

2017
AÑO INTERNACIONAL
DEL TURISMO SOSTENIBLE
PARA EL DESARROLLO

Plan Estratégico 2017-2024

Instituto Guatemalteco de Turismo

-INGUAT-

Junio 2017

INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- 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 y su reglamento. Esta institución 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 regulador y promotor, fomenta la inversión en turismo, mejora la oferta de servicios turísticos mediante la regulación de empresas ligadas directamente a la prestación de servicios turísticos, tales como establecimientos de hospedaje, agencias de viajes y otros; además, brinda asistencia al turista y contribuye a la capacitación de profesionales en turismo.

Como primera instancia y marco de referencia del cumplimiento de sus funciones, está la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible 2012-2022, aprobada por medio del Acuerdo Gubernativo No. 98-2012 de fecha 23 de mayo de 2012, que tiene como objetivo consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo de la Nación en el marco de la sostenibilidad, esto permitió que el INGUAT formulara el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025, aprobado por Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 del uno de noviembre de 2016, vinculado 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.

Por otro lado, el Plan de Gobierno 2016-2020, tiene como objetivo, trabajar con prioridades que posibiliten el desarrollo económico-social, una de ellas, es el fomento al turismo, como uno de los motores de desarrollo del país, que contribuye a la generación de empleo, protección del medio ambiente, patrimonio cultural y fortalecimiento de la identidad cultural. También establece el Resultado Estratégico de País -REP-: “Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el Índice de Competitividad Turística en 10 posiciones (de la posición 80 en 2015 a la 70 en 2019)”. Por designación del Señor Presidente de la República, Jimmy Morales, la coordinación para alcanzar esta meta de país, está a cargo del INGUAT.

Este documento contiene el análisis de la problemática y sus diferentes factores de causalidad, resultados de desarrollo y orientaciones que servirán como marco de referencia para la planificación y ejecución de planes operativos anuales y multianuales. Así también se presenta el análisis de actores que participan directa e indirectamente con

el turismo en el país, el marco estratégico que incluye la visión, misión, objetivos estratégicos, líneas de acción que van directamente relacionadas con los ocho ejes del PMTS, resultados de desarrollo esperados y la segmentación sobre la cual se orientará la promoción del destino.

Es importante indicar, que esta Administración estará a la vanguardia de atender los compromisos institucionales para que a través de las actividades turísticas, contribuya a generar mejores condiciones de vida en las comunidades con potencial turístico natural y cultural. De tal manera, las direcciones que integran esta Institución atenderán de forma oportuna los programas y proyectos que se han identificado para elevar la competitividad turística en el país.



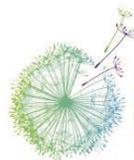
Lic. MBA Jorge Mario Chajón Aguilar
Director General

ÍNDICE

CAPÍTULO I, Sector turístico	6
1. CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO	7
2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL	15
CAPÍTULO II, Guatemala como destino turístico	18
3. GUATEMALA	19
3.1 Demanda Turística	21
3.2 Oferta Turística	34
3.3 Competencia	37
3.4 Índice de Competitividad Turística.....	41
CAPÍTULO III, Marco Estratégico	44
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	45
5. Recursos Financieros	61
6. Marco Estratégico.....	63
6.1 Propósito.....	63
6.2 Metodología.....	63
6.3 Objetivo Superior Sectorial: Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022	64
6.4 Visión Plan Maestro.....	64
6.5 Estrategia Competitiva PMTS	65
6.6 Objetivo general del PMTS	65
6.7 Misión Institucional	65
6.8 Visión Institucional	65
6.9 Valores Institucionales	66
6.10 Árbol de Problemas	67
6.11 Árbol de Objetivos	68
6.12 Ejes y líneas de acción.....	69
6.13 Metas.....	72
6.14 Indicadores.....	73
6.15 Monitoreo y Evaluación.....	74
6.16 Referencia bibliográfica	74

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

B2B	<i>Business to business</i> (negocio entre empresas)
B2C	<i>Business-to-Consumer</i> (del negocio al cliente)
CGST	Criterios Globales de Turismo Sostenible
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CONACOEX	Comisión Nacional Coordinadora de Exportaciones
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONAPEX	Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones
CONRED	Consejo para la Reducción de Desastres
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
OCSET	Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMM	Organización Mundo Maya
OMT	Organización Mundial del Turismo
PACIT	Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo
PESCENNA	Programa de Prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes en el Sector Turístico
PIB	Producto Interno Bruto
PMTS	Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad de Guatemala
REP	Resultado Estratégico de País
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
Segeplán	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
WEF	Foro Económico Mundial
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>



2017
AÑO INTERNACIONAL
DEL TURISMO SOSTENIBLE
PARA EL DESARROLLO

CAPÍTULO I

Sector turístico

1. CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La Organización Mundial del Turismo -OMT- ayuda a los destinos a posicionarse de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea.

De acuerdo a la OMT, el volumen de este negocio es igual o incluso mayor que el de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores en el comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las mayores fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo.

Por otro lado, el estudio “Global Economic Impact & Issues 2017”, elaborado por el World Travel and Tourism Council -WTTC-, indica que los viajes y turismo es un sector clave para el desarrollo económico y la creación de trabajos en el mundo. En el 2016, los viajes y turismo contribuyeron directamente con US\$ 2.3 billones y 109 millones de trabajos a nivel mundial. La contribución total (directa e indirecta) para el 2016 fue de US\$7.6 billones en la economía global y generó 292 millones de trabajos. Esto equivale al 10.2% del PIB mundial y aproximadamente a 1 de cada 10 trabajos. (World Travel & Tourism Council, 2017)



En la región centroamericana, el turismo es una de las actividades económicas que han avanzado como parte del desarrollo económico de cada país, tomando en cuenta las ventajas competitivas de esta región, por su gran riqueza natural y cultural.

Para Guatemala, el turismo es una fuente de riqueza, que contribuye al desarrollo económico y social y a la reducción de la pobreza, por generar fuentes de trabajo directo, indirecto e inducido, y divisas para el país; sin embargo, para que esta actividad sea proactiva y exitosa, se requiere de la participación de todos los actores del sector público y privado que intervienen en el proceso y fortalecimiento de las actividades turísticas.

En la última década, el turismo ha sido para Guatemala el segundo generador de divisas, superando los principales productos de exportación. Según los registros del INGUAT, que datan del año 1965, en términos generales el turismo ha evolucionado de forma positiva.

POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2016-2020

Establece cinco ejes de desarrollo hacia los cuales, se orientará la gestión pública, establece las líneas de acción, juntamente con las orientaciones operativas a corto plazo contenido en los Lineamientos Generales de Política 2017-2019. Se definen 12 prioridades en cinco ejes, 20 lineamientos, 101 acciones estratégicas, 29 metas generales en las cuales se incorporan dos resultados de impacto de país para disminuir la pobreza general y pobreza extrema en Guatemala.

La planificación de Gobierno busca trabajar con prioridades que posibiliten el desarrollo económico - social, una de ellas es el turismo, por lo que se han tomado medidas en torno al sector buscando su priorización al más alto nivel, para que el mismo sea reconocido como uno de los principales generadores de bienestar económico y social. El fomento al turismo se encuentra enmarcado en el “**Eje de Desarrollo**”, el cual busca reconocer al turismo como uno de los motores de desarrollo del país, que contribuya en la generación de empleo, protección del medio ambiente, del patrimonio cultural y fortalecimiento de la identidad cultura.

Adicionalmente el fomento al turismo en la Política General de Gobierno, es una de las cinco metas priorizadas, al cual se le ha asignado un Resultado Estratégico de País -REP- “Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el Índice de Competitividad en 10 posiciones (De la posición 80 en 2015 a la 70 en 2019)”.

El Señor Presidente de la República, Jimmy Morales, en oficio sin número de fecha 7 de abril, designa en el Director General Lic. MBA Jorge Mario Chajón Aguilar, la coordinación para alcanzar esta meta de país. En el 2016, se integra la Mesa Técnica Interinstitucional de Competitividad Turística con el sector público y privado que son corresponsables del REP. (Gobierno de la República de Guatemala, 2016)

POLÍTICA ECONÓMICA 2016-2021

Propone las líneas de acción generales en las que el Gobierno enfocará los desafíos que delinean una serie de propuestas nacionales, sectoriales e institucionales y que deben quedar adecuadamente incorporadas en lo que el país debe atender. En esta Política, el INGUAT forma parte del Consejo Nacional de Promoción de las Exportaciones, Inversiones y Turismo y del Gabinete Económico del Programa Nacional de Competitividad de Guatemala -PRONACOM- y del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo. Esta política coincide con el PMTS en promover la sostenibilidad económica, social y ambiental, así como la inclusión pluricultural, multiétnica con equidad de género; y dinamizar la economía local que contribuya a la reducción de la pobreza. La focalización territorial, es decir que se promueve el turismo en aquellos destinos con potencial turístico. También resalta temas fundamentales para la competitividad turística como son

la interconexión de carreteras, pasos fronterizos eficientes y conectividad aérea, fomento de las Mipymes y su acceso al crédito, capacitación y educación para el trabajo, el emprendimiento e innovación. El turismo en esta Política constituye una prioridad dentro de los sectores económicos. (Ministerio de Economía, 2016)

AGENDA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2016-2032

Esta Institución incluye acciones dentro de su planificación y programación operativa que contribuye de manera directa e indirecta con los siguientes ejes:

1. Sociedad sana, educada, capacitada e incluyente.
2. Modernización y fortalecimiento institucional.
3. Sostenibilidad social y ambiental.
4. Descentralización y desarrollo local.
5. Fortalecimiento de infraestructura productiva y tecnológica.
6. Fortalecimiento del aparato productivo.

Dentro de esta Agenda, busca que Guatemala se posicioné como destino turístico, no solo por sus ventajas competitivas, sino porque es un generador de empleo directo e indirecto que contribuye con el desarrollo económico del país. En la Agenda de Competitividad y Agenda Urbana se incluye el desarrollo de centros urbanos en el interior del país, los cuales coinciden con los principales centros de distribución turísticos identificados en el PMTS. (Programa Nacional de Competitividad de Guatemala, 2016)

POLÍTICA NACIONAL PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DE GUATEMALA 2012-2022

El Instituto Guatemalteco de Turismo establece las líneas de acción en los ejes estratégicos que establece la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022, aprobada por Acuerdo Gubernativo No. 098-2012 de fecha 24 de mayo de 2012.

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

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

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

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.

Con la implementación del PMTS, las instituciones que tengan atribuciones y funciones relacionadas con este sector, deben darle efectivo cumplimiento a través de integrar las acciones que correspondan en sus planes, programas y presupuestos.

En este marco, el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, como entidad rectora del turismo en Guatemala, a partir del año 2015 ha socializado el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025, como un instrumento de planificación que visualiza el desarrollo del sector a 10 años. A partir de la aprobación del PMTS como política pública, esta Institución ha gestionado alianzas estratégicas con el sector público y privado turístico, con el propósito de movilizar las cadenas de valor entre los diferentes actores y fortalecer la parte interinstitucional de las entidades para que orienten sus esfuerzos hacia la consecución de programas y proyectos que beneficien al turismo en Guatemala.

La visión del PMTS “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”. (INGUAT, 2015).



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

Dentro de las acciones a desarrollar está el “Desarrollo de una industria turística, que integre el corredor cultural Maya Achí, para proponer una fuente de desarrollo sostenible a estas comunidades”. El INGUAT, contrató en el 2016, una consultoría especializada, con el objetivo de determinar por medio de un estudio diagnóstico el potencial turístico del área de influencia de la construcción de esta hidroeléctrica, así como, diseñar una propuesta para el desarrollo de destinos y productos turísticos especializados viables para dicha región.

A través de la Unidad de Innovación y Desarrollo de Producto, a cargo de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, programará las actividades anuales dentro de su Plan Operativo Anual correspondiente.

AGENDA RURAL 2016-2020

Dentro de uno de sus objetivos, establece un proceso sostenido que haga convergente la agenda rural con la agenda urbana, que facilite la gestión integrada de los programas, proyectos y acciones territoriales de desarrollo. El INGUAT se identifica en esta política como institución de apoyo en el eje 2 Desarrollo Productivo con dos intervenciones estratégicas y las acciones: promover el turismo sostenible en comunidades rurales con potencial turístico, áreas protegidas y población en pobreza y extrema pobreza; fomentar la inversión turística con enfoque en el valor del patrimonio cultural y natural del área rural; Asesorar técnicamente a grupos comunitarios organizados con interés en proyectos turísticos.

Por otro lado esta Institución le corresponde asistir técnicamente a las municipalidades priorizadas para la gestión integral y manejo de residuos sólidos y aguas residuales en los principales destinos turísticos, en forma conjunta con el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-; y, promover alianzas estratégicas público privadas y de cooperación internacional para la conservación ambiental en áreas turísticas priorizadas. (Et al, 2016)

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS-

Guatemala adoptó oficialmente los ODS ante las Naciones Unidas en el año 2015, con la Declaración de Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que está enfocada a las personas, planeta y a la prosperidad y como objetivo está combatir a la pobreza.

El Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR- estipuló que la Agenda ODS sería objeto de análisis y adecuación a la realidad y prioridades del país. Esto permitió que durante el último semestre del 2016, se desarrollara una estrategia de articulación de los ODS al Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y de ahí priorizar las metas.

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”.

