados | <ul style="list-style-type: none"> * Implementar el Código de Ética y la Política de Prevención de la Corrupción del INGUAT. * Continuar con el presupuesto por resultados. * Sensibilizar y capacitar al personal sobre el Código de Ética y la Política de Prevención de la Corrupción del INGUAT. * Mantener integrado un Comité de Ética. * Dar seguimiento al Sistema de Control Interno Gubernamental -SINACIG-. | El manejo de recursos en el INGUAT se ha optimizado y se hace en forma transparente | 1 | Dirección General Dirección Administrativa Financiera Departamento Financiero Departamento de Recursos Humanos Dirección de Mercadeo Dirección de Desarrollo del Producto Turístico |
| Aumentar los indicadores y las estadísticas en turismo | <ul style="list-style-type: none"> * Implementar un sistema de información institucional. * Implementar fuentes alternas de información de movimientos de personas. * Contar con un sistema de base de datos y análisis de datos. * Contar con estudios sobre actividades características y conexas del turismo. * Realizar benchmarking con los mercados competencia. * Implementar la Cuenta Satélite de Turismo. * Implementar observatorios turísticos en Guatemala, con sus correspondientes mecanismos de gestión y ejecución. * Fortalecer las capacidades del recurso humano del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados. * Implementar la publicación de estudios de inteligencia de mercados, de coyuntura, entre otros. * Poner a disposición del sector turístico información estadística estratégica y oportuna. * Realizar actividades de sensibilización e información | Indicadores y estadísticas en turismo aumentadas | 4 | Dirección General Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |

| Estrategias específicas | Tácticas /acciones | Resultado | Eje PMTS | Responsable |
|---|---|---|----------|--|
| | sobre la importancia de facilitar datos para la construcción de estadísticas de turismo, dirigido a los prestadores de servicios. * Evaluar el impacto de la facilitación de promoción y comercialización en los años sucesivos. | | | |
| Aprovechar el liderazgo de Guatemala en la Organización Mundo Maya - OMM-, Consejo Centroamericano de Ministros de Turismo y Secretaría de Integración Turística de Centroamérica -SITCA- y otras instancias regionales | * Aprovechar el espacio de participación a nivel regional como la OMM, el Consejo Centroamericano de Ministros de Turismo, el SITCA u otros. * Fortalecer el posicionamiento de los atractivos de la cultura maya a nivel regional. * Establecer acuerdos de intercambio turístico entre los países que conforman estas organizaciones. * Impulsar proyectos de desarrollo y promoción turística en la región Mundo Maya. * Impulsar proyectos de desarrollo y promoción turística en la región Centroamericana. | Presencia de Guatemala fortalecida en estas instancias | 8 | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico Unidad de Competitividad |
| Establecer alianzas con agencias de cooperación nacional e internacional, para ampliar la disponibilidad de fondos y asistencia técnica | * Actualizar el directorio de agencias o entidades de cooperación y financiamiento nacionales o internacionales. * Identificar las agencias o entidades de cooperación que apoyan el desarrollo y la gestión turística. * Elaborar el perfil de las agencias o entidades de cooperación en términos de los fondos que asignan, condiciones, tipos de proyectos que apoyan y la asistencia que tienen disponible. * Según perfil elaborar proyectos de cooperación con apoyo de la unidad administrativa interesada. * Establecer alianzas bilaterales y multilaterales a través de la suscripción de diferentes instrumentos de cooperación internacional. * Gestionar proyectos de cooperación ante las diferentes agencias o entidades de cooperación en coordinación con la SEGEPLAN. * Elaborar propuestas de los diferentes instrumentos legales de cooperación. | Disponibilidad de recursos para la realización de inversiones turísticas y asistencia técnica aumentada | 8 | Unidad de Competitividad / Cooperación Internacional |

Para cada ejercicio fiscal se programarán las acciones necesarias a realizar en la planificación operativa. Es importante indicar que muchas acciones se trabajan de manera conjunta con los diferentes actores del sector público y privado.

SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

1. Mecanismos de seguimiento

El seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico Institucional 2020-2030 del INGUAT, estará sustentado en un sistema orientado a evaluar la medición de resultados vinculado a las acciones estratégicas que realiza la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, Dirección de Mercadeo y Dirección Administrativa Financiera, para alcanzar los objetivos y resultados planteados.

La Unidad de Planificación en estrecha coordinación y comunicación con la Dirección General, estará realizando el seguimiento al Plan Estratégico Institucional con las direcciones sustantivas responsables de proveer la información del avance de los indicadores vinculados a los resultados institucionales.

Se elaborará(n) y/o actualizará(n) la(s) herramienta(s) de mecanismo de seguimiento para evaluar el cumplimiento del PEI, con el(los) informe(s) oportunos.

Derivado de la pandemia COVID-19, los resultados serán sujetos al alcance que tenga el turismo nacional e internacional, tomando para ello en cuenta las estadísticas que proporcione el Departamento de Investigación de Mercados.

2. Selección de indicadores a nivel estratégico

Los indicadores estratégicos identificados para brindar seguimiento al PEI se obtuvieron del modelo estratégico institucional y se estructuran en dos niveles, el primero en función al resultado final y el segundo, donde se definen los resultados intermedios; cada uno de los indicadores se ha construido con información que requiere la ficha del indicador establecida por la SEGEPLAN, las cuales se observan en el inciso no. 3.

Resultado institucional final:

- Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral.

Indicador: Total de la inversión en algunos atractivos de los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS /

No. de llegadas de visitantes en los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS

Resultados institucionales intermedios:

- Para el 2027, se han diseñado indicadores de medición de turismo al integrar 6 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo.

Indicador: Porcentaje de avance en la implementación de la CST:
(Información validada para la CST / información existente para la CST) * 100

- Para el 2027, el ingreso de divisas ha incrementado en 21%* respecto al año 2019, por el aumento del posicionamiento turístico de Guatemala, como producto de la inversión en acciones de mercadeo (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, caravanas, material promocional e información turística).

Indicador: (Ingreso de divisas año n - Inversión en acciones de mercadeo año n) /
Ingresos de divisas año n

- Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos.

Indicador: (Empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de
Calidad Turística en año n /
Total de empresas de hospedaje recomendables registradas) * 100

- Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística.

Indicador: Total de la inversión DDPT en algunos atractivos de los departamentos de los 4
principales destinos turísticos según PMTS /
No. de llegadas de visitantes en los departamentos de los 4 principales destinos
turísticos según PMTS

3. Construcción de la línea base

La línea base para medir el comportamiento de cada indicador, se presenta en el cuadro resumen de los resultados y las fichas de los indicadores estratégicos antes descritos.

Cuadro No. 16: resumen de resultados, metas e indicadores

| Resumen de resultados, metas e indicadores | | | | | | | | | | | | | | | SPPD-12 | |
|--|--|---|--|------------------------------------|---|---|--------------------------|--------------------|-------|---|--------------|------------------------------------|-----------------|--|---|-----------------|
| Vinculación institucional | | | | | | | Resultado institucional | | | Nombre del indicador | Línea base * | | | Fórmula de cálculo | Magnitud del indicador (meta a alcanzar) | |
| | | | | | | | Descripción de resultado | Nivel de resultado | | | Año | Dato absoluto | Dato relativo % | | Dato absoluto | Dato relativo % |
| PND | MED | 99 metas (16 + 83) | Política General de Gobierno 2020-2024 | | | | | RED | Final | Intermedio | | | | Inmediato | | |
| | | | Pilar | Objetivo Sectorial | Acción Estratégica | Meta | | | | | | | | | | |
| Empleo e inversión | MED8. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Meta 08.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Relaciones con el Mundo | Promover el turismo en el exterior | Inversión en infraestructura para el turismo, seguridad, la creación de un centro de información turística y el desarrollo de nuevos destinos turísticos. | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación del índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | N/A | x | | Impacto de la inversión en 7 destinos priorizados | 2020 | (Q8,451,902.18 / 307,709) = Q27.47 | 100.00% | Total de la inversión en algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS / No. de visitantes en los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS | Q 12.45 por visitante en algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS | 45.32% |
| | | | | | | | N/A | | x | Porcentaje de avance en la implementación de la CST | 2018 | 0 | 0.00% | (Información validada para la CST / información existente para la CST) * 100 | 0.6 | 60.00% |
| | | | | | | | N/A | | x | Eficiencia de las acciones de mercadeo | 2017 | 0.989 | 98.90% | (Ingreso de divisas año n - Inversión en acciones de mercadeo año n) / Ingresos de divisas año n | 0.988 | 98.80% |

| Vinculación institucional | | | | | | | | Resultado institucional | | | Nombre del indicador | Línea base * | | | Fórmula de cálculo | Magnitud del indicador (meta a alcanzar) | | |
|---------------------------|--|---|--|--|---|---|-----|--|--------------------|------------|----------------------|---|---------------|-----------------|--------------------|---|---|-----------|
| PND | MED | 99 metas (16 + 83) | Política General de Gobierno 2020-2024 | | | | RED | Descripción de resultado | Nivel de resultado | | | Año | Dato absoluto | Dato relativo % | | Dato absoluto | Dato relativo % | |
| | | | Pilar | Objetivo Sectorial | Acción Estratégica | Meta | | | Final | Intermedio | | | | | | | | Inmediato |
| Empleo e inversión | MED8. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Meta 08.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | Relaciones con el Mundo | Promover la imagen y marca país en el exterior | Posicionar a Guatemala como un país sujeto de inversión, de visitarlo y de adquirir sus productos, para ello se deberán impulsar acciones en pro de la mejora de negocios, la certeza jurídica, la seguridad e infraestructura y aumentar la competitividad | | N/A | Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos. | | x | | Empresas de hospedaje recomendables con distintivo de calidad turística | 2017 | 0.0205 | 2.05% | (Empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de Calidad Turística en año n / Total de empresas de hospedaje recomendables registradas) * 100 | 0.0167 empresas recomendables con distintivo de calidad turística | 1.67% |
| | | | | Promover el turismo en el exterior | Inversión en infraestructura para el turismo, seguridad, la creación de un centro de información turística y el desarrollo de nuevos destinos turísticos. | | N/A | Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística | | x | | Impacto de la inversión en los departamentos de 4 destinos priorizados | 2020 | Q 37.35 | 100.00% | Total de la inversión en algunos atractivos de los 4 principales destinos turísticos según PMTS / No. de visitantes en los departamentos de los 4 principales destinos turísticos según PMT | Q 3.95 invertidos por visitante | 11% |
| | | | | Promover el turismo en el exterior | Inversión en infraestructura para el turismo, seguridad, la creación de un centro de información turística y el desarrollo de nuevos destinos turísticos. | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación del índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | N/A | Para el 2023, se han diseñado indicadores de medición del sistema de estadísticas de turismo, al integrar 4 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo | | x | | Porcentaje de avance en la implementación de la CST | 2018 | 0 | 0.00% | (Información validada para la CST / información existente para la CST) * 100 | 0.4 | 40.00% |

| Vinculación institucional | | | | | | | Resultado institucional | | | Nombre del indicador | Línea base * | | | Magnitud del indicador (meta a alcanzar) | | | | |
|---------------------------|--|---|--|---|--|------|--------------------------|--|--|---|--|---|--|--|---------------|--|--|---------|
| | | | | | | | Descripción de resultado | Nivel de resultado | | | Fórmula de cálculo | Año | Dato absoluto | Dato relativo % | Dato absoluto | Dato relativo % | | |
| PND | MED | 99 metas (16 + 83) | Pilar | Objetivo Sectorial | Acción Estratégica | Meta | | RED | Final | Intermedio | | | | | | | Inmediato | |
| Empleo e inversión | MED8. Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo promueva la cultura y los productos locales | Meta 08.9: Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales | | | | | Relaciones con el Mundo | | Promover la imagen y marca país en el exterior | Posicionar a Guatemala como un país sujeto de inversión, de visitarlo y de adquirir sus productos, para ello se deberán impulsar acciones en pro de la mejora de negocios, la certeza jurídica, la seguridad e infraestructura y aumentar la competitividad | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | N/A | Para el 2023, el ingreso de divisas ha incrementado en 19%* respecto al año 2022, como producto de la estrategia en acciones de mercadeo y promoción turística del país (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, ruedas de negocios/ caravanas, material promocional e información turística). | | | x | Eficiencia de las acciones de mercadeo | 2017 |
| | | | Promover la imagen y marca país en el exterior | Posicionar a Guatemala como un país sujeto de inversión, de visitarlo y de adquirir sus productos, para ello se deberán impulsar acciones en pro de la mejora de negocios, la certeza jurídica, la seguridad e infraestructura y aumentar la competitividad | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | N/A | | Para el 2024, 100% de las empresas con asistencia técnica del programa Sello Q de calidad, avanzan a la fase de informe inicial, mejorando la gestión de calidad y sostenibilidad turística. | | | x | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de informe inicial que tuvieron asistencia técnica | 2018 | | 128.60% | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de informe inicial que tuvieron asistencia técnica (No. de empresas con informe inicial / No. de empresas con asistencia técnica) * 100 | 1.00 | 100.00% |
| | | | Promover el turismo en el exterior | Inversión en infraestructura para el turismo, seguridad, la creación de un centro de información turística y el desarrollo de nuevos destinos turísticos. | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | N/A | | Para el 2023, el atractivo turístico Castillo de San Felipe de Lara se ha rehabilitado e innovado en un 54% con la generación de nuevas actividades y/o proyectos. | | | x | Porcentaje de avance acumulado en intervenciones y estudios para rehabilitar e innovar el Castillo de San Felipe de Lara: | 2020 | 0 | 0.00% | (Número de intervenciones y estudios en el año n+ años anteriores) / Total de intervenciones) * 100 | (7/13) = 0.54 | 54.00% |

Cuadro No. 17: ficha del resultado institucional final: impacto de la inversión en 7 destinos priorizados

| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | SPPD-13 |
|---|---|---------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- | | |
| Nombre del Indicador | Impacto de la inversión en 7 destinos priorizados | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | Final |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|----------------------------------|---|
| Descripción del Indicador | Representa la inversión en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, mercadeo turístico, entre otros, realizadas en algunos atractivos de los 7 destinos turísticos priorizados según el PMTS, entre los visitantes nacionales e internacionales que visitan dichos destinos/departamentos. |
| Interpretación | Conocer la inversión que realiza el INGUAT en atractivos turísticos por visitante internacional que visita los 7 principales destinos turísticos según PMTS. Entre menor el resultado la inversión que realiza el INGUAT es más eficiente. |
| Fórmula de Cálculo | Total de la inversión en algunos atractivos de los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS / No. de llegadas en los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | X | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | X |

| Tendencia del Indicador | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | Q 32.02 117% | Q 7.39 27% | Q 9.12 33% | Q 13.68 50% | Q 11.81 43% |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 2026 Q 11.93 43% | 2027 Q 12.11 44% | 2028 Q 12.21 44% | 2029 Q 12.33 45% | 2030 Q 12.45 45% |

| Línea Base | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|-----------|----------|
| Año | Meta en datos absolutos | | Indicador | |
| | Inversión | No. de visitantes | Relativa | Absoluto |
| 2020 | Q 8,451,902.18 | 307,709 | Q 27.47 | 100% |

| Medios de Verificación | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Numerador: el dato se obtiene de registros de los departamentos, secciones y unidades de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y de la Dirección de Mercadeo Denominador: el dato se obtiene de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados. |
| Unidad Responsable | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y Dirección de Mercadeo. |
| Metodología de Recopilación | Registro de inversiones realizadas en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, entre otros; registros de campañas nacionales e internacionales, viajes de fam&press; así como las estadísticas de ingreso de visitantes nacionales e internacionales a los destinos/departamentos priorizados en el PMTS. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | |
|--|---|--|---|
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
| Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas |
| Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos. | Capacitación y sensibilización turística | Personas jurídicas e individuales capacitadas y sensibilizadas en temas turísticos Personas jurídicas e individuales capacitadas en calidad turística. | Capacitación y sensibilización turística |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística. | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales. | Porcentaje de verificación en calidad turística: |
| Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales | Cobertura de señalización turística | Señalización vial turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. Señalización interpretativa turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. | Cobertura de señalización turística |
| Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio |
| NOTAS TÉCNICAS: | PMTS: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025. Número de llegadas: se refiere a la visitación a los departamentos, tomando en consideración que un visitante puede llegar a varios departamentos. Su proyección la trabajó el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y las proyecciones 2023 al 2030 dependen del comportamiento del ingreso de visitantes internacionales a Guatemala. | | |

Cuadro No. 18: Ficha de indicador intermedio, porcentaje de avance en la implementación de la CST

| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | SPPD-13 | | | |
|---|---|---|--------------------|--------------|------------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo | | | | | |
| Nombre del Indicador | Porcentaje de avance en la implementación de la CST | | | | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio | | | |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | | | | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | | | | |
| Descripción del Indicador | Este indicador indica el avance que se tiene en la implementación de las tablas que conforman la CST de Guatemala, en porcentaje | | | | |
| Interpretación | Entre más cercano a 100% sea el resultado, se tiene una mayor implementación de la CST | | | | |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{Información validada para la CST} / \text{número de tablas de la CST}) * 100$ | | | | |
| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** | |
| | X | | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimstral | Semestral | Anual | |
| | | | | X | |
| Tendencia del Indicador | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.4 40.0% | 0.4 40.0% | 0.4 40.0% | 0.5 50.0% | 0.6 60% |
| Línea Base | Meta en datos absolutos y relativos | | | | |
| Año | 0.2 | 20.00% | | | |
| 2021 | | | | | |
| Medios de Verificación | | | | | |
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados | | | | |
| Unidad Responsable | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados | | | | |
| Metodología de Recopilación | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros de la información para al CST | | | | |
| PLAN OPERATIVO MULTIANUAL | | | | | |
| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | | | |
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES | | |
| Personas jurídicas e individuales con información estadística y promocional turística | N/A | Información estadística turística en beneficio de personas jurídicas e individuales | N/A | | |
| NOTAS TÉCNICAS: CST: Cuenta Satélite de Turismo | | | | | |

Cuadro No. 19: Ficha de indicador intermedio, eficiencia de las acciones de mercadeo

| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | | | SPPD-13 | |
|--|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo | | | | | |
| Nombre del Indicador | Eficiencia de las acciones de mercadeo | | | | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | | Inmediato | | |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | | | | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | | | | |
| Descripción del Indicador | Este indicador muestra cuánto representa la inversión realizada en acciones de mercadeo según las divisas ingresadas por turismo en el mismo año | | | | |
| Interpretación | Entre más cercano el valor esté a 1 significa una menor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas; y si es más cercano a 0 significa una mayor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas. | | | | |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{Ingreso de divisas año } n - \text{Inversión en acciones de mercadeo año } n) / \text{Ingresos de divisas año } n$ | | | | |
| Ámbito Geográfico | Internacional / Nacional | Regional | Departamento | Municipio** | |
| | x | | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual | |
| | | | | x | |
| Tendencia del Indicador | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.994 99.40% | 0.998 99.80% | 0.998 99.80% | 0.995 99.50% | 0.987 98.70% |
| Línea Base | | | | | |
| Año | Meta en datos absolutos y relativos | | | | |
| 2018 | 0.983 | 98.30% | | | |
| Medios de Verificación | | | | | |
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y de la Dirección de Mercadeo | | | | |
| Unidad Responsable | Dirección de Mercadeo y Departamento de Investigación y Análisis de Mercados | | | | |
| Metodología de Recopilación | La Dirección de Mercadeo lleva registros de la inversión en mercadeo y el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros del ingreso de divisas por turismo al país. | | | | |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | |
|---|--|---|--|
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
| Promoción del destino turístico | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 | Promoción turística por medios de difusión a nivel nacional en beneficio de personas jurídicas e individuales | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 |
| | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación: (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 | Visitantes nacionales e internacionales beneficiados con viajes de familiarización y prensa | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación: (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 |
| Actividades de comercialización turística en beneficio de personas jurídicas e individuales | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / misiones comerciales Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco | Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en ferias turísticas | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco |
| | | Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en caravanas /misiones comerciales | |

NOTAS TÉCNICAS: La proyección de datos de ingreso de divisas para este indicador aún está en proceso de evaluación y consulta de metodologías de organismos internacionales y expertos en estimaciones, por lo que se actualizará el indicador al momento de contar con la información elaborada, revisada y validada.

Cuadro No. 20: Ficha de indicador intermedio, empresas de hospedaje recomendables con distintivo de calidad turística

| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | SPPD-13 |
|--|---|------------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo | | |
| Nombre del Indicador | Empresas de hospedaje recomendables con distintivo de calidad turística | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |
| Descripción del Indicador | Este indicador mide el porcentaje de empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de calidad turística en un período determinado en relación al total de empresas de hospedaje recomendables, con el fin de determinar la cobertura del distintivo de calidad turística. | |
| Interpretación | El resultado puede tener un valor entre 0 a 100%, entre más cercano el valor esté a 100% significa mayor cantidad de empresas de hospedaje recomendables tienen el distintivo de calidad turística. | |
| Fórmula de Cálculo | $\left(\frac{\text{Empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de Calidad Turística en año } n}{\text{Total de empresas de hospedaje recomendables registradas}} \right) * 100$ | |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Años | | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.0074 | 0.0052 | 0.0112 | 0.0128 | 0.014 | 0.015 |
| | 0.74% | 0.52% | 1.12% | 1.28% | 1.44% | 1.67% |

* En el año 2020 y 2021, las metas correspondientes a los Distintivos de Calidad y Sostenibilidad Turística Sello Q, Sello Q Verde y SICCS, no se ejecutaron debido a la reasignación presupuestaria a nivel institucional y las disposiciones gubernamentales relacionadas con la pandemia del COVID-19, lo cual afecta la contratación de los auditores externos que llevan a cabo el proceso de las Fases de los Distintivos.

| Línea Base | |
|------------|-------------------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos y relativos |
| 2018 | 0.0098 0.98% |

| Medios de Verificación | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros de la Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística y de la Sección de Registro y Verificación de Servicios Turísticos |
| Unidad Responsable | Departamento de Fomento Turístico |
| Metodología de Recopilación | En la unidad responsable se llevan registros de los informes de verificación y de las empresas que consiguen el distintivo de calidad cada año |

| PLAN OPERATIVO MULTIANUAL | | | |
|---|---|--|---|
| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | |
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de primer informe de verificación en calidad turística que recibieron asistencia técnica |

NOTAS TÉCNICAS: Empresas de hospedaje recomendables: establecimiento de hospedaje que por sus buenas condiciones generales, estado de conservación, seguridad, confort, equipamiento y calidad en la que presta sus servicios, lo califican para ser organizados dentro del grupo de empresas que el Instituto Guatemalteco de Turismo recomienda al turismo nacional o internacional por medio de publicaciones físicas, electrónicas o a través de la información que los delegados de información turística y demás personal de INGUAT brindan al público en general.

Cuadro No. 21, Ficha de indicador intermedio, impacto de la inversión en 4 destinos priorizados

| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | SPPD-13 |
|---|---|------------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- | | |
| Nombre del Indicador | Impacto de la inversión en 4 destinos priorizados | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Descripción del Indicador | Representa la inversión en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, mercadeo turístico, entre otros, realizadas en algunos atractivos de los 7 destinos turísticos priorizados según el PMTS, entre los visitantes internacionales que visitan dichos destinos/departamentos. |
| Interpretación | Conocer la inversión que realiza el INGUAT en algunos de los atractivos turísticos por visitante internacional que visita los 4 principales destinos turísticos según PMTS. |
| Fórmula de Cálculo | Total de la inversión en algunos de los atractivos de los departamentos de los 4 destinos priorizados según PMTS / No. de visitantes en los departamentos de los 4 principales destinos turísticos según PMTS |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | X | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | X |

| Tendencia del Indicador | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Años | | | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | Q40.79 | Q2.64 | Q 2.24 | Q 3.37 | Q 3.21 | Q 3.67 | Q 3.95 |
| | 109.21% | 7.07% | 6.00% | 9.02% | 12.10% | 9.83% | 10.58% |

| Línea Base | | | | |
|-------------|-------------------------|-------------------|-----------|----------|
| Año | Meta en datos absolutos | Indicador | Indicador | |
| | Inversión | No. de visitantes | Relativa | Absoluto |
| 2020 | Q 4,841,468.37 | 129,623 | Q 37.35 | 100% |

| Medios de Verificación | |
|-----------------------------|---|
| Procedencia de los datos | Numerador: el dato se obtiene de registros de los departamentos, secciones y unidades de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico. Denominador: el dato se obtiene de registros del Departamento de Investigación de Mercados. |
| Unidad Responsable | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y Dirección de Mercadeo |
| Metodología de Recopilación | Registro de inversiones realizadas en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, entre otros; así como las estadísticas de ingreso de visitantes nacionales e internacionales a los destinos/departamentos priorizados en el PMTS. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|--|---|--|---|
| Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas |
| Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos. | Capacitación y sensibilización turística | Personas jurídicas e individuales capacitadas y sensibilizadas en temas turísticos Personas jurídicas e individuales capacitadas en calidad turística. | Capacitación y sensibilización turística |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística. | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales. | Porcentaje de verificación en calidad turística: |
| Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales | Cobertura de señalización turística | Señalización vial turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. Señalización interpretativa turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. | Cobertura de señalización turística |
| Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio |

| | |
|-----------------|---|
| NOTAS TÉCNICAS: | PMTS: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025. Número de llegadas: se refiere a la visita a los departamentos, tomando en consideración que un visitante puede llegar a varios departamentos. Su proyección la trabajó el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y las proyecciones 2023 al 2027 dependen del comportamiento del ingreso de visitantes internacionales a Guatemala. |
|-----------------|---|

4. Seguimiento de avance de metas

El seguimiento de avance de metas, para medir el comportamiento anual de cada una de las metas que corresponden a los indicadores, se presenta en las fichas de los indicadores estratégicos.

EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

La evaluación es el proceso sistemático, que permite valorar cualitativa y cuantitativamente los productos y algunas actividades que generan valor público y que contribuya al desarrollo económico del país a través del turismo.

Este proceso de evaluación, se sustenta en la valoración de las metas programadas para cada uno de los resultados, a los cuales les corresponde indicadores.

1. Mecanismos de evaluación

La evaluación del INGUAT se fundamenta en un mecanismo donde se observan los aspectos siguientes:

- 1) El proceso cuenta con un enfoque participativo, interviene las direcciones de Desarrollo del Producto Turístico, Mercadeo y Administrativa Financiera y la Unidad de Planificación del INGUAT.
- 2) Se cuenta con una línea base con información confiable, oportuna y precisa.
- 3) Las direcciones que participan, deberán reconocer el rol que les corresponde asumir, para contribuir de manera eficaz con la responsabilidad del manejo de la información, que permite evaluar el comportamiento de los resultados estratégicos.
- 4) Implementa el enfoque de Gestión por Resultados.

2. Definición del alcance de la evaluación

El alcance de la evaluación estará enfocado a la ejecución del PEI a cargo de las unidades administrativas del INGUAT y brindará información de los resultados obtenidos de las estrategias implementadas.

El INGUAT deberá continuar fortaleciendo la metodología de trabajo implementada hasta el momento, debiéndose tomar en consideración otras fortalezas incluidas en el modelo institucional.

3. Evaluación de intermedia y final del período del PEI

La evaluación intermedia del PEI del INGUAT, se realizará aplicando una metodología de evaluación, donde prevalezca la medición del alcance de los objetivos, metas, resultados, acciones estratégicas, con un enfoque de Gestión por Resultados. Será importante que este proceso sea participativo con los equipos de alta dirección.

Asimismo, se hará una evaluación al finalizar la ejecución del plan para establecer los logros que se obtuvieron, esta será realizada por la Unidad de Planificación con la información brindada por cada Director, aplicando las herramientas necesarias para su evaluación. Estos resultados constituirán un insumo importante para el proceso de elaboración y/o actualización del siguiente plan estratégico.

Referencia bibliográfica

Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. (2012). Guatemala.

Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, cuyos Derechos Humanos fueron Vulnerados. (2014). Guatemala.

BID. (s.f.). *Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte.* Obtenido de <https://www.iadb.org/es/alianzaparalaprospereidad>

Et al, M. d. (2016). *Agenda Rural 2016-2020.* Guatemala, Guatemala.

Gobierno de Guatemala. (19 de septiembre de 1967). *Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.* Guatemala, Guatemala: Litrografías Modernas.

Gobierno de Guatemala. (24 de mayo de 2012). *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022.* Guatemala, Guatemala.

Gobierno de la República de Guatemala. (2016). *Política General de Gobierno 2016-2020.* Guatemala, Guatemala.

- INGUAT. (2015). *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025*. Guatemala: INGUAT.
- INGUAT, I. G. (2015). *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025*. Guatemala, Guatemala.
- International, T. (s.f.). *Country data: Guatemala*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/countries/guatemala>
- Ministerio de Economía, M. (2016). *Política Económica 2016-2021*. Guatemala, Guatemala.
- Mujer, S. P. (2009). *Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023*. Guatemala.
- OMT. (s.f.). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es>
- PNUD. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa Nacional de Competitividad de Guatemala, P. (2016). *Agenda Nacional de Competitividad 2016 - 2032*. Guatemala, Guatemala.
- UNWTO. (17 de enero de 2023). *EL TURISMO VA CAMINO DE RECUPERAR LOS NIVELES PREPANDÉMICOS EN ALGUNAS REGIONES EN 2023*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023>
- WTTC-, W. T. (marzo de 2022). *Economic Impact Reports*. Obtenido de <https://wtcc.org/research/economic-impact/moduleid/704/itemid/122/controller/downloadrequest/action/quickdownload>

Anexo 1

Modelo Institucional



Modelo Institucional Gestión Por Resultados -GpR-



Índice

| | |
|---|----|
| 1) Justificación..... | 7 |
| 2) Alcances y limitaciones | 7 |
| 3) Identificación y análisis de la problemática | 8 |
| 4) Priorización del problema o condición de interés | 9 |
| 5) Construcción o adopción de un modelo conceptual | 11 |
| 6) Modelo explicativo | 19 |
| 7) Modelo prescriptivo | 59 |
| 8) Modelo lógico | 69 |
| 9) Conclusiones..... | 80 |
| 10) Recomendaciones..... | 81 |
| 11) Referencias | 81 |
| Anexo 1, fichas de indicadores de resultados | 83 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|----|
| Cuadro # 1: Matriz de identificación y priorización de la problemática | 9 |
| Cuadro # 2: Priorización del problema..... | 10 |
| Cuadro # 3: Análisis de actores | 11 |
| Cuadro #. 4: Matriz de evidencias | 33 |
| Cuadro #. 5: Análisis de evidencia con base en la magnitud, la evidencia y la fuerza explicativa | 43 |
| Cuadro # 6: Resultados institucionales..... | 73 |
| Cuadro # 7: Matriz de intervenciones y producción | 74 |

Índice de Esquemas

| | |
|---|----|
| Esquema # 1: Árbol de Problemas | 17 |
| Esquema # 2, Causa directa: Débil articulación del sector turístico | 19 |
| Esquema # 3, Causa directa: Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen de país | 23 |
| Esquema # 4, Causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico..... | 27 |
| Esquema # 5, Causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos..... | 30 |
| Esquema # 6, Modelo explicativo, causa directa: débil articulación del sector turístico | 39 |
| Esquema # 7, Modelo explicativo, causa directa: percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país | 40 |

| | |
|--|----|
| Esquema # 8, Modelo explicativo, causa directa: deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico | 41 |
| Esquema # 9, Modelo explicativo, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos..... | 42 |
| Esquema # 10, Rutas causales críticas, causa directa: débil articulación del sector turístico..... | 50 |
| Esquema # 11, Rutas causales críticas, causa directa: Percepción desfavorable de la imagen del país..... | 52 |
| Esquema # 12, Rutas causales críticas, causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico | 54 |
| Esquema # 13, Rutas causales críticas, causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos..... | 56 |
| Esquema # 14, Análisis de Intervenciones, causa directa: Débil articulación del sector turístico..... | 58 |
| Esquema # 15, Análisis de las intervenciones, causa directa: percepción desfavorable de la imagen del país | 59 |
| Esquema # 16, Análisis de las intervenciones, causa directa: deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico..... | 60 |
| Esquema # 17, Análisis de las intervenciones, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos..... | 61 |
| Esquema # 18, Modelo prescriptivo, causa directa: débil articulación del sector turístico. 62 | |
| Esquema # 19, Modelo prescriptivo, causa directa: percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen de país..... | 63 |
| Esquema # 20, Modelo prescriptivo, causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico | 65 |
| Esquema # 21, Modelo prescriptivo, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos..... | 67 |
| Esquema # 22, cadena de resultados, causa directa: débil articulación del sector turístico | 69 |
| Esquema # 23, Cadena de resultados, causa directa: Percepción desfavorable de la imagen de país | 70 |
| Esquema # 24, Cadena de resultados, causa directa: Deficiente desarrollo empresarial del sector turístico..... | 71 |
| Esquema # 25, Cadena de Resultados, causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos..... | 72 |
| Esquema # 26, Diagrama del modelo lógico | 78 |

Introducción

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- para el cumplimiento de sus funciones, enmarca sus actuaciones en el Decreto No. 1701 del Congreso de la República “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo” de fecha 8 de septiembre de 1967 y su Reglamento a la Ley Orgánica, aprobado por Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69.

Asimismo, incluye dentro de sus normativas la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible 2012-2022 que tiene como objetivo consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo económico de la Nación en un marco de sostenibilidad económica, social, financiera, ambiental y cultural, el Plan Maestro de Turismo Sostenible -PMTS- 2015-2025, aprobado mediante el Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 de fecha uno de noviembre del 2016, el cual, está vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032, en los ejes Guatemala Urbana y Rural y Riqueza para Todos y Todas, específicamente con la promoción y el fortalecimiento de la cultura y las prácticas ancestrales que propician el desarrollo rural sostenible y la generación de un crecimiento económico acelerado sobre la base de la diversificación en las actividades turísticas; y, la Política General de Gobierno 2020-2024 -PGG- con la definición de lineamientos y acciones estratégicas que se vinculan con los pilares uno “Economía, Competitividad y Prosperidad” y cinco “Relaciones con el Mundo”.

Esta administración trabajó en la actualización del Modelo Institucional Gestión Por Resultados -GpR-, que contiene una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo en las mejoras sostenibles en los resultados que se esperan alcanzar y sirva de guía orientadora para la toma de decisiones por parte de las unidades responsables de ejecutar los programas y proyectos institucionales.

El modelo institucional se desarrolló con la metodología de planificación GpR, en función de su mandato institucional, identificando la problemática y el desarrollo de los modelos: conceptual, explicativo y sus caminos causales críticos, prescriptivo con su cadena de resultados y modelo lógico, para lo cual se tomó como base el PMTS que es la herramienta de planificación de esta entidad. Para la construcción del mismo, se integró un equipo técnico profesional que aplicó la metodología establecida en la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.

El turismo está en proceso de reactivación después de ser uno de los sectores más perjudicados por la pandemia de la COVID-19 que afectó a nivel mundial en el 2020, los diferentes sectores económicos, principalmente al sector turístico y de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo -OMT-, la recuperación del turismo acelera para alcanzar el 65% de los niveles anteriores a la pandemia.

Ante este escenario el INGUAT como ente rector de turismo en Guatemala, implementó un Plan de Reactivación del Turismo, que incluyó diversas actividades, entre ellas la creación y emisión de las “Guías de Buenas Prácticas para la Prevención del COVID-19 y Otras Infecciones”, autorizadas por el MSPAS, que responden a protocolos de seguridad. Asimismo, capacitaciones, a través de plataformas electrónicas y reuniones virtuales para comercializar y promocionar el turismo, principalmente para reactivar el turismo interno en el país.

Este modelo institucional tiene un enfoque con resultados inmediatos, intermedios y final e implica un cambio sustancial por las diferentes intervenciones para alcanzar resultados positivos en favor del sector turístico.

1) Justificación

La Gestión por Resultados -GpR- es un enfoque de la administración pública que orienta los esfuerzos de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, que incorpora la articulación de políticas, estrategias y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y rendición de cuentas.

El INGUAT lleva a cabo la planificación multianual y anual con un enfoque estratégico de GpR, que conlleva la mejora continua en los procesos, tecnificación de punta e inversión en capacitación para fortalecer el desarrollo del capital humano y se mejore el rendimiento del capital humano y el servicio a los clientes internos y externos.

Dentro de los elementos orientadores del PMTS, se crearon 8 ejes que facilitan la gestión de recursos ante el sector público y privado y desarrolla la actividad turística en Guatemala de forma sostenible, a través de promover el ordenamiento del territorio nacional, en función de su potencial turístico, con la finalidad de conservar y proteger el patrimonio natural y cultural.

Con la implementación del PMTS como un instrumento de planificación, se visualiza el desarrollo del sector turístico a diez años, se diversifica y pone en valor la oferta turística, con lineamientos generales para alcanzar beneficios económicos generados por esta actividad y consecuentemente brindar bienestar a las comunidades.

Con todos estos elementos, el INGUAT actualiza el Modelo Institucional basado en la GpR, que establece las estrategias con los principales actores, sustentado en referencias documentadas como políticas, planes, estudios y la experiencia de expertos, entre otros.

El desarrollo de este modelo se realizó de manera participativa, dirigido por la Dirección General y conlleva la suma de expertos y técnicos que laboran para esta Institución y su objetivo es contar con estrategias que permitan alcanzar resultados positivos en favor del turismo en Guatemala.

2) Alcances y limitaciones

Este modelo institucional bajo la metodología de GpR, identifica las causas en el árbol de problemas institucional y en las diferentes fases de cada modelo, asimismo, el análisis sistemático para trabajar las estrategias, la identificación de actores e indicadores.

En este modelo, se construyen las acciones que definen la ruta que la institución debe seguir para priorizar sus intervenciones, modernizar y hacer más dinámicos los servicios que se brindan a los clientes internos y externos, e identificar los insumos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para su operatividad. Por otro lado, fue importante apoyarse en evidencias referenciadas en el marco de leyes y políticas, estudios, planes, entre otros.

El reto de coordinar e integrar a todos los actores relacionados con el desarrollo del sector turístico, puede tornarse difícil, principalmente por la disposición de incluir dentro de sus planes operativos y por los limitados recursos financieros, para desarrollar proyectos que contribuyan con el turismo en Guatemala.

En tal sentido, en este modelo se promueve la mejora de la capacidad interna para formular, implementar, dar seguimiento y evaluar los planes, programas y proyectos que dan respuesta a las prioridades del país. Para ello, será importante que las diferentes instancias contribuyan al fortalecimiento de la actividad turística del país.

Si bien el turismo a partir del 11 de marzo de 2020 con la pandemia SARS CoV-2, afectó las sociedades y economías a nivel mundial, el país asumió como parte de la resiliencia ha enfrentado grandes desafíos y oportunidades para mejorar el alcance en la recepción del turismo internacional y promover el turismo interno como una alternativa para llevar desarrollo a los destinos turísticos; para ello, la vinculación público-privado ha sido importante, en la implantación de acciones en beneficio de toda la cadena de valor del turismo en el país.

Paralelamente, el INGUAT contribuye con la promoción internacional, de los destinos turísticos de jerarquía 4 y 5, en los mercados prioritarios como son: Estados Unidos, México, Canadá y El Salvador; sin embargo, en la medida que se alcance la resiliencia en el país la promoción internacional se incrementará a otros mercados.

3) Identificación y análisis de la problemática

Para realizar la identificación y análisis de la problemática, se actualizó el árbol de problemas, el cual describe los principales problemas y efectos que impactan al sector turismo en Guatemala.

4) Priorización del problema o condición de interés

Con el fin de conocer cómo abordan el tema de competitividad en otros países, se revisaron los documentos: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 de Chile, Competitividad Turística en México, Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad, después de analizarlos se estableció que ninguno de ellos se adapta a las características del país y por lo tanto se decidió desarrollar un modelo propio basado en la metodología de GpR.

De conformidad con lo que indica Porter (1990), para analizar la competitividad a nivel nacional se debe tomar en cuenta sectores específicos, a fin de comprender e intervenir en los determinantes de la propia competitividad.

Debido a que el fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala coadyuva a elevar la competitividad, debe considerarse como prioridad a nivel de país, en comparación con otras actividades económicas, toda vez que el turismo ocupa el segundo lugar en ingreso de divisas para el país y genera derrama económica y promueve el empleo para gran parte de la población, por ser una actividad sustentada en las personas, construida sobre la interacción social y que su oferta de servicios tiene su base principal en las micro y pequeñas empresas.

Cuadro # 1: Matriz de identificación y priorización de la problemática

| Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo | | CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS | | | | | | | | | | | | DPSE-05 | | | |
|---|---|---|--|--|--|------------------|--|---|--|-------------|--|--|---|--------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| NOTA: Ver criterios de ponderación al pie de página | | Relevancia | | | | | Apoyo | | | Capacidad | | | | CALIFICACIÓN | Problemas priorizados | Posición | |
| No. | Problemas identificados | El problema se cincula con su mandato institucional | El problema se contempla dentro de las prioridades nacionales. Plan Nacional de Desarrollo, ODS u otro instrumento estratégico equivalente de largo plazo o compromisos nacionales internacionales | La magnitud e incidencia del problema es tal, que requiere la intervención urgente e inmediata de la institución | La solución del problema contribuye significativamente a la transformación de la situación que afecta a la población atendida por la institución | TOTAL RELEVANCIA | La atención del problema tendrá el apoyo de las autoridades y personal de la institución | La atención del problema contará con el apoyo de otros actores involucrados | Se cuenta con evidencia académica, u opinión de expertos | TOTAL APOYO | La institución cuenta con los recursos financieros para atender la solución del problema | La institución cuenta con personal calificado, sistemas y herramientas para atender la solución del problema | La institución tiene capacidad para articular el esfuerzo de otros actores involucrados en la solución de la problemática | | | | TOTAL CAPACIDAD |
| 1 | Débil incidencia en el control de la promoción, fomento y desarrollo del turismo a nivel nacional | 10.0 | 1.0 | 7.5 | 10.0 | 7.1 | 10.0 | 5.0 | 1.0 | 5.3 | 5.0 | 5.0 | 7.5 | 5.8 | 6.51 | Alta prioridad | 2 |
| 2 | Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 7.5 | 7.5 | 8.3 | 7.5 | 7.5 | 7.5 | 7.5 | 9.17 | Alta prioridad | 1 |
| 3 | Poca satisfacción en la experiencia del visitante nacional y extranjero durante su estadía en Guatemala | 5.0 | 1.0 | 7.5 | 2.5 | 4.0 | 10.0 | 7.5 | 2.5 | 6.7 | 7.5 | 5.0 | 5.0 | 5.8 | 4.90 | Mediana prioridad | 3 |

| Características de la importancia del problema | Ponderación de Acuerdo a la Característica | | | | |
|--|--|----------------|------------------------|------------|---------------|
| | 1 | 2.5 | 5 | 7.5 | 10 |
| Relevancia | Irrelevante | Poco relevante | Medianamente relevante | Relevante | Muy relevante |
| Apoyo | Inexistente | Parcial | Existente | Importante | Significativo |
| Capacidad | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |

| | |
|-------------------|--|
| Alta prioridad | Problemas con resultados mayores a 6.50 |
| Mediana prioridad | Problemas con resultados mayores a 4.00 y menores o iguales a 6.50 |
| Baja prioridad | Problemas con resultados menores o iguales a 4.00 |

Fuente: INGUAT, 2023

Después de realizar el análisis de la problemática, de acuerdo a la magnitud de los problemas identificados se priorizó el problema de mayor impacto: **Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala**, el cual responde a las preguntas que se presentan en el Cuadro #1:

Cuadro # 2: Priorización del problema

| | |
|---|---|
| Identificar el sector a abordar (¿Quiénes?) | Sector turismo |
| Identificar la problemática (¿Qué?) | Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral |
| Determinar la importancia relativa de los problemas identificados (Indicador) | Según la Constitución Política de la República de Guatemala, art.119 “Obligaciones del Estado. Son obligaciones fundamentales del Estado: a. Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;...” |
| Definir el problema priorizado | Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala |

5) Construcción o adopción de un modelo conceptual

Se tomó como referencia el árbol de problemas del Plan Estratégico Institucional, después de su análisis, identificación y priorización de los problemas, se concluyó que la problemática a atender por el INGUAT es “Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala” y sus causas directas: a) Débil articulación del sector turístico, b) Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país, c) Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico y d) Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos, no así todas las causas indirectas nivel 1, 2, 3 y 4.

A través del modelo conceptual se delimitó el alcance del problema, así como la responsabilidad de cada uno de los actores involucrados o vinculados.

Los actores analizados en el Cuadro #3, son los que tienen mayor importancia para la gestión del INGUAT e influyen de manera directa e indirecta y su área de influencia es en su mayoría a nivel nacional y en algunos casos a nivel regional e internacional.

Cuadro # 3: Análisis de actores

| No. | Actor nombre y descripción | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|---|--------------------------------------|---|---|
| 1 | Presidencia de la República | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 2 | Vicepresidencia de la República | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 3 | Secretaría Privada de la Presidencia | Políticos | Lineamientos | Nacional |
| 4 | Secretaría de Comunicación Social | Políticos | Coordina y ejecuta la política de comunicación del gobierno. | Nacional |
| 5 | Comisión de Turismo del Congreso de la República | Políticos y técnicos | Apoyo técnico y político. | Departamental |
| 6 | Ministerio de Finanzas Públicas | Técnicos, Tecnológicos y Financieros | Evaluación, monitoreo y seguimiento. | Nacional |
| 7 | Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas | Técnicos | Coordinación, evaluación, monitoreo y seguimiento. | Departamental |
| 8 | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN- | Técnicos | Lineamientos, coordinación, formulación y seguimiento de la planificación y políticas públicas. | Nacional |
| 9 | Ministerio de Economía | Técnicos | Apoyo técnico y administrativo. | Nacional |
| 10 | Ministerio de Cultura y Deportes | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 11 | Ministerio de Relaciones Exteriores | Humanos | Asuntos diplomáticos y consulares. Apoyo técnico. | Nacional e Internacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|--|--------------------|---|---|
| 12 | Ministerio de Gobernación | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico y humano. | Nacional |
| 13 | Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico e infraestructura turística. | Nacional |
| 14 | Ministerio de Salud y Asistencia Social | Técnico | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 15 | Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC- | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico y conectividad aérea. | Nacional |
| 16 | Instituto Nacional de Estadísticas -INE- | Técnicos | Actividades del Sistema Estadístico Nacional. | Nacional |
| 17 | Ministerio de Educación | Humanos | Capacitación turística en el pensum de estudios. | Nacional |
| 18 | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- | Técnicos | Intercambio de experiencias e información. | Nacional |
| 19 | Instituto Guatemalteco de Migración | Técnicos | Brindar información estadística de la entrada y salida de nacionales y extranjeros del territorio nacional. | Nacional |
| 20 | Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA- | Técnicos | Coordina la encuesta del índice de competitividad turística con los empresarios y mesa de competitividad. | Nacional |
| 21 | Instituto Nacional de Capacitación y Productividad -INTECAP- | Técnicos | Capacitación al sector turístico. | Nacional |
| 22 | Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM- | Técnicos | Facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sectores para mejorar las condiciones de competitividad turística. | Departamental |
| 23 | Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN- | Técnicos | Apoyo técnico e información en la conservación, protección, sostenibilidad y el mejoramiento del ambiente y recursos naturales. | Nacional |
| 24 | Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP- | Técnicos | Apoyo técnico e intercambio de información. | Nacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|--|----------------------------|--|---|
| 25 | Consejo para la Reducción de Desastres -CONRED- | Técnicos y Humanos | Apoyo técnico e intercambio de información. | Nacional |
| 26 | Instituto de Fomento Municipal -INFOM- | Políticos y Técnicos | Formación y asesoría. | Nacional |
| 27 | Banco de Guatemala | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 28 | Ministerio de Trabajo y Previsión Social | Técnicos | Apoyo técnico. | Nacional |
| 29 | Municipalidades | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa | Municipal |
| 30 | Cámara de Turismo de Guatemala -CAMTUR- | Técnicos | Representar al sector privado turístico. | Nacional |
| 31 | Asociación Guatemalteca de Exportadores - AGEXPORT- | Técnicos | Promover y fomentar el desarrollo de las exportaciones del país. | Departamental |
| 32 | Buró de Convenciones | Técnicos | Representan servicios para la realización y coordinación de eventos internacionales. | Nacional |
| 33 | Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas -AGLA- | Técnicos | Agrupar a todas las líneas aéreas comerciales que operan en Guatemala tanto para el transporte de personas así como carga. | Nacional |
| 34 | Asociación de Guías de Turistas de Guatemala - AGTG- | Técnicos | Representa a los guías certificados de turismo de Guatemala. | Nacional |
| 35 | Prestadores de servicios turísticos (hoteles, tour operadores, guías de turistas, escuelas de español, marinas, otros) | Técnicos y administrativos | Proveer servicios para atención a los visitantes nacionales e internacionales. Estar debidamente inscritos en el INGUAT. | Nacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|---|----------------------------|--|---|
| 36 | Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo -OCSET- (Banco de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística, Dirección General de Migración, Cámara de Turismo, Instituto Guatemalteco de Turismo, Asociación de Investigación y Estudios Sociales y la Asociación General de Líneas Aéreas) | Técnicos | Construir la cuenta satélite de turismo experimental. | Departamental |
| 37 | Contraloría General de Cuentas | Técnicos | Fiscalización. | Nacional |
| 38 | Procuraduría General de la Nación | Técnicos y administrativos | Asesoría y gestión administrativa. | Nacional |
| 39 | Asociación de Estudios Sociales -ASIES- | Técnicos | Impulsa estudios e investigaciones en temas turísticos, entre otros. | Nacional |
| 40 | Medios de Comunicación | Político | Comunicación positiva o negativa del país, y desarrollo de la industria turística. | Nacional |
| 41 | Comités de Autogestión Turística -CAT- | Técnicos | Instancias de coordinación local. | Departamental |
| 42 | Comité Académico de Turismo | Técnicos | Apoyo académico al sector. | Departamental |
| 43 | Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural -CODEDE- | Político | Coordinación interinstitucional pública y privada. | Departamental |
| 44 | Mesa Nacional para la Prevención y Protección de Niños, Niñas y Adolescentes contra la Explotación Sexual en las Actividades Relacionadas con Viajes | Político y Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |

| No. | Actor nombre y descripción | Recursos | Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema | Ubicación geográfica y área de influencia |
|-----|---|------------------------|---|--|
| | y Turismo -MENACESNNA- | | | |
| 45 | Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI- | Técnicos | Apoyo técnico y gestión administrativa. | Nacional |
| 46 | <i>World Travel and Tourism Council</i> -WTTC- | Técnicos | Informes del impacto económico de viajes y turismo. | Internacional |
| 47 | <i>World Economic Forum</i> -WEF- | Técnicos | Reporte de competitividad de viajes y turismo, que incluye el Índice de Competitividad Turística. | Internacional |
| 48 | Organización Mundial de Turismo -OMT- | Técnicos | Organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. | Internacional |
| 49 | Agencia de Promoción Turística de Centroamérica -CATA- | Técnicos | Promoción turística de Centroamérica en Europa. | Europa |
| 50 | Secretaría de Integración Turística Centroamericana -SITCA- | Técnicos | Promoción turística de la región Centroamericana y República Dominicana. | Regional (Centroamérica) |
| 51 | Organización Mundo Maya -OMM- | Técnicos | Coordinar, asistir y estimular el desarrollo turístico, cultural y ambiental de la región en la que se desarrolló la Civilización Maya. | Regional (Países que pertenecen al Mundo Maya) |
| 52 | Cooperación Internacional | Técnicos / Financieros | Apoyo técnico y/o financiero. | Internacional |
| 53 | Países competidores (competencia) | Políticos | Asignan más presupuesto en la promoción de su destino, competencia de Guatemala. Gestionan mayor conectividad aérea. | Internacional |

Fuente: INGUAT, 2023

Se identificaron 4 causas directas de la problemática priorizada:

1. Débil articulación del sector turístico.
2. Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país.
3. Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico.

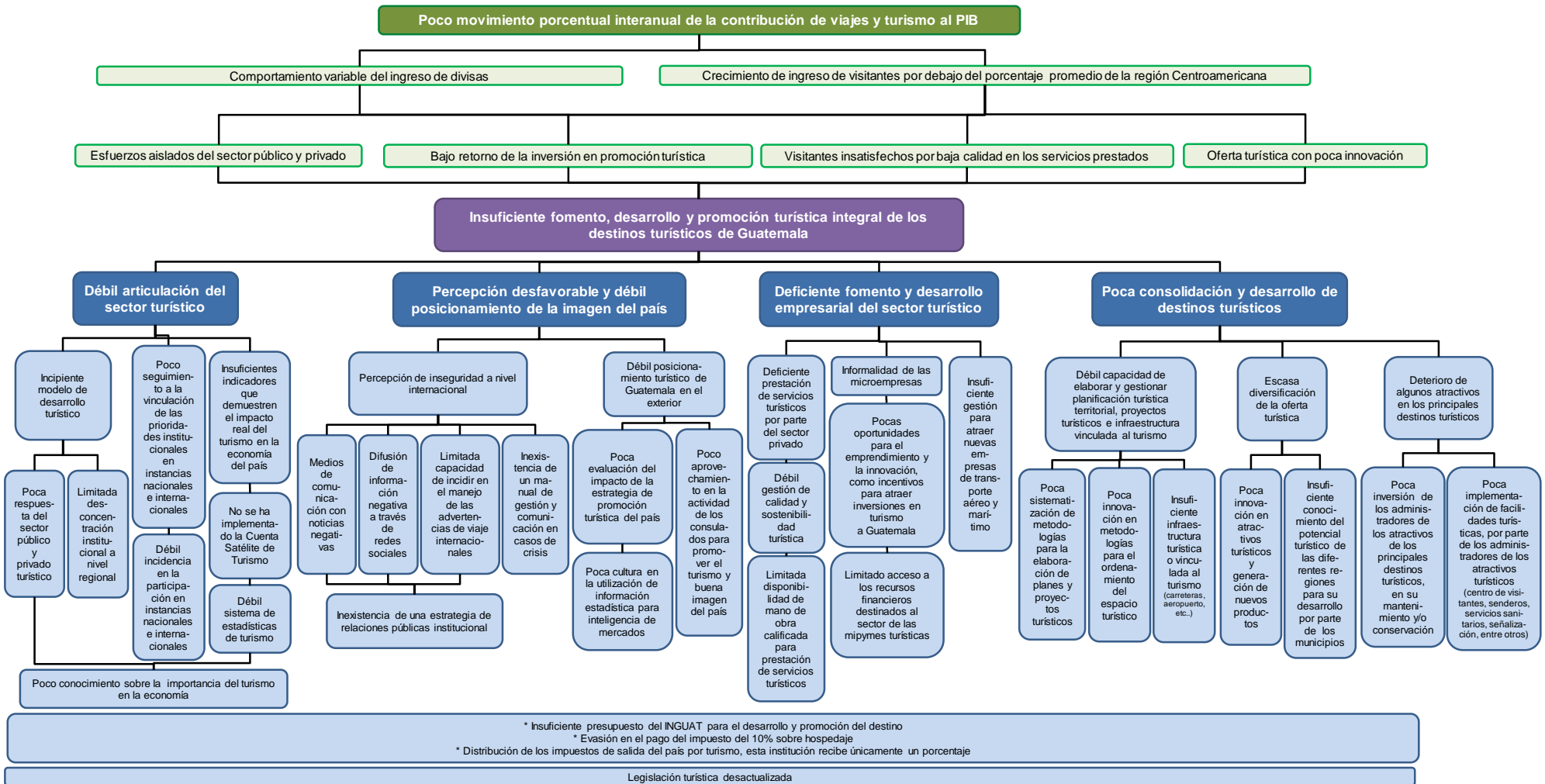
4. Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos.

Estas causas serán objeto de un análisis más a detalle para la construcción de los modelos explicativos, prescriptivos y lógicos.

En el siguiente esquema se presenta el árbol de problemas del diagrama del modelo conceptual, que se elaboró con el personal técnico y profesional de esta institución y bajo la coordinación de la Dirección General:



Esquema # 1: Árbol de Problemas



6) Modelo explicativo

Guatemala hasta el 2019, tuvo un crecimiento sostenido del ingreso de divisas y visitantes internacionales, en especial las que llegan por vía terrestre, sin embargo, el **insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala**, afecta la competitividad del país frente a otros países destino.

La actividad turística es relevante para Guatemala por su contribución económica, desarrollo social y ambiental, y que la mayoría de prestadores de servicios turísticos son Mipymes.

La etapa de construcción de un modelo conceptual sobre la problemática identificada en el árbol de problemas, generó insumos importantes y necesarios para la elaboración del modelo explicativo.

a) Identificación de factores causales directos e indirectos y su jerarquización

La elaboración de la red de causalidad de la problemática priorizada en el árbol de problemas, ilustra las causas directas que originan el insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala y la identificación de los factores causales indirectos que ocasionan esas causas directas.

A continuación se desagregan cada una de las causas de la problemática **Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala**, con el fin de jerarquizar los factores causales, identificar el qué y quienes y determinar la magnitud de la condición de interés de las relaciones causales mediante el Modelo Explicativo.