Indicadores: 8.9.1 “Proporción directa del turismo en el PIB como proporción del PIB total y en la tasa de crecimiento”. 8.9.2 “Número de empleos en el sector turístico como proporción del número total de puestos de trabajo y la tasa de crecimiento del empleo, desglosado por sexo”. Sin embargo, por no contar aún con la Cuenta Satélite de Turismo, no se puede obtener esta medición, por lo que se toma como referencia para medir este indicador, en su caso se aplica el Estudio de Impacto Económico de Viajes y Turismo Guatemala del *World Travel & Tourism Council –WTTC-* que se realiza anualmente.

VINCULACIÓN CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, K'ATUN 2032

Metas	Resultados	Lineamientos del plan	Acciones Priorizadas	Responsable	2017	2018	2019 - 2024	Nivel y/o Lugar de intervención (Competencia)					
								Institucional	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
EJE 1 GUATEMALA URBANA Y RURAL													
PRIORIDAD	Desarrollo rural integral												
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	40 eventos	40 eventos	La cantidad de eventos se programará en el POA y POM.		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 Areas Protegidas CONAP; Instituto Nacional de Bosques INAB; Centro de Estudios Conservacionistas CECON / USAC; Autoridades Manejo Sostenible de Cuencas; Municipalidades que administran Parques Regionales	Capacitación a guías comunitarios de turismo; diseño, planificación y financiamiento de construcción de servicios y facilidades turísticas en áreas protegidas; impresión de información de turismo de naturaleza y observación de vida silvestre.; Aporte financiero para el manejo del Monumento Natural Semuc Champey	Capacitación a guías comunitarios de turismo; diseño, planificación y financiamiento de construcción de servicios y facilidades turísticas en áreas protegidas; impresión de información de turismo de naturaleza y observación de vida silvestre.; aviturismo, cetáceos, tortuga marina.	La actividades se programarán en el POA y POM.	X		X	X	X	

Metas	Resultados	Lineamientos del plan	Acciones Priorizadas	Responsable	2017	2018	2019 - 2024	Institucional	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
EJE 3 RIQUEZA PARA TODAS Y TODOS												
PRIORIDAD Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva												
1. En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020. b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	1.1. El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva	» Fomentar el apoyo regional e interregional. - Desarrollo y promoción de itinerarios multiturismo. - Realización de eventos y festividades transfronterizas. » Implementación de mecanismos de coordinación y cooperación entre los distintos actores del sector. - Difusión amplia de los servicios de apoyo al sector turístico. » Otorgamiento de facilidades crediticias a los distintos actores del sector turístico para la renovación y modernización de la infraestructura, así como para el fomento de la inversión turística. » Articular las políticas del sector con las de promoción productiva. » Implementación de un observatorio del sector turístico. » Protección y conservación del patrimonio nacional y cultural del país. » Implementación de mecanismos de protección y seguridad turística.	Aumentar en el 2017, un 1.3% el ingreso de divisas por turismo, como un eje de desarrollo económico del país. Socializar y promocionar en el 2017 el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025, como marco de referencia para la planificación de Guatemala como destino turístico.	INGUAT y Sector público y privado turístico	Señalización turística del país Información turística en destinos turísticos Empresas con sello de calidad turística Empresas y personas individuales capacitadas y sensibilizadas Asistencia técnica a empresas y actividades turísticas registradas en el INGUAT	Señalización turística del país Información turística en destinos turísticos Empresas con sello de calidad turística Empresas y personas individuales capacitadas y sensibilizadas Asistencia técnica a empresas y actividades turísticas registradas en el INGUAT	Señalización turística del país Información turística en destinos turísticos Empresas con sello de calidad turística Empresas y personas individuales capacitadas y sensibilizadas Asistencia técnica a empresas y actividades turísticas registradas en el INGUAT					

2. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

El Instituto Guatemalteco de Turismo fue creado mediante el Decreto número 1701 del Congreso de la República de fecha 8 de septiembre de 1967, el cual contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo. Su funcionamiento también está regulado por el Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69, que contiene el Reglamento a la Ley Orgánica de INGUAT, modificado por Acuerdo Gubernativo sin número de fecha 22 de julio de 1980. Dentro de las finalidades de su ley, el INGUAT queda obligado a desarrollar funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo y se constituye en el ente rector del turismo en Guatemala. (Gobierno de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, 1967)

Marco Jurídico: los instrumentos jurídicos que determinan la actuación del INGUAT, son los siguientes:

1. Legislación que da marco legal a la actuación del INGUAT:
 - a. Constitución Política de la República de Guatemala.
 - b. Decreto 1701 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo y sus reformas.
 - c. Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69, Reglamento a la Ley Orgánica de INGUAT.
 - d. Acuerdo Gubernativo No. 149-2016 que aprobó el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025.
 - e. Decreto No. 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas.
 - f. Decreto 42-2010 del Congreso de la República de Guatemala, Ley que Promueve el Turismo Interno.
 - g. Decreto No. 119-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de lo Contencioso Administrativo.
 - h. Decreto 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.
 - i. Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Acceso a la Información Pública.
 - j. Acuerdo Gubernativo M. de E. 23-74, Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Turístico Nacional.
 - k. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Reglamento para Establecimientos de Hospedaje.
 - l. Acuerdo Gubernativo 1056-92, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas.
 - m. Acuerdo Gubernativo Número 313-2005 Reglamento de la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos.
 - n. Acuerdo Gubernativo 98-2012 de fecha 23 de mayo 2012, Aprobación de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022.
 - o. Acuerdo Ministerial Número 24-2010, Normas de Transparencia en los Procedimientos de Compra o Contratación Pública.
 - p. Código de Ética de la Organización Mundial del Turismo -OMT-.
 - q. Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022.
 - r. Acuerdo de Dirección No. 162-2015-D de fecha 28 de abril de 2015 Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025.
 - s. Acuerdo Gubernativo No. 25-2016 de fecha 12 de enero de 2016 Reglamento Orgánico del Instituto Guatemalteco de Turismo.

2. Legislación que rige el manejo presupuestario del INGUAT
 - a. Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas.
 - b. Decreto 1701 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo y sus reformas.
 - c. Decreto 22-2014 del Congreso de la República, Ley de implementación de medidas fiscales, aprobación del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2015 y aprobación del financiamiento para el ejercicio fiscal 2014.
 - d. Acuerdo Gubernativo 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas.
 - e. Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69, Reglamento a la Ley Orgánica de INGUAT.

3. Leyes Tributarias:
 - a. Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario y sus reformas.
 - b. Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.
 - c. Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas.

4. Otras leyes o normas jurídicas relacionadas con el ámbito de su competencia.

CAPÍTULO II

Guatemala como destino turístico

3. GUATEMALA

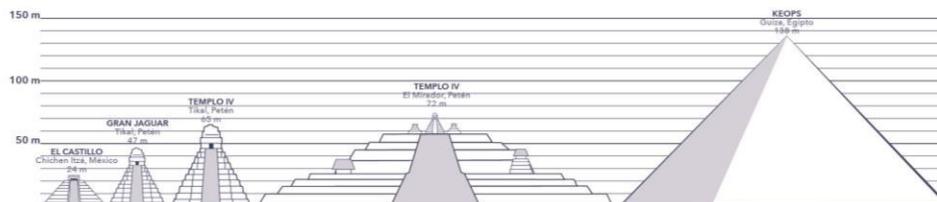
A continuación en las figuras No. 1 y 2, se muestran infografías con características de la oferta natural, cultural y sociodemográfica que tiene Guatemala.

Figura No. 1



Complejo Piramidal La Danta (72m de altura)

Parque Nacional Mirador-Río Azul posee un volumen mayor a las Pirámides de Egipto

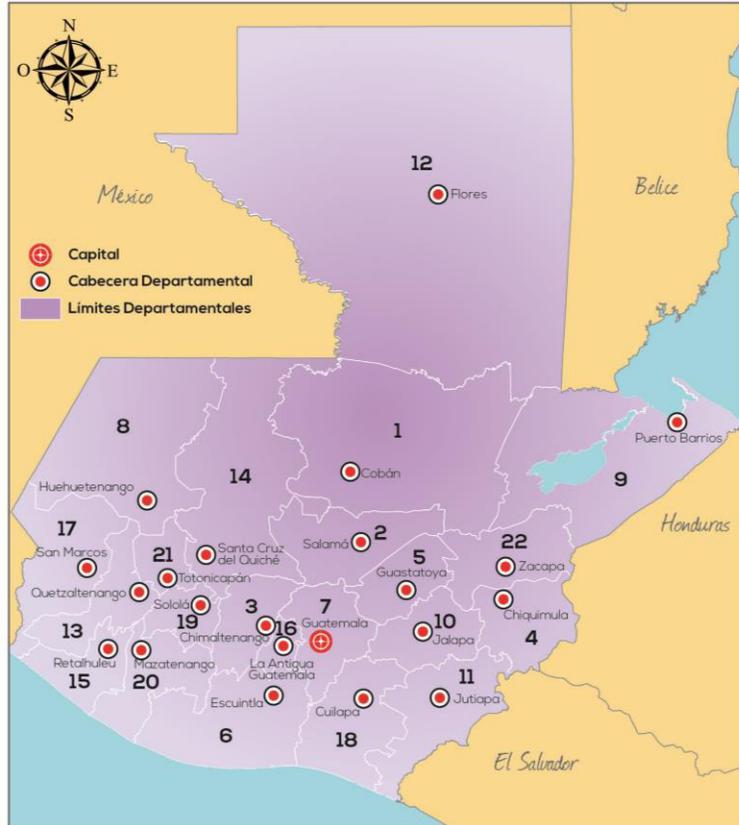


Fuente: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025

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. Suchitupéquez
 21. Totonicapán
 22. Zacapa



Fuente: IGN, 2014



Idioma oficial ESPAÑOL Además se hablan 22 lenguas de origen MAYA, 1 XINCA y 1 GARÍFUNA		PIB US\$58.83 mil millones	FUERZA LABORAL: 6.0 millones de personas, de las cuales 27.4% tiene una edad entre 15 y 24 años y 72% entre 25 y 65 años
Moneda Quetzal	+ 16 millones de habitantes	3 Patrimonios de la Humanidad -UNESCO- <ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Tikal (Patrimonio Cultural y Natural) • La Antigua Guatemala • Parque Arqueológico Quirigua 	3 Patrimonios Inmateriales -UNESCO- <ul style="list-style-type: none"> • La Lengua, la Danza y la música garífuna • La tradición del teatro Rabinal Achí • El Ceremonial La Paach
7 Biomas <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 	7 Humedales Ramsar <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 	3 Reservas de BIÓSFERA Reconocidas por UNESCO en el programa Hombre y la Biósfera <ul style="list-style-type: none"> • Reserva de Biósfera Maya • Reserva de Biósfera de Sierra de las Minas • Reserva de Trifinio Fraternidad 	

Fuente: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025

3.1 Demanda Turística

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, 2017

Durante el año 2016, ingresaron un total de 1 916 918 visitantes, teniendo un incremento del 3% con respecto al año anterior.

Más de la mitad de los visitantes (55%) vinieron de Centroamérica, especialmente de El Salvador, país que representa la mayor cantidad de visitantes que recibe Guatemala, con un participación del 44%. Le sigue en su orden Estados Unidos con un 19%.

En cuanto a los días de visita, Estados Unidos y China son los países con mayor estadía (17 días), seguidos por Alemania (14 días).

Los visitantes provenientes de Estados Unidos son los que incurren en mayor gasto total por viaje (US\$ 1 059.82), seguido por Holanda (US\$ 968.68) y Alemania (US\$ 860.86). Sin embargo, los países con mayor gasto promedio diario en su orden son: Panamá (US\$ 136.79), Costa Rica (US\$ 121.68) y Holanda (US\$ 103.19).

Los datos anteriores se muestran en la tabla No. 1, en la cual se puede obtener información más específica sobre los mercados clave, estratégicos y de oportunidad.