1. Débil articulación del sector turístico

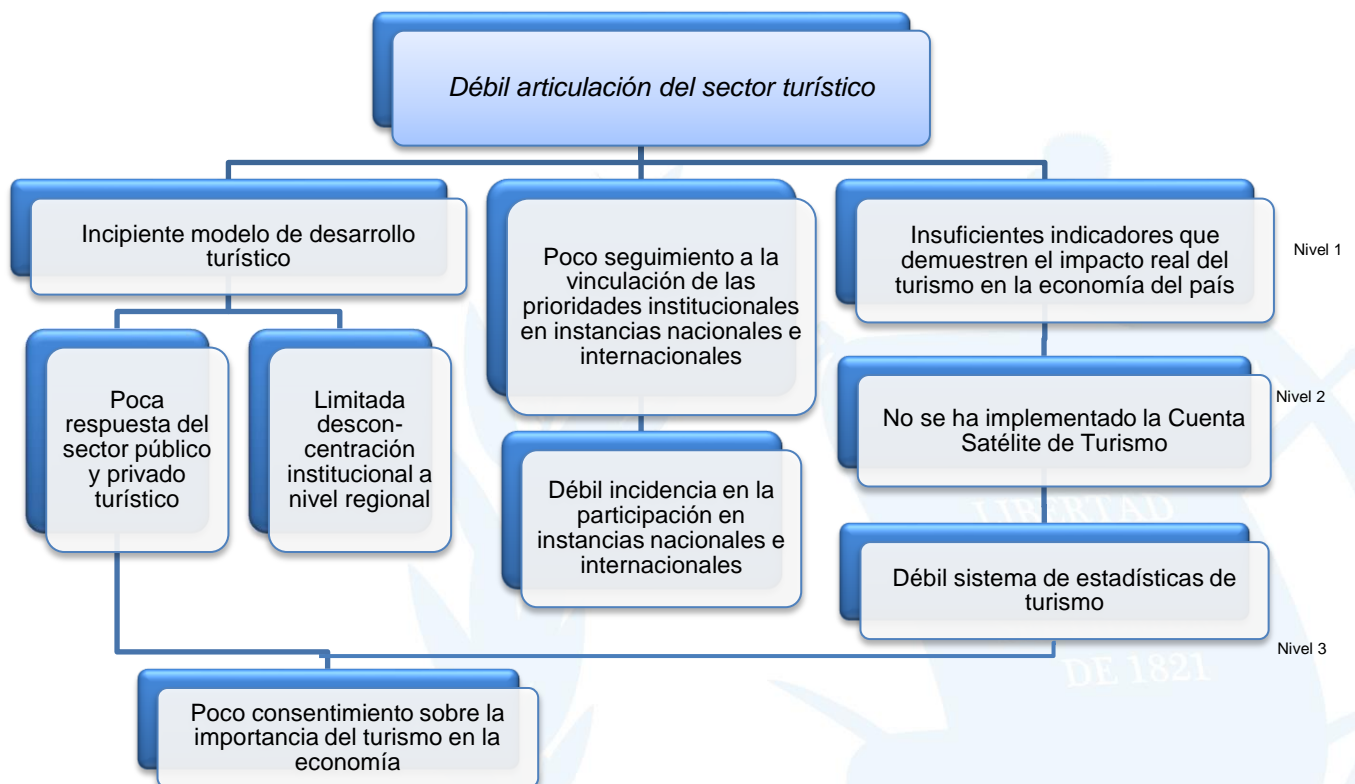
Según el diagnóstico del primer eje del PMTS, la industria turística es compleja en cuanto a número de actores y niveles de decisión y ejecución. El sector público interviene como facilitador de normativas, promoción, regulación de servicios de empresas turísticas e inversiones relacionadas; en tanto que el sector privado, genera oportunidades de empleo y negocios; la sociedad civil organizada y la academia, implementan acciones de apoyo a la actividad turística.

Los esfuerzos de estos actores requieren de una coordinación y alineación, a través de acuerdos y planes de acción, de tal manera que, la suma de todos, alcance efectivos y eficientes resultados.

Uno de los factores causales directos que impactan en el problema priorizado, es la **débil articulación del sector turístico**, porque no se han integrado de forma eficiente los distintos actores que intervienen en elevar la competitividad turística.

Esta causa principal proviene a su vez de tres causas indirectas nivel uno, cuatro de nivel dos y dos de nivel tres, según se muestra en el siguiente esquema:

Esquema # 2, Causa directa: Débil articulación del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

Al analizar la causa directa **débil articulación del sector turístico**, se determina que esta se ve afectada por las siguientes causas indirectas de nivel 1:

- **Incipiente modelo de desarrollo:** esta causa se aprecia a nivel nacional, pues si bien se han hecho esfuerzos para desarrollar distintas áreas, como los productos Vive Xela y Guatemágica, no se han logrado integrar los distintos actores participantes y alcanzar el desarrollo deseado en esos espacios.
- **Poco seguimiento a la vinculación de las prioridades institucionales en instancias nacionales e internacionales:** este factor en particular no ha sido visibilizado por mucho tiempo. No obstante, a nivel nacional se está logrando un efecto positivo a través de las gestiones y participación del sector en distintas instancias. En el ámbito internacional el PMTS establece que ha habido poca articulación en las estrategias de mercadeo de Centroamérica, Europa y otras latitudes.
- **Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país:** esta causa se deriva de un débil sistema de estadísticas de turismo, que no ha permitido la construcción de la Cuenta Satélite de Turismo de Guatemala -CSTG-, integrada por 10 tablas las cuales contienen diferentes datos e indicadores sobre la oferta y demanda turística, que proveerá como resultado principal el impacto del turismo en la producción nacional de bienes y servicios.

No está de más mencionar, que en Guatemala habitualmente el desempeño de la actividad turística y de los viajes se mide por el número de llegadas internacionales, debido a que son los datos que se han recopilado históricamente, pues el INGUAT cuenta con información sobre las llegadas desde 1963, serie histórica de visitantes internacionales que refleja un aumento promedio anual de 6.47% en la década 2009-2019, influenciado principalmente por los movimientos terrestres. Esta variación se obtiene ya con datos de una actualización de la serie 2009-2014 con una metodología avalada internacionalmente que se realizó en el 2015. En medio de la emergencia sanitaria, social y económica mundial sin precedentes debido a la pandemia COVID-19, el sector de los viajes y turismo ha sido uno de los más afectados, con la paralización de vuelos aéreos, hoteles cerrados y restricciones a los viajes en casi todos los países del mundo.

En este marco, no se ha considerado debidamente el aporte del turismo interno en la economía del país debido a la falta de datos. No obstante, derivado de las alianzas para recopilar información sobre este tipo de turismo, en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares 2009/2010 (ENIGFAM) se incluyó un módulo sobre los viajes de los residentes en el país, que generó algunos indicadores tales como: en los tres meses previos al periodo de referencia, en el 20% de los hogares guatemaltecos hubo por lo menos una persona que viajó dentro de Guatemala; el 53% viajaron y pernoctaron dos

noches en el destino; otro dato relevante que el 40% de las personas viajaron de manera individual.

La ENIGFAM también muestra que en los mismos tres meses previos considerados para el turismo interno, en el 2% de los hogares guatemaltecos hubo al menos una persona que viajó fuera de Guatemala. El 40.6% de los viajeros tuvo como motivo principal el trabajo/negocios, 26.3% ocio/vacaciones, 24.2% visitar a familiares/amigos, 3.6% motivos religiosos, 1.5% tratamiento de salud y el restante 3.8% otros motivos.

A partir de 2021 INGUAT inició un proceso de recopilación de información del turismo interno, en función de construir perfiles e indicadores que contribuyan a dimensionar el impacto del turismo en la economía del país.

El INGUAT también registra las cifras del turismo emisor de igual forma que para el turismo receptor.

Sobre la contribución económica del turismo, es una tarea que no es fácil de cuantificar, ya que el turismo es una actividad transversal, es necesario un tratamiento más detallado de las cuentas nacionales, con información complementaria que conlleve a la construcción de la Cuenta Satélite de Turismo. Producto de esta preocupación se han llevado a cabo algunos ejercicios, entre ellos en 2006 una tarea coordinada por un consultor internacional estimó de manera preliminar que el valor agregado del turismo estaba en 5% del valor agregado total. (Falconí, 2009).

En este sentido, el PMTS 2015-2025 establece como objetivo primordial la sistematización de la información para medir el impacto del sector turístico en el país, para la toma de decisiones que permitan el buen desempeño de la actividad turística, para ello incluye los subprogramas y/o proyectos siguientes:

- 1.01.01.01 Consolidación de la cuenta Satélite de Turismo de Guatemala y OCSET.
- 1.01.01.02 Implementación del Observatorio Turístico

El compromiso por el turismo debe trascender al sector público y ser una prioridad también para el sector privado, sociedad civil organizada y comunidad internacional. Se considera que el diseño del PMTS, es una base muy importante para lograr alinear los esfuerzos de todos los actores, por lo que se requerirá de mecanismos formales de adopción e implementación del mismo.

Como institución pública rectora del turismo, con presencia en los departamentos de la República, el INGUAT tiene un espacio en los Consejos Departamentales de Desarrollo -CODEDES- con voz y voto, en donde participa a través de los delegados regionales y

subregionales, con el propósito de gestionar proyectos y actividades para el desarrollo de los destinos turísticos de su departamento.

El Sistema de Consejos de Desarrollo -SISCODE-, es el medio principal de participación en la gestión pública de la población maya, xinca y garífuna y la no indígena, para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta la diversidad multiétnica, pluricultural y multilingüe, así como principios de unidad nacional. La participación activa de todos los involucrados, a través de las diferentes instancias actuales y futuras es fundamental para la efectiva comunicación, coordinación e interacción.

Las causas analizadas, junto a la evidencia encontrada, son las que mayormente impactan sobre el insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala y por lo tanto, es necesario que se realicen acciones encaminadas a mejorar estas condiciones y por ende permitan elevar la competitividad turística del país a nivel internacional.



2. Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país.

Esquema # 3. Causa directa: Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen de país



Fuente: INGUAT, 2023

Como señala Josep Francesc Valls (Valls, 1992) “La marca de país es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta percepción de los consumidores, es equivalente a la suma de todos los elementos que componen el país, más los que se generan para comunicar las características del país.” La consolidación e impulso de una marca país, realizada de manera articulada con los diferentes sectores, permite la proyección del país por medio de una imagen en la cual se vean representados los diferentes sectores.

Si se gestiona la imagen de país de forma adecuada, favorece el crecimiento económico y social; además una imagen de país positiva alienta la inversión, el turismo y la identidad de país. Kotler y Gertner (2002) descomponen el concepto y señalan que “la imagen país representa un gran conjunto de asociaciones e información relacionada con una nación determinada, pero de manera simplificada, como resultado de un proceso mental, al tratar de acopiar la información más relevante sobre este lugar”.

La causa directa **Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país**, se ve influenciada por diversos factores culturales, sociales, económicos, políticos y globales que vive Guatemala, entre ellos se encuentran: percepción de inseguridad y de corrupción, los desastres naturales, la pobreza, manifestaciones y bloqueos; también afecta el desconocimiento de Guatemala como destino turístico y las noticias que los medios de comunicación publican.

En el índice de paz global 2022, Guatemala ocupa el lugar 106 de 163 países, con un puntaje de 2.14. Con indicadores altos en homicidios, crímenes violentos, accesibilidad a armas y la criminalidad percibida por la sociedad, lo cual reduce el interés como destino turístico y para inversión extranjera.

Guatemala se ha visto muy afectada con la pandemia COVID -19 a partir de marzo de 2020, sin embargo, el sector turístico ha mostrado resiliencia, realizando los cambios necesarios a las nuevas demandas de los visitantes nacionales e internacionales, ofreciendo paquetes turísticos para atraer al turismo interno e integrando prácticas de bioseguridad.

Esta causa tiene dos causas indirectas de nivel 1: **Percepción de inseguridad a nivel internacional y Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior**; además se ve influenciada por seis causas nivel 2: Medios de comunicación con noticias negativas, Difusión de información negativa a través de redes sociales, Limitada capacidad de incidir en el manejo de las advertencias de viaje internacionales, Inexistencia de un manual de gestión y comunicación en casos de crisis, Poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país y Poca aprovechamiento en la actividad de los consulados para promover el turismo y buena imagen de país; y dos causas nivel 3: Inexistencia de una estrategia de relaciones públicas institucional y Poca cultura en la utilización de información estadística para inteligencia de mercados.

La causa indirecta nivel 1 **Percepción de inseguridad a nivel internacional**, se debe a que mucha de la información que se genera en el exterior, proviene de los medios de comunicación nacionales, que dan énfasis a los problemas que afectan el país y las fuentes internacionales de noticias se basan en estos reportes o bien en sus corresponsales en la región.

También se hizo un análisis a la información de las páginas consulares publicadas en los sitios web de las embajadas de Estados Unidos, Canadá, México, España, Reino Unido, Francia, Italia y Japón. En todas se pueden observar restricciones de viaje a Guatemala, por crimen, violencia, manifestaciones, desastres naturales, etc., algunas recomiendan no viajar o no viajar a algunos lugares en Guatemala. En algunos casos se observa que Guatemala es evaluada con mayor rigidez en comparación a otros países de la región. Se considera importante realizar acciones pertinentes para cambiar el contenido de la información y así evitar que contribuya negativamente a la imagen del país en el extranjero.

Además, con la globalización, el avance tecnológico y el uso de redes sociales, las noticias muchas veces aumentan la proporción y dimensión de los acontecimientos en el país y estos pueden influir en la decisión de viaje, una noticia negativa puede replicarse de tal manera que el visitante potencial decida ya no viajar a Guatemala y elegir otro destino.

La inexistencia de una estrategia de relaciones públicas institucional, influye en que la comunicación turística del país no este planificada, de acuerdo a los mensajes que se quieren proporcionar.

Han existido políticas generales de gobierno, que establecen dentro de sus acciones estratégicas, promover la imagen y marca país en el exterior, para contrarrestar la información negativa que ha afectado el turismo, el comercio exterior y la cooperación internacional, esto con el propósito de mejorar y materializar la notoriedad de Guatemala en el ámbito internacional.

Para la causa indirecta nivel 1 **débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior**, se debe tomar en cuenta que a partir del 2020 debido a la pandemia COVID-19, hubo una disminución del turismo a nivel mundial y en caso de Guatemala se dio la disminución del presupuesto de ingresos del INGUAT, que se ha ido recuperando paulatinamente a partir del 2022, lo que limitó la inversión en promoción turística a cargo de esta institución.

Es importante contar con estrategias de mercadeo innovadoras para dar a conocer el país, que ayuden a aumentar el posicionamiento turístico de Guatemala. Se debe tomar en cuenta, que el turismo mundial ha evolucionado y es más tecnológico, los viajeros usan cada vez más tecnología de información para la planificación del viaje y la elección de los destinos turísticos a visitar. El teléfono móvil se ha convertido en guía turístico, agencia de viajes, mapa, localizador de los mejores restaurantes, transporte y otros. El

INGUAT pone a disposición del visitante herramientas que facilitan su estadía, un ejemplo de ello es el Geoportal y <https://visitguatemala.com/360/>.

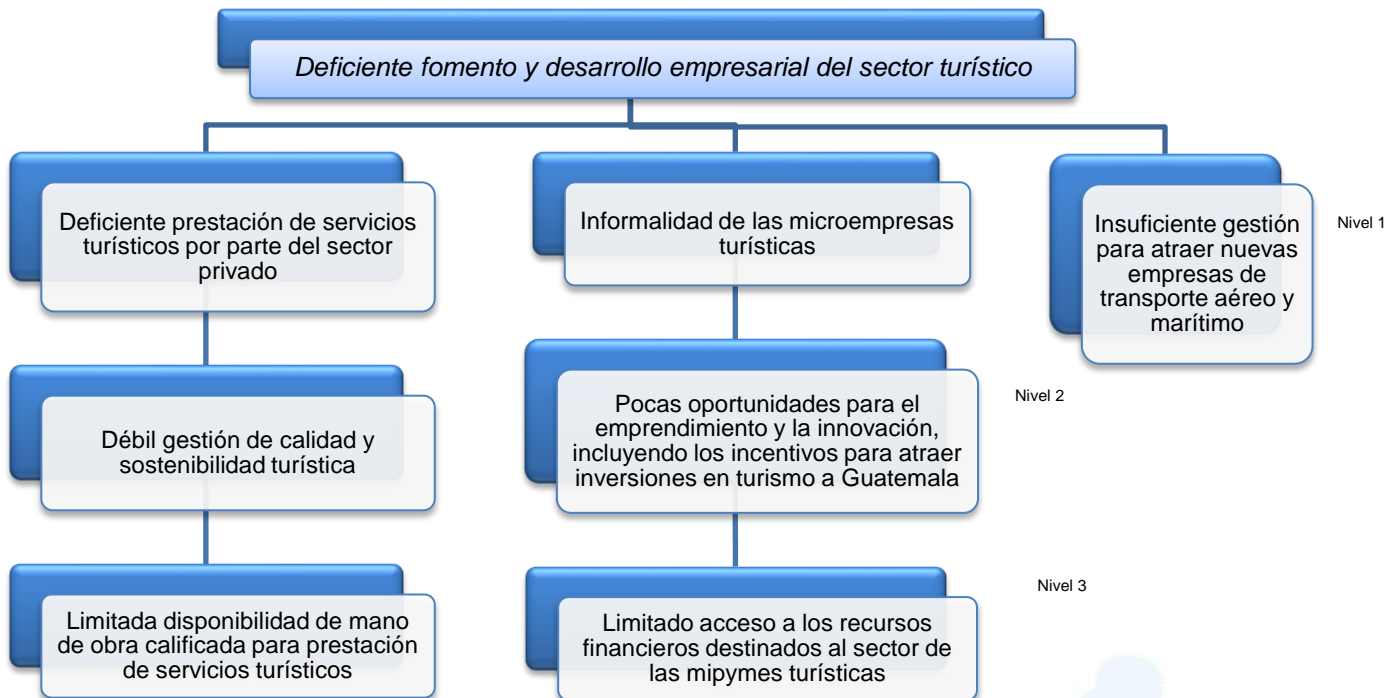
No obstante, que en el Eje de Mercadeo del PMTS, toda acción promocional en un mercado debe ser medible y generar resultados en el corto o mediano plazo, en Guatemala la intervención de acciones publicitarias en algunos mercados ha sido intermitente, lo que no permite medir la respuesta de los consumidores ni dar un adecuado seguimiento o análisis del comportamiento de los visitantes.

Guatemala tiene ventajas comparativas frente a otros países, ya que posee riqueza cultural, natural, cultura viva, una posición geográfica competitiva, un buen clima, entre otras, además es uno de los 19 países megadiversos del mundo. Al contar con tantos elementos diferenciadores en este destino, se debe aprovechar en la promoción del país para que incluya la gran variedad de productos que se pueden ofrecer a los mercados prioritarios, estratégicos y de oportunidad; además de aprovechar el espacio que tiene el INGUAT a nivel regional, principalmente a través de CATA que promociona a Centroamérica como un conjunto.

En el 2022 se lanzó la marca país “Guatemala Asombrosa e Imparable”, no obstante contar con esta marca país, es necesario impulsar una estrategia que promueva la utilización de esta marca en todos los sectores tanto públicos como privados, que ayudará al posicionamiento de Guatemala como destino turístico alineado a una estrategia de país. También será importante considerar que existe un convenio de Cooperación Interinstitucional Marca País, firmado por el Ministerio de Economía –MINECO-, Ministerio de Relaciones Exteriores -MINEX-, Ministerio de Cultura y Deportes -MCD-, Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y el INGUAT, que establece las bases generales de cooperación para el lanzamiento, promoción, posicionamiento y fortalecimiento de la marca país a nivel nacional.

3. Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico

Esquema # 4, Causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

La causa directa **deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico** se ve afectada por tres causas indirectas de nivel 1:

- **Deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado.**
- **Informalidad de las microempresas turísticas.**
- **Insuficiente gestión para atraer nuevas empresas de transporte aéreo y marítimo.**

Al entrar en detalle y analizar desde el punto de vista de la calidad, la causa indirecta de nivel 1, **deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado**, tiene una influencia directa en el nivel de satisfacción de los visitantes nacionales e internacionales que visitan el país, dado que todas las actividades que estos realizan están determinadas por sus características como consumidores y por lo que el destino les ofrece para su permanencia y disfrute. La deficiente prestación de los servicios de transporte, alimentación, hospedaje, esparcimiento, *tours*, *souvenirs*, entre otros, obedece a que no cumplen con los requisitos de registro para operar legalmente en el país, por lo que un servicio que ofrezca mayor calidad, asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos.

La causa indirecta de nivel 2, **débil gestión de calidad y sostenibilidad turística** se refleja en el incipiente número de agentes económicos del sector turístico que gestionan responsable, ética y sosteniblemente sus empresas, debido a que desconocen las ventajas de participar bajo principios sostenibles y éticos en la actividad turística. Por ello, no logran las ventajas que una gestión sostenible conlleva y mayor derrama hacia las comunidades receptoras. Además, existe una brecha en la calidad de los servicios y la atención en el sector turístico.

Los esfuerzos por implementar programas de capacitación orientados a elevar los estándares de calidad de la industria, han sido insuficientes y algunos prestadores de servicios turísticos han desarrollado la actividad de manera empírica, por lo que desconocen las técnicas para optimizar los procesos, lo que da como resultado visitantes insatisfechos, así como limitado crecimiento o inclusive reducción de los ingresos de las empresas.

Se debe tomar en cuenta, que un servicio será de buena calidad cuando su realización iguale o supere las expectativas del visitante y será calificado de baja calidad cuando la prestación no consiga cubrir estas expectativas, por lo que apostarle a la mejora en la calidad de los servicios turísticos puede hacer que los visitantes reconsideren el lugar como un destino para realizar varias visitas.

Desde un punto de vista comparativo, Guatemala es un destino más barato que otros países. Sin embargo, debe cuidarse que los bajos precios no estén relacionados con una baja calidad de los servicios turísticos.

Sumado a lo anterior, está la causa indirecta de nivel 3, **limitada disponibilidad de mano de obra calificada para prestación de servicios turísticos**, de acuerdo al PMTS, a nivel medio, las carreras de turismo no ofrecen opciones claras para incorporarse en el ámbito laboral del sector y pese a que ha habido avances importantes para ampliar la cobertura y los servicios educativos, todavía existen brechas significativas que deben ser atendidas, pues la educación de calidad es una oportunidad para mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos.

Asimismo, el poco acceso a la educación hace que las comunidades no perciban la importancia del turismo y por ende no buscan alternativas para capacitarse para atender de una forma más adecuada a los visitantes nacionales y extranjeros.

De acuerdo a la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, uno de los determinantes para la competitividad de un país es la calidad de su fuerza laboral. El fortalecimiento del capital humano promueve las capacidades, que permiten que se integren cadenas de

valor, para intervenir en los “eslabones” que impiden aumentar la calidad de los productos y servicios turísticos.

La otra causa indirecta de nivel 1, **informalidad de las microempresas turísticas** también influye en la causa principal, puesto que existen varias empresas que operan en la informalidad, lo cual impide que puedan acceder a servicios de capacitación, servicios de seguridad social, entre otros, y no contribuyen de manera directa en materia tributaria, lo que constituye un reto para asegurar la satisfacción de los visitantes.

También impacta visiblemente, de forma indirecta al deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico, las **pocas oportunidades para el emprendimiento y la innovación, como incentivos para atraer inversiones en turismo a Guatemala**, dado que existen insuficientes iniciativas que impulsen la competitividad empresarial, la innovación y el encadenamiento, lo que no promueve ampliamente los beneficios de la innovación y no se cuenta con una incubadora de emprendimientos turísticos. Esto repercute en el limitado desarrollo y promoción de productos nuevos y en la pérdida de oportunidades para los empresarios y comunidades anfitrionas.

Se suma a lo anterior, la siguiente causa indirecta de nivel 3, **limitado acceso a los recursos financieros destinados al sector de las mipymes turísticas**, que se ve reflejado por:

- Falta de garantías
- Informalidad de las empresas
- Poca capacidad para elaborar planes de negocios
- Poca capacidad de pago
- Inexperiencia en la actividad económica
- Poco conocimiento de aspectos legales

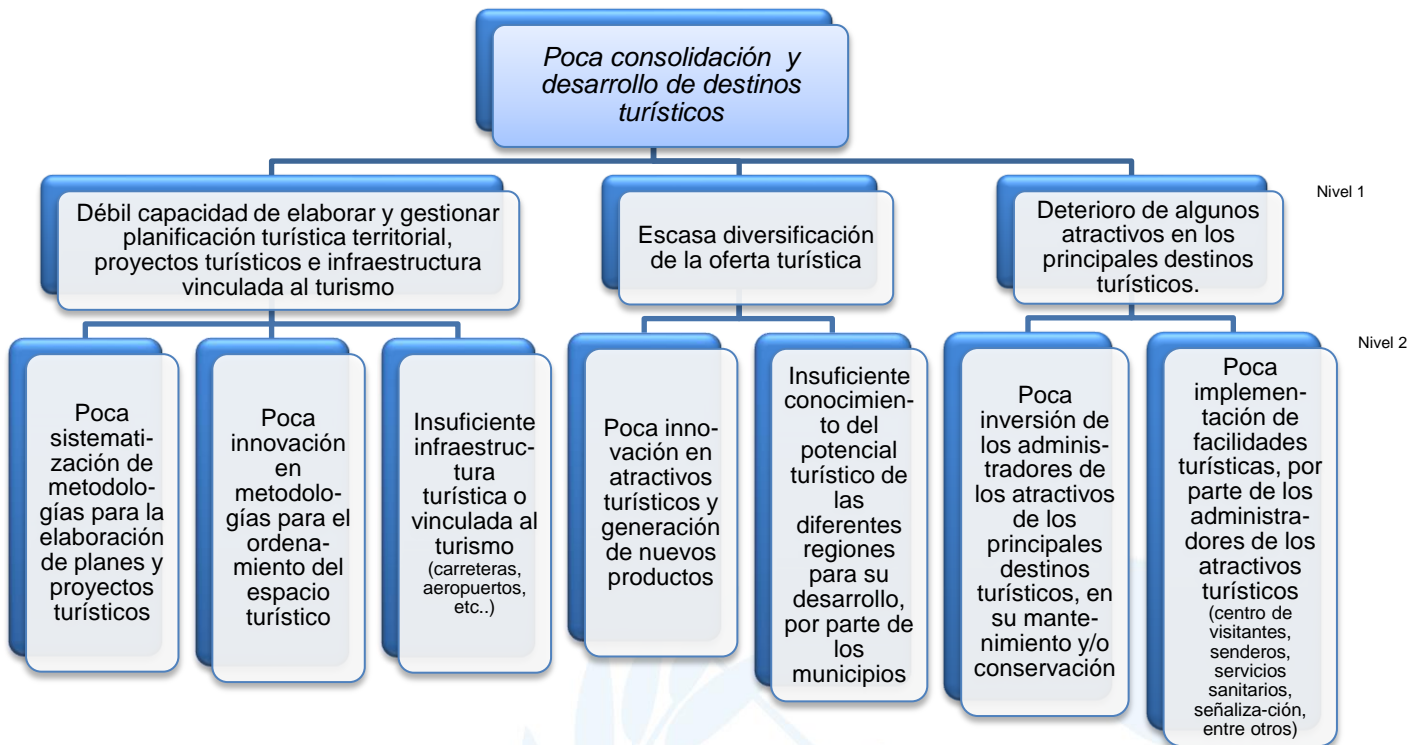
También se puede agregar que, en la actualidad el país carece de una ley de incentivos fiscales y no fiscales que promuevan la inversión extranjera para la actividad turística.

Con respecto a la causa directa de nivel 1, **insuficiente gestión para atraer nuevas empresas de transporte aéreo y marítimo**, el país como destino turístico tiene limitaciones de conectividad aérea, terrestre y acuática con los mercados emisores de turismo, lo que repercute en la cantidad de visitantes que ingresan al país, situación que se agrava con el alto costo de las tarifas aéreas y la necesidad de infraestructura y equipamiento.

Para contribuir a la mejora en la competitividad turística de Guatemala, por una parte, se debe ampliar el número de asientos y frecuencias de líneas aéreas y de transporte terrestre, cruceros y embarcaciones privadas; y por otra parte, se debe mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento.

4. Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos.

Esquema # 5. Causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos



Fuente: INGUAT, 2023

Uno de los factores causales directos que contribuyen al problema priorizado es la **poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos**, que supone tres causas indirectas nivel uno y siete de nivel dos. Esta situación se refleja en los atractivos turísticos de jerarquía 5, 4 y 3, que a pesar de su categorización no han alcanzado el desarrollo adecuado o bien han iniciado un proceso de declive en su ciclo de vida, por lo cual es necesario gestionarlos y ponerlos en valor nuevamente; sin embargo, es importante mencionar que esta gestión corresponde a los entes administradores de dichos atractivos turísticos, tales como las municipalidades y otras entidades del Estado. Como parte de la diversificación es oportuno desarrollar nuevos atractivos que complementen la oferta actual.

Por otro lado, la actividad turística está concentrada y algunos destinos están saturados, por lo que se hace necesario desconcentrarla, motivar estancias más prolongadas que

generen más oportunidades a las comunidades vecinas y reduzcan la presión sobre la infraestructura de los lugares que centralizan las visitas.

En el caso de la causa indirecta de nivel 1, **débil capacidad de elaborar y gestionar planificación turística territorial, proyectos turísticos e infraestructura vinculada al turismo**, se debe promover el proceso de organización del uso y la ocupación del territorio, en función de sus características biofísicas, ambientales, socioeconómicas, culturales y político institucionales, con la finalidad de promover el desarrollo sostenible de Guatemala, basado tanto en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, que orienta las intervenciones que el sector público, sector privado, otros organismos de la sociedad civil, la cooperación internacional y las municipalidades como administradoras de los atractivos turísticos, pueden realizar con el propósito de contribuir al desarrollo; así también, el PMTS que se vincula a nivel nacional con una serie de políticas y planes de otros sectores del país, que permiten la coordinación, diseño, implementación y seguimiento de la planificación sectorial.

Esta causa indirecta, a su vez, se ve influenciada por las causas indirectas de nivel 2: **poca sistematización de metodologías para la elaboración de planes y proyectos turísticos, poca innovación en metodologías para el ordenamiento del espacio turístico e insuficiente infraestructura turística o vinculada al turismo (carreteras, aeropuertos, etc).**

Con respecto a la causa de nivel 1, **escasa diversificación de la oferta turística**, en el PMTS se realizó una revisión de la oferta a nivel nacional con base en las regiones de planificación turística y sus atractivos y se estableció que no han surgido nuevos destinos, pues aún siguen siendo los principales sitios turísticos del país, la ciudad de Guatemala, La Antigua Guatemala, Quetzaltenango, Petén, Sololá, entre otros.

También se evidencia que la mayoría de los servicios que se ofrecen a los visitantes, se encuentran concentrados en los sitios turísticos antes descritos. De la infraestructura hotelera apta a la actividad turística de Guatemala (950 hoteles), el 63.89% se encuentra distribuida en 8 de los 22 departamentos que conforman la República: Sacatepéquez, Guatemala, Petén, Quetzaltenango, Sololá, Alta Verapaz, Huehuetenango e Izabal; los cuales representan 607 empresas hoteleras, 15 592 habitaciones y 48 791 plazas cama disponibles para el turismo, concentrándose dicha infraestructura en ciudades constituidas como cabeceras de los departamentos referidos, a excepción del departamento de Izabal, es el municipio de Livingston, en donde se encuentra la mayor concentración de empresas.

En el caso de las agencias de viajes reguladas por el INGUAT, 901 de las 1045 empresas legalmente registradas (86.2%) operan en los departamentos de Guatemala,

Sacatepéquez, Sololá, Petén y Quetzaltenango; en donde las actividades de aventura, paseos en ciudades coloniales, visita a parques nacionales, *tours* en la ciudad, arqueología, naturaleza, volcanes y playas, los que más destacan en la oferta que estas presentan.

Las academias de enseñanza de español como segundo idioma, han convertido a Guatemala en uno de los destinos por excelencia, para aprender a hablar y escribir en este idioma, lo cual genera derrama económica en el sector, a través del consumo de servicios turísticos complementarios a su actividad principal. De estas, el 91.5% representado en 43 de las 47 empresas registradas ante el INGUAT, se encuentran concentradas en los departamentos de: Quetzaltenango, Sacatepéquez y Sololá; de los cuales destacan los municipios de Quetzaltenango (con 17 academias), La Antigua Guatemala (15), San Pedro La Laguna (8), Panajachel (2) y San Marcos La Laguna (1).

Esta causa indirecta, se ve afectada por las causas indirectas de nivel 2: **poca innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos e insuficiente conocimiento del potencial turístico de las diferentes regiones para su desarrollo por parte de los municipios.**

En relación con la causa indirecta nivel 1, **deterioro de algunos atractivos en los principales destinos turísticos**, se puede mencionar el caso de Chichicastenango, que necesita ser revitalizado para evitar que siga bajando la afluencia de visitantes. Asimismo, los sitios turísticos declarados Patrimonio Natural y/o Cultural de la Humanidad por la UNESCO corren riesgo de perder esta nominación, por lo que es de suma importancia intervenir en su innovación y consolidar los existentes; y a la vez, se gestionen nuevos destinos turísticos con las facilidades necesarias para aumentar la visitación al país.

Esta causa, se ve afectada por las siguientes causas indirectas de nivel 2: **poca inversión de los administradores de los atractivos de los principales destinos turísticos, en su mantenimiento y/o conservación y poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros).**

Las causas directas e indirectas analizadas anteriormente, junto a las evidencias encontradas según Cuadro #4, son las que mayormente impactan sobre el **insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala**, y por lo tanto, es necesario que se realicen acciones encaminadas a mejorar estas condiciones y por ende, permitan elevar la competitividad del país a nivel internacional.

b) Evidencia para la red de causalidad.

Cuadro #. 4: Matriz de evidencias

| No. | Nombre del Documento | Tipo de documento | | | | | Autor y Año de Publicación | Ubicación Geográfica | | | | Aporte del documento a los factores causales |
|-----|--|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|--|---|----------------------|---------------|----------|---------------|--|
| | | Opinión de expertos | Revista especializada en la temática | Documentos o estudios académicos | Libros | Otros. Especifique | | Municipal | Departamental | Nacional | Internacional | |
| 1 | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 | | | | | Documento de política del sector turismo | Gobierno de Guatemala, 2012 | | | x | | <ul style="list-style-type: none"> * Incipiente modelo de desarrollo turístico basado en clústeres * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |
| 2 | Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 – 2025 | | | | | Documento de plan maestro del sector turismo | INGUAT, 2015 Aprobado por Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 | | | x | x | <ul style="list-style-type: none"> * Incipiente modelo de desarrollo turístico basado en clústeres * Poca respuesta del sector público y privado turístico * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país * Débil incidencia en la participación en instancias nacionales e internacionales * Falta de estrategia de relaciones públicas institucional * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior * Poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país * Deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado * Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística * Poca innovación en metodologías para el ordenamiento del espacio turístico * Escasa diversificación de la oferta turística * Poca innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos * Poca sistematización de metodologías para la elaboración de planes y proyectos turísticos |
| 3 | Política Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032 | | | | | Documento de política | SEGEPLAN | | | x | | <ul style="list-style-type: none"> * Poca respuesta del sector público y privado turístico |
| 4 | Plan Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032 | | | | | Documento de plan nacional | Conadur/ SEGEPLAN, 2014 | | | x | | <ul style="list-style-type: none"> * Poca respuesta del sector público y privado turístico |

| No. | Nombre del Documento | Tipo de documento | | | | Autor y Año de Publicación | Ubicación Geográfica | | | | Aporte del documento a los factores causales | |
|-----|---|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|--|----------------------|-----------|---------------|----------|--|--|
| | | Opinión de expertos | Revista especializada en la temática | Documentos o estudios académicos | Libros | | Otros. Especifique | Municipal | Departamental | Nacional | | Internacional |
| 5 | Decreto No. 135-96, Ley de atención a las personas con discapacidad | | | | | Decreto | | | | x | | * Poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros) |
| 6 | Política General de Gobierno | | | | | Documento de política | | | | | x | * Poca respuesta del sector público y privado turístico * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |
| 7 | Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal correspondiente | | | | | Documento de ley | | | | | x | * Poca respuesta del sector público y privado turístico * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |
| 8 | Ley General de Descentralización | | | | | Documento de ley | | | | | x | * Limitada descentralización institucional a nivel regional |
| 9 | Acuerdo de Dirección No. 035-2023, de las oficinas regionales y subregionales | | | | | Documento de Acuerdo de Dirección del INGUAT | | | | x | | * Limitada descentralización institucional a nivel regional |
| 10 | Boletines estadísticos de turismo del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados | | | | | Documento técnico | | | | | x | * Débil sistema de estadísticas de turismo * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |
| 11 | Estudios y publicaciones del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados | | | | | Documento técnico | | | | | x x | * Débil sistema de estadísticas de turismo * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |

| No. | Nombre del Documento | Tipo de documento | | | | Autor y Año de Publicación | Ubicación Geográfica | | | | Aporte del documento a los factores causales | | |
|-----|---|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|---------------------------------|---|-----------|---------------|----------|--|---------------|--|
| | | Opinión de expertos | Revista especializada en la temática | Documentos o estudios académicos | Libros | | Otros. Especifique | Municipal | Departamental | Nacional | | Internacional | |
| 12 | Informes de coyuntura (OMT, ASIES, CAMTUR, SITCA, WTTC, etc) | | | | | Documento técnico | Variable | | | | x | x | * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país |
| 13 | Observatorio turístico de La Antigua Guatemala | | | | | Página web | OMT | | | | x | | * Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país * Débil sistema de estadísticas de turismo |
| 14 | Advertencias en páginas de embajadas y consulados | | | | | Boletín | Embajadas y consulados acreditados en Guatemala | | | | | x | * Limitada capacidad de incidir en el manejo de advertencias de viaje internacionales.* Medios de comunicación con noticias negativas* Percepción de inseguridad a nivel internacional* Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior. |
| 15 | Diplomado para medios de comunicación | | | x | | | INGUAT | | | | x | | * Medios de comunicación con noticias negativas y advertencias internacionales * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior. |
| 16 | Plan de Mercadeo del año vigente | | | | | Documento de planificación | INGUAT | | | | x | x | * Poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior. |
| 17 | Expedientes de sanciones conforme la Ley Orgánica del INGUAT y los reglamentos vigentes | | | | | Documento de trabajo del INGUAT | INGUAT | | | | x | | * Deficiente prestación de servicios turísticos * Informalidad de las microempresas turísticas |
| 18 | Formulario para quejas, felicitaciones y/o sugerencias del INGUAT | | | | | Documento de trabajo del INGUAT | INGUAT | | | | x | | * Deficiente prestación de servicios turísticos |
| 19 | Estándares del Programa de Calidad Sello Q, Sello Q Verde y SICCS | | | | | Documento de trabajo del INGUAT | INGUAT, 2016 | | | | x | | * Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística |
| 20 | Código ético mundial para el turismo | | | | | Documento técnico | OMT, 1999 | | | | | x | * Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística * Deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado |

| No. | Nombre del Documento | Tipo de documento | | | | Autor y Año de Publicación | Ubicación Geográfica | | | | Aporte del documento a los factores causales | |
|-----|--|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|----------------------------|--|-----------|---------------|----------|--|---|
| | | Opinión de expertos | Revista especializada en la temática | Documentos o estudios académicos | Libros | | Otros. Especifique | Municipal | Departamental | Nacional | | Internacional |
| 21 | Criterios globales de turismo sostenible | | | | | Documento técnico | Global Sustainable Tourism Council | | | | x | * Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística * Deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado |
| 22 | Planes de manejo de áreas protegidas | | | | | Documento técnico | CONAP / INGUAT | | | x | | * Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística |
| 23 | Planes de Desarrollo Turístico Municipal | | | | | Documento técnico | INGUAT y otros | | | x | | * Débil capacidad de elaborar y gestionar planificación turística territorial, proyectos turísticos e infraestructura vinculada al turismo * Escasa diversificación de la oferta turística * Deterioro de algunos atractivos en los principales destinos turísticos |
| 24 | Informe del Programa IMPULSA (2019) | | | | | Documento interno INGUAT | INGUAT | | | x | | * Limitado acceso a los recursos financieros destinados al sector de las mipymes turísticas * Informalidad de las microempresas turísticas * Pocas oportunidades para el emprendimiento y la innovación, como incentivos para atraer inversiones en turismo a Guatemala |
| 24 | Inventario de atractivos y lugares turísticos | | | | | Documento técnico | INGUAT | | | x | | * Escasa diversificación de la oferta turística. * Poca innovación en metodologías para el ordenamiento del espacio turístico |
| 25 | Convenio Administrativo de Cooperación entre el INGUAT y la Dirección General de Aeronáutica Civil | | | | | Convenio | INGUAT y la Dirección General de Aeronáutica Civil, 24/05/2017 | | | x | | * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior |
| 26 | Certificación, operación y vigilancia de aeródromos, cuarta edición | | | | | Documento técnico | Dirección General de Aeronáutica Civil, 2021 | | | x | | * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior |
| 27 | Lineamientos de la SEGEPLAN (guía PES) | | | | | Documento técnico | SEGEPLAN | | | x | | * Poca sistematización de metodologías para la elaboración de planes y proyectos turísticos * Poca innovación en metodologías para el ordenamiento del espacio turístico |

| No. | Nombre del Documento | Tipo de documento | | | | Autor y Año de Publicación | Ubicación Geográfica | | | | Aporte del documento a los factores causales | |
|-----|---|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------|----------------------------|---------------------------------------|-----------|---------------|----------|--|---|
| | | Opinión de expertos | Revista especializada en la temática | Documentos o estudios académicos | Libros | | Otros. Especifique | Municipal | Departamental | Nacional | | Internacional |
| 28 | Estrategias de productos turísticos | | | | | Documento técnico | INGUAT | | | x | | * Poca innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos * Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior * Escasa diversificación de la oferta turística |
| 29 | Convenios con cooperación internacional | | | | | Documento técnico | INGUAT y organismos internacionales | | | | x | * Escasa diversificación de la oferta turística * Poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros) * Poca inversión de los administradores de los atractivos de los principales destinos turísticos, en su mantenimiento y/o conservación |
| 30 | Convenios de aportes económicos | | | | | Documento de trabajo | INGUAT e instancias de gobierno local | | x | | | * Poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros) * Poca inversión de los administradores de los atractivos de los principales destinos turísticos, en su mantenimiento y/o conservación |
| 31 | Proyectos del INGUAT (mantenimiento, reparaciones, remozamiento, entre otros) | | | | | Documento de trabajo | INGUAT | | | x | | * Poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros) |
| 32 | Manuales de CONRED, Planes de contingencia | | | | | Documento técnico | CONRED | | | | x | * Poca inversión de los administradores de los atractivos de los principales destinos turísticos, en su mantenimiento y conservación. |

Fuente: INGUAT, 2023

c) Valoración de la fuerza explicativa.

Con base en la información recopilada de las relaciones de causalidad de la problemática priorizada y la opinión, conocimiento y experiencia de los profesionales del INGUAT, se

definió el grado de incidencia de un factor con respecto a otro y se elaboró la relación de factores causales directos e indirectos de la problemática priorizada.

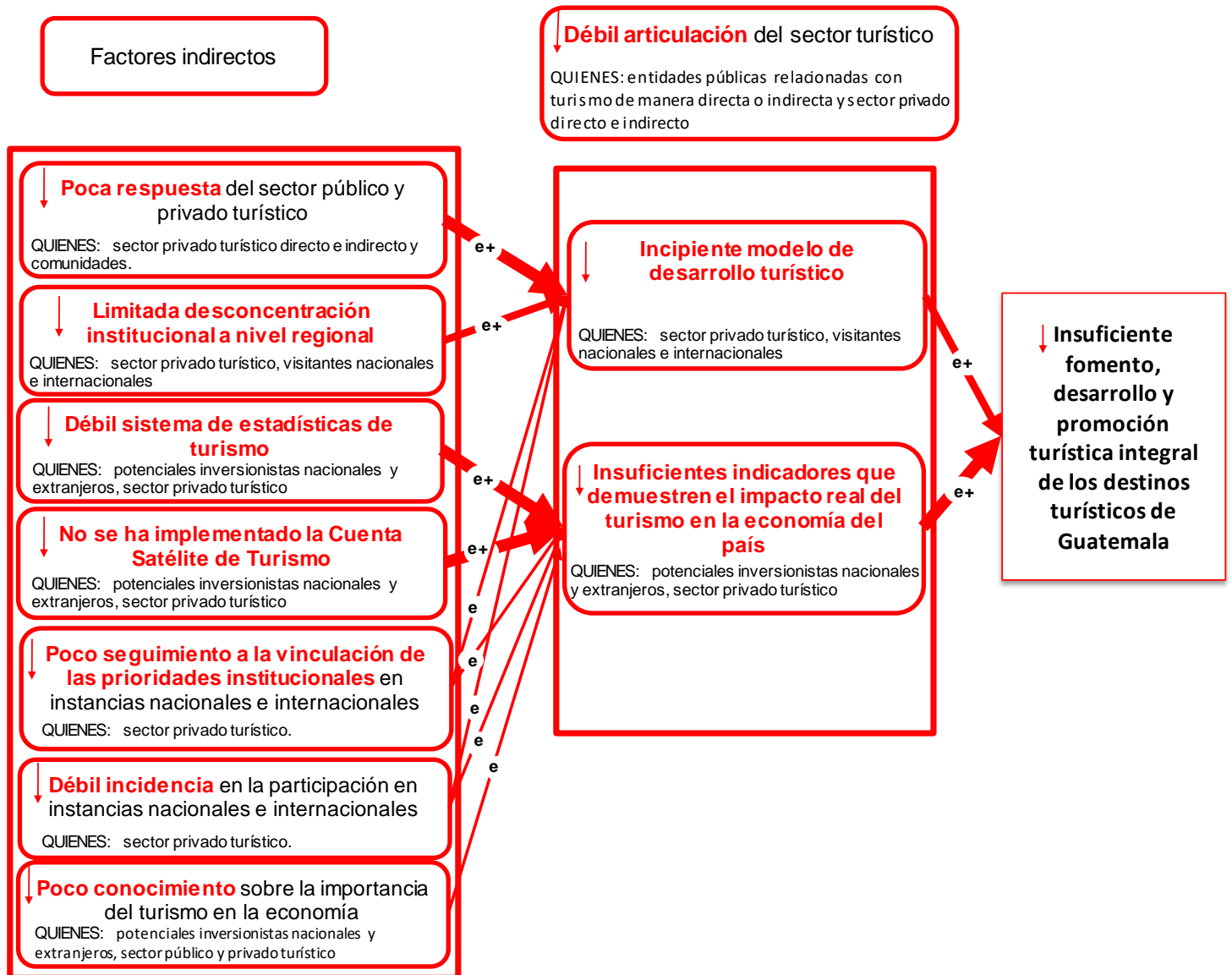
d) Diagrama del modelo explicativo.

A continuación, se analiza la relación de causalidad caracterizada por flechas tenues y flechas gruesas, las primeras identifican aquellas relaciones de causalidad donde el grado de incidencia no es significativo, las flechas gruesas ilustran las relaciones causales donde se definió que el grado de incidencia del factor causal a la problemática priorizada es significativo o de mayor peso.

Así también, se expresa la existencia de evidencia derivada de expertos por medio de la “e”, evidencia derivada de una revisión sistemática de evidencias a través de la “e+”, evidencia que proviene de una revisión sistemática de evidencias ya probada con la “e++” y por medio del símbolo de “?” se comunica que está pendiente de una revisión sistemática de evidencias. Esta simbología permite presentar y comunicar la incidencia de un factor respecto a otro y respecto al problema priorizado.

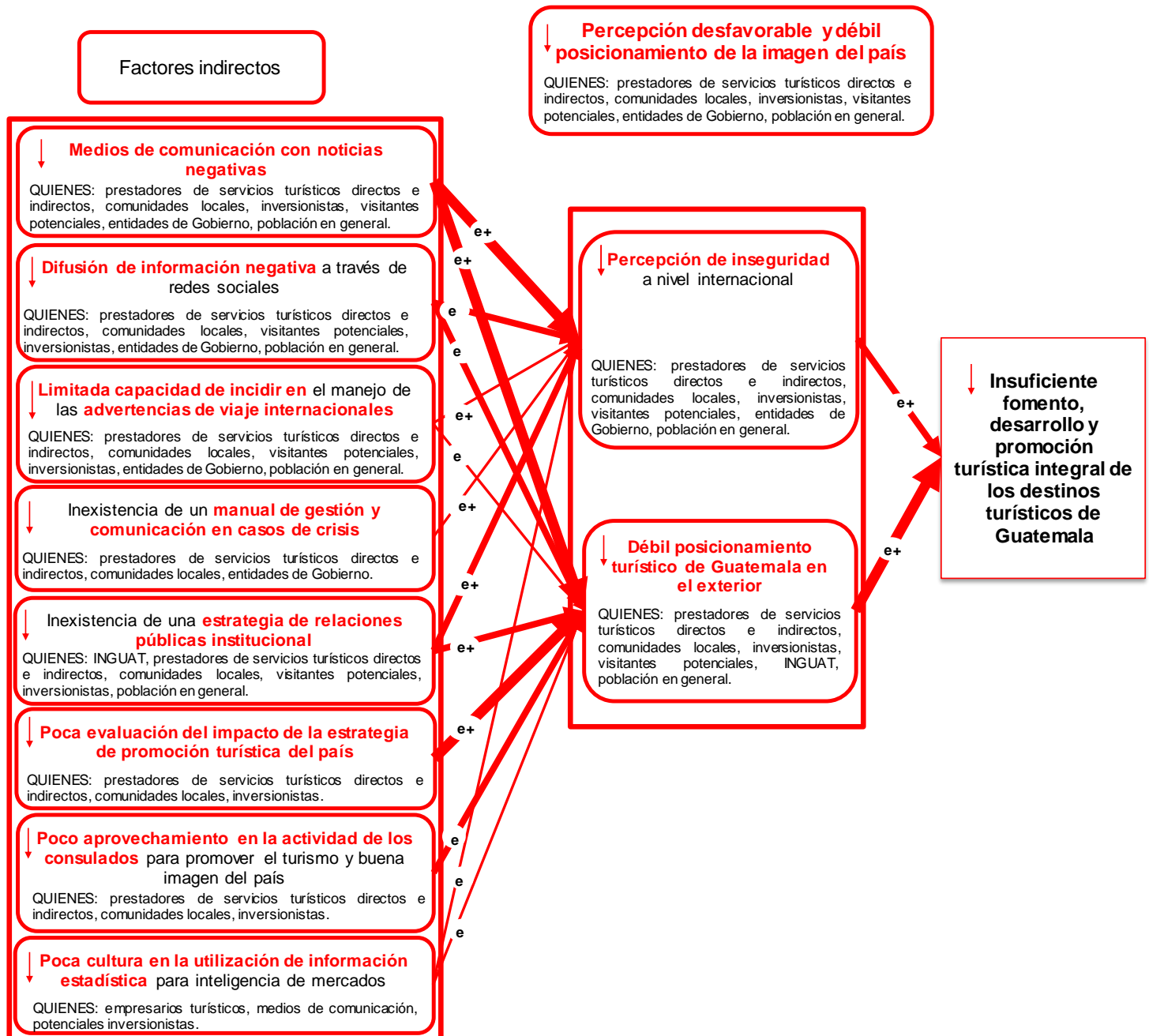
En el esquema # 6 al 9, se visualiza la incidencia de cada una de las causas indirectas nivel 3 y 2, sobre las causas indirectas nivel 1, a su vez sobre las causas directas y por lo tanto sobre el problema priorizado “Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala”.

Esquema # 6, Modelo explicativo, causa directa: débil articulación del sector turístico



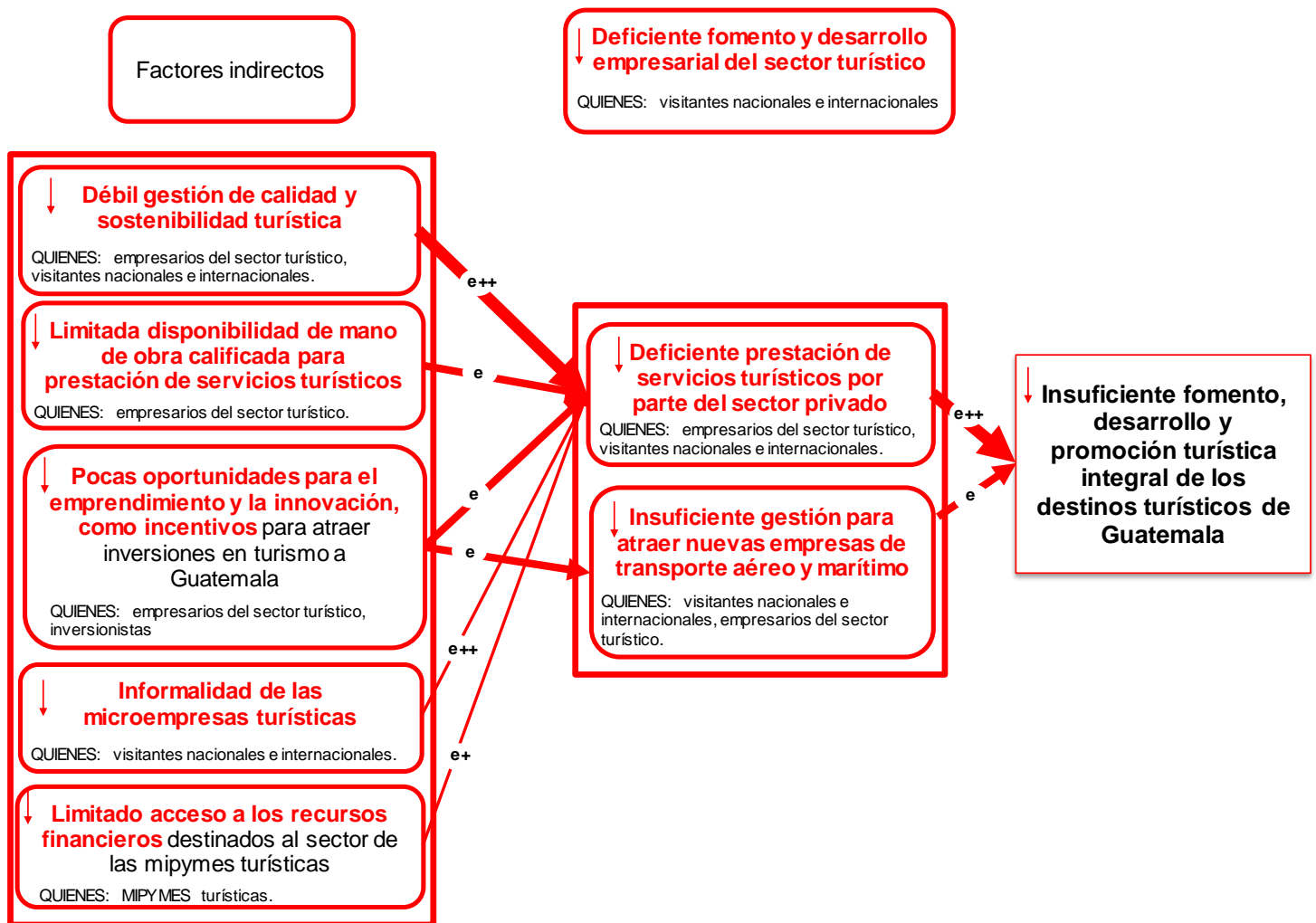
Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 7, Modelo explicativo, causa directa: percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país



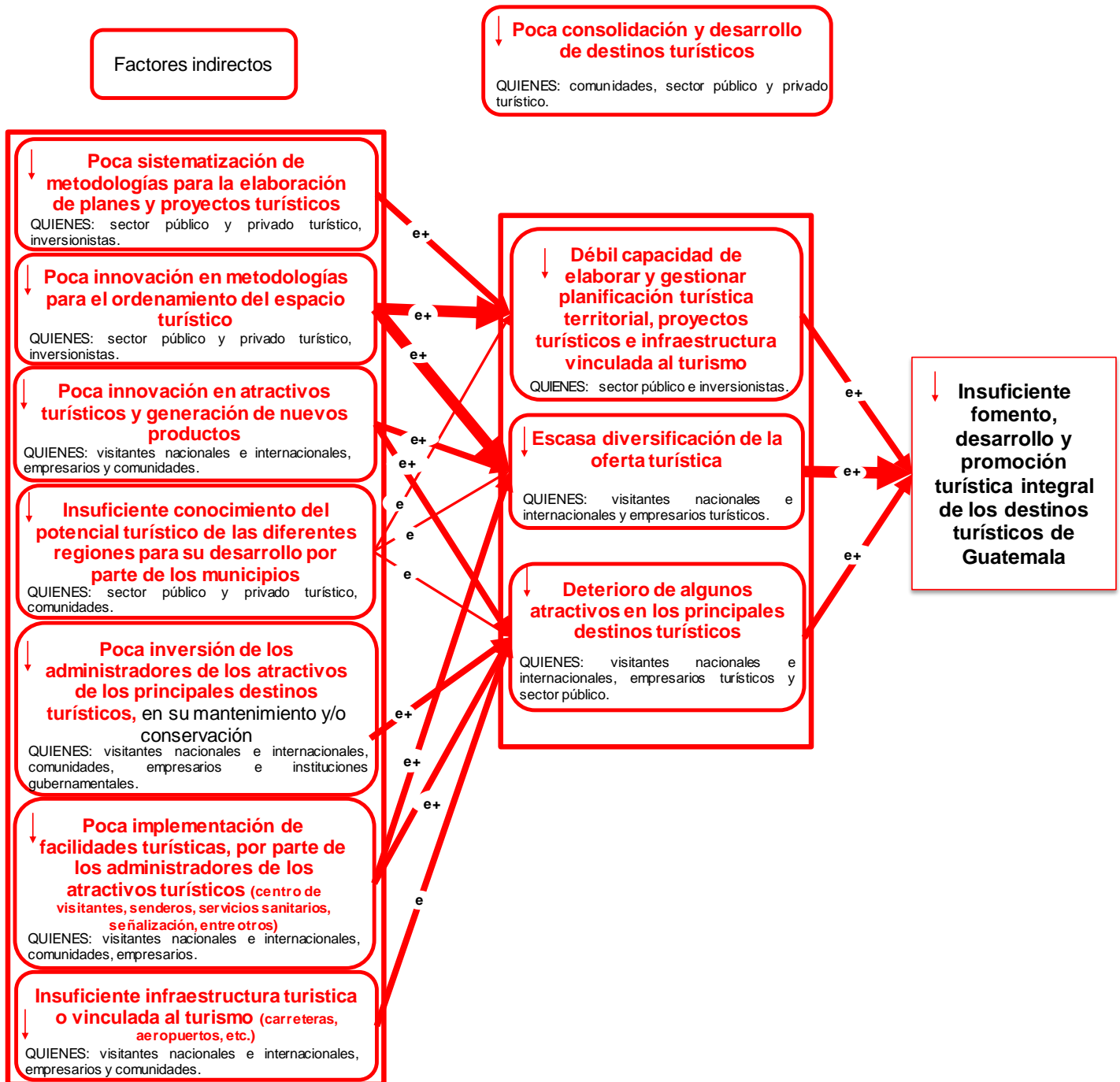
Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 8, Modelo explicativo, causa directa: deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 9, Modelo explicativo, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos



Fuente: INGUAT, 2023

e) Diagrama de rutas causales críticas identificadas.

A partir del análisis realizado en el modelo explicativo, se establecieron las 4 rutas causales críticas que se observan en los esquemas del # 10 al 13, basados en evidencias y criterios técnicos de profesionales del INGUAT, además se elaboró la matriz de análisis de evidencia, con base en la magnitud, la evidencia y la fuerza explicativa para poder obtener la ruta causal crítica.