Tabla No. 1
Llegada, participación de mercado, gasto diario y estadía de los principales países emisores a Guatemala 2016

País	Llegadas	Días de visita	Gasto Total US\$	Gasto diario US\$	Participación de mercado en Llegadas a Guatemala
El Salvador	851,534	4.19	260.05	94.33	44.42%
Estados Unidos	365,572	16.89	1059.82	87.02	19.07%
México	99,201	7.76	474.55	80.30	5.18%
Honduras	86,626	5.71	273.73	58.53	4.52%
Nicaragua	56,564	8.42	428.29	80.71	2.95%
Costa Rica	41,804	7.48	693.93	121.68	2.18%
Colombia	35,125	12.51	763.47	92.29	1.83%
Canadá	27,583	12.60	789.75	74.48	1.44%
España	25,041	12.79	722.20	68.09	1.31%
Belice	20,220	5.40	252.35	74.40	1.05%
Francia	17,835	13.45	784.84	72.60	0.93%
Alemania	16,343	13.81	860.86	79.08	0.85%
Reino Unido	15,827	11.32	800.36	87.88	0.83%
Panamá	15,663	7.63	849.20	136.79	0.82%
Italia	11,287	12.97	779.38	90.33	0.59%
Argentina	10,618	12.55	680.04	66.36	0.55%
Israel	9,463	11.37	700.44	68.24	0.49%
Australia	8,865	13.42	792.05	78.36	0.46%
Holanda	8,126	11.88	968.68	103.19	0.42%
Brasil	7,710	12.85	768.26	75.13	0.40%
China	5,277	16.72	746.17	71.38	0.28%
Japón	4,496	10.93	775.81	83.04	0.23%
Rusia	1,508	13.33	821.74	69.19	0.08%
Otros países	174,630	12.32	896.40	100.24	9.11%
TOTALES	1,916,918				100.00%

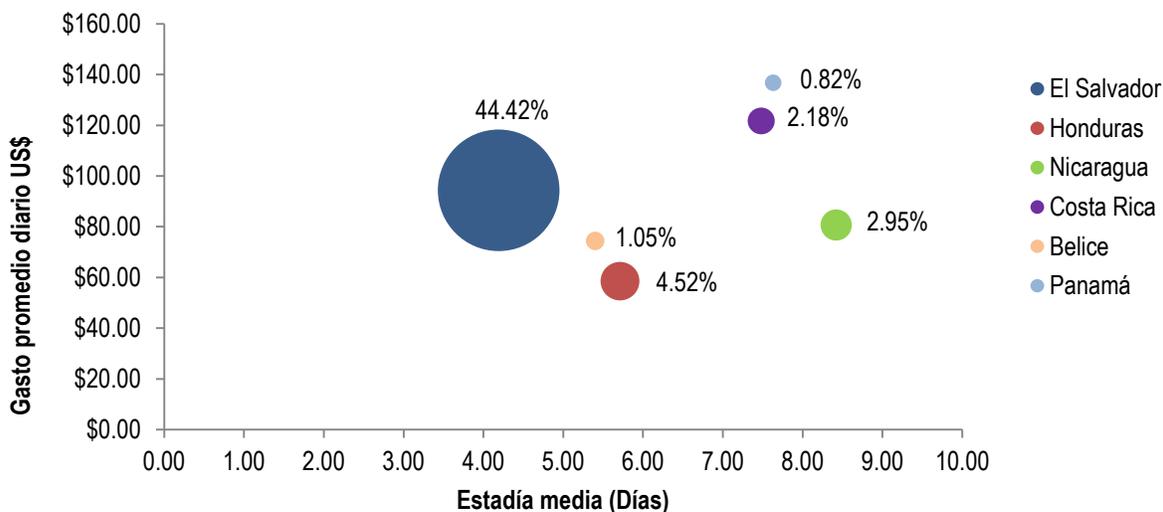
Fuente: Encuesta del Gasto turismo receptor 2016, datos preliminares

Los meses con mayor incremento de visitantes no residentes fueron marzo (48%), octubre (30%) y diciembre (30%). Es de hacer notar que debido al asueto de Semana Santa durante el mes de marzo, hubo un aumento del 96% de visitantes salvadoreños y un 39% de los procedentes de Estados Unidos-Canadá. En el mes de diciembre se presentó un alza de llegadas de visitantes por vía aérea debido a las festividades de fin de año.

Durante el mes de agosto se registró una baja del 4% con respecto al mes de julio, sin embargo El Salvador presentó un crecimiento del 28% debido a las fiestas agostinas.

Como se mencionó anteriormente, el 44% de visitantes hacia Guatemala son de El Salvador, pero en relación a los visitantes centroamericanos, este país representa el 79% de ellos como se aprecia en la gráfica No. 1; sin embargo Panamá posee el mayor gasto promedio diario a nivel de la región (US\$ 136.79).

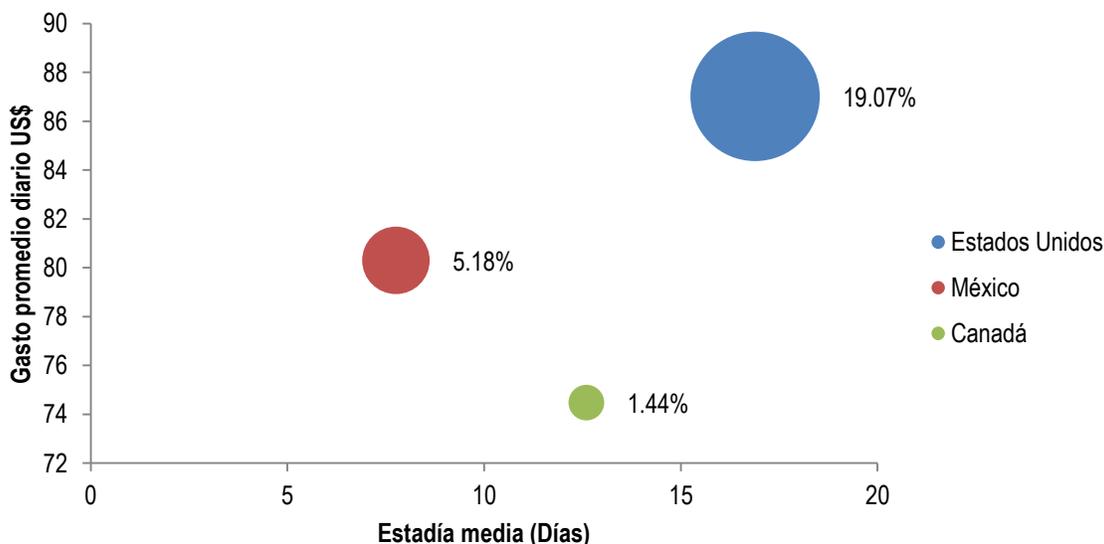
Gráfica No.1
Estadía y gasto promedio diario Centroamérica



Fuente: Elaboración INGUAT en base encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2016, datos preliminares.

Como se explicó anteriormente y de acuerdo a la gráfica No.2, Estados Unidos representa para Guatemala el 19% de los visitantes, aunque de la región de Norte América, este país representa al 74% de ellos; así como el mayor gasto promedio diario a nivel del área (US\$ 87.02).

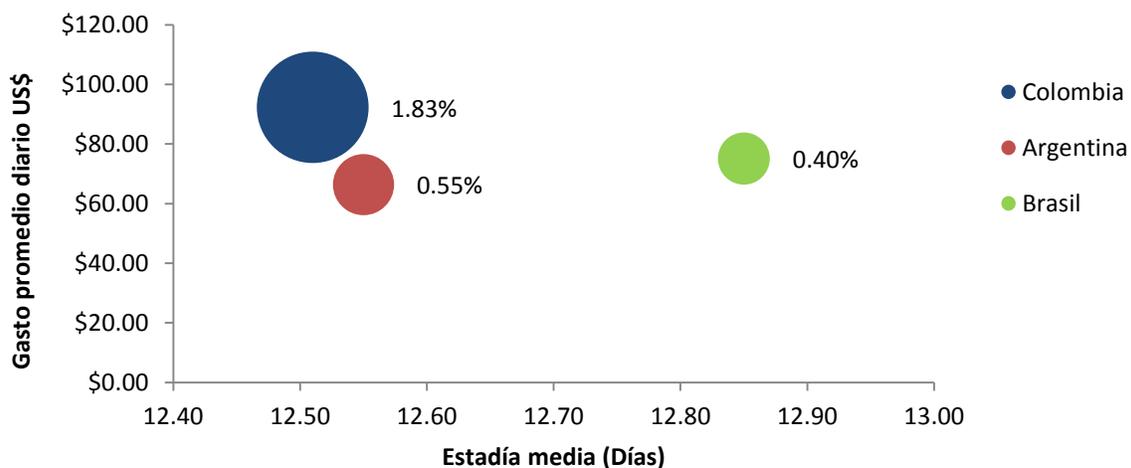
Gráfica No. 2
Estadía y gasto promedio diario Norteamérica



Fuente: Elaboración INGUAT en base encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2016, datos preliminares.

En relación a los visitantes suramericanos, Colombia para Guatemala representa casi el 2%, aunque con respecto a los demás países suramericanos tiene una participación del 66%, como se aprecia en la gráfica No.3. Además representa el mayor gasto promedio diario a nivel de la región (US\$ 92.29).

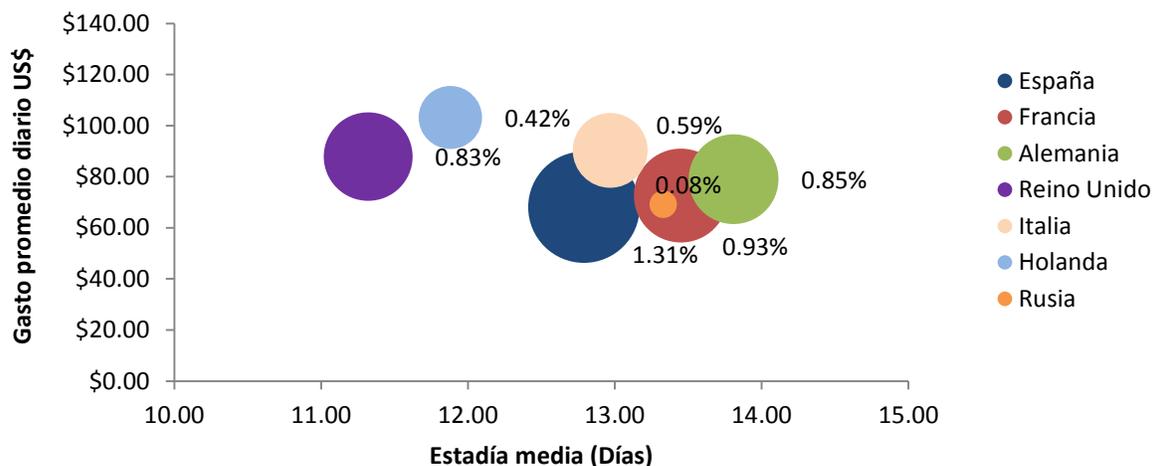
Gráfica No.3
Estadía y gasto promedio diario Sudamérica



Fuente: Elaboración INGUAT en base encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2016, datos preliminares.

Para Guatemala, España representa el 1.3% de sus visitantes, pero en relación a los visitantes europeos como se observa en la gráfica No. 4, este país representa el 26% de ellos; sin embargo Holanda posee el mayor gasto promedio diario a nivel de la región (US\$ 103.19).

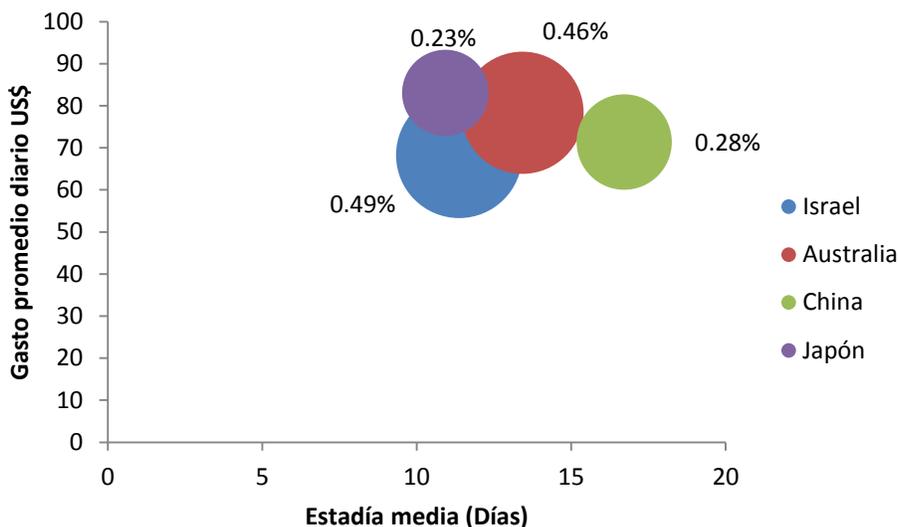
Gráfica No. 4
Estadía y gasto promedio diario Europa



Fuente: Elaboración INGUAT en base encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2016, datos preliminares.

En la gráfica No. 5, 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 Japón y el de mayor estadía media corresponde a China.

Gráfica No.5
Estadía y gasto promedio diario otros países



Fuente: Elaboración INGUAT en base encuesta de conteo y encuesta de turismo receptor 2016, datos preliminares.

En la tabla No.2 se identifica la participación de cada mercado competidor por segmento, análisis realizado en el año 2014, como parte del diagnóstico del PMTS. La calificación puede ser del 1 al 3, siendo 1 “muy alta participación del mercado en el segmento”, 2 “alta participación del mercado en el segmento” y 3 “mediana participación del mercado en el segmento”.

Tabla No.2
Segmentos Turísticos / Mercados

Segmento	Centroamérica						N. América			S. América			Europa						Otros Países			
	Belice	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	México	Estados Unidos	Canadá	Colombia	Brasil	Argentina	Alemania	España	Francia	Reino Unido	Holanda	Italia	China	Rusia	Israel	Australia
Cultural	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Naturaleza	2	1	1	2	2	2	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	2		2	1	2
Aventura	3	1	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2		2	1	2
Deportes		2		1	2	2		3	3	1	1	1	1	3	1		3					
Entretenimiento	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3				
Idiomático	3							1	1		2		2			2	2	3	3	2	2	
Voluntariado	3	3	3	3	3	3	3	1	1				2	2	2	1	2	1			2	3
Salud y bienestar		1				2	2	1	1	2		1	3	3		3						
Reuniones	3	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3				
Bodas de destino y lunas de miel		1	1	1	1	1		1	1	1	2	2	3	3		3						
Cruceros							3	1	1				2	3		2						

Nota:

1 Muy alta participación del mercado en el segmento 2 Alta participación del mercado en el segmento 3 Mediana participación del mercado en el segmento

Fuente: INGUAT, 2014

3.1.1 Tendencias de la demanda turística mundial

Las proyecciones del Tourism Towards 2030 de la OMT, con relación a la demanda del turismo internacional, calculan que el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerá un promedio de 3.3% anual durante el período comprendido entre 2010 y 2030. Con el tiempo, el ritmo de crecimiento irá disminuyendo gradualmente, de un 3.8% en 2012 a un 2.5% en 2030. En términos absolutos, la OMT estima que las llegadas de turistas internacionales se incrementarán en alrededor de 43 millones al año, frente al incremento medio de 28 millones registrado en el período comprendido entre 1995 y 2010.