Cuadro No. 5, Análisis de evidencia con base en la magnitud, la evidencia y la fuerza explicativa

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|---|--|---|--|
| Causa directa 1 : Débil articulación del sector turístico | | | |
| Incipiente modelo de desarrollo turístico | La frecuencia es continua, debido a que aún no se ha desarrollado un modelo. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 *Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 |
| Poco seguimiento a la vinculación de las prioridades institucionales en instancias nacionales e internacionales | La frecuencia es variable, está sujeta a los nombramientos que se emiten a nivel superior. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Insuficientes indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país | La frecuencia es alta, debido a que no se ha construido la Cuenta Satélite de Turismo. | Se detectó una relación de causalidad alta. | e+, * Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 * Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 – 2025 * Boletines estadísticos de turismo del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados * Estudios y publicaciones del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados * Informes de coyuntura (OMT, ASIES, CAMTUR, SITCA, WTTC, etc) * Observatorio turístico de La Antigua Guatemala * Política General de Gobierno * Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal correspondiente |

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|---|---|---|---|
| Poca respuesta del sector público y privado turístico | La frecuencia es variable, depende de la priorización que se le da al turismo en ambos sectores. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, * Política Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032 * Plan Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032 * Política General de Gobierno * Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 – 2025 * Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal correspondiente |
| Limitada desconcentración institucional a nivel regional | La frecuencia es baja, el INGUAT ha implementado oficinas regionales y subregionales en las diferentes regiones del país. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, * Ley General de Descentralización * Acuerdo de Dirección No. 035-2023, de las oficinas regionales y subregionales |
| Débil incidencia en la participación en instancias nacionales e internacionales | La frecuencia es variable, está sujeta a los nombramientos que se emiten a nivel superior. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| No se ha implementado la Cuenta Satélite de Turismo | La frecuencia es alta, se hace necesaria la vinculación entre instituciones. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 *Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 |
| Débil sistema de estadísticas de turismo | La frecuencia es variable, en virtud que depende de factores estratégicos, administrativos, entre otros. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e+, * Boletines estadísticos de turismo del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados * Estudios y publicaciones del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados * Observatorio turístico de La Antigua Guatemala |
| Poco conocimiento sobre la importancia del turismo en la economía | La frecuencia es alta, debido a que el turismo no se prioriza como una política de Estado. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e, opinión de expertos del INGUAT |

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|---|---|---|---|
| Causa directa 2: Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país | | | |
| Percepción de inseguridad a nivel internacional | La frecuencia es alta, por la intervención de los medios de comunicación con noticias negativas. | Se detectó una de relación causalidad intermedia. | e+, * Advertencias en páginas de embajadas y consulados. |
| Débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior | La frecuencia es media, en comparación de otros países. | Se detectó una de relación causalidad alta. | e+ * Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 - 2025 * Advertencias en páginas de embajadas y consulados * Diplomado para medios de comunicación * Plan de Mercadeo del año vigente * Convenio Administrativo de Cooperación entre el INGUAT y la Dirección General de Aeronáutica Civil * Certificación, operación y vigilancia de aeródromos, cuarta edición * Estrategias de productos turísticos |
| Medios de comunicación con noticias negativas | La frecuencia es alta, los medios de comunicación nacionales enfocan parte de sus esfuerzos en noticias negativas. | Se detectó una de relación causalidad alta. | e+, * Diplomado para medios de comunicación |
| Difusión de información negativa a través de redes sociales | La frecuencia es alta, algunos guatemaltecos publican o divulgan noticias negativas en aspectos políticos, sociales, y otros. | Se detectó una de relación causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Limitada capacidad de incidir en el manejo de las advertencias de viaje internacionales | La frecuencia es variable, depende de la información que se genere a través de las misiones diplomáticas. | Se detectó una de relación causalidad baja. | e+, * Advertencias en páginas de embajadas y consulados |
| Falta de aprobación de un manual de gestión y comunicación en casos de crisis | La frecuencia es alta, depende de la gestión interinstitucional. | Se detectó una de relación causalidad baja. | e+, * Manuales de CONRED, Planes de contingencia |

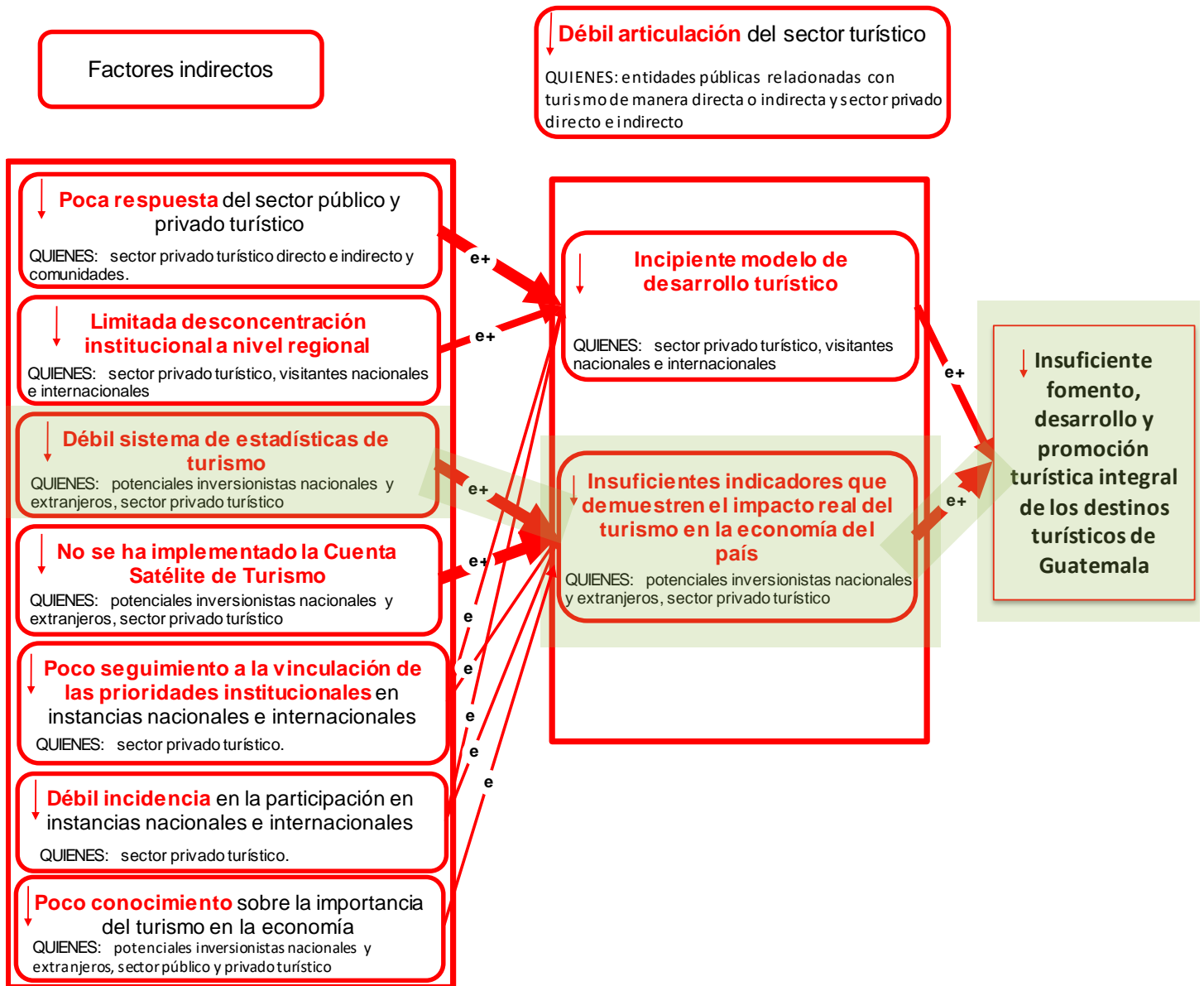
| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|---|---|--|---|
| Poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país | La frecuencia es media, se requiere implementar mediciones. | Se detectó una relación causalidad alta. | e+, * Plan de Mercadeo del año vigente * Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 – 2025 |
| Poco aprovechamiento en la actividad de los consulados para promover el turismo y buena imagen del país | La frecuencia es variable, depende del grado de vinculación entre el INGUAT y el MINEX. | Se detectó una relación causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Falta de estrategia de relaciones públicas institucionales | La frecuencia es alta, porque no se ha priorizado el tema. | Se detectó una relación causalidad intermedia. | e+, Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 - 2025 |
| Poca cultura en la utilización de información estadística para de inteligencia mercados | La frecuencia es variable, depende de la importancia que las personas le den a la información. | Se detectó una relación causalidad baja. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Causa directa 3: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico | | | |
| Deficiente prestación de servicios turísticos por parte del sector privado | La frecuencia es variable, debido a que depende de la calidad de servicios que reciban los visitantes. | Se detectó una relación causalidad alta. | e++, * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 * Expedientes de sanciones conforme a la Ley Orgánica del INGUAT y los reglamentos vigentes. * Formulario para quejas, felicitaciones y/o sugerencias del INGUAT * Código ético mundial para el turismo * Criterios globales de turismo sostenible |
| Informalidad de las microempresas turísticas | La frecuencia es alta, porque la mayoría de las microempresas turísticas opta por la informalidad por la falta de acceso a créditos, carga fiscal, entre otros. | Se detectó una relación causalidad baja. | e++, * Informe del Programa IMPULSA (2019). * Expedientes de sanciones conforme la Ley Orgánica del INGUAT y los reglamentos vigentes |
| Insuficiente gestión para atraer nuevas empresas de transporte aéreo y marítimo | La frecuencia es variable, porque la política de cielos abiertos no incentiva la llegada de | Se detectó una relación causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|--|---|---|---|
| | empresas de transporte aéreo. | | |
| Débil gestión de calidad y sostenibilidad turística | La frecuencia es alta, el empresario turístico no está tan consciente de la importancia de mejorar sus servicios y del impacto que esto tiene en la sostenibilidad turística. | Se detectó una relación de causalidad alta. | e++, * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 * Formulario para quejas, felicitaciones y/o sugerencias del INGUAT * Estándares del Programa de Calidad * Código ético mundial para el turismo * Planes de manejo de áreas protegidas * Criterios globales de turismo sostenible |
| Pocas oportunidades para el emprendimiento y la innovación, como incentivos para atraer inversiones en turismo a Guatemala | La frecuencia es alta, no existe una ley que incentive el desarrollo y la inversión turística. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Limitada disponibilidad de recurso humano calificado para la prestación de servicios turísticos | La frecuencia es alta, porque no hay suficiente cobertura para formar y capacitar al recurso humano. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Limitado acceso a los recursos financieros destinados al sector de las mipymes turísticas | La frecuencia es alta, no existe una ley que incentive el desarrollo y la inversión turística. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e+, * Informe del Programa IMPULSA (2019) |
| Causa directa 4: Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos | | | |
| Débil capacidad de elaborar y gestionar planificación turística territorial, proyectos turísticos e infraestructura vinculada al turismo | La frecuencia es media, porque es necesario el involucramiento de las municipalidades, para desarrollar proyectos turísticos a nivel local. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, * Planes de Desarrollo Turístico Municipal * Decreto No. 135-96, Ley de atención a las personas con discapacidad |

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|--|---|---|--|
| Escasa diversificación de la oferta turística | La frecuencia es variable, por la falta de iniciativa para desarrollar proyectos turísticos. | Se detectó una relación de causalidad alta. | e+, * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 * Planes de Desarrollo Turístico Municipal * Inventario de atractivos y lugares turísticos * Estrategias de productos turísticos * Convenios con cooperación internacional |
| Deterioro de algunos atractivos en los principales destinos turísticos | La frecuencia es variable, por la falta de mantenimiento y conservación. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+ * Planes de Desarrollo Turístico Municipal |
| Poca sistematización de metodologías para la elaboración de planes y proyectos turísticos | La frecuencia es alta, no se ha implementado un sistema que incluya la metodología para la elaboración de planes y proyectos turísticos. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+ * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 * Lineamientos de la SEGEPLAN (guía PES) |
| Poca innovación en metodologías para el ordenamiento del espacio turístico | La frecuencia es alta, no se han desarrollado metodologías innovadoras para el ordenamiento del espacio turístico. | Se detectó una relación de causalidad alta. | e+, * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 * Planes de Desarrollo Turístico Municipal * Inventario de atractivos y lugares turísticos * Lineamientos de la SEGEPLAN (guía PES) |
| Insuficiente infraestructura turística o vinculada al turismo (carreteras, aeropuerto, etc..) | La frecuencia es variable, depende de la priorización e inversión en la infraestructura. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e, opinión de expertos del INGUAT |
| Poca innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos | La frecuencia es media, porque es necesario el involucramiento de las municipalidades y otras entidades, para desarrollar proyectos turísticos a nivel local. | Se detectó una relación de causalidad intermedia. | e+, * Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025 |
| Insuficiente conocimiento del potencial turístico de las diferentes regiones para su desarrollo por parte de los | La frecuencia es variable, depende de la prioridad que le den las municipalidades al turismo en sus territorios. | Se detectó una relación de causalidad baja. | e, opinión de expertos del INGUAT |

| Causa Directa/Última | Análisis sobre magnitud | Análisis sobre fuerza explicativa | Clasificación de la evidencia consultada |
|--|--|--|---|
| municipios | | | |
| Poca inversión de los administradores de los atractivos de los principales destinos turísticos, en su mantenimiento y/o conservación | La frecuencia es variable, depende de los recursos financieros e interés de los administradores de los atractivos. | Se detectó una relación causalidad intermedia. | e+, * Convenios de aportes económicos * Convenios con cooperación internacional |
| Poca implementación de facilidades turísticas, por parte de los administradores de los atractivos turísticos (centro de visitantes, senderos, servicios sanitarios, señalización, entre otros) | La frecuencia es variable, depende de los recursos financieros e interés de los administradores de los atractivos. | Se detectó una relación causalidad intermedia. | e+, * Convenios de aportes económicos * Convenios con cooperación internacional * Proyectos directos del INGUAT * Manuales de CONRED, Planes de contingencia * Decreto No. 135-96, Ley de atención a las personas con discapacidad |

Esquema # 10. Rutas causales críticas, **causa directa: débil articulación del sector turístico**



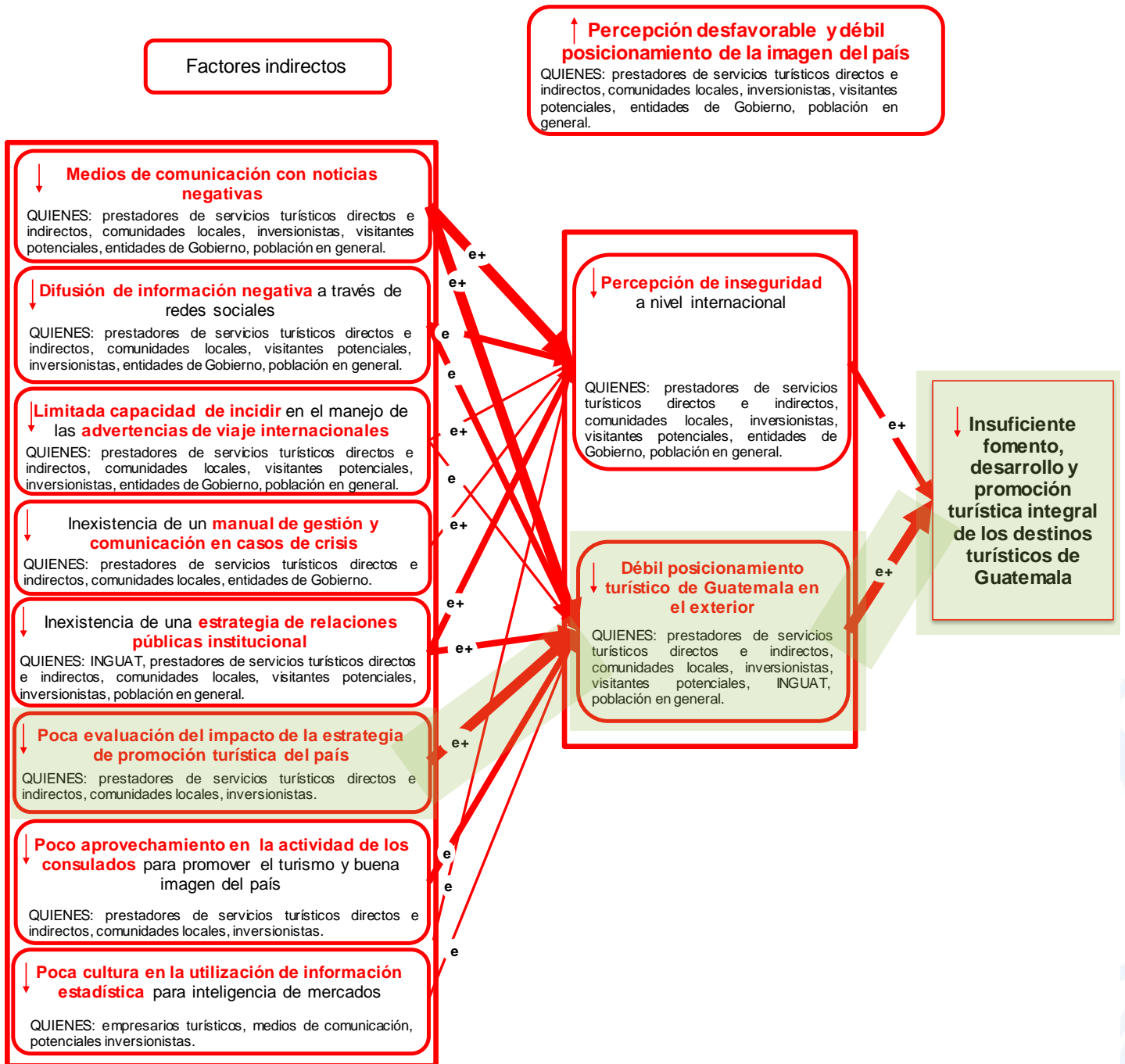
Al analizar las evidencias, criterios técnicos y el valor del grosor de las flechas, se identificó que el camino causal crítico de la causa directa **débil articulación del sector turístico** es “mejorar el sistema de estadísticas de turismo”, que contribuirá en tener “indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país”, que a su vez coadyuve en el cambio requerido para transformar el “insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala” en un efecto positivo.

Al identificar el camino causal crítico se pretende que en el desarrollo del modelo se identifiquen y definan los programas, proyectos y acciones que conlleven a contrarrestar la causa principal que impacta en el “insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala”, entre los cuales ya se trabaja en la construcción de la CST, así como la implementación de observatorios turísticos.

Para ello, es necesario mejorar la respuesta del sector turístico, tanto público como privado, en las solicitudes de información que el INGUAT realice en función de ejecutar los proyectos previstos en el PMTS. También es importante, que se fortalezca la desconcentración institucional, que permita gestionar y obtener información para incluir en los observatorios turísticos.

Otros aspectos relevantes, son la mejora en la incidencia de la participación del sector y el adecuado seguimiento a las prioridades institucionales, tanto en instancias nacionales como internacionales.

Esquema # 11, Rutas causales críticas, causa directa: Percepción desfavorable de la imagen del país



Fuente: INGUAT, 2023

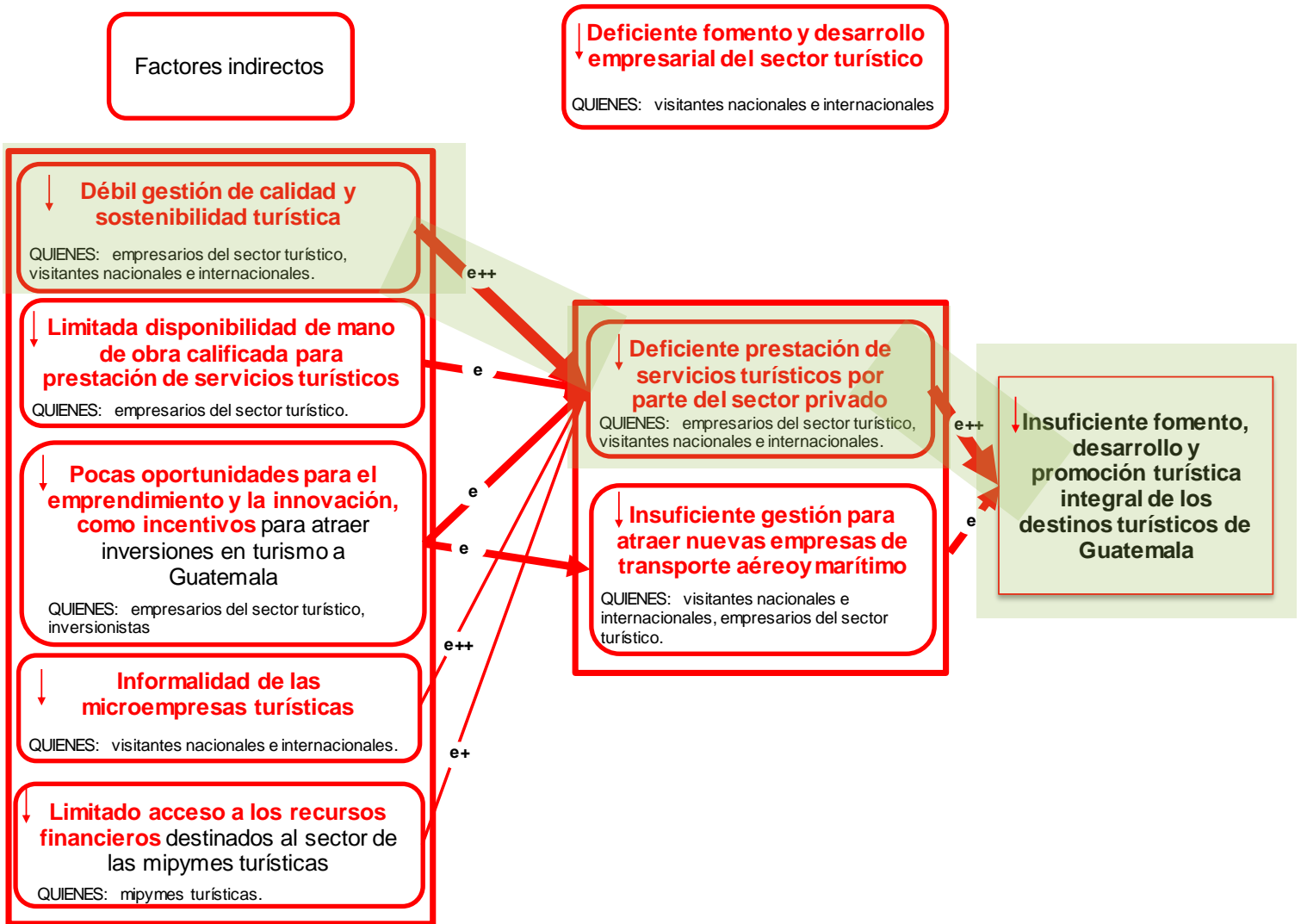
Al analizar las evidencias, criterios técnicos y el valor del grosor de las flechas, se identificó que el camino causal crítico de la causa directa **percepción desfavorable de la imagen del país** es: mejorar la “poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país”, que contribuirá al “posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior”, que a su vez coadyuve en el cambio requerido para transformar el “insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala” en un efecto positivo.

A través del camino causal crítico se busca que las estrategias en promoción turística del país sean continuas e innovadoras, que permitan posicionar en la mente del potencial visitante a Guatemala como un destino turístico atractivo y seguro para ser visitado y que supera sus expectativas dentro del país, lo cual conlleva a una promoción positiva de boca a boca y aumento del flujo de visitantes.

El mejoramiento del posicionamiento, también contribuirá al interés por parte de los inversionistas.

Asimismo, el 24 de agosto del 2022, se lanzó la marca país “Guatemala Asombrosa e Imparable”, en el Museo Nacional de Arte de Guatemala -MUNAG- en La Antigua Guatemala, Sacatepéquez.

Esquema # 12, Rutas causales críticas, causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico



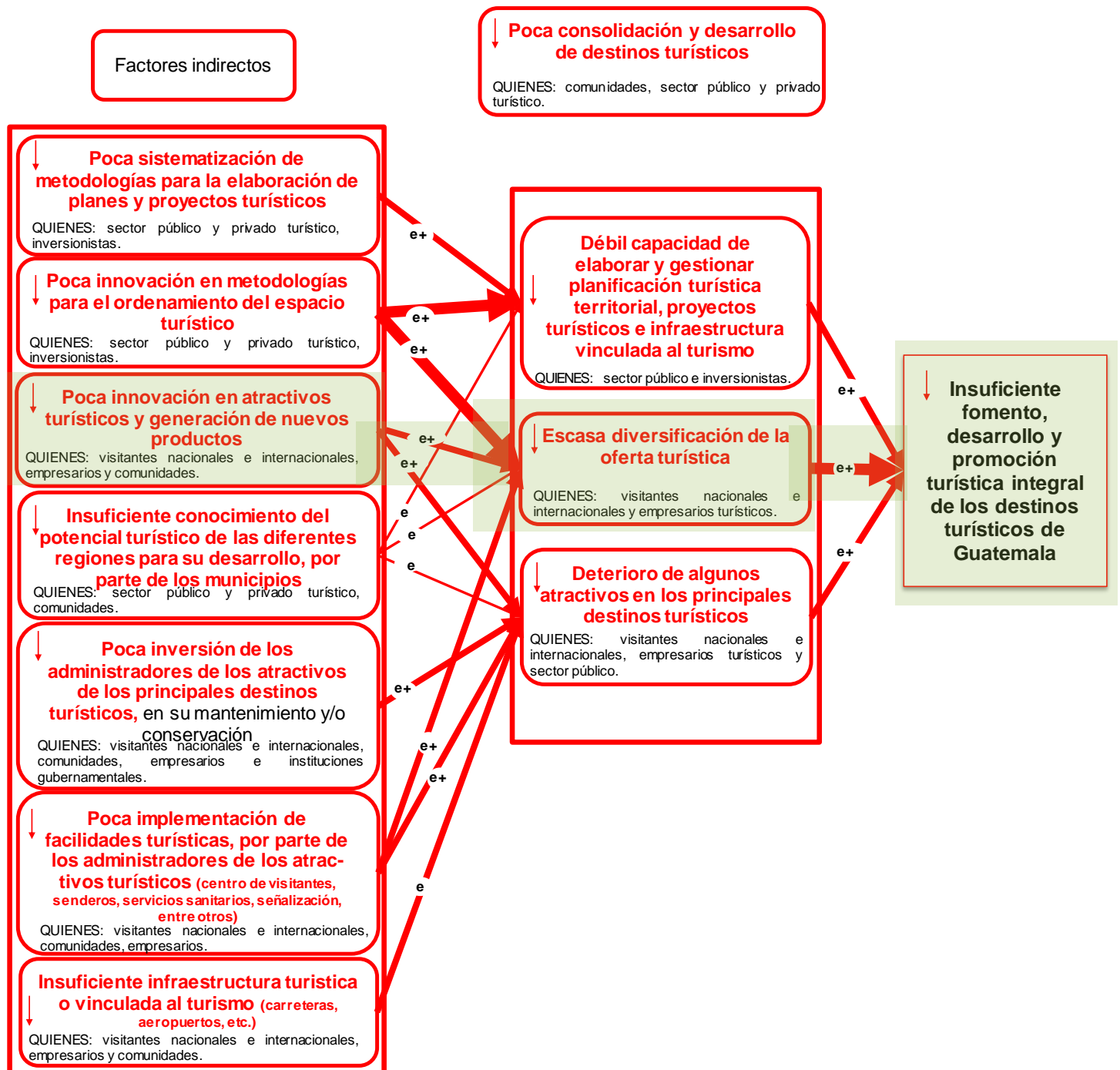
Fuente: INGUAT, 2023

Al analizar las evidencias y debatir criterios técnicos con el equipo de expertos, se determinó, a través del grosor de las flechas, los factores y fuerza de relación causal y se priorizó e identificó que el camino causal crítico que tiene mayor impacto es la “gestión de calidad y sostenibilidad turística”, la cual recae en la “deficiente prestación de servicios turísticos”, por lo que al accionar en este camino causal se contribuirá a transformar el problema.

Por lo que, apostarle a la **gestión de calidad y sostenibilidad turística**, permitirá el desarrollo de la gestión del turismo bajo criterios de sostenibilidad, a través de la socialización de los Criterios Globales de Turismo Sostenible para destinos y empresas turísticas, de tal manera que se fortalezcan las capacidades de instituciones públicas y privadas para el desarrollo turístico, así como comunidades anfitrionas involucradas en la conservación y uso sostenible de áreas con potencial turístico y su ecosistema.

Asimismo, a través del programa de calidad se contribuye a elevar los estándares de calidad de los servicios turísticos: hoteles, restaurantes, guías de turistas, parques, entre otros; mejorar la imagen del país como un destino de calidad y por ende generar la satisfacción de los turistas que representarán mayores ingresos para las comunidades anfitrionas y a los mismos prestadores de servicios turísticos. Es importante destacar que se han incluido dentro del programa de calidad, criterios de bioseguridad a fin de otorgar cierta seguridad a los turistas y a las comunidades receptoras.

Esquema # 13, Rutas causales críticas, causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos



Fuente: INGUAT, 2023

Derivado de las evidencias, criterios técnicos y el valor del grosor de las flechas, se identificó que el camino causal crítico de la causa directa **poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos** es: “innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos”, que contribuirá a la “diversificación de la oferta turística”, que impacta positivamente en transformar el “insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala”.