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de economías emergentes en Asia, América Latina, Europa Central y del Este, Europa Mediterránea Oriental, Oriente Medio y África, crecerán a un ritmo anual del 4.4%, el doble que los destinos de economías avanzadas con tasas de crecimiento de 2.2% al año.

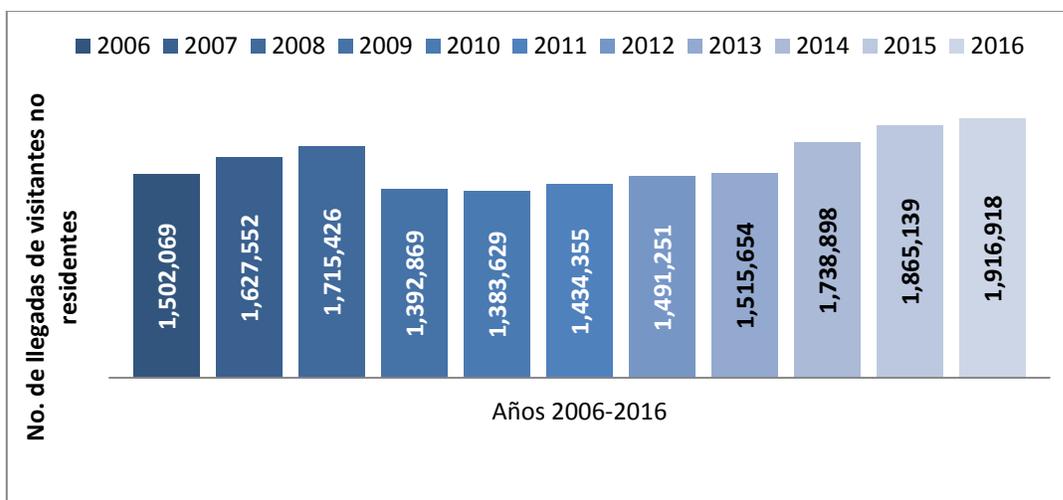
3.1.2 Comportamiento del turismo en Guatemala

Evolución del turismo receptivo (visitantes no residentes):

Según los registros del INGUAT, que datan del año 1965, en términos generales el turismo ha evolucionado de forma positiva, a excepción de algunos años en que se han presentado eventos únicos que produjeron disminución en la llegada de visitantes.

En la siguiente gráfica se observa que durante la última década, la tendencia permaneció favorable, ya que el crecimiento ha sido una constante en la evolución de la actividad turística; no obstante se puede observar un decrecimiento del año 2008 al 2009 del 18.80%, esto se debe a la actualización de la serie de visitantes mencionada anteriormente, crisis económico mundial, entre otros. A partir del año 2010, se puede observar un crecimiento constante con un promedio de 5.3 % anual.

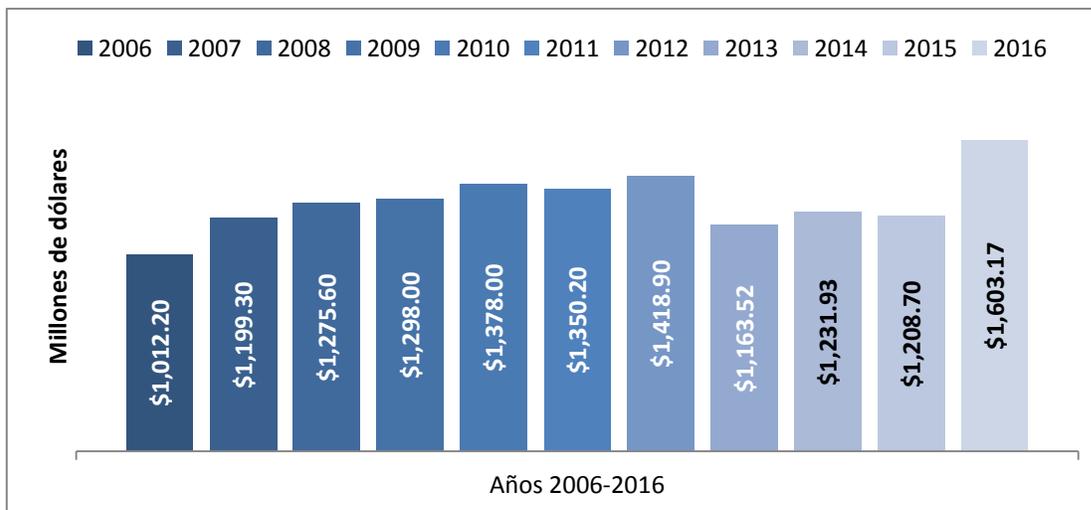
Gráfica No. 6
Llegada de visitantes no residentes 2006-2016



Fuente: INGUAT, 2017, datos preliminares

En términos económicos según la gráfica siguiente, la actividad turística en el último decenio registró un incremento sostenido en cuanto a divisas por turismo, durante el periodo comprendido 2006 al 2010. A partir del año 2011, la tendencia es variable ya que se registran alzas y bajas hasta el año 2016.

Gráfica No. 7
Ingreso de divisas por turismo 2006-2016



Fuente: INGUAT, 2017, datos preliminares

Sin embargo, la tendencia en la evolución del turismo en Guatemala se vio afectada por factores como la crisis económica mundial, y otros que ralentizaron la tendencia a partir del año 2009 e incluso en 2011 se acrecentó y presentó cifras negativas para Guatemala.

A partir de julio 2009, Guatemala adoptó las recomendaciones de la OMT (Riet 2008) para la medición de las llegadas internacionales, al utilizar como variable de clasificación el país de residencia habitual, en lugar de la nacionalidad, lo que ha permitido contar con datos estadísticamente homologables a nivel internacional. A la vez permitió la desagregación por tipología del visitante turistas y excursionistas. En referencia a lo anterior los datos se encuentran en revisión, por lo que son preliminares.

En el año 2016, las cifras de turismo receptor en Guatemala marcan una tendencia positiva, con un 3% de crecimiento que en valores absolutos significa 51 779 visitantes más comparado con el mismo período del año 2015, registrando un total de 1 916 918 de llegadas de visitantes no residentes al país.

Tabla No. 3
Comparación ingreso de visitante por mes, años 2015 y 2016

Mes	Visitantes 2015					Visitantes 2016					Variación mensual	
	Turistas	Excursionistas	Desglose excursionista		Total visitantes 2015	Turistas	Excursionistas	Desglose excursionista		Total visitantes 2016	Absoluta	Relativa
			Crucevistas	Visitantes del día				Crucevistas	Visitantes del día			
Enero	117,058	36,487	6,012	30,475	153,545	134,256	26,611	7,789	18,822	160,866	7,322	5%
Febrero	104,958	32,152	7,599	24,553	137,111	118,404	27,332	10,714	16,618	145,736	8,625	6%
Marzo	139,979	36,442	11,576	24,866	176,421	168,739	46,737	13,101	33,636	215,476	39,054	22%
Abril	131,640	41,793	20,387	21,406	173,433	109,759	28,802	11,111	17,691	138,562	-34,871	-20%
Mayo	111,514	32,091	7,658	24,433	143,605	106,831	32,105	8,734	23,371	138,936	-4,669	-3%
Junio	116,207	30,185	1,135	29,050	134,679	121,969	12,710	638	12,072	134,679	-11,713	-8%
Julio	128,624	32,459	1,005	31,454	161,083	145,980	17,159	844	16,315	163,139	2,056	1%
Agosto	128,782	34,568	-	34,568	163,350	142,078	14,556	-	14,556	156,634	-6,716	-4%
Septiembre ¹	97,965	25,333	2,579	22,754	123,299	97,965	25,041	2,287	22,754	123,006	-292	0%
Octubre	113,616	27,703	6,688	21,015	141,319	132,930	27,270	11,068	16,202	160,200	18,881	13%
Noviembre	121,593	27,331	5,893	21,438	148,924	131,323	34,080	15,418	18,662	165,403	16,479	11%
Diciembre	161,520	35,137	6,663	28,474	196,657	174,881	39,400	22,008	17,392	214,281	17,624	9%
Total	1,473,458	391,681	77,195	314,486	1,865,139	1,524,516	442,601	102,937	335,959	1,916,918	51,779	3%

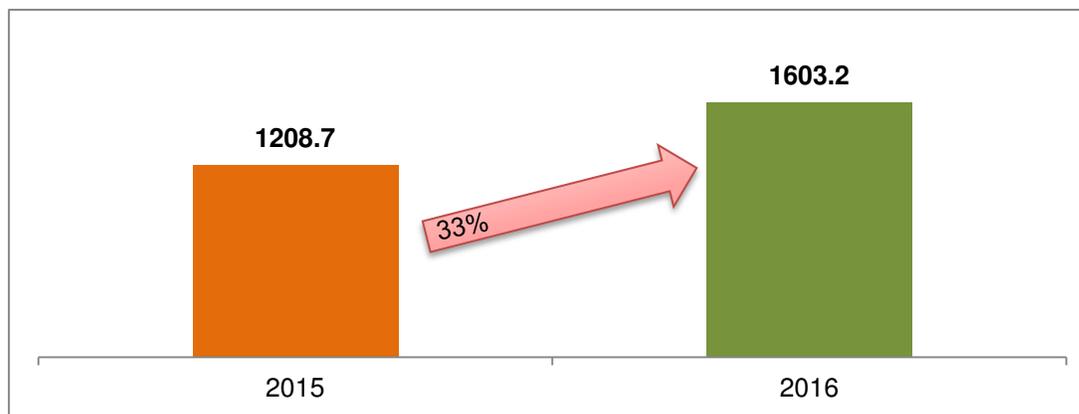
Fuente: INGUAT, 2017, datos preliminares

Destacan El Salvador, Estados Unidos, México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Canadá, Belice y España como los diez principales mercados emisores de turistas internacionales hacia Guatemala, los cuales significan el 82% de los visitantes no residentes al país. Otros países emisores importantes son: Francia, Alemania, Reino Unido, Panamá e Italia.

El ingreso de divisas por turismo en el 2016, acumuló un total de 1 603.2 millones de dólares americanos, 33% más que el 2015, como se puede observar en la gráfica No. 8.

¹ Datos preliminares debido a que la Dirección General de Migración no ha proporcionado los datos correspondientes.

Gráfica No. 8
Ingreso de divisas por turismo (Millones de US \$)
2015-2016



Fuente: INGUAT 2017, datos preliminares

Dicho crecimiento se ha debido a diferentes factores que han propiciado una mayor llegada de visitantes no residentes a Guatemala, entre otros: esfuerzos en la mejora de la conectividad aérea, al lograr que la aerolínea Avianca habilite una frecuencia diaria entre Bogotá-Guatemala; acciones promocionales del destino, con el propósito de lograr un posicionamiento por segmento; que favorecen el atractivo de Guatemala como destino turístico.

Tipo de visitante

Como se indicó anteriormente, a partir de julio 2009, Guatemala adoptó las recomendaciones de la OMT para la medición de las llegadas internacionales, por lo que se obtuvo la desagregación por tipología turistas y excursionistas.

En la figura No. 4, se pueden observar los lugares más visitados en Guatemala, el promedio de gasto total del viaje que en 2016 fue de US\$ 537.2 y el tipo de alojamiento más utilizado por visitantes son hoteles en un 47%, seguido de casas familiares en un 41%. Además se muestran los datos de contribución del turismo al Producto Interno Bruto -PIB- y al empleo según estudio del WTTC.

Figura No. 4

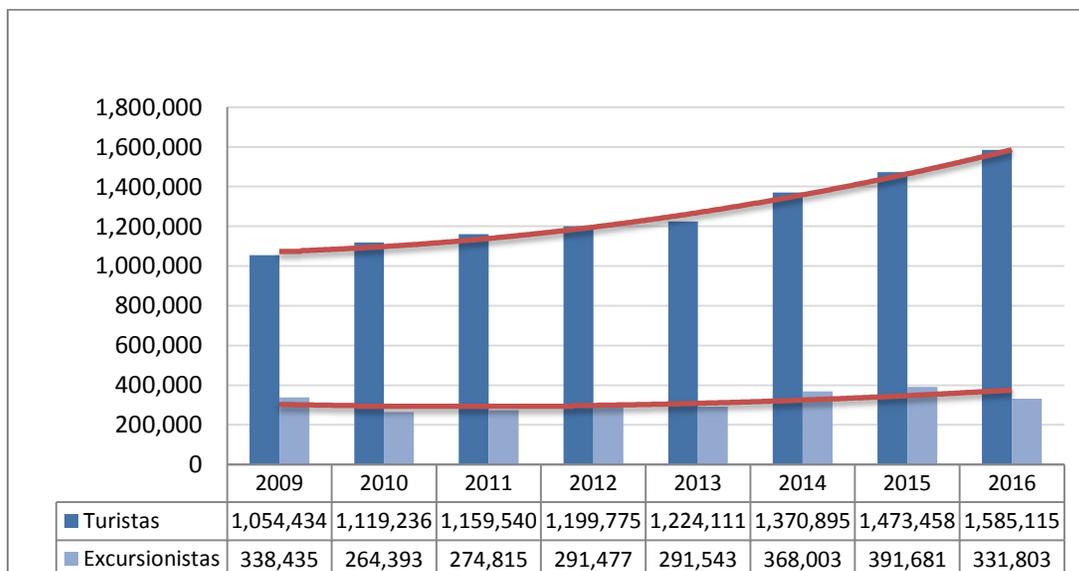


*Proyectados para 2016 de acuerdo a la World Travel & Tourism Council -WTTC-

Fuente: INGUAT, 2017

En el 2010 hubo una reducción del 55.63% de llegadas de cruceristas al país debido a la baja de cruceros en el año (48 cruceros menos que el año 2009) y a partir del 2011 inicia una lenta recuperación, como se observa en la gráfica No.9.

Gráfica No.9
Comparación en ingreso de turistas y excursionistas 2009 - 2016



Fuente: INGUAT, 2017, datos preliminares

Durante el 2016, en los meses de febrero, marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre se registraron llegada de más de 10,000 cruceristas. El mes de diciembre presentó el mayor número de llegada de cruceristas (22,008).

3.1.3 Proyección de ingreso de visitantes no residentes años 2016-2024

En la siguiente tabla, se tiene la proyección de ingreso de visitantes no residentes del año al 2016-2024, en la que se observa un aumento sostenido del 4% anual. La misma se elaboró basada en datos históricos.

Tabla No. 4
Proyección de ingreso de visitantes

Año	Visitantes	Variación Anual	
		Absoluta	Relativa
2016	1,916,918	51,779	2.78%
2017	2,000,417	83,499	4.36%
2018	2,086,072	85,655	4.28%
2019	2,172,824	86,752	4.16%
2020	2,260,174	87,350	4.02%
2021	2,347,870	87,696	3.88%
2022	2,432,291	84,421	3.74%
2023	2,520,399	84,625	3.47%
2024	2,609,344	88,036	3.49%

Fuente: Encuesta de conteos 2009-2016, datos preliminares

Tabla No. 5
Proyección de ingreso de divisas

Año	Visitantes	Variación Anual	
		Absoluta	Relativa
2016	1,603.17	394.47	32.64%
2017	1,667.30	64.13	4.00%
2018	1,733.99	66.69	4.00%
2019	1,927.83	193.84	11.18%
2020	2,074.10	146.27	7.59%
2021	2,220.37	146.27	7.05%
2022	2,366.65	146.28	6.59%
2023	2,512.92	146.27	6.18%
2024	2,666.95	154.03	6.13%

Fuente: Encuesta de conteos 2009-2016, datos preliminares

Tabla No. 6
Proyección de metas 2024

Descripción	META	
	Proyección	Variación
Ingreso de visitantes	2,609,344	3.49%
Ingreso de divisas (millones de US \$)	2,666.95	6.13%
Gasto promedio diario del visitante (US\$)	81.12	3.11%
Estadía promedio (días)	12.6	3.03%

Fuente: INGUAT, 2017

En cuanto a visitantes para el año 2024, se estima un crecimiento del 4%, lo que significa 101,183 personas más.

3.2 Oferta Turística

Para el desarrollo y promoción del destino turístico Guatemala, el país está dividido en siete regiones turísticas siendo éstas:

- 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 segmentos hacia los cuales se enfocan los esfuerzos, los cuales se pueden observar en la figura No. 5.

Tomando en consideración que la conectividad interna es uno de los proyectos prioritarios de la administración de Gobierno, con la finalidad de fortalecer al turismo, como uno de los pilares que contribuye a la dinamización de la economía del país, el INGUAT dirige la Mesa de Alto Nivel para la operación de los aeropuertos. A la fecha se han habilitado tres aeropuertos en el interior del país y se continuará con esta estrategia.

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

Uno de los **3** países más reformadores de América Latina según el índice **Doing Business** en el 2015

EN EL 2015

Guatemala escaló 10 posiciones en el índice de competitividad de viajes y turismo Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés)

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

- Aproximadamente con 3000 habitaciones 5 y 4 estrellas en Ciudad de Guatemala
- Más de 9,000 butacas en 9 teatros en la Ciudad de Guatemala
- 46,000 m² en espacios para eventos en la Ciudad de Guatemala y más de 25,000 m² en diferentes ciudades en el interior como Antigua, Flores, Panajachel, Retalhuleu y Quetzaltenango

Fuente: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015-2025

Por mandato legal al INGUAT le corresponde tener un registro de las empresas y servicios turísticos a cargo del Departamento de Fomento Turístico; éstos se pueden apreciar en la figura No.6.

Figura No. 6
Oferta turística



Fuente: INGUAT, 2017

3.3 Competencia

Debido a la similitud de la oferta turística de Guatemala con respecto a otros países, se definieron diecinueve mercados principales, como competencia de cercana, media y lejana distancia al país.

A continuación en la tabla No. 6, se presenta un resumen comparativo de la organización turística de los principales países competidores, con sus características y estrategias, así como las instituciones que dirigen el turismo y los segmentos de posicionamiento que ofrece cada país.

Tabla No. 7

Comparativo de los principales países competidores de Guatemala							
Instituciones							
Descripción	México	Colombia	Perú	Ecuador	Chile	Costa Rica	Panamá
Dependencia responsable del Turismo	Secretaría de Turismo del Gobierno de la República -Sector-	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo / Viceministerio de Turismo - MINCOMERCIO-. Centro de Información Turística de Colombia -CITUR-.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo / Viceministerio de Turismo de Perú.	Ministerio de Turismo, -MINTUR.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Subsecretaría de turismo. - Servicio Nacional de Turismo, Sematur	Instituto Costarricense de Turismo	Autoridad de Turismo de Panamá (ATP)
Principales actores	Consejo de Promoción Turística -CPM- S.A. de C.V. (de naturaleza Público/privada). Sector privado turístico. Instituto de Competitividad Turística. PROMEXICO: Inversión y comercio	Procolombia. Sector privado turístico. Entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones y la marca país.	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo -PROMPERU-. Es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. Tiene su sede en la ciudad de Lima.	Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, -PROECUADOR.	Consejos público-privado. " Consejo Directivo del Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable (PENTS) " "El Consejo Consultivo de la Promoción Turística es una instancia de trabajo público/privado" "Comité técnico asesor de estadísticas y estudios"	Comité Mixto ICT-CANATUR (Cámara Nacional de Turismo) Sector privado turístico.	Instituto Panameño de Turismo (IPAT) Sector privado turístico.
Planificación Turística	* Plan Nacional de Desarrollo -PND- 2013-2018. * Programa Institucional 2014-2018, del CPM. * Programa Sectorial de Turismo 2013-2018. * Política de fomento a la gastronomía nacional.	* Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018 "Turismo para la construcción de la Paz".	* Plan Estratégico Nacional de Turismo de Perú -PENTUR 2025-.	* Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020-. * Plan Integral de Marketing Turístico de Ecuador PIMTE 2014, MINTUR (no se encuentra disponible una versión más actualizada).	* Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable". * Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020. * Plan de acción de turismo sustentable en áreas protegidas del estado 2014-2018.	* Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. * Plan Nacional de Turismo Sostenible 2010-2016. (no se encuentra disponible una versión actualizada)	* Plan Estratégico y Plan Maestro de Turismo de Panamá 2007-2020
Segmentos de posicionamiento	1. Sol y playa 2. Aventura 3. Naturaleza. 4. Negocios y Reuniones 5. Deportivo 6. Religioso 7. Segunda residencia 8. De lujo 9. Bodas (Romance) 10. Gastronómico 11. Turismo social 12. Salud y bienestar 13. LGBT.	1. Cultura. 2. Cruceros. 3. Náutico. 4. Naturaleza. 5. Reuniones. 6. LGBT. 7. Aventura. 8. Bienestar. 9. Sol y playa. Nichos de mercado específicos de cada segmento.	1. Cultural 2. Aventura 3. Naturaleza 4. Gastronomía 5. Negocios 6. Intereses especiales (Avistamiento de Aves, Termalismo)	1. Aventura 2. Ecoturismo 3. Cultural 4. Comunitario 5. Gastronomía 6. Fiestas y Folklore	1. Naturaleza. 2. Aventura y deporte. 3. Vinos y gastronomía. 4. Cultura. 5. Astroturismo. 6. Playa. 7. Vida urbana. 8. Cruceros y navegaciones. 9. Termas. 10. Spa y relax	1. Ecoturismo 2. Aventura y deporte 3. Sol y playa 4. Cruceros 5. Salud y Bienestar 6. Negocios 7. Lunas de miel 8. Turismo Rural 9. Cultural	1. Cruceros 2. Negocios 3. Compras 4. Sol y Playa 5. Ecoturismo/ naturaleza 6. Activo / Aventura 7. Náutico / pequeños cruceros y pesca Deportiva 8. Científico 9. Médico / Wellness 10. Cultural y comunitario 11. Agroturismo 13. Otros (De lujo, golf, parques temáticos, gastronomía, entretenimiento)
Mercadeo							
Mercados meta *	Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, México, Asia, otros mercados.	Latinoamérica/ Caribe Norteamérica Europa.	Ecuador, Chile, Colombia, Argentina, Brasil, Alemania, Francia, España, EEUU y China.	Colombia, Norteamérica, Perú, España, Alemania. Otros: Argentina, Venezuela, Chile.	Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Perú.	Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, España e Italia Mercados Nuevos: Chile, Colombia, Argentina, Inglaterra, Portugal, Holanda, Suiza, Suecia, Japón y México.	Estados Unidos, Colombia, México, Costa Rica, Canadá, España, Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Ecuador, Venezuela, Argentina
Principales campañas	"Vive México" "Mexico City, Live it to Believe it"	Marca turística: "Colombia es Realismo Mágico" (vigente) "Colombia, el único riesgo es que te quieras quedar" Marca país: "Colombia es Pasión" "La respuesta es Colombia" (vigente)	"Perú, Vive La Leyenda" "Lo que sea que necesites, hoy está en Perú" "Perú imperio de tesoros escondidos" (fase I) "Perú, país de tesoros escondidos (vigente)." "Perú dedicado al mundo". Campaña táctica: "El Sabor de la Victoria"	"Ecuador Ama la Vida" "All you need is Ecuador" "Life at its purest" / "La vida en estado puro"	"Chile, All Ways Surprising" / "Sorprende Siempre" "Chile, naturaleza en movimiento"	Marca país: "Esencial Costa Rica" (vigente). "Save the Americans" / "Save the Canadians" "Costa Rica, Sin Ingredientes Artificiales"	"Para exploradores, no para turistas". (vigente) "It will never leave you" / "Se queda en ti"
Marca país							

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

Fuente: INGUAT, 2017

En la siguiente tabla se identifican las principales actividades turísticas, realizadas por los visitantes internacionales en los países que son competencia de Guatemala, además cada actividad se relaciona con un segmento o producto, en total se analizan once segmentos turísticos. Esta relación se evalúa de acuerdo a la siguiente escala: 1 “grado de competencia bajo”, 2 “grado de competencia medio” y 3 “grado de competencia alto”.

Según el grado de competencia identificado en esta tabla, se ha definido a México, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica y Panamá como los principales países competidores para Guatemala. Esta tabla fue realizada como parte de diagnóstico del PMTS.

Tabla No.8
Análisis de la competencia por producto/segmento

Segmento	Actividad	Cercanos a Guatemala			Media distancia			Lejanos a Guatemala					OBSERVACIONES								
		El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	Belice	México	Colombia	Perú	Ecuador	Chile		Egipto	Tailandia	Indonesia	Tailandia	India	Kenia	Nigeria	Nepal
Turismo Cultural	Turismo Místico/Religioso	1					3	3	3	1		3	3	3	3	3				3	* Para el segmento de turismo cultural, México representa el principal competidor para Guatemala en destino de corta distancia, seguido por Belice. * Como países competidores de media distancia Guatemala compete fuertemente con Colombia, Perú, Ecuador y Chile. * Como países lejanos a Guatemala, se identificó a Indonesia, India y Nepal como los principales competidores en turismo cultural.
	Arqueología precolombina	1	3				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				3	
	Turismo con Gestión Comunitaria	3	3	3			3	3	3	3	3	3		1	3	1	3	3	3	3	
	Ciudades Coloniales y Centros Históricos	1	1	3	1	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3	
	Cultura Viva (Maya, Garífuna, Xinka)		3			3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	
	Gastronomía	3	1	3			3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3			3	
Artesanías	1	1	1	1	1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Turismo de Naturaleza	Agroturismo	1	3	3	3			3	3	3	1	3	1			3	3		1	* Según la similitud de su oferta en turismo de naturaleza los principales competidores para Guatemala son: Costa Rica, México y Nicaragua (cercana distancia); Colombia, Perú y Chile (distancia media); Tailandia e India (lejanos a Guatemala).	
	Eoturismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		
	Turismo en Áreas Protegidas	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		
	Aviturismo	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3		1
	Observación de Fauna Marina	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3	3	3				
	Cabalgatas	1		3	3	3		3	3	3	1	3	1	1	1	3	1	3	3		
Hiking	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		
Turismo de Aventura	Caving			1	1		3	3	3	1	3	1		3	3	3			1	* México, Costa Rica y Belice son los principales competidores de la región para Guatemala en actividades de turismo de aventura. * Como destinos de distancia media y larga destacan Colombia, Perú, Ecuador y Chile; Tailandia, India, Kenia y Nigeria; sobre todo en actividades como trekking, rafting, biking y canopy.	
	Rafting		3	3	3	3		3	3	3	3			1	3	3	3	3	3		
	Biking	1		3	3	3	3	3	3	3	3	1		3	3	3	3	3	3		
	Rappel	1		1	3	3	3	3	3	3	3	3			3	3	3	3	3		
	Canopy	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1			1	3	1	3	3		
	Trekking		1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3
Montañismo			3	3		3	3	3	3	3	3		3		1	3	3	3	3		
Turismo de Deportes	Maratón							1										3	3	* La Pesca deportiva, el surfing y buceo son las actividades deportivas con la que más competencia tiene Guatemala ya que se realizan también en países de corta y mediana distancia. El golf es una oferta fuerte en Honduras, Nicaragua, Costa Rica y México. * Destaca Guatemala a nivel regional en maratones. Solo en países lejanos a Guatemala como Kenia y Nigeria esta es una actividad primordial.	
	Pesca Deportiva	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			1	1	1			1		
	Golf			3	3	3		3	3	1	1	3	3	3	3	1	1				1
	Surfing	3	1	3	3	3		3	3	3	3	3		1	3	1	3				
	Buceo		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	1	3		
Entretenimiento	Compras				1	3		3	3					1	3					* Panamá, México, Colombia y Tailandia son destinos con una amplia oferta en compras tanto en centros comerciales como en artesanías. En parques temáticos, Guatemala compete con México y Colombia.	
	Parques Temáticos							3	3												
Idiomático	Estudiar español			3	3			3	3	3										* Países como Nicaragua, Costa Rica, México, Colombia y Perú, ofrecen amplia oferta para el aprendizaje del idioma español.	
Voluntariado	Social	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	* Los programas de voluntariado son parte de la oferta de la mayoría de países tanto a nivel regional como internacional.
	Científico			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Turismo de Salud y Bienestar		3	1	3	3	3		3	3	3	1	3	3	3	3	3	3			* Tratamientos de salud y bienestar cuentan con amplia oferta en los principales mercados para Guatemala de corta, media y larga distancia, exceptuando a Honduras y Belice. * El turismo de reuniones cobra auge en Nicaragua, Costa Rica, Panamá y México. * El turismo de bodas de destino y Lunas de Miel es de crecimiento internacional. * Destinos de corta y media distancia son atractivos para recibir varias líneas de cruceros.	
Turismo de Reuniones				3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3					
Turismo de Bodas de Destino y Lunas de Miel			3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3		
Turismo de Cruceros		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3								