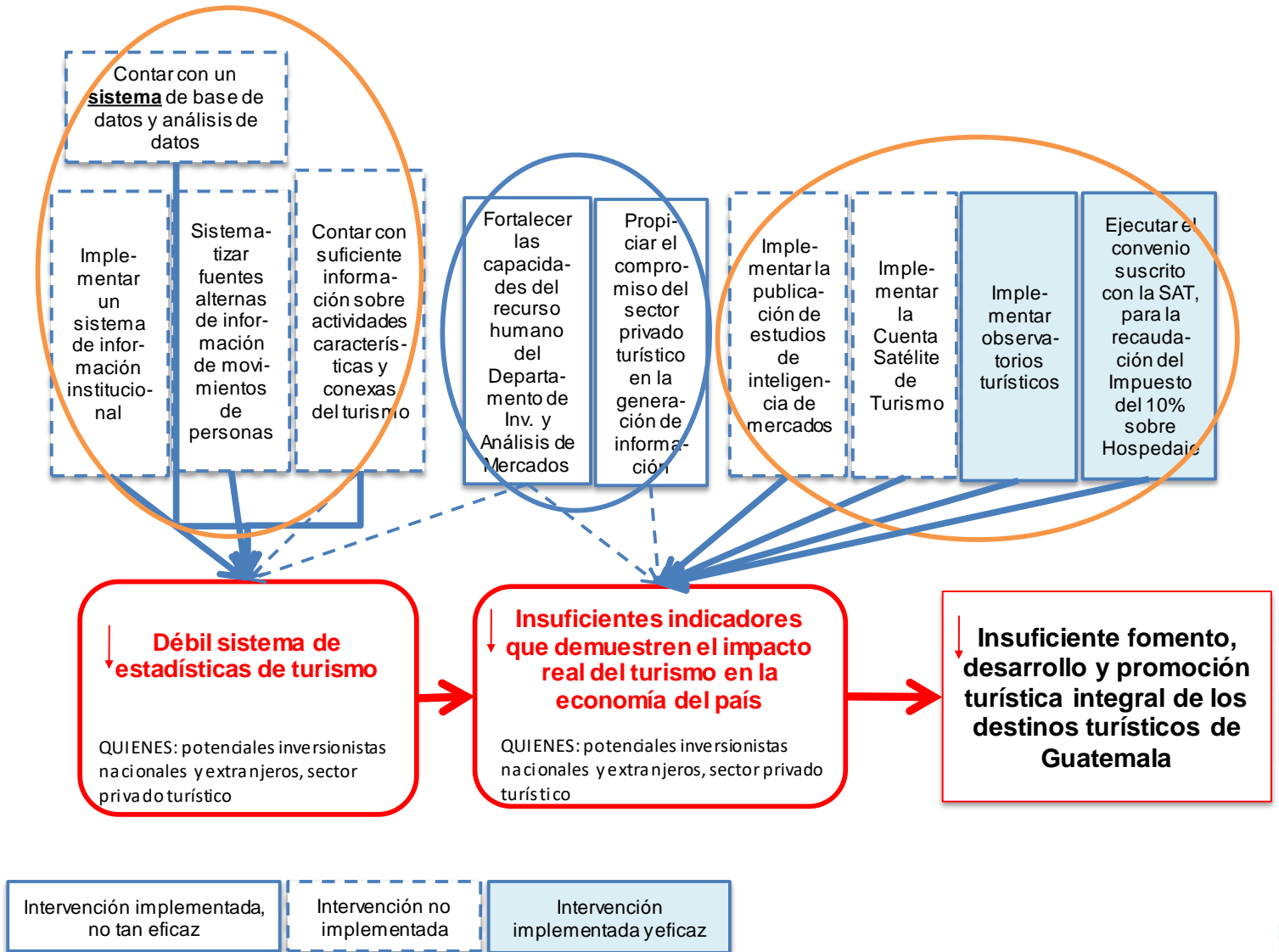
A través de este camino causal crítico, se busca que la innovación en los atractivos turísticos y generación de nuevos productos turísticos o puesta en valor de productos turísticos existentes, permita diversificar la oferta turística del país, con el fin de evitar la saturación y dar oportunidad a los nuevos.

La innovación en los destinos y atractivos turísticos es un factor clave del éxito, la cual puede ser a través del surgimiento de un nuevo producto o servicio que genera un cambio sustancial en la oferta anterior y/o la creación de valor añadido al producto básico, para dar lugar a una nueva relación calidad-precio para un público objetivo concreto.

7) Modelo prescriptivo

- a) Identificación de las intervenciones vigentes, además de los criterios y justificación para su inclusión.

Esquema # 14. Análisis de Intervenciones, causa directa: Débil articulación del sector turístico

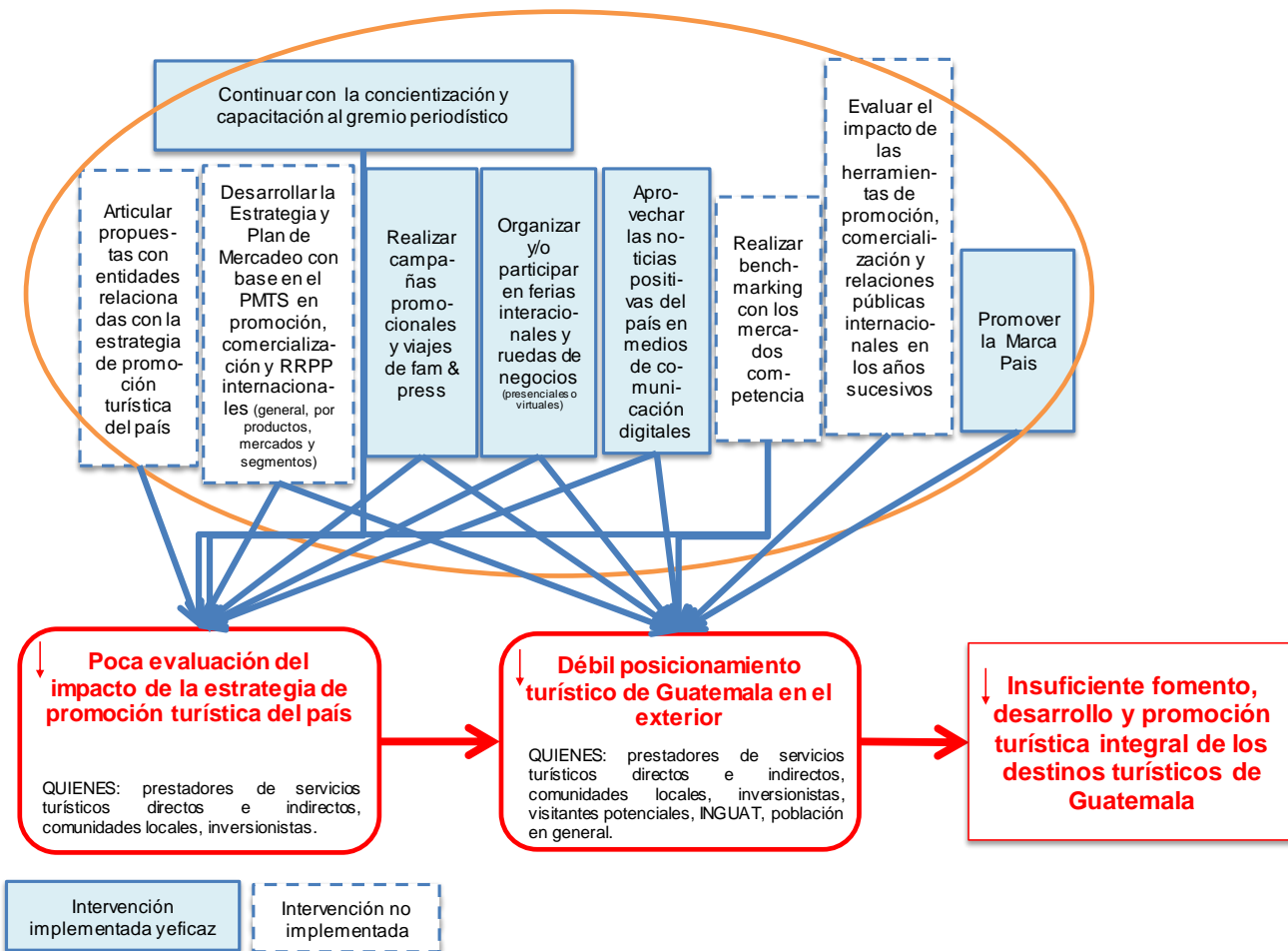


Fuente: INGUAT, 2023

El análisis técnico que se visualiza en el esquema # 14, establece las intervenciones ya implementadas las cuales se encuentran en distintos niveles de resultado, así como que se deben implementar otras para lograr las metas previstas.

También se identificaron algunas acciones ya implementadas y que no han producido los resultados deseados como el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano a cargo de las unidades técnicas de Investigación de Mercados, así como la concientización del compromiso del sector privado turístico en la generación y traslado de información.

Esquema # 15. Análisis de las intervenciones, causa directa: percepción desfavorable de la imagen del país

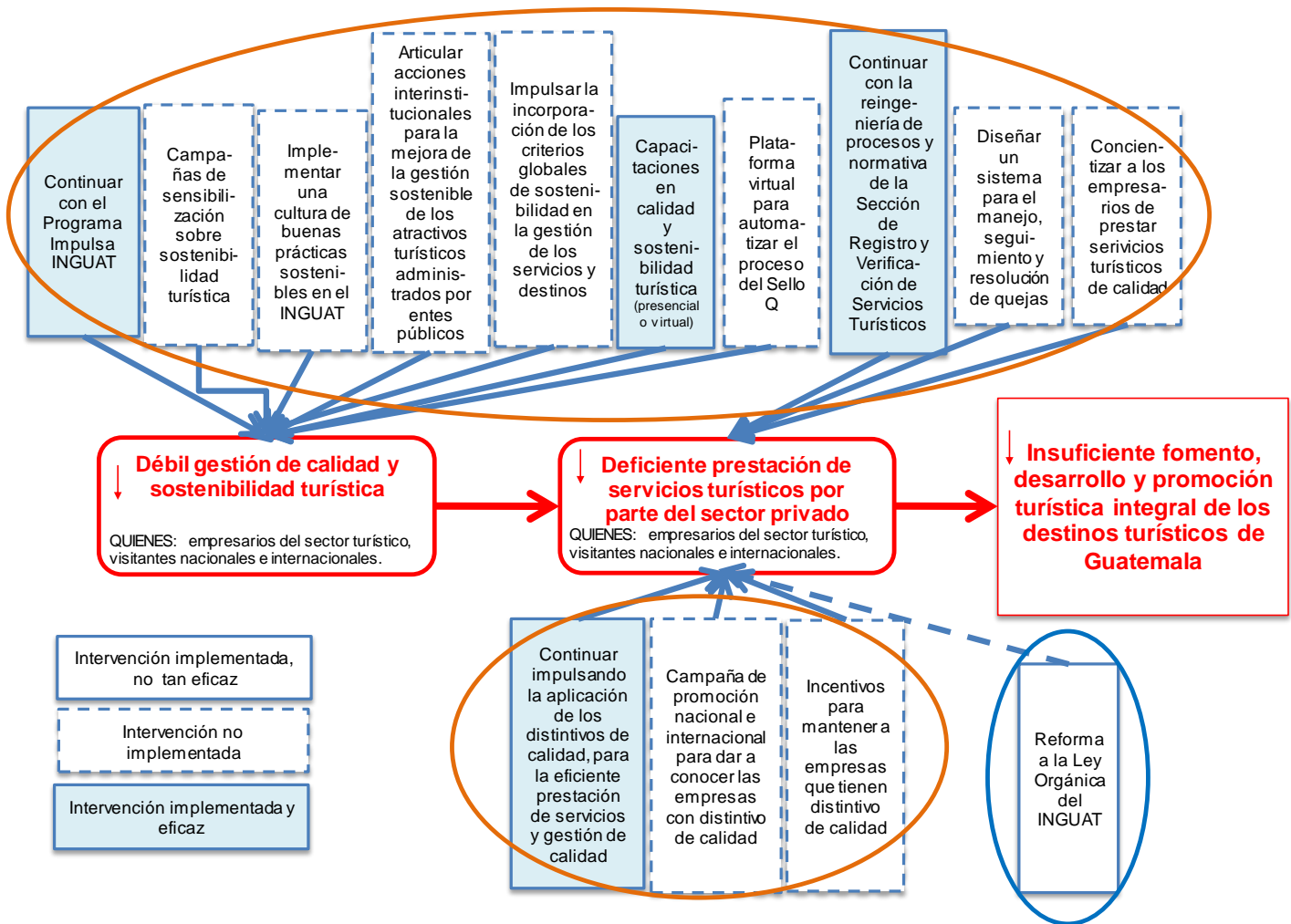


Fuente: INGUAT, 2023

En el esquema #15, se analizaron las intervenciones que el INGUAT ha implementado dentro de su planificación multianual y anual, y que han sido eficaces para el posicionamiento de Guatemala, a través de la promoción turística; sin embargo, en este

análisis se incluyen otras intervenciones que son necesarias desarrollar, para mejorar la percepción y el posicionamiento de la imagen del país.

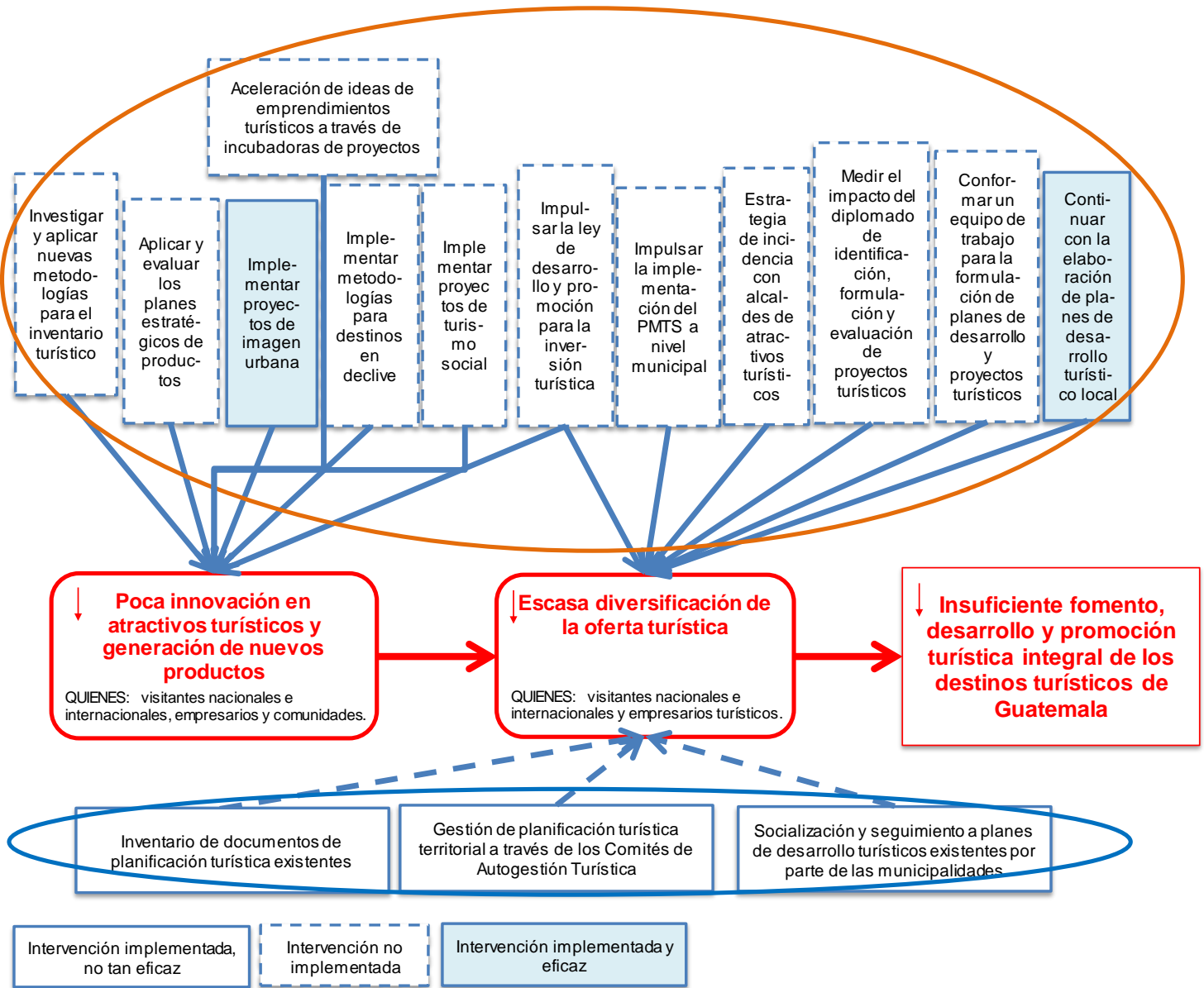
Esquema # 16. Análisis de las intervenciones, causa directa: deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

El esquema #16, muestra con líneas continuas en los cuadros azules, las actuales intervenciones del INGUAT y que han demostrado ser eficientes pero que no son suficientes para generar un impacto mayor, por lo que en los cuadros con líneas discontinuas, dentro de un círculo naranja, se proponen otras intervenciones que se complementarán para alcanzar la mejora en la gestión de calidad y sostenibilidad turística.

Esquema # 17, Análisis de las intervenciones, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos



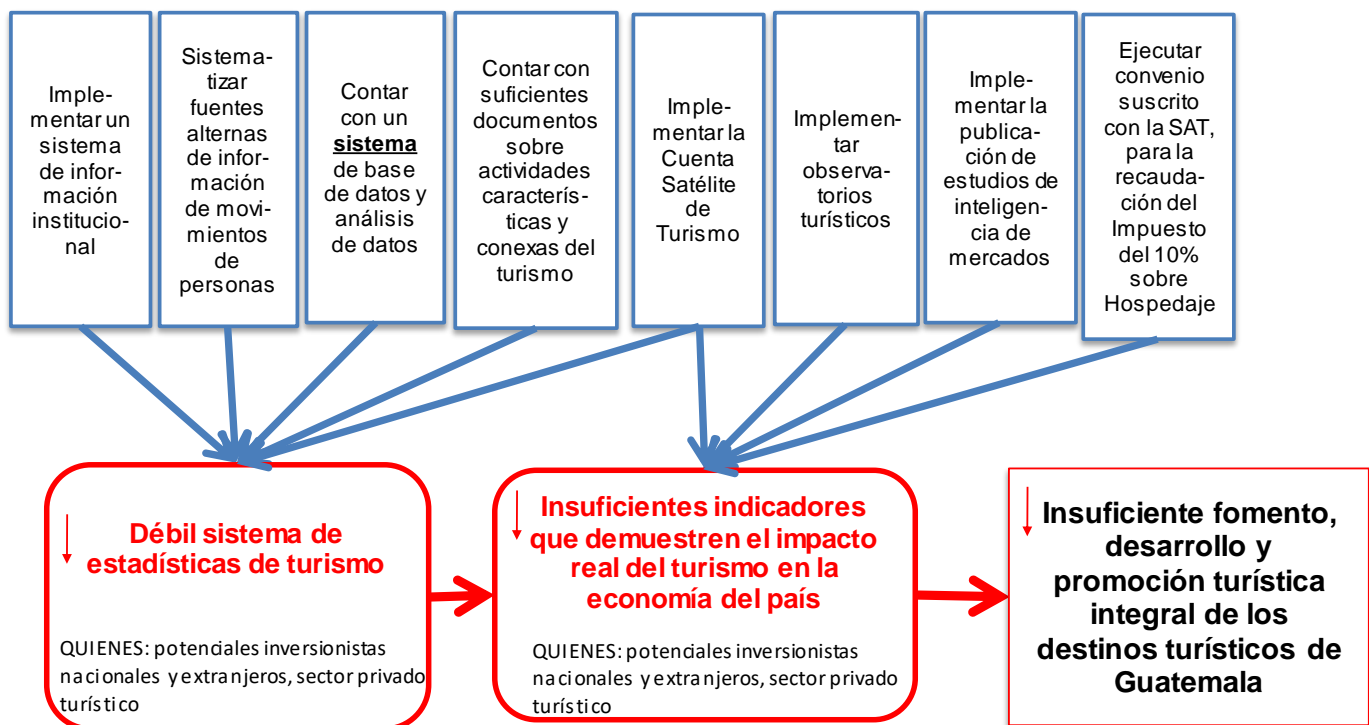
Fuente: INGUAT, 2023

En el esquema #17, en las cajas azules sólidas dentro de un círculo azul se presentan las intervenciones que el INGUAT ha implementado dentro de su planificación anual y multianual, pero que no han sido tan eficaces como se requiere, por lo cual deben analizarse, evaluarse y mejorarse; así también en los cajas punteadas dentro de un

círculo naranja se presentan las intervenciones que se propone implementar para contribuir a consolidar y desarrollar los destinos turísticos de Guatemala.

b) Esquema del modelo prescriptivo.

Esquema # 18, Modelo prescriptivo, causa directa: débil articulación del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

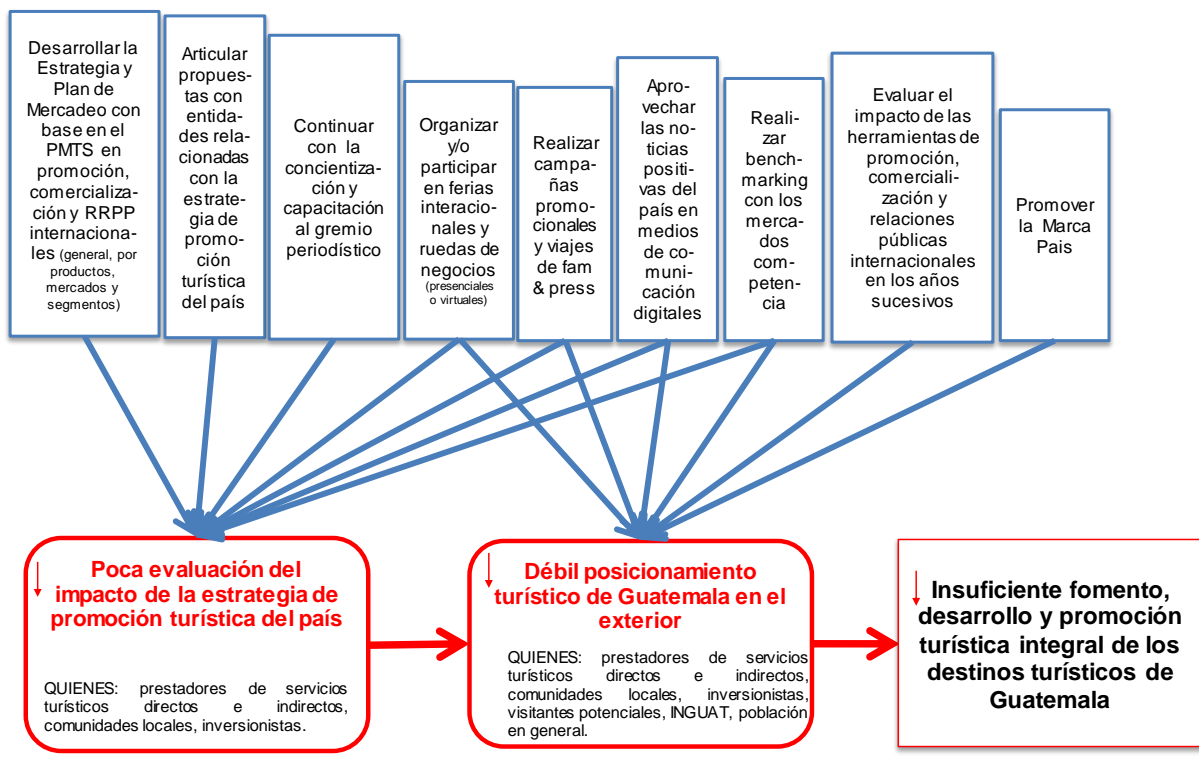
A continuación se presenta un análisis de las intervenciones vigentes y propuestas:

- Una intervención implementada y eficaz es la implementación de observatorios turísticos, que son una herramienta para la generación de información que ayude a orientar la toma de decisiones fundamentada en datos; actualmente se trabaja en los observatorios de La Antigua Guatemala y de Petén.
- No obstante, dentro de lo más relevante del desarrollo de este modelo es el identificar aquellas acciones que es necesario implementar para lograr el resultado esperado, que en el caso de la causa **débil articulación del sector turístico** se encontraron las siguientes:
 - Implementar un sistema de información institucional.

- Sistematizar fuentes alternas de información de movimientos de personas.
- Contar con un sistema de base de datos y análisis de datos.
- Contar con suficientes documentos sobre actividades características y conexas del turismo.
- Implementar la Cuenta Satélite de Turismo -CST-.
- Implementar la publicación de estudios de inteligencia de mercados.
- Ejecutar convenio suscrito con la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, para la recaudación del impuesto del 10% sobre hospedaje.

La realización de estas acciones permitirá establecer un fortalecido Sistema de Estadísticas de Turismo, que conlleva la construcción de la CST y en consecuencia Guatemala contará con indicadores que demuestren el impacto real del turismo en la economía del país.

Esquema # 19, Modelo prescriptivo, causa directa: percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen de país



Fuente: INGUAT, 2023

En el esquema #19 se establecen las acciones e intervenciones necesarias para atender los factores causales indirectos y directos de la problemática priorizada: causa directa **percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen de país** y causas indirectas “poca evaluación del impacto de la estrategia de promoción turística del país”, “débil posicionamiento turístico de Guatemala en el exterior”.

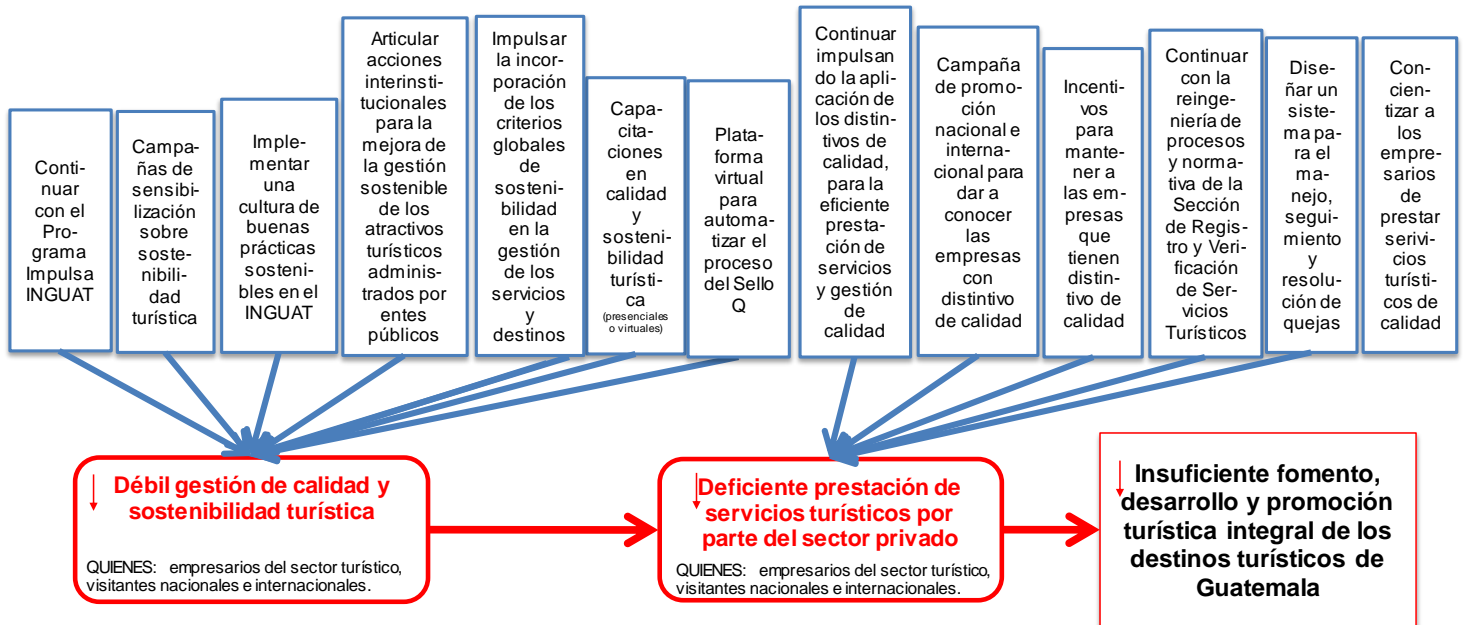
Para el efecto, a la Dirección de Mercadeo le corresponde desarrollar una Estrategia y Plan de Mercadeo con base al PMTS que incluya la promoción (realizar campañas nacionales e internacionales, viajes de familiarización y prensa, organizar y/o participar en ferias turísticas, entre otros), comercialización (ruedas de negocios, presentaciones de destino, entre otros) y relaciones públicas internacionales, con el propósito de priorizar las intervenciones del sector público y privado de acuerdo a los objetivos propuestos, así como la evaluación del impacto de la implementación de esta estrategia y un *benchmarking* con mercados competencia.

Otro punto importante, es tomar en consideración el trabajo en conjunto que se realiza entre el INGUAT y el MINEX por medio de la Red de Consejeros Comerciales, quienes apoyan en el exterior en temas de comercialización turística.

Así también, es necesario continuar con la concientización del gremio periodístico, a través del diplomado coordinado por el INGUAT para periodistas, editores, jefes de redacción y propietarios de los medios. Además, es importante aprovechar las noticias positivas en medios de comunicación digitales, de acuerdo a las tendencias actuales.

Promover la marca país “Guatemala Asombrosa e Imparable”, contribuirá a identificar y posicionar Guatemala tanto para el sector turístico como para otros sectores, empresas, productos, servicios, atracción de inversiones y otros.

Esquema # 20, Modelo prescriptivo, causa directa: Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

Derivado del análisis realizado, el esquema # 20 establece las intervenciones que el INGUAT debe llevar a cabo para contribuir en la mejora de la causa directa **deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico**, para la causa indirecta **débil gestión de calidad y sostenibilidad turística**, se plantea continuar con el Programa IMPULSA, el cual permite promover el desarrollo de turismo sostenible en áreas protegidas, así como en los destinos priorizados en el PMTS, a través de iniciativas y emprendimientos.

Se debe promover la adopción progresiva de los Criterios Globales de Turismo Sostenible, en los destinos turísticos o en las empresas del sector y socializarlos en diferentes instancias y se incluyan en la formulación de proyectos turísticos.