1 Grado de competencia bajo 2 Grado de competencia medio 3 Grado de competencia alto

Fuente: Plan Maestro de Turismo Sostenible, 2015 -2025

3.4 Índice de Competitividad Turística

El Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo, en donde se encuentra el Índice de Competitividad Turística, es el estudio comparativo y de medición entre países más importante acerca de los factores, políticas y procedimientos, que inciden en la competitividad y el desarrollo de la industria turística en un país.

Este índice, elaborado por el Foro Económico Mundial -WEF-, por sus siglas en inglés, con sede en Suiza, es publicado bianualmente. La publicación más reciente es la edición 2017, en la cual se evaluaron 136 economías. De acuerdo con la misma, Guatemala pasó de la posición 80 en el 2015 a la posición 86 en el 2017, con una evaluación de 3.5 sobre 7, el cambio de posición representa un descenso de seis posiciones, sin embargo, en lo que respecta al valor de evaluación, continúa siendo el mismo que el obtenido en el año 2015.

Es importante mencionar que la publicación 2017, conserva la misma estructura de evaluación que la del 2015, es decir: 4 subíndices, 14 pilares y 90 indicadores.

Tabla No. 9
Resultados por pilar para Guatemala (2015 – 2017)

Pilar	Posición en el ranking 2015 (de 141 países)	Posición en el ranking 2017 (de 136 países)	Diferencia
Posición Global en el Índice	80	86	-6
Clima de negocios	83	67	16
Seguridad y vigilancia	135	121	14
Salud e higiene	94	98	-4
Recursos humanos y mercado laboral	81	104	-23
Tecnologías de la información y comunicación	79	92	-13
Priorización de viajes y turismo	86	82	4
Apertura internacional	39	44	-5
Competitividad de precios	16	16	0
Sostenibilidad ambiental	108	104	4
Infraestructura de transporte aéreo	120	118	2
Infraestructura terrestre y de puertos	80	97	-17
Infraestructura de servicios turísticos	83	81	2
Recursos naturales	37	45	-8
Recursos culturales y viajes de negocios	68	73	-5

Fuente: INGUAT, 2017

Al analizar la tabla No. 8, se obtuvo los siguientes aspectos positivos:

- Se mejoraron 4 posiciones en lo relacionado con la “Priorización de viajes y turismo”, lo cual incluye:
 - Mejora en el porcentaje del presupuesto del gobierno, dedicado al sector turístico.
 - Se avanzaron 8 posiciones en lo relativo a la efectividad del marketing para atracción de turistas.
 - Se mejoró en 8 posiciones en lo relacionado a la evaluación de estrategia de marca.
 - Se tuvo una importante mejora en lo relacionado con la provisión y disponibilidad de datos estadísticos del sector turístico del país, proporcionados a la OMT.

Las mejoras experimentadas en el pilar de “Priorización de viajes y turismo” son muy importantes para el INGUAT, pues se encuentran directamente relacionadas y vinculadas con el que hacer de la institución.

Adicionalmente:

- El país continúa teniendo precios competitivos.
- El clima de negocios, mejoró en 16 posiciones.
- Se mejoraron 4 posiciones en lo relativo a sostenibilidad ambiental.
 - Se incrementó en 25 posiciones en el indicador relativo a la sostenibilidad en el desarrollo de los viajes y turismo.

En los pilares en donde existen mayores brechas a subsanar son:

- Recursos humanos y mercado laboral: se experimentó una considerable baja en la tasa de inscripción a nivel primario y la referida a secundaria no exhibió una mejora significativa, hecho que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer el sector educativo del país, ya que de ello depende en buena medida el grado de competencia y capacidad profesional de los habitantes.
- Infraestructura terrestre y de puertos: para el adecuado desarrollo del turismo, contar con los recursos necesarios para proveer de una oportuna conectividad es fundamental, dado que en Guatemala, la condición de la infraestructura vial ha enfrentado una serie de retos, se experimentó un retroceso en dicho pilar.
- Tecnología de la información y comunicación: a pesar de mantenerse un buen nivel en la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC- para transacciones de negocio a negocio -B2B-, se experimentó un descenso en la utilización de las transacciones del negocio al cliente -B2C-, por tanto, el puntaje en dicho pilar se vio afectado.
- Seguridad y vigilancia: experimentó un ascenso, sin embargo, aún existe el reto de lograr mejores niveles de confianza de la población hacia las autoridades de

seguridad del país, ya que dicho indicador en particular, se comportó de manera descendente.

Es importante tomar en cuenta que Guatemala ha sido declarada como un país megadiverso, por lo que se continuará fortaleciendo dicho posicionamiento para mejorar en las próximas mediciones, además de optimizar y proveer las condiciones necesarias para preservar el patrimonio natural y cultural del país, ya que dichos pilares experimentaron descensos en la edición 2017.

En cuanto a la priorización del turismo en Guatemala, es importante destacar que en marzo del 2015 se lanzó el PMTS 2015-2025, mediante el cual se busca elevar la competitividad turística del país, planificación y mercadeo estratégico, mediante el ordenamiento del territorio en función turística. Con la implementación del plan se proyecta la mejora de la competitividad turística de Guatemala.

Con base a los resultados antes indicados, el INGUAT a través del Comité Ejecutivo, anteriormente denominada Mesa de Competitividad Interinstitucional Turística, implementará las estrategias que conlleven a mejorar la posición de país en el Índice, tomando como referencia el Modelo de Gestión por Resultados que se trabajó para alcanzar el Resultado Estratégico de País -REP-.

Es importante indicar que el Gobierno tiene poca incidencia en la construcción de dicho Índice, el cual se basa en fuentes secundarias y encuestas de opinión. Por lo cual el INGUAT propiciará la construcción de sus propios indicadores de avance del PMTS, basados en metodologías y datos plausibles.

Para elevar el nivel de competitividad turística del país, es necesario continuar con el involucramiento de los actores públicos y privados, para la ejecución de los programas y proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura, la construcción de capacidades, la generación de servicios directamente relacionados con el turismo, así como de aquellos indirectos que pueden impactar positivamente, entre otros. Además, las condiciones de competitividad turística precisan de mejoras sustanciales en las condiciones de seguridad del país y a la vez, de la percepción que de ésta se tenga en el exterior.

La Unidad de Competitividad de la Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, ha sido designada para monitorizar las acciones que conlleven al Resultado Estratégico de País, para lo cual contará con el apoyo técnico de las unidades administrativas del INGUAT para evaluar o implementar las estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la meta de país.

CAPÍTULO III

Marco Estratégico

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Análisis del contexto interno (FODA)**

El turismo representa uno de los sectores económicos más dinámicos a nivel mundial, y ante los desafíos para consolidar e impulsar el crecimiento de este sector en el país, es necesario que el Instituto Guatemalteco de Turismo, como ente rector del turismo, desarrolle sus capacidades para desempeñar con efectividad las funciones que por mandato legal le corresponde, de tal forma que se procedió a realizar un análisis sobre la estructura, procesos, recursos de financiamiento, entre otros.

Para el efecto, se trabajó el análisis al FODA institucional, mediante varios ejercicios participativos, que permitieron efectuar un análisis interno de la institución y de las tendencias del entorno, como base para definir las estrategias que permitan al INGUAT implementar acciones a corto y mediano plazo, para maximizar sus oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y las debilidades a las que actualmente se enfrenta.

Tabla No. 10
Análisis FODA

Ambiente Interno: Examina disponibilidad y aprovechamiento de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, su organización y estructura interna así como las funciones que le corresponde ejecutar por ley.	
Fortalezas:	Debilidades:
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Ser el ente superior en turismo.	1.- Legislación turística obsoleta y desactualizada (Ley Orgánica del INGUAT) y reglamentos.
2.- El INGUAT es una entidad descentralizada con fondos propios.	2.- Impuesto en concepto de hospedaje no llega en su totalidad a la entidad rectora del turismo.
3.- Equipo técnico humano y se invierte en capacitación para el sector y personal.	3.- Insuficiente capacidad instalada para el archivo institucional.
4.- Coordinar e impulsar el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025.	4.- Insuficiente recurso humano para el desarrollo de softwares.
5.- Dar seguimiento y consolidación al PMTS, que le da continuidad.	5.- Procesos obsoletos y poco facilitadores para el registro y supervisión de empresas
6.- Coordinadores de la Mesa de Competitividad Turística integrada en el 2016, actualmente denominada como Comité Ejecutivo.	6.- Falta de estrategia para el manejo adecuado de las relaciones públicas.
7.- Integración de la Mesa Multisectorial de Turismo Sostenible y sus instancias técnicas: Comité Ejecutivo, de Mercadeo; Mesas Departamentales de Turismo y Mesas de Segmentos y Productos Turísticos.	7.- El INGUAT no cuenta con reglamentos para el funcionamiento de parques, fincas, restaurantes, actividades de aventura, entre otros.

Fortalezas:	Debilidades:
8.- Información estadística actualizada sobre los movimientos turísticos en fronteras terrestres y aeropuerto.	8.- Faltan algunos directorios turísticos.
9.- El INGUAT realiza las mediciones necesarias para las estadísticas.	9.- No se cuenta con suficiente información estadística del turismo interno, turismo emisor, empleos por turismo, entre otros.
10.- Coordinar la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo -OCSET-.	10.- Poco aprovechamiento del potencial del Mundo Maya.
11.- Homologación de estadísticas de turismo de acuerdo a recomendaciones de la OMT.	11.- Señalización turística no da cobertura a todos los destinos turísticos del país.
12.- Ser organización miembro de la OMT.	12.- Dificil accesibilidad para las personas con discapacidad, en las instalaciones del INGUAT.
13.- El INGUAT forma parte de la OMT, Sistema de la Integración Centroamericana –SICA-, Organización Mundo Maya –OMM-, entre otros, permite contar con información valiosa del sector turismo a nivel mundial y ser partícipes de proyectos en beneficio de Guatemala	
14.- Contar con un Código de Ética. Que entidades del sector privado turístico adheridos al Código de Ética de la OMT.	
15.- Participar en diferentes instancias nacionales como CONAP, CONAPEX, CONACOEX, PACIT.	
16.- Estrecha comunicación con el cuerpo consular acreditado en Guatemala.	
17.- Buena relación con otras entidades públicas y privadas.	
18.- Acciones promocionales y de mercadeo a la vanguardia de acuerdo a las tendencias mundiales.	
19.- Directorio de Empresas Turísticas (hospedaje, alimentos y bebidas, transporte, artesanías y entretenimiento).	
20.- Contar con el distintivo: Sello Q de Calidad Turística.	
21.- Se cuentan con oficinas regionales y subregionales en los principales destinos turísticos.	
22.- Geoportal con el posicionamiento de lugares y destinos turísticos.	
23.- Programa para sistematizar los proyectos turísticos	
24.- Posicionamiento y credibilidad del Programa de Asistencia al Turista.	

Ambiente Externo (entorno nacional e internacional): Analiza factores económicos, políticos, legales, sociales, ambientales, tecnológicos que inciden en la gestión institucional de forma directa o indirecta.