También es necesario, articular acciones interinstitucionales para la mejora de la gestión sostenible de los atractivos turísticos administrados por entes públicos, que facilite la gestión ambiental, protección, conservación, investigación y puesta en valor de los recursos naturales y culturales y aquellos que proporcionen el contacto respetuoso con la naturaleza y los valores culturales del país y que incluyan servicios de empresas que cumplen con prácticas ambientalmente amigables, entre otros.

Por otra parte, se debe capacitar al personal de empresas turísticas en temas de sostenibilidad y calidad turística, para brindar un mejor servicio a los visitantes.

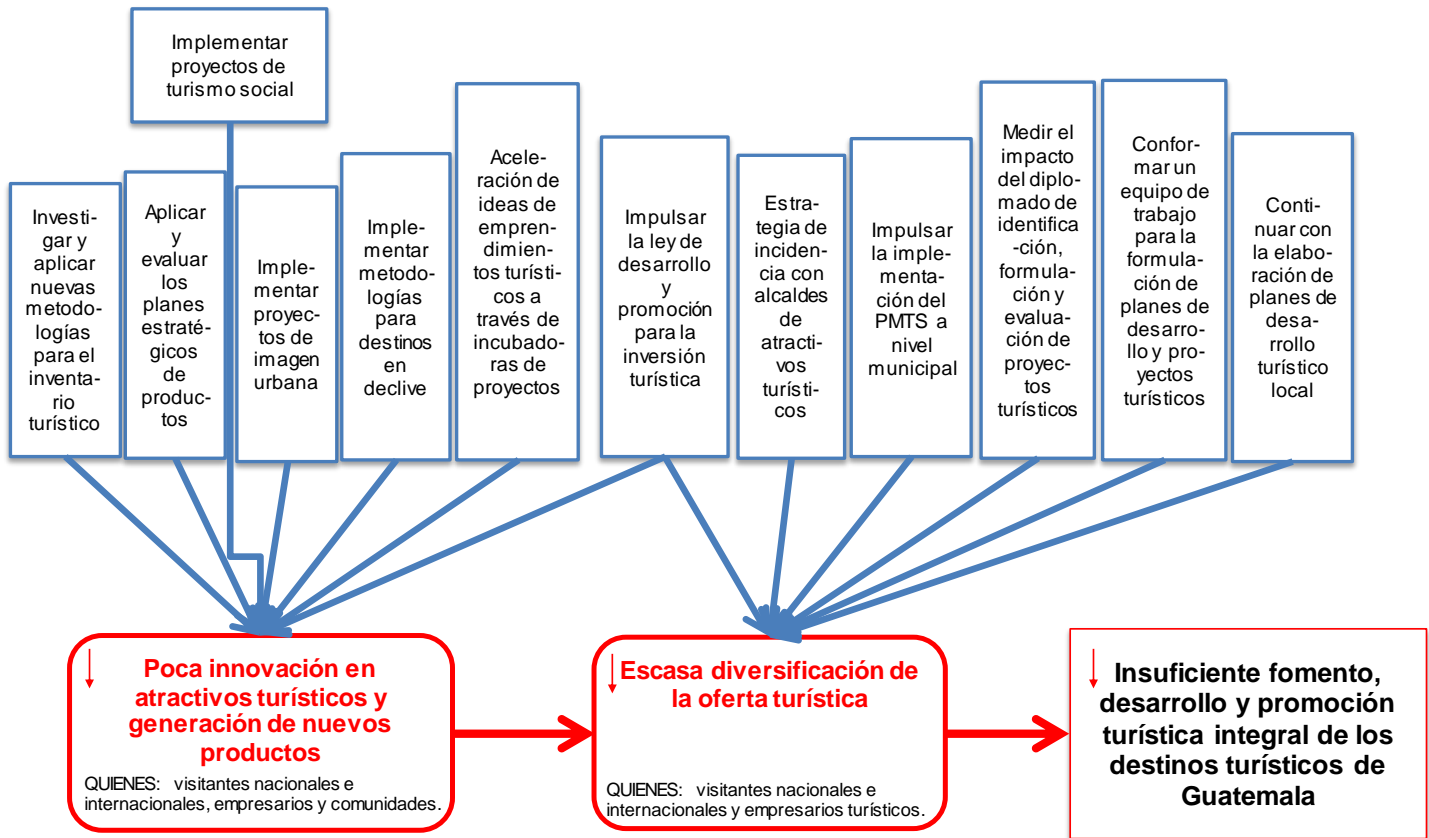
Adicionalmente a los esfuerzos que se han realizado a lo interno del INGUAT, es necesario que el Departamento Administrativo implemente una cultura de buenas prácticas sostenibles en el INGUAT, a través de acciones como, campaña interna que concientice a los colaboradores sobre la utilización del uso eficiente, calidad y cantidad de agua y su descarga, uso eficiente de energía eléctrica y combustibles, manejo adecuado de sustancias químicas como desinfectantes, insecticidas, cloro, acciones para reciclaje, correcto manejo de residuos y desechos, entre otros.

Con respecto a la **deficiente prestación de servicios turísticos**, se plantea continuar con el Programa de Calidad y Sostenibilidad Turística, a través de la entrega del distintivo Sello Q y Sello Q verde. Con este distintivo se busca apoyar y asesorar a las empresas, comunidades y personas que prestan servicios turísticos, en la optimización de la calidad, que les permita incorporarse a esquemas de modernización, mejora continua e implementar procedimientos y buenas prácticas de manera voluntaria. Asimismo, se deben crear incentivos para que las empresas conserven el distintivo de calidad, como campañas de promoción nacional e internacional que den a conocer las empresas con distintivo, entre otros.

Otro tema importante a atender, es la mejora en el servicio de registro y verificación turística, para lo cual se propone continuar con una reingeniería de los procesos, así como la revisión de la normativa.

Además, se debe diseñar un sistema para el manejo, seguimiento y resolución de quejas, para que el INGUAT realice las gestiones necesarias ante las instancias correspondientes, que contribuya a brindar un mejor servicio.

Esquema # 21, Modelo prescriptivo, causa directa: poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos



Fuente: INGUAT, 2023

En el esquema # 21, se presentan las acciones e intervenciones necesarias que el INGUAT debe implementar para atender los factores causales directos e indirectos de la problemática priorizada: causa directa **poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos** y causas indirectas **poca innovación en atractivos turísticos y generación de nuevos productos** y **poca diversificación de la oferta turística**

Para el efecto, a la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, a través de sus departamentos de Planeamiento Turístico y Fomento Turístico les corresponde la planificación y fomento turístico del país, para lo cual es necesario estar en constante investigación y análisis de nuevas metodologías para el desarrollo y seguimiento de planes de desarrollo turístico local, planes estratégicos de productos, planes de destinos en declive, inventario turístico, entre otros, para ser más productivos y competitivos en la planificación turística de Guatemala.

Para el fomento turístico se propone la intervención de aceleración de ideas de emprendimientos turísticos, a través de incubadoras de proyectos, que motive al sector privado turístico y académico para presentar propuestas de diversos proyectos sostenibles, dentro de los cuales se pueden mencionar: sistematización de metodologías para la formulación y evaluación de proyectos turísticos, turismo social, imagen urbana, entre otros.

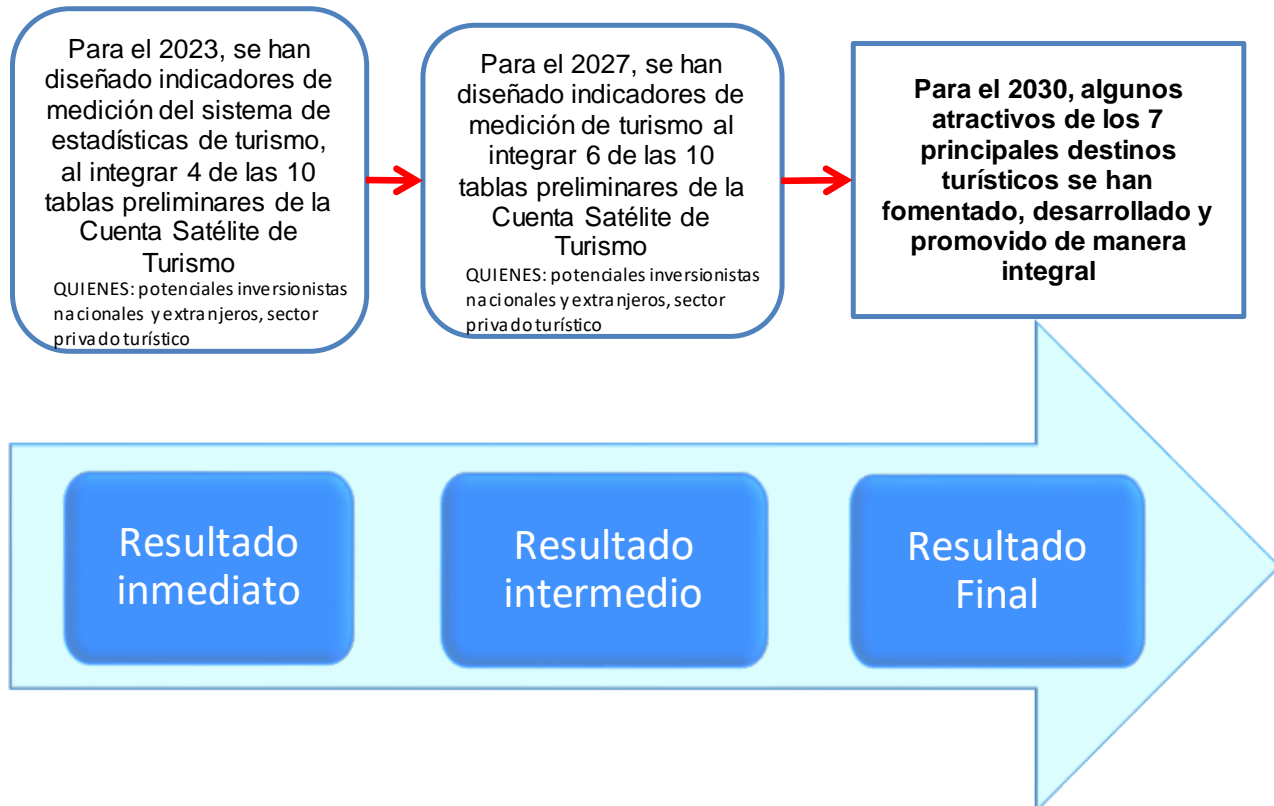
Guatemala es el único país de la región centroamericana que no cuenta con una ley de promoción de inversiones; la situación actual sigue siendo la misma, por lo cual es recomendable promover una ley de desarrollo y promoción para la inversión turística, que incluya la declaratoria de zonas de desarrollo turístico, con el fin de ofrecer incentivos fiscales y no fiscales a los potenciales inversionistas.

8) Modelo lógico

a) Identificación de la cadena de resultados.

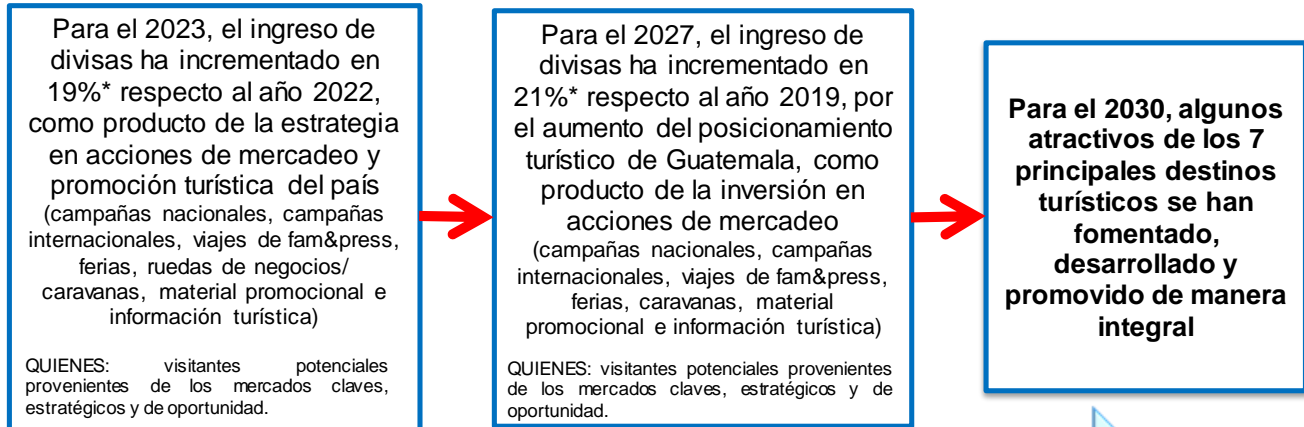
A partir de los caminos causales críticos descritos anteriormente (esquemas #10 al 13) y de las intervenciones a realizar (esquemas #14 al 17), se definieron los resultados inmediatos e intermedios que contribuirán a obtener los cambios deseables en la problemática priorizada **Insuficiente fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala**, lo cual se observa en los esquemas del # 22 al 25.

Esquema # 22, cadena de resultados, causa directa: débil articulación del sector turístico

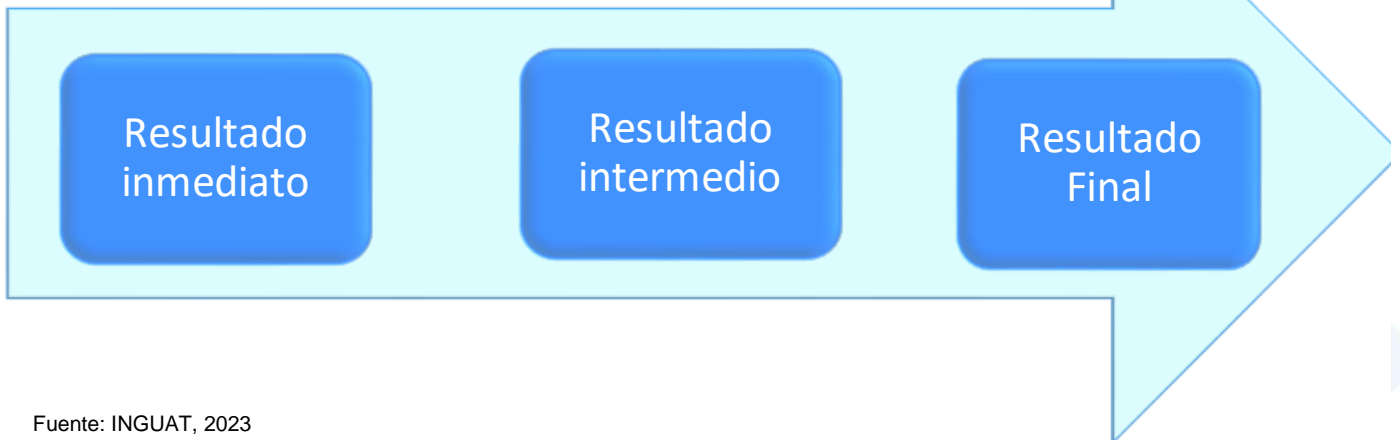


Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 23, Cadena de resultados, causa directa: Percepción desfavorable de la imagen de país

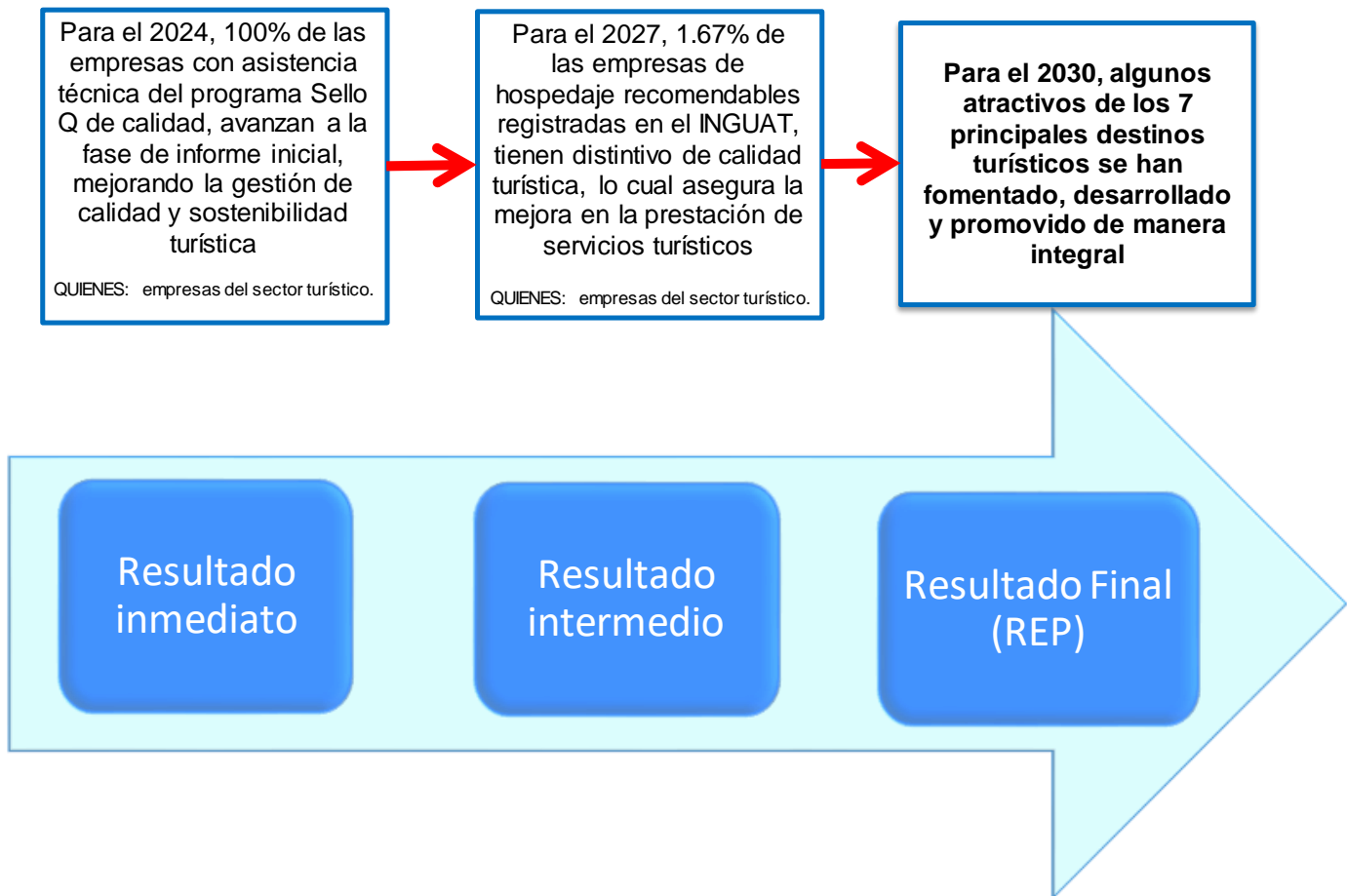


*Debido a que el sector turístico está en resiliencia esta medición puede variar.



Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 24, Cadena de resultados, causa directa: Deficiente desarrollo empresarial del sector turístico



Fuente: INGUAT, 2023

Esquema # 25, Cadena de Resultados, causa directa: Poca consolidación y desarrollo de destinos



Fuente: INGUAT, 2023

Los resultados inmediatos, intermedios y finales fueron realizados de acuerdo a la metodología GpR, en los mismos se incluye el tiempo, la magnitud, qué, quienes y el cambio, siendo éstos:

Cuadro # 6: Resultados institucionales

| Causa | Resultados inmediatos | Resultados intermedios | Resultado final |
|---|--|---|--|
| Débil articulación del sector turístico | Para el 2023, se han diseñado indicadores de medición del sistema de estadísticas de turismo, al integrar 4 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo. | Para el 2027, se han diseñado indicadores de medición de turismo al integrar 6 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo. | Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral |
| Percepción desfavorable de la imagen del país | Para el 2023, el ingreso de divisas ha incrementado en 19%* respecto al año 2022, como producto de la estrategia en acciones de mercadeo y promoción turística del país (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, ruedas de negocios/ caravanas, material promocional e información turística). | Para el 2027, el ingreso de divisas ha incrementado en 21%* respecto al año 2019, por el aumento del posicionamiento turístico de Guatemala, como producto de la inversión en acciones de mercadeo (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, caravanas, material promocional e información turística). | |
| Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico | Para el 2024, 100% de las empresas con asistencia técnica del programa Sello Q de calidad, avanzan a la fase de informe inicial, mejorando la gestión de calidad y sostenibilidad turística. | Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos. | |
| Poca consolidación y desarrollo de destinos | Para el 2023, el atractivo turístico Castillo de San Felipe de Lara se ha rehabilitado e innovado en un 54% con la generación de nuevas actividades y/o proyectos. | Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística. | |

*Debido a que el sector turístico está en resiliencia esta medición puede variar.

b) Identificación de la producción con sus elementos.

Se analizó cada una de las intervenciones claves del modelo prescriptivo y se estableció que el INGUAT con los productos y subproductos definidos actualmente.

Cuadro # 7: Matriz de intervenciones y producción

| Resultado final institucional | Resultados intermedios | Resultados inmediatos | Estrategias específicas | Productos |
|---|---|--|--|---|
| Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral | Para el 2027, se han diseñado indicadores de medición de turismo al integrar 6 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo. | Para el 2023, se han diseñado indicadores de medición del sistema de estadísticas de turismo, al integrar 4 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo. | <ul style="list-style-type: none"> Aumentar los indicadores y las estadísticas en turismo | Personas jurídicas e individuales con información estadística y promocional turística |
| Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral | Para el 2027, el ingreso de divisas ha incrementado en 21%* respecto al año 2019, por el aumento del posicionamiento turístico de Guatemala, como producto de la inversión en acciones de mercadeo (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, caravanas, material promocional e información turística). | Para el 2023, el ingreso de divisas ha incrementado en 19%* respecto al año 2022, como producto de la estrategia en acciones de mercadeo y promoción turística del país (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, ruedas de negocios/ caravanas, material promocional e información turística). | <ul style="list-style-type: none"> Establecer e informar a los visitantes nacionales y extranjeros sobre las medidas que deben tomar para prevenir, reducir y minimizar los riesgos de situaciones de crisis por desastres naturales u otros incidentes Brindar asistencia y contribuir a la percepción de seguridad del visitante nacional y extranjero | Servicios de asistencia en seguridad a visitantes nacionales e internacionales |
| Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral | Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos. | Para el 2024, 100% de las empresas con asistencia técnica del programa Sello Q de calidad, avanzan a la fase de informe inicial, mejorando la gestión de calidad y sostenibilidad turística. | <ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de formación, tecnificación, capacitación y sensibilización turística en función de las prioridades de desarrollo del sector turístico | Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Consolidar el Programa Impulsa, el Sello Q y otros programas, para apoyar el emprendimiento y fomento al desarrollo empresarial turístico | Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento institucional en beneficio del sector empresarial turístico | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales |

| Resultado final institucional | Resultados intermedios | Resultados inmediatos | Estrategias específicas | Productos |
|---|--|--|---|---|
| Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral | Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística. | Para el 2023, el atractivo turístico Castillo de San Felipe de Lara se ha rehabilitado e innovado en un 54% con la generación de nuevas actividades y/o proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la imagen y atención a los visitantes que ingresan por medio de fronteras terrestres Fortalecer y diversificar la oferta turística, de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional Establecer alianzas con agencias de cooperación nacional e internacional, para ampliar la disponibilidad de fondos y asistencia técnica Aprovechar el liderazgo de Guatemala en la Organización Mundo Maya -OMM-, Consejo Centroamericano de Ministros de Turismo y Secretaría de Integración Turística de Centroamérica -SITCA- y otras instancias regionales | <p>Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales</p> <p>Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio</p> |
| Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollado y promovido de manera integral | Para el 2027, el ingreso de divisas ha incrementado en 21%* respecto al año 2019, por el aumento del posicionamiento turístico de Guatemala, como producto de la inversión en acciones de mercadeo (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, caravanas, material promocional e información turística) | Para el 2023, el ingreso de divisas ha incrementado en 19%* respecto al año 2022, como producto de la estrategia en acciones de mercadeo y promoción turística del país (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, ruedas de negocios/caravanas, material promocional e información turística) | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las acciones de Relaciones Públicas de Guatemala como destino turístico Reducir el efecto de la estacionalidad en el uso en la planta turística, a través del fomento del turismo interno Establecer acuerdos para facilitar las condiciones para el aumento de la oferta de servicios de transporte aéreos Elaborar e implementar un plan de comunicación orientado a mejorar la imagen del INGUAT, con el propósito fundamental de ampliar las alianzas con los distintos sectores vinculados al turismo. | <p>Promoción del destino turístico</p> <p>Actividades de Comercialización Turística en beneficio de personas jurídicas e individuales</p> |

*Debido a que el sector turístico está en resiliencia esta medición puede variar.

Observación: después del análisis de las intervenciones, se estableció que los productos existentes contienen las acciones relacionadas con los resultados y que generarán el cambio esperado; por lo que no se contemplan al momento otros productos.

c) Indicadores de los resultados institucionales y ficha de indicadores

Resultado Institucional Final: Para el 2030, algunos atractivos de los 7 principales destinos turísticos se han fomentado, desarrollados y promovidos de manera integral.

Indicador: Impacto de la inversión en 7 destinos priorizados

Total de la inversión en algunos atractivos de los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS /

No. de llegadas de visitantes en los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS

Resultados Intermedios:

1. Para el 2027, se han diseñado indicadores de medición de turismo al integrar 6 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo.

Indicador: Porcentaje de avance en la implementación de la CST:

(Información validada para la CST / información existente para la CST) * 100

2. Para el 2027, el ingreso de divisas ha incrementado en 21% respecto al año 2019, por el aumento del posicionamiento turístico de Guatemala, como producto de la inversión en acciones de mercadeo (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, caravanas, material promocional e información turística).

Indicador: Eficiencia de las acciones de mercadeo:

(Ingreso de divisas año n - Inversión en acciones de mercadeo año n) / Ingresos de divisas año n

3. Para el 2027, 1.67% de las empresas de hospedaje recomendables registradas en el INGUAT, tienen distintivo de calidad turística, lo cual asegura la mejora en la prestación de servicios turísticos.

Indicador: Empresas de hospedaje recomendables con distintivo de calidad turística

(Empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de Calidad Turística en año n /

Total de empresas de hospedaje recomendables registradas) * 100

4. Para el 2027, algunos atractivos de 4 destinos turísticos priorizados, se han fomentado y desarrollado de manera integral, diversificando la oferta turística.

Indicador: Impacto de la inversión en algunos atractivos en los departamentos de 4 destinos priorizados por parte de Desarrollo del Producto

Total de la inversión DDPT en algunos atractivos de los departamentos de los 4 principales destinos turísticos según PMTS /

No. de llegadas de visitantes en los departamentos de los 4 principales destinos turísticos según PMTS

Resultados Inmediatos:

1. Para el 2023, se han diseñado indicadores de medición del sistema de estadísticas de turismo, al integrar 4 de las 10 tablas preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo.

Indicador: Porcentaje de avance en la implementación de la CST:

$(\text{Información validada para la CST} / \text{información existente para la CST}) * 100$

2. Para el 2023, el ingreso de divisas ha incrementado en 19% respecto al año 2021, como producto de la estrategia en acciones de mercadeo y promoción turística del país (campañas nacionales, campañas internacionales, viajes de fam&press, ferias, ruedas de negocios/ caravanas, material promocional e información turística).

Indicador: Eficiencia de las acciones de mercadeo:

$(\text{Ingreso de divisas año } n - \text{Inversión en acciones de mercadeo año } n) / \text{Ingresos de divisas año } n$

3. Para el 2024, 100% de las empresas con asistencia técnica del programa Sello Q de calidad, avanzan a la fase de informe inicial, mejorando la gestión de calidad y sostenibilidad turística

Indicador: Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de informe inicial que tuvieron asistencia técnica

$(\text{No. de empresas con informe inicial} / \text{No. de empresas con asistencia técnica}) * 100$

4. Para el 2023, el atractivo turístico Castillo de San Felipe de Lara se ha rehabilitado e innovado en un 54% con la generación de nuevas actividades y/o proyectos.