Oportunidades:	Amenazas:
DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN
1.- Se cuenta con la Política Nacional de Turismo Sostenible y el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025.	1.- Cambio climático que genera desastres naturales.
2.- El turismo es un sector clave para reforzar la Marca País.	2.- Percepción de inseguridad.
3.- El turismo es un sector noble que no crea conflictividad y es altamente aceptado por la sociedad civil.	3.- Riesgo de que a través de las nuevas tecnologías se difunda información negativa sobre el país.
4.- El turismo es un sector que propicia la conservación del patrimonio natural y cultural, y promueve el desarrollo de las comunidades y mipymes.	4.- Conflictos sociales que afectan la imagen del país y movilización de los visitantes.
5.- Se cuenta con sitios declarados Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO. (Parque Nacional Tikal, Quiriguá, La Antigua Guatemala).	5.- Otros países con mejores condiciones de calidad, seguridad y certidumbre, para la experiencia del visitante.
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.	6.- Promociones de destinos intensivas y con presupuestos mayores de países vecinos.
7.- Incrementar el número de empresas certificadas con el Distintivo: Sello Q Guatemala.	7.- Campañas negras que ciertos países hacen en contra de Guatemala.
8.- Crecimiento de la conectividad aérea interna.	8.- Advertencias de viaje desactualizadas de las embajadas en las páginas consulares sobre inseguridad en el país y que sus ciudadanos no viajen a Guatemala.
9.- Presencia de la oferta del país entre mayoristas internacionales hacia algunos segmentos del mercado, especialmente cultura.	9.- Poca cultura estadística a nivel nacional.
10.- Involucramiento de la mujer en el sector laboral, lo que produce un incremento en el poder adquisitivo familiar.	10.- Desconocimiento de las estadísticas de turismo por parte del sector.
11.- Creciente interés de las comunidades en desarrollar productos turísticos	11.- Información estadística sin actualizar por falta de informes de los entes responsables.
12.- Mayor exigencia de calidad, seguridad y certidumbre por parte de los visitantes, en particular los de mayor gasto.	12.- Estacionalidad de la actividad turística.

Oportunidades:	Amenazas:
13.- Interés de extranjeros por aprender el idioma español.	13.- Destinos turísticos en fase de madurez que tienden al declive.
14.- Oportunidad de incursionar en el mercado de nichos especializados	14.- Insuficiente inversión en infraestructura turística.
15.- Productos turísticos adecuados para los diferentes segmentos.	12.- Que las instituciones que generan la información no la facilitan de manera oportuna.
16.- Diversificación de intereses y especialización en la producción de textiles, artesanías, gastronomía y en la formación de capital.	15.- Empresas y servicios turísticos no registradas ante el INGUAT.
17.- Tendencia a buscar segmentos especializados derivados de las previsiones de la OMT.	18.- Algunos de los prestadores de servicios turísticos trabajan empíricamente.
18.- Fuentes de información internacionales a disposición de los usuarios (plataformas en línea).	17.- Algunos planes de desarrollo turístico formulados no se implementan, y algunos proyectos y actividades turísticas no se priorizan bajo criterios técnicos.
19.- Las nuevas tecnologías de telecomunicaciones permiten el acceso directo a los mercados y genera nuevas formas de promocionar al país.	
20.- Existen eventos de promoción y comercialización nacionales y regionales, que proyectan el destino.	
21 Organismos nacionales, regionales e internacionales con interés en apoyar el desarrollo del turismo.	
22.- Misiones diplomáticas en el extranjero que trabajan en los temas comerciales y culturales en los mercados prioritarios, potenciales y de oportunidad.	
23.- La Federación de Rusia y en general los países que conforman el bloque del BRICS (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica), son economías emergentes que han registrado alto crecimiento durante los últimos años.	

Fuente: INGUAT, 2017

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Estrategias Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)	Estrategias Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)
Aprovechar la aprobación del PMTS, la creación de las diferentes mesas de coordinación y la inclusión del turismo como un resultado priorizado de país, para que con la designación del INGUAT como coordinador, se logre articular al sector público y privado, local y nacional, para avanzar en el desarrollo y promoción del país en forma continua y medible.	Aprovechar el mandato presidencial y rectoría del INGUAT, para fomentar la elaboración y ejecución de planes y proyectos turísticos locales.
Actualizar el Plan de Clasificación de Puestos, Administración de Salarios y Evaluación de Desempeño de la institución.	Crear una campaña de sensibilización sobre la importancia de generación estadísticas de turismo, dirigido hacia las empresas turísticas y a los clientes.
Crear un observatorio turístico con la información generada y validada por la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de Turismo -OCSET- y otras fuentes, como herramienta para la toma de decisiones.	Integrar dentro de la estrategia de mercadeo una estrategia de relaciones públicas nacional e internacional, para mejorar la percepción de Guatemala en el extranjero, que incluya la integración de un Comité de Crisis.
La continuidad en los esfuerzos de promoción y comercialización de Guatemala, posiciona la marca turística y contribuirá a posicionar la marca país.	Fomentar el turismo interno e intrarregional para disminuir el efecto de la estacionalidad del turismo.
Las nuevas tecnologías de telecomunicaciones, ayudan a que las acciones promocionales y de mercadeo se encuentren a la vanguardia de acuerdo a las tendencias mundiales.	Incidir en proyectos y acciones interinstitucionales para la disminución de los efectos del cambio climático en el turismo.
Aprovechar las tecnologías de la información para agilizar los procesos dentro del INGUAT.	Articular acciones de inversión interinstitucionales de infraestructura turística.
La disposición de entidades e instancias de coordinación locales, nacionales, regionales e internacionales al turismo, con las que el INGUAT interactúa y participa, incide en el desarrollo de actividades en beneficio del sector turístico de Guatemala.	Mejorar la calidad en la prestación de servicios turísticos a través de la implementación del distintivo sello Q. que permita mayor confianza sobre el servicio a los visitantes.
Gestionar proyectos con la cooperación internacional y países amigos.	
Contribuir en la generación e implementación de una estrategia de conectividad aérea nacional e internacional.	

Estrategias Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)
Consolidar, diversificar y crear nuevos productos turísticos, que respondan a las nuevas tendencias por nicho de mercado especializado, tomando en cuenta las tendencias de la OMT.
Impulsar el distintivo del Sello Q y Sello Q Verde, y otras certificaciones sostenibles de las cuales el INGUAT forma parte, para poner a disposición del mercado, productos y empresas, que cumplen con las nuevas exigencias de calidad y sostenibilidad.
Apoyar el emprendimiento y fomento al desarrollo empresarial, a través del Programa Impulsa, Sello Q y otros.
Socializar y sensibilizar a las entidades públicas sobre la importancia del uso del Sistema Nacional de Inversión Turística, para el registro de proyectos de inversión turística.

Estrategias de Análisis DO (Debilidades/Oportunidades) Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar	Estrategias de Análisis DA (Debilidades/Amenazas) Factores críticos que la institución debe superar o enfrentar
Aprovechar la importancia política que tiene el turismo para promover la actualización de la Ley Orgánica del INGUAT y otras leyes relacionadas al sector.	Gestionar ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- la suscripción de un convenio, para mejorar la fiscalización de los impuestos a cargo del INGUAT.
Que el INGUAT lidere la recopilación de información a través de estudios sindicados y de fuentes primarias de información.	Ampliar la cobertura bancaria para facilitar el pago de los impuestos.
Fortalecer la información turística de Guatemala (guías, material promocional, señalización, mapas, conectividad, entre otros) en la página www.visitguatemala.com y redes sociales, utilizando nuevas tecnologías de telecomunicaciones.	Crear y/o modernizar la normativa e instrumentos que regulan las empresas turísticas.
Optimizar el presupuesto para acciones de desarrollo de producto y promoción, a través de instancias nacionales e internacionales.	Monitorizar las estrategias de mercadeo y promoción de los principales países competidores.
Ampliar la cobertura y renovar la señalización turística, lo cual facilitará el acceso de los visitantes a los destinos y atractivos turísticos.	Trabajar con el cuerpo consular acreditado en Guatemala, para manejar de forma objetiva la problemática de seguridad en el país.

Fuente: INGUAT, 2017

- **Análisis de actores**

Como el logro de resultados no depende exclusivamente de lo que pueda hacer el INGUAT, fue necesario efectuar el análisis de los intereses y la capacidad de influencia de otros actores y grupos involucrados que aportan información, y sobre todo los productos a entregar.

A través de este análisis de actores se logran determinar potenciales aliados y obstaculizadores del proceso, además de evaluar la viabilidad política de determinadas estrategias de intervención que fomenten las adhesiones.

Este proceso de análisis permite identificar a los actores del sector público y privado, así como organizaciones no gubernamentales de interés, que desarrollan sus actividades en el marco de fortalecer o desarrollar diversas actividades turísticas en el país, así como determinar sus intereses y quienes ejercen una mayor influencia por su poder o liderazgo.

Esta identificación de grupos de interés es importante e imprescindible para poder aprovechar sus competencias e incidencia en la conformación de productos y subproductos que ha identificado el INGUAT y que conlleva trabajar con ellos en un marco de corresponsabilidad e incidencia, principalmente con la puesta en valor del PMTS 2015-2025. (11 instituciones)

En la tabla No.9, se han identificado 54 actores que están relacionados de forma directa e indirecta con el que hacer de esta Institución, así también se agregan instituciones que tienen su función de fiscalización.

Tabla No. 11: 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	Humanos	Política de Gobierno. Velar por la administración pública, que sea eficiente y eficaz. Ejercita sus facultades de iniciativa de ley para proponer al Congreso de la República. Promueve la transparencia.	Nacional
2	Vicepresidencia	Humanos	Política de Gobierno. Coordinar los gabinetes de gobierno.	Nacional
3	Secretaría Privada de la Presidencia	Humanos	Atender al despacho de asuntos que se dirige al presidente, apoyar la gestión o trámite de asuntos que sometan a su consideración orientándolos a las dependencias del Estado que correspondan, atender asuntos y relaciones políticas que le encomiende el presidente.	Nacional
4	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia	Humanos	Colaborar en la coordinación del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural (Director Ejecutivo), y el sistema de Consejos Regionales y Departamentales	Nacional
5	Secretaría de Comunicación Social	Humanos	Vínculo de información con los medios de comunicación social, coordina y ejecuta la política de comunicación del gobierno.	Nacional
6	Comisión de Turismo del Congreso de la República	Legales	De conformidad con lo que establece la Ley Orgánica del Organismo Legislativo, las Comisiones de Trabajo constituyen órganos técnicos de estudio y conocimiento de los diversos asuntos que les someta a consideración el Pleno del Congreso de la República, o que sean promovidas por su propia voluntad, encaminados esencialmente a la realización del bien común de los guatemaltecos, en cumplimiento al mandato constitucional.	Departamental