Indicador: Porcentaje de avance acumulado en intervenciones y estudios para rehabilitar e innovar el Castillo de San Felipe de Lara

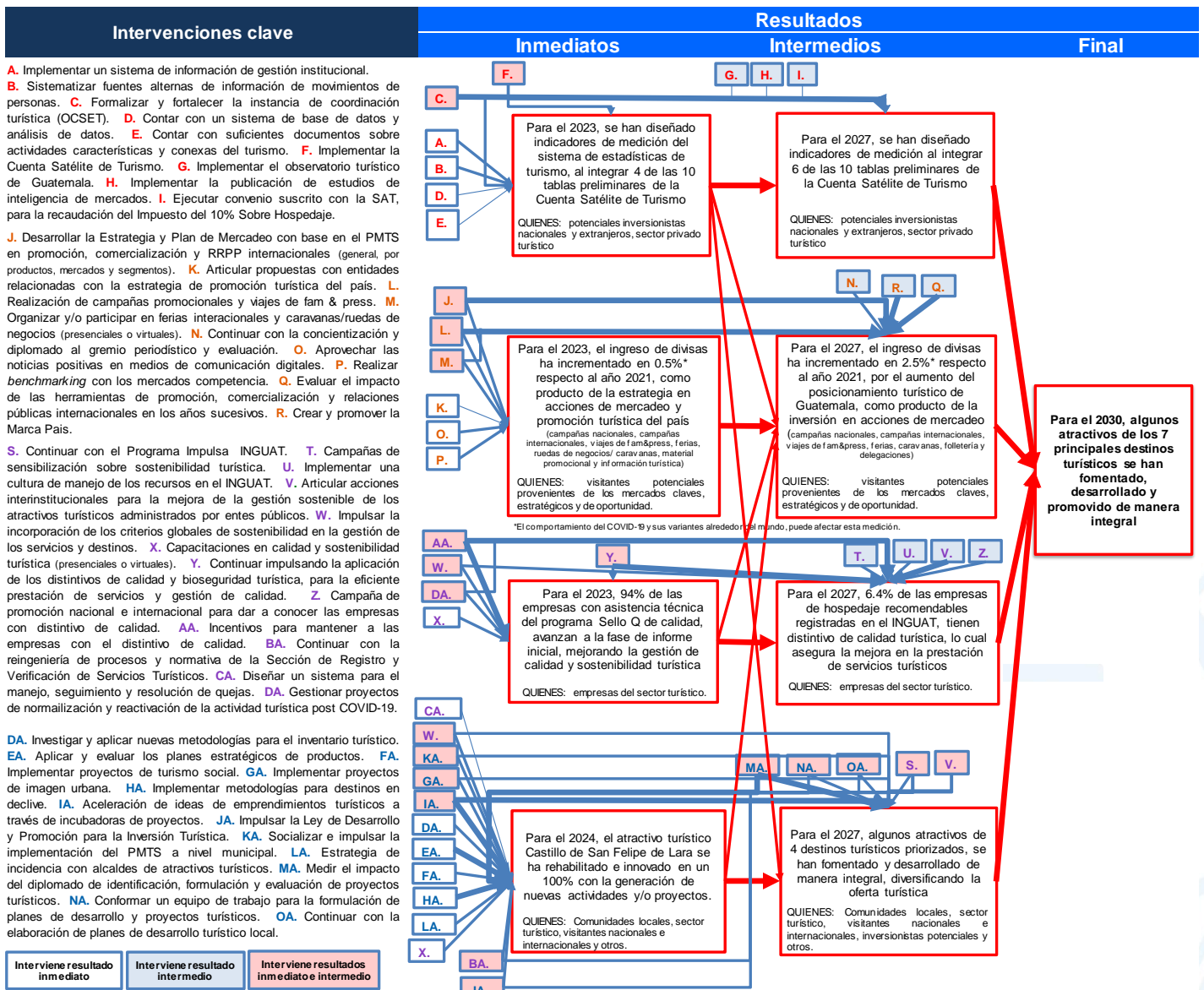
$((\text{Número de intervenciones y estudios en el año } n + \text{años anteriores}) / \text{Total de intervenciones}) * 100$

Las fichas de cada uno de los indicadores se pueden observar en el Adjunto 1.

d) Diagrama del modelo lógico

El modelo lógico identifica los resultados inmediatos, intermedios y final de cada causa directa analizada previamente en la descripción de los diferentes modelos, así como las intervenciones claves para estos resultados de acuerdo a las trabajadas en el modelo prescriptivo, se puede observar en el esquema # 26.

Esquema # 26, Diagrama del modelo lógico



Fuente: INGUAT, 2023

9) Conclusiones

- El fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala genera competitividad turística, que constituye un factor clave para cambiar la trayectoria del desarrollo económico del país y crear un crecimiento acelerado e inclusivo, sin embargo, en el modelo de Gestión por Resultados se identificaron obstáculos y se priorizaron cuatro causas que afectan directamente, las cuales son:
 1. Débil articulación del sector turístico.
 2. Percepción desfavorable y débil posicionamiento de la imagen del país.
 3. Deficiente fomento y desarrollo empresarial del sector turístico.
 4. Poca consolidación y desarrollo de destinos turísticos.
- Mediante el modelo prescriptivo se identificaron las principales intervenciones directas e indirectas, que conllevan responsabilidad o corresponsabilidad, por parte de los diferentes actores del sector turismo.
- Las intervenciones identificadas a través de la metodología de GpR, contribuye al análisis de acciones que deberán tomar las unidades administrativas del INGUAT para orientar la planificación anual y multianual.
- Este modelo se sustenta en las evidencias primarias y secundarias.
- Con la implementación del **Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025 -PMTS-**, se proyecta continuar con la mejora del fomento, desarrollo y promoción turística integral de los destinos turísticos de Guatemala, mediante la planificación y mercadeo estratégico, el ordenamiento del territorio en función turística e integración de mesas de coordinación.
- El poder y las posibilidades del turismo para fomentar la prosperidad e impulsar el desarrollo inclusivo y sostenible es importante, toda vez que el sector turístico influye en casi todos los aspectos económicos y sociales, y hace posible que las personas de las áreas rurales se beneficien de un desarrollo local.
- El turismo está en proceso de resiliencia, por lo tanto las tendencias, pueden cambiar.

10) Recomendaciones

- El Instituto Guatemalteco de Turismo deberá implementar las estrategias de comunicación con los principales actores internos y externos, que coadyuven al desarrollo de acciones que asuman las diferentes instancias del sector público y privado, para contribuir al fortalecimiento de la actividad turística del país.
- Que cada unidad administrativa se identifique con las intervenciones que les corresponde y las incluyan dentro de su planificación operativa anual y multianual
- Que las autoridades del INGUAT, trasladen este modelo a las direcciones, para que a su vez sea socializado con las unidades a su cargo.
- El INGUAT deberá estar atento ante los cambios que se puedan dar en el sector, implementando estrategias de marketing y el desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a los nuevos gustos y necesidades, de acuerdo a la demanda turística.
- La institución debe tomar en cuenta los avances en el uso de la tecnología para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Dentro del proceso de planificación institucional en los próximos períodos fiscales, será necesario que este modelo sea revisado para medir los avances en la priorización del problema y consecuentemente las causas directas y sub causas; a efecto de implementar las estrategias que correspondan.

11) Referencias

Conadur. (2013). **Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032**. Guatemala.

KOTLER, P. y D. GERTNER. (2002) **Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspectiv**». *Journal of Brand Management*, vol. 9, N° 4, pp. 249-261

INGUAT. (INGUAT, 2015) (2015). **Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025**. Guatemala.

INGUAT, CAMTUR, ASIES. (2012). **Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022**. Guatemala.

Ministerio de Economía. (2018). Guatemala. Política Nacional de Competitividad 2018-2032

SEGEPLAN. (2013). **Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.** Guatemala.

Universidad Estatal a Distancia. (2010). **Elementos de Turismo.** San José, Costa Rica.

Política General de Gobierno 2020-2024. Guatemala.



Adjunto 1

Fichas de indicadores de resultados



FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)

SPPD-13

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

| | | |
|---|---|-------|
| Nombre del Indicador | Impacto de la inversión en 7 destinos priorizados | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | Final |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Descripción del Indicador | Representa la inversión en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, mercadeo turístico, entre otros, realizadas en algunos atractivos de los 7 destinos turísticos priorizados según el PMTS, entre las llegadas de visitantes internacionales que visitan dichos destinos/departamentos. |
| Interpretación | Conocer la inversión que realiza el INGUAT en atractivos turísticos por visitante internacional que visita los 7 principales destinos turísticos según PMTS. Entre menor el resultado la inversión que realiza el INGUAT es más eficiente. |
| Fórmula de Cálculo | Total de la inversión en algunos atractivos de los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS / No. de llegadas en los departamentos de los 7 principales destinos turísticos según PMTS |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | Q 32.02 | Q 7.39 | Q 9.12 | Q 13.68 | Q 11.81 |
| | 117% | 27% | 33% | 50% | 43% |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| | Q 11.93 | Q 12.11 | Q 12.21 | Q 12.33 | Q 12.45 |
| | 43% | 44% | 44% | 45% | 45% |

| Línea Base | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|-----------|----------|
| Año | Meta en datos absolutos | | Indicador | |
| | Inversión | No. de visitantes | Relativa | Absoluto |
| 2020 | Q 8,451,902.18 | 307,709 | Q 27.47 | 100% |

Medios de Verificación

| | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Numerador: el dato se obtiene de registros de los departamentos, secciones y unidades de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y de la Dirección de Mercadeo Denominador: el dato se obtiene de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados. |
| Unidad Responsable | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y Dirección de Mercadeo. |
| Metodología de Recopilación | Registro de inversiones realizadas en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, entre otros; registros de campañas nacionales e internacionales, viajes de fam&press; así como las estadísticas de ingreso de visitantes nacionales e internacionales a los destinos/departamentos priorizados en el PMTS. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|--|---|--|---|
| Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas |
| Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos. | Capacitación y sensibilización turística | Personas jurídicas e individuales capacitadas y sensibilizadas en temas turísticos Personas jurídicas e individuales capacitadas en calidad turística. | Capacitación y sensibilización turística |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística. | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales. | Porcentaje de verificación en calidad turística: |
| Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales | Cobertura de señalización turística | Señalización vial turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. Señalización interpretativa turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. | Cobertura de señalización turística |
| Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio |

NOTAS TÉCNICAS:

PMTS: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025.
Número de llegadas: se refiere a la visitación a los departamentos, tomando en consideración que un visitante puede llegar a varios departamentos. Su proyección la trabajó el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y las proyecciones 2023 al 2030 dependen del comportamiento del ingreso de visitantes internacionales a Guatemala.



| FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO) | | SPPD-13 |
|--|---|------------|
| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo | | |
| Nombre del Indicador | Porcentaje de avance en la implementación de la CST | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|---------------------------|--|
| Descripción del Indicador | Este indicador indica el avance que se tiene en la implementación de las tablas que conforman la CST de Guatemala, en porcentaje |
| Interpretación | Entre más cercano a 100% sea el resultado, se tiene una mayor implementación de la CST |
| Fórmula de Cálculo | (Información validada para la CST / número de tablas de la CST) * 100 |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|--------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimstral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.4 40.0% | 0.4 40.0% | 0.4 40.0% | 0.5 50.0% | 0.6 60% |

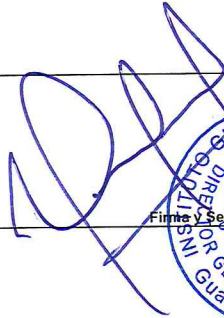
| Línea Base | |
|------------|-------------------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos y relativos |
| 2021 | 0.2 20.00% |


| Medios de Verificación | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Unidad Responsable | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Metodología de Recopilación | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros de la información para al CST |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
| Personas jurídicas e individuales con información estadística y promocional turística | N/A | Información estadística turística en beneficio de personas jurídicas e individuales | N/A |

NOTAS TÉCNICAS: CST: Cuenta Satélite de Turismo





NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo

| | | |
|--|---|------------|
| Nombre del Indicador | Eficiencia de las acciones de mercadeo | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |
| Descripción del Indicador | Este indicador muestra cuánto representa la inversión realizada en acciones de mercadeo según las divisas ingresadas por turismo en el mismo año | |
| Interpretación | Entre más cercano el valor esté a 1 significa una menor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas; y si es más cercano a 0 significa una mayor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas. | |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{Ingreso de divisas año } n - \text{Inversión en acciones de mercadeo año } n) / \text{Ingresos de divisas año } n$ | |

| Ámbito Geográfico | Internacional / Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|--------------------------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.994 | 0.998 | 0.998 | 0.995 | 0.987 |
| | 99.40% | 99.80% | 99.80% | 99.50% | 98.70% |
| | 2025 | 2026 | 2027 | | |
| | 0.988 | 0.989 | 0.989 | | |
| | 98.80% | 98.90% | 98.9% | | |

| Línea Base | |
|------------|-------------------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos y relativos |
| 2018 | 0.983 98.30% |

Medios de Verificación

| | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y de la Dirección de Mercadeo |
| Unidad Responsable | Dirección de Mercadeo y Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Metodología de Recopilación | La Dirección de Mercadeo lleva registros de la inversión en mercadeo y el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros del ingreso de divisas por turismo al país. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|---|--|--|--|
| Promoción del destino turístico | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 | Promoción turística por medios de difusión a nivel nacional en beneficio de personas jurídicas e individuales | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 |
| | | Promoción turística por medios de difusión a nivel internacional en beneficio de personas jurídicas e individuales | |
| | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación; (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 | Visitantes nacionales e internacionales beneficiados con viajes de familiarización y prensa | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación; (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 |
| Actividades de comercialización turística en beneficio de personas jurídicas e individuales | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / misiones comerciales Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco | Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en ferias turísticas | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco |
| | | Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en caravanas /misiones comerciales | |

NOTAS TÉCNICAS: La proyección de datos de ingreso de divisas para este indicador aún está en proceso de evaluación y consulta de metodologías de organismos internacionales y expertos en estimaciones, por lo que se actualizará el indicador al momento de contar con la información elaborada, revisada y validada.



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo

| | | |
|--|---|------------|
| Nombre del Indicador | Empresas de hospedaje recomendables con distintivo de calidad turística | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|---------------------------|---|
| Descripción del Indicador | Este indicador mide el porcentaje de empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de calidad turística en un período determinado en relación al total de empresas de hospedaje recomendables, con el fin de determinar la cobertura del distintivo de calidad turística. |
| Interpretación | El resultado puede tener un valor entre 0 a 100%, entre más cercano el valor esté a 100% significa mayor cantidad de empresas de hospedaje recomendables tienen el distintivo de calidad turística. |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{Empresas de hospedaje recomendables que tienen distintivo de Calidad Turística en año } n / \text{Total de empresas de hospedaje recomendables registradas}) * 100$ |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Años | | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.0074 0.74% | 0.0052 0.52% | 0.0112 1.12% | 0.0128 1.28% | 0.014 1.44% | 0.015 1.67% |

* En el año 2020 y 2021, el avance del nominador que se refiere a los Distintivos de Calidad y Sostenibilidad Turística Sello Q, Sello Q Verde y SICCS, no se ejecutaron (fue cero) debido a la reasignación presupuestaria a nivel institucional y las disposiciones gubernamentales relacionadas con la pandemia del COVID-19.

| Línea Base | |
|------------|-------------------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos y relativos |
| 2018 | 0.0098 0.98% |

Medios de Verificación

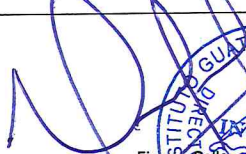

| | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros de la Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística y de la Sección de Registro y Verificación de Servicios Turísticos |
| Unidad Responsable | Departamento de Fomento Turístico |
| Metodología de Recopilación | En la unidad responsable se llevan registros de los informes de verificación y de las empresas que consiguen el distintivo de calidad cada año |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|---|---|--|---|
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de primer informe de verificación en calidad turística que recibieron asistencia técnica |

NOTAS TÉCNICAS: Empresas de hospedaje recomendables: establecimiento de hospedaje que por sus buenas condiciones generales, estado de conservación, seguridad, confort, equipamiento y calidad en la que presta sus servicios, lo califican para ser organizados dentro del grupo de empresas que el Instituto Guatemalteco de Turismo recomienda al turismo nacional o internacional por medio de publicaciones físicas, electrónicas o a través de la información que los delegados de información turística y demás personal de INGUAT brindan al público en general.



 Firmado y Sello

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

| | | |
|---|---|------------|
| Nombre del Indicador | Impacto de la inversión en 4 destinos priorizados | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | intermedio |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Descripción del Indicador | Representa la inversión en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, mercadeo turístico, entre otros, realizadas en algunos atractivos de los 7 destinos turísticos priorizados según el PMTS, entre los visitantes internacionales que visitan dichos destinos/departamentos. |
| Interpretación | Conocer la inversión que realiza el INGUAT en algunos de los atractivos turísticos por visitante internacional que visita los 4 principales destinos turísticos según PMTS. |
| Fórmula de Cálculo | Total de la inversión en algunos de los atractivos de los departamentos de los 4 destinos priorizados según PMTS / No. de visitantes en los departamentos de los 4 principales destinos turísticos según PMTS |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|--------------|--------------|-------------|
| | X | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimstral | Semestral | Anual |
| | | | | X |

| Tendencia del Indicador | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Años | | | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | Q40.79 | Q2.64 | Q 2.24 | Q 3.37 | Q 3.21 | Q 3.67 | Q 3.95 |
| | 109.21% | 7.07% | 6.00% | 9.02% | 12.10% | 9.83% | 10.58% |

| Línea Base | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|-----------|----------|
| Año | Meta en datos absolutos | Indicador | Indicador | |
| | Inversión | No. de visitantes | Relativa | Absoluto |
| 2020 | Q 4,841,468.37 | 129,623 | Q 37.35 | 100% |

Medios de Verificación

| | |
|------------------------------------|---|
| Procedencia de los datos | Numerador: el dato se obtiene de registros de los departamentos, secciones y unidades de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico. Denominador: el dato se obtiene de registros del Departamento de Investigación de Mercados. |
| Unidad Responsable | Dirección de Desarrollo del Producto Turístico y Dirección de Mercadeo |
| Metodología de Recopilación | Registro de inversiones realizadas en actividades culturales y/o naturales, proyectos de facilidades turísticas, capacitación, proyectos de innovación, supervisión de empresas y actividades turísticas, entre otros; así como las estadísticas de ingreso de visitantes nacionales e internacionales a los destinos/departamentos priorizados en el PMTS. |

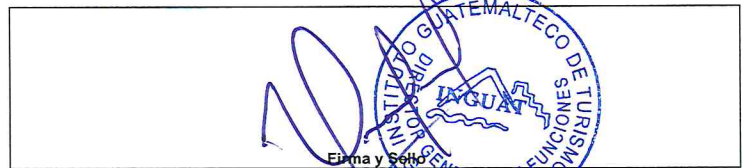
PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|--|---|--|---|
| Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas | Asistencia técnica en legislación turística a personas jurídicas e individuales. | Verificación de empresas turísticas |
| Personas jurídicas e individuales capacitadas en temas turísticos. | Capacitación y sensibilización turística | Personas jurídicas e individuales capacitadas y sensibilizadas en temas turísticos Personas jurídicas e individuales capacitadas en calidad turística. | Capacitación y sensibilización turística |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística. | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales. | Porcentaje de verificación en calidad turística: |
| Señalización turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales | Cobertura de señalización turística | Señalización vial turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. Señalización interpretativa turística en beneficio de visitantes nacionales e internacionales. | Cobertura de señalización turística |
| Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio |

NOTAS TÉCNICAS:

PMTS: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025.
 Número de llegadas: se refiere a la visita a los departamentos, tomando en consideración que un visitante puede llegar a varios departamentos. Su proyección la trabajó el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y las proyecciones 2023 al 2027 dependen del comportamiento del ingreso de visitantes internacionales a Guatemala.



NOMBRE DE LA INSTITUCION: Instituto Guatemalteco de Turismo

| | | |
|--|---|-----------|
| Nombre del Indicador | Porcentaje de avance en la implementación de la CST | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | inmediato |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|---------------------------|---|
| Descripción del Indicador | Este indicador indica el avance que se tiene en la implementación de las tablas que conforman la CST, en porcentaje |
| Interpretación | Entre más cercano a 100% sea el resultado, se tiene una mayor implementación de la CST |
| Fórmula de Cálculo | (Información validada (tablas) para la CST / número de tablas de la CST) * 100 |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | N/A | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.4 |
| | N/A | 20% | 20% | 30% | 40% |

| Línea Base | | |
|------------|-----------------|-----------------|
| Año | Datos absolutos | Datos relativos |
| 2021 | 0.2 | 20.00% |

Medios de Verificación

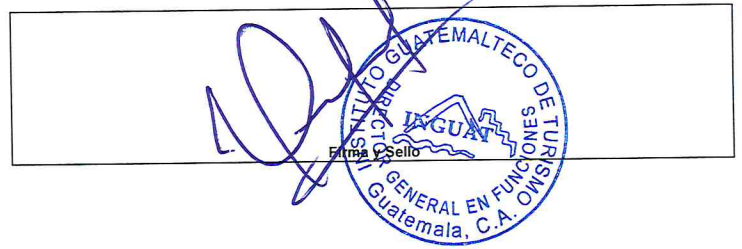
| | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Unidad Responsable | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Metodología de Recopilación | Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros de la información para al CST |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|---|-------------|---|-------------|
| Personas jurídicas e individuales con información estadística y promocional turística | N/A | Información estadística turística en beneficio de personas jurídicas e individuales | N/A |

NOTAS TÉCNICAS: CST: Cuenta Satélite de Turismo



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo

| | | |
|--|---|-----------|
| Nombre del Indicador | Eficiencia de las acciones de mercadeo | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | inmediato |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|---------------------------|---|
| Descripción del Indicador | Este indicador muestra cuánto representa la inversión realizada en acciones de mercadeo según las divisas ingresadas por turismo en el mismo año |
| Interpretación | Entre más cercano el valor esté a 1 significa una menor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas; y si es más cercano a 0 significa una mayor inversión en acciones de mercadeo respecto al ingreso de divisas. |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{Ingreso de divisas año } n - \text{Inversión en acciones de mercadeo año } n) / \text{Ingresos de divisas año } n$ |

| Ámbito Geográfico | Internacional / Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|--------------------------|---------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimestral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.994 99.40% | 0.998 99.80% | 0.998 99.80% | 0.995 99.50% | 0.987 98.70% |

| Línea Base | |
|------------|-------------------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos y relativos |
| 2018 | 0.983 98.30% |

Medios de Verificación

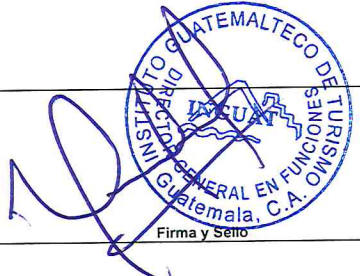
| | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados y de la Dirección de Mercadeo |
| Unidad Responsable | Dirección de Mercadeo y Departamento de Investigación y Análisis de Mercados |
| Metodología de Recopilación | La Dirección de Mercadeo lleva registros de la inversión en mercadeo y el Departamento de Investigación y Análisis de Mercados lleva registros del ingreso de divisas por turismo al país. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|---------------------------------|--|--|--|
| Promoción del destino turístico | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 | Promoción turística por medios de difusión a nivel nacional en beneficio de personas jurídicas e individuales | Índice comparativo de ingreso de visitantes año n y año n-1 por campañas de promoción a nivel internacional en mercados prioritarios: (Número de visitantes año n en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional- Número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional)/ número de visitantes año n-1 en principales mercados donde se realizó campaña promocional a nivel internacional] * 100 |
| | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación: (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 | Visitantes nacionales e internacionales beneficiados con viajes de familiarización y prensa | Retorno de la inversión en giras de prensa, televisión y filmación: (Valor total de mercado de las publicaciones de las giras / Gasto anual por giras de prensa, televisión y filmación) * 100 |
| | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / misiones comerciales Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco | Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en ferias turísticas Personas jurídicas e individuales con apoyo para la participación en caravanas /misiones comerciales | Inversión por negocio potencial y/o concretado: Gasto en ferias y caravanas / Total de negocios potenciales y/o concretados por el sector privado guatemalteco |

NOTAS TÉCNICAS: La proyección de datos de ingreso de divisas para este indicador aún está en proceso de evaluación y consulta de metodologías de organismos internacionales y expertos en estimaciones, por lo que se actualizará el indicador al momento de contar con la información elaborada, revisada y validada.


 Firma y Sello

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Instituto Guatemalteco de Turismo

| | | |
|--|---|-----------|
| Nombre del Indicador | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de primer informe de verificación en calidad turística que recibieron asistencia técnica | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | inmediato |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |

| | |
|---------------------------|---|
| Descripción del Indicador | Este indicador mide el porcentaje de empresas turísticas con informe de verificación inicial en temas de calidad en un período determinado, con relación a las empresas turísticas con asistencia técnica en calidad turística, con el fin de determinar las empresas turísticas que pasan de una fase a otra en el proceso de obtención de los Distintivos de Calidad y Sostenibilidad Turística Sello Q, Sello Q Verde y Sello SICCS. |
| Interpretación | A mayor porcentaje, mayor el número de empresas turísticas con primer informe de verificación inicial en calidad turística, con relación a las asistencias técnicas en calidad turística. Si el indicador es mayor del 100% indica que hubo más empresas con informe de verificación inicial que asistencias técnicas en ese año, debido a que la asistencia técnica la recibió en años anteriores. |
| Fórmula de Cálculo | $(\text{No. personas jurídicas con primer informe de verificación en calidad turística año n} / \text{Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística año n}) * 100$ |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|--------------|--------------|-------------|
| | x | | | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimstral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2020* | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|------|------|------|------|
| Años | | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0.00 | 2.00 | 1.48 | 1.48 | 1.54 |
| | 0% | 200% | 148% | 148% | 154% |

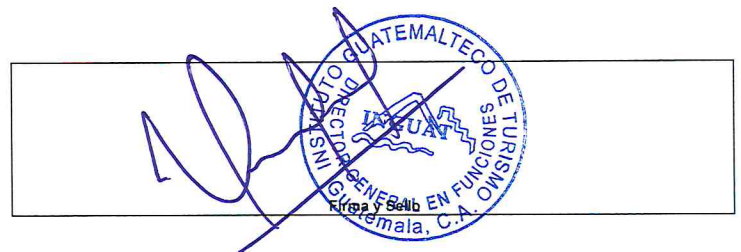
* En el año 2020, el indicador correspondiente a los Distintivos de Calidad y Sostenibilidad Turística Sello Q, Sello Q Verde y SICCS, no se ejecutaron debido a la reasignación presupuestaria a nivel institucional y las disposiciones gubernamentales relacionadas con la pandemia del COVID-19.

| Línea Base | |
|------------|-------------------------|
| Año | Meta en datos absolutos |
| 2019 | 79.22% |

| Medios de Verificación | |
|-----------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Los datos se obtienen de registros de informes de verificación elaborados por los auditores entregados al INGUAT y de los registros de los listados de empresas con asistencia técnica a través de la Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística |
| Unidad Responsable | Depto. de Fomento Turístico/ Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística |
| Metodología de Recopilación | La Unidad de Calidad y Sostenibilidad Turística lleva registros de empresas con asistencia técnica y registros de informes de verificación, por medio de los cuales se determina el número de empresas que obtendrán el distintivo de calidad turística después de cubrir todo el proceso. |

| PLAN OPERATIVO MULTIANUAL | | | |
|---|---|--|---|
| Producción asociada al cumplimiento de la meta | | | |
| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
| Personas jurídicas e individuales con distintivo de calidad turística | Porcentaje de eficacia en la implementación del distintivo de calidad turística | Personas jurídicas e individuales con asistencia técnica en calidad turística. | Porcentaje de empresas que avanzan a la fase de primer informe de verificación en calidad turística que recibieron asistencia técnica |
| | | Informe de verificación en calidad turística a personas jurídicas e individuales | |

NOTAS TÉCNICAS: El distintivo de Calidad Turística Sello Q, es un proceso de verificación del Sistema de Calidad y Sostenibilidad Turística implementado por medio de las fases de socialización, capacitación, asistencia técnica y verificación inicial y final.



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

| | | |
|---|--|-----------|
| Nombre del Indicador | Porcentaje de avance acumulado en intervenciones y estudios para rehabilitar e innovar el Castillo de San Felipe de Lara | |
| Categoría del Indicador | DE RESULTADO INSTITUCIONAL | inmediato |
| Meta de la Política General de Gobierno asociada | Para el año 2023 se ha mejorado la calificación el índice de competitividad turística en 0.6 puntos porcentuales | |
| Política Pública Asociada | Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022. Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. | |
| Descripción del Indicador | Representa la inversión de intervenciones y estudios, de forma acumulada del 2021 al 2023, que realiza el INGUAT en el Castillo de San Felipe de Lara. | |
| Interpretación | Conocer el avance acumulado de acuerdo a las intervenciones y estudios que realiza el INGUAT en el Castillo de San Felipe de Lara al 2023. | |
| Fórmula de Cálculo | $((\text{Número de intervenciones y estudios en el año } n+ \text{ años anteriores}) / \text{Total de intervenciones}) * 100$ | |

| Ámbito Geográfico | Nacional | Regional | Departamento | Municipio** |
|---------------------------|----------|--------------|--------------|-------------|
| | | | X | |
| Frecuencia de la medición | Mensual | Cuatrimstral | Semestral | Anual |
| | | | | x |

| Tendencia del Indicador | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|
| Años | | | | |
| Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) | 0 | 0.31 | 0.38 | 0.54 |
| | 0% | 31% | 38% | 54% |

| Línea Base | | | | |
|------------|-------------------------|-------|-----------|----------|
| Año | Meta en datos absolutos | | Indicador | |
| | Intervenciones | Total | Relativa | Absoluto |
| 2020 | Q | - | Q | - |
| | | 0 | | 0% |

| Medios de Verificación | |
|------------------------------------|--|
| Procedencia de los datos | Numerador: el dato se obtiene de registros de las contrataciones y trabajos ejecutados por el Departamento de Planeamiento Turístico de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico del año actual y años anteriores. Denominador: el dato total de las intervenciones planificadas por el Departamento de Planeamiento de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico. |
| Unidad Responsable | Departamento de Planeamiento Turístico de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico. |
| Metodología de Recopilación | Las intervenciones planificadas se plasman en los planes operativos anuales y los registros se obtienen a través de las requisiciones de las contrataciones que se realizan cada año y los informes de los trabajos realizados por personal del Departamento de Planeamiento Turístico. |

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Producción asociada al cumplimiento de la meta

| PRODUCTOS | INDICADORES | SUBPRODUCTOS | INDICADORES |
|--|---|---|--|
| Listar los productos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta | Listar los indicadores que corresponden a los productos identificados | Listar los subproductos (bienes o servicios generados por la institución que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta | Listar los indicadores que corresponden a los subproductos identificados |
| Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio | Personas individuales y jurídicas beneficiadas con actividades para la conservación del patrimonio | Inversión en actividades para conservación del patrimonio |

NOTAS TÉCNICAS:

PMTS: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025