No.	Actor nombre y descripción	Recursos	Acciones principales y ¿cómo puede influir en la gestión institucional del problema?	Ubicación geográfica y área de influencia
7	Ministerio de Finanzas Públicas	Financieros	Cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la recaudación y administración de los ingresos fiscales, la gestión de financiamiento interno y externo, la ejecución presupuestaria y el registro y control de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado. Programar, gestionar, negociar, contratar por delegación de la autoridad competente, registrar y fiscalizar las operaciones de financiamiento externo, así como también disponer lo relativo a la cooperación internacional en general, Presupuesto general de ingresos y egresos del estado -DTP-.	Nacional
8	Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas	Técnicos	Presupuesto general de ingresos y egresos del estado.	Departamental
9	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - Segeplán-	Técnicos	Acuerdo Gubernativo No. 271-2010: es el órgano de planificación del Estado y de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República.	Departamental
10	Ministerio de Economía	Técnicos	Acuerdo gubernativo 182-2000 "Reglamento Orgánico interno del Ministerio de Economía": hacer cumplir el régimen jurídico relativo al desarrollo de las actividades productivas no agropecuarias, del comercio interno y externo, de la protección al consumidor, del fomento a la competencia, de la represión legal de la competencia desleal, de la limitación al funcionamiento de monopolios, de la inversión nacional y extranjera, de promoción a la competitividad y del desarrollo industrial y comercial.	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
11	Ministerio de Cultura y Deportes	Técnicos y Financiero	Acuerdo Gubernativo No. 27-2008 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Cultura y Deportes": es el encargado de cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la conservación y desarrollo de las culturas, las artes, la recreación y el deporte no federado ni escolar del país, así como la protección, conservación y promoción del patrimonio cultural y natural de la nación, con la participación activa del guatemalteco.	Nacional
12	Ministerio de Relaciones Exteriores	Humanos	Acuerdo Gubernativo No. 415-2003 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores": formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional, a la representación diplomática del Estado, la nacionalidad guatemalteca, la demarcación del territorio nacional, los tratados y convenios internacionales, y los asuntos diplomáticos y consulares.	Nacional e Internacional
13	Ministerio de Gobernación	Técnicos, Humanos y Financieros	Acuerdo Gubernativo No. 635-2007 "Reglamento orgánico del Ministerio de Gobernación": formular las políticas, cumplir y hacer cumplir el régimen jurídico relativo al mantenimiento de la paz y el orden público, la seguridad de las personas y de sus bienes, la garantía de sus derechos, la ejecución de las órdenes y resoluciones judiciales, el régimen migratorio y refrendar los nombramientos de los Ministros de Estado incluyendo el de quien lo suceda al cargo.	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
14	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda	Técnicos, Humanos y Financieros	Acuerdo Gubernativo 520-99 "Reglamento orgánico interno del Ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda": formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico aplicable al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de comunicaciones y transporte del país; al uso y aprovechamiento de las frecuencias radioeléctricas y el espacio a la obra pública; a los servicios de información de meteorológica, vulcanológica e hidrología; y a la política de vivienda y asentamientos humanos.	Nacional
15	Ministerio de Educación	Humanos	Servicios escolares y extraescolares para la educación, política educativa, coordina esfuerzos con Universidades y otros centros educativos del país, coordina y vela el funcionamiento de los sistemas nacionales de alfabetización. Impresión de textos relativos para los servicios educativos.	Nacional
16	Dirección General de Aeronáutica Civil -DGAC-	Humanos	Institución de seguridad encargada de controlar, verificar y garantizar a nacionales y extranjeros, su entrada, permanencia y salida del territorio guatemalteco.	Nacional
17	Instituto Nacional de Estadísticas -INE-	Humanos, Técnicos	Tiene por objeto formular y realizar la política estadística nacional, así como planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del Sistema Estadístico Nacional	Nacional
18	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-	Humanos	En coordinación con el MARN, ejecuta la política para el manejo de recursos pesqueros, define el ordenamiento territorial y utilización de las tierras. Impulsa el desarrollo empresarial agropecuario, pecuario e hidrobiológico.	Nacional
19	Invest in Guatemala /PACIT (Guatemala trade and investment)	Técnicos e Humanos	Ofrece apoyo directo a inversionistas extranjeros, cuenta con asesores expertos en los sectores potenciales de inversión, ofrecen información y asesoría, brindando asistencia personalizada y profesional.	Nacional
20	Dirección General de Migración	Humanos	Garantizar un eficaz ordenamiento migratorio, regulando la entrada y salida de nacionales y extranjeros del territorio nacional, así como la permanencia de estos últimos dentro del mismo.	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
21	Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA-	Humanos	Entidad que representa un foro nacional de reflexión, discusión y propuesta de los fenómenos socio-políticos, económicos, ambientales y culturales a través de actividades públicas y de incidencia ciudadana.	Nacional
22	Instituto Nacional de Capacitación y Productividad - INTECAP-	Técnicos	Decreto 17-72 "Ley Orgánica de INTECAP": la coordinación de sus actividades con la política general del Estado se hará por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, como órgano competente y de comunicación con el Ejecutivo, señalará al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, los lineamientos de la política gubernativa en lo que se refiere al aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos.	Nacional
23	Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-	Técnicos	Facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sectores para mejorar las condiciones de competitividad, relacionadas con el clima de negocios, generar la inversión nacional y extranjera, contribuyendo con el desarrollo descentralizado de Guatemala.	Departamental
24	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales - MARN-	Técnicos	Cumplir y hacer que se cumpla el régimen concerniente a la conservación, protección, sostenibilidad y el mejoramiento del ambiente y recursos naturales, el derecho humano a un ambiente ecológicamente equilibrado, prevenir la contaminación del ambiente y pérdida del patrimonio natural. Formula políticas y normas, coordina la incorporación del componente ambiental en la formulación de políticas económicas y sociales. Políticas para el manejo de cuencas hidrográficas, zonas costeras, recursos marinos. Propicia la participación de la población en el aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos.	Nacional
25	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	Técnicos	Órgano máximo de dirección y coordinación del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas.	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
26	Consejo para la Reducción de Desastres - CONRED-	Técnicos, Humanos y Financieros	Decreto No. 109-96 "Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres": prevenir, mitigar, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción por los daños derivados de los efectos de los desastres.	Nacional
27	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica - ANADIE-	Técnicos y Financieros	Fomentar la inversión público, privada en infraestructura económica al viabilizar proyectos con los más altos estándares de servicio y calidad para el público y los contribuyentes.	Nacional
28	Banco de Guatemala	Técnicos	Contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.	Nacional
29	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Legales	Hacer cumplir el régimen jurídico relativo al trabajo, la formación técnica y profesional y la previsión social; Formular la política laboral, salarial y de salud e higiene ocupacional del país	Nacional
30	Municipalidades	Técnicos y Financieros	Propiciar desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.	Municipal
31	Cámara de Turismo de Guatemala	Técnicos y Financieros	Representar al sector privado turístico.	Nacional
32	Asociación Guatemalteca de Exportadores	Técnicos	Promover y fomentar el desarrollo de las exportaciones del país.	Departamental
33	Buró de Convenciones	Técnicos y Financiero	Busca posicionar a Guatemala como un destino de primer orden para el segmento de turismo de reuniones. Representan servicios para la realización y coordinación de eventos internacionales.	Nacional
34	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

No.	Actor nombre y descripción	Recursos	Acciones principales y ¿cómo puede influir en la gestión institucional del problema?	Ubicación geográfica y área de influencia
35	Asociación de Guías de Turistas de Guatemala - AGTG-	Humanos	Representa a los guías certificados de turismo de Guatemala.	Nacional
36	Prestadores de servicios turísticos (hoteles, tour operadores, guías de turistas, escuelas de español, marinas, otros)	Humanos y Financieros	Proveer servicios para atención a los visitantes nacionales e internacionales.	Nacional
37	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
38	Contraloría General de Cuentas	Técnicos	Ente fiscalizador del estado	Nacional
39	Procuraduría General de la Nación	Legales	Tiene a su cargo la función de asesoría y consultoría de los órganos y entidades estatales	Nacional
40	Asociación de Estudios Sociales -ASIES-	Técnicos	Centro de pensamiento, no lucrativo, de carácter privado. Impulsa estudios e investigaciones.	Nacional
41	Medios de Comunicación	Político	Comunicación positiva o negativa del país, y desarrollo de la industria turística.	Nacional
42	Comités de Autogestión Turística -CAT-	Humanos	Vínculo con los consejos de desarrollo urbano y rural, grupos gestores, consejo de desarrollo departamental.	Departamental

No.	Actor nombre y descripción	Recursos	Acciones principales y ¿cómo puede influir en la gestión institucional del problema?	Ubicación geográfica y área de influencia
43	Comité Académico de Turismo	Humanos	Apoyo académico al sector.	Departamental
44	Consejos Departamentales de Desarrollo Urbano y Rural - CODEDE-	Humanos y Financieros	Organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.	Departamental
45	ONG's	Técnicos, Humanos, Financieros y Políticos	Manejar, proteger y conservar el patrimonio natural y/o cultural del país. Asesorar y apoyar a las comunidades y pequeñas empresas en la generación de ingresos sostenibles.	Nacional
46	World Travel and Tourism Council -WTTCC-	Técnicos	Foro de dirigentes empresariales en el sector de Viajes y Turismo. Con la presencia de los directores ejecutivos pertenecientes al centenar de empresas líderes en el mundo del sector de viajes y turismo, además de sus miembros.	Internacional
47	World Economic Forum -WEF-	Técnicos	Fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra y reúne anualmente a los principales líderes empresariales, líderes políticos internacionales, periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que afronta el mundo; entre ellos, la salud y el medio ambiente.	Internacional
48	Organización Mundial de Turismo -OMT-	Técnicos	Es el 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	Alcanzar la integración de Centroamérica para constituir la en una región de paz, libertad, democracia y desarrollo. Promoción turística de Centroamérica en Europa.	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)

No.	Actor nombre y descripción	Recursos	Acciones principales y ¿cómo puede influir en la gestión institucional del problema?	Ubicación geográfica y área de influencia
52	Cooperación Internacional	Técnicos / Financieros	Busca eliminar la pobreza y la desigualdad, así como promover el crecimiento económico sostenible. Apoya en el diseño de proyectos, y provee asistencia financiera y técnica y servicios de conocimiento en apoyo a las intervenciones del desarrollo.	Internacional
53	Plan Trifinio	Financieros	Protección del área del trifinio	Regional
54	Asociación de Estados del Caribe -AEC-	Técnicos	Fortalecimiento de la cooperación regional y del proceso de integración, con el propósito de crear un espacio económico ampliado en la región; preservar la integridad medioambiental del Mar Caribe, considerado como patrimonio común de los pueblos de la región; y promover el desarrollo sostenible del Gran Caribe.	Regional

Fuente: INGUAT, 2017

Para efectos de este Plan, los actores fueron examinados por cada una de las direcciones del INGUAT. Las instituciones analizadas, que tienen mayor importancia para la gestión del INGUAT, en su mayoría tienen un rol de aliados y/o facilitadores. Estas instituciones se pueden dividir entre las que tienen un alto poder, que básicamente tienen incidencia política desde su función pública o privada; y las identificadas con bajo poder, son instituciones de apoyo técnico nacionales e internacionales, que facilitan el análisis para la toma de decisiones.

5. Recursos Financieros

El INGUAT como una entidad estatal, descentralizada jurídica, para adquirir derechos, contraer obligaciones y con patrimonio propio.

Los ingresos que por ley percibe el INGUAT, son los siguientes:

- Impuesto del 10% Sobre Hospedaje.
- Impuesto de Salida del País Vía Marítima.
- Impuesto de Salida del País Vía Aérea.
- Otros (ingresos por otros servicios y venta de bienes (presentaciones Ballet Folklórico, cobro por ingreso al Castillo de San Felipe de Lara), renta de locales, otros).

Distribución de los impuestos:

- Impuesto del 10% sobre Hospedaje:
 - INGUAT 100%
- Impuesto de Salida del País Vía Marítima:
 - Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- 75%
 - Ministerio de Cultura y Deportes 15%
 - Comisión Nacional de Áreas Protegidas –CONAP- 10%
- Impuesto de Salida del País Vía Aérea:
 - Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- 33%
 - Ministerio de Educación 32%
 - Dirección general de Aeronáutica Civil 27%
 - Ministerio de Cultura y Deportes 4%
 - Comisión Nacional de Áreas Protegidas –CONAP- 4%

En el proceso de proyección se estima que los ingresos de esta institución continuarán con un incremento del 4% al 6% anual (escenario moderado), con la expectativa que las condiciones de cada año sean superiores a este porcentaje.

A continuación se presenta un cuadro que contiene el resumen de proyección de ingresos:

Tabla No.12
Proyección de Ingresos 2018-2024

RUBRO	AÑO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS TRIBUTARIOS							
IMPUESTOS INDIRECTOS							
IMPUESTO FISCAL POR SALIDA DEL PAÍS							
Impuesto fiscal por salida del país Aereo	108,185,891.73	114,508,394.38	120,993,676.15	126,638,935.94	133,849,581.47	139,561,644.48	145,273,707.48
Impuesto fiscal por salida del país Maritmo	145,744.82	159,280.21	173,108.52	185,768.37	198,428.21	211,088.06	223,747.90
OTROS IMPUESTOS INDIRECTOS							
Impuesto al 10% sobre hospedaje	132,450,497.41	140,539,138.83	148,627,780.24	156,716,421.65	164,805,063.06	172,893,704.47	180,982,345.89
INGRESOS NO TRIBUTARIOS							
OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS							
Otros servicios y venta de bienes	4,651,113.73	4,715,419.24	4,780,723.69	4,847,044.18	4,914,398.15	4,982,803.33	5,052,277.79
RENTAS DE LA PROPIEDAD							
Intereses							
Por depósitos Internos	1,750,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00
DONACIONES CORRIENTES							
DE ORGANISMOS INTERNACIONALES							
DISMINUCIÓN E OTROS ACTIVOS FINANCIEROS							
DISMINUCIÓN DE DISPONIBILIDADES							
Disminución de caja y bancos	25,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00
TOTAL ESTIMADO AÑOS 2017-2019	272,183,247.69	279,182,232.66	293,835,288.60	307,648,170.14	323,027,470.90	336,909,240.34	350,792,079.06
INGRESOS CORRIENTES	247,183,247.69	261,182,232.66	275,835,288.60	289,648,170.14	305,027,470.90	318,909,240.34	332,792,079.06
Saldo estimado de caja	25,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00
TOTAL ESTIMADO DISPONIBLE	272,183,247.69	279,182,232.66	293,835,288.60	307,648,170.14	323,027,470.90	336,909,240.34	350,792,079.06
% de incremento de ingresos corrientes		1.06	1.06	1.05	1.05	1.05	1.04

Fuente: Departamento Financiero INGUAT

Presupuesto por Resultados

Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, por lo que para cumplir con los programas y proyectos institucionales, es necesaria la asignación de recursos financieros, atendiendo los lineamientos y normas establecidas por el Ministerio de Finanzas Públicas.

El INGUAT, orienta sus esfuerzos para que a partir del año 2017, se implemente el Módulo de Ejecución por resultados, que incorpore el uso articulado de políticas, estrategias, recursos financieros, tecnológicos y procesos para mejorar la toma de decisiones; a través del uso adecuado los recursos financieros, con la aplicabilidad de los principios de racionalidad, optimización, transparencia y rendición de cuentas.

Esta Institución, para cumplir con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual, necesita de los recursos financieros, por lo que de conformidad con la Ley Orgánica del Instituto y la Ley Orgánica del Presupuesto, se procedió a la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el Ejercicio Fiscal 2018. La metodología presupuestaria orientada a realizar el ciclo presupuestario

de programación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación en función de los resultados.

Sin embargo, durante el período de julio a diciembre de 2017 se ejecutará el plan de implementación de los Módulos de Presupuesto por Resultados con el apoyo de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, principalmente en el área de capacitación en los temas de inventarios, centros de costos y propiamente el módulo de ejecución por resultados.

A partir del Ejercicio Fiscal 2018 se pretende que el INGUAT, a través de la coordinación por parte de la Dirección Administrativa Financiera se logre los objetivos de una gestión por resultados vinculada con los recursos financieros asignados a esta entidad.

Para dar cumplimiento al Decreto No.50-2016 del Congreso de la República “Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2017”, el INGUAT presentará en el mes de junio del 2017, el Plan Institucional de Implementación para los módulos de PpR, el cual deberá ser efectivo para el ejercicio fiscal 2018. Así también, se incluirá los centros de costos.

6. Marco Estratégico

6.1 Propósito

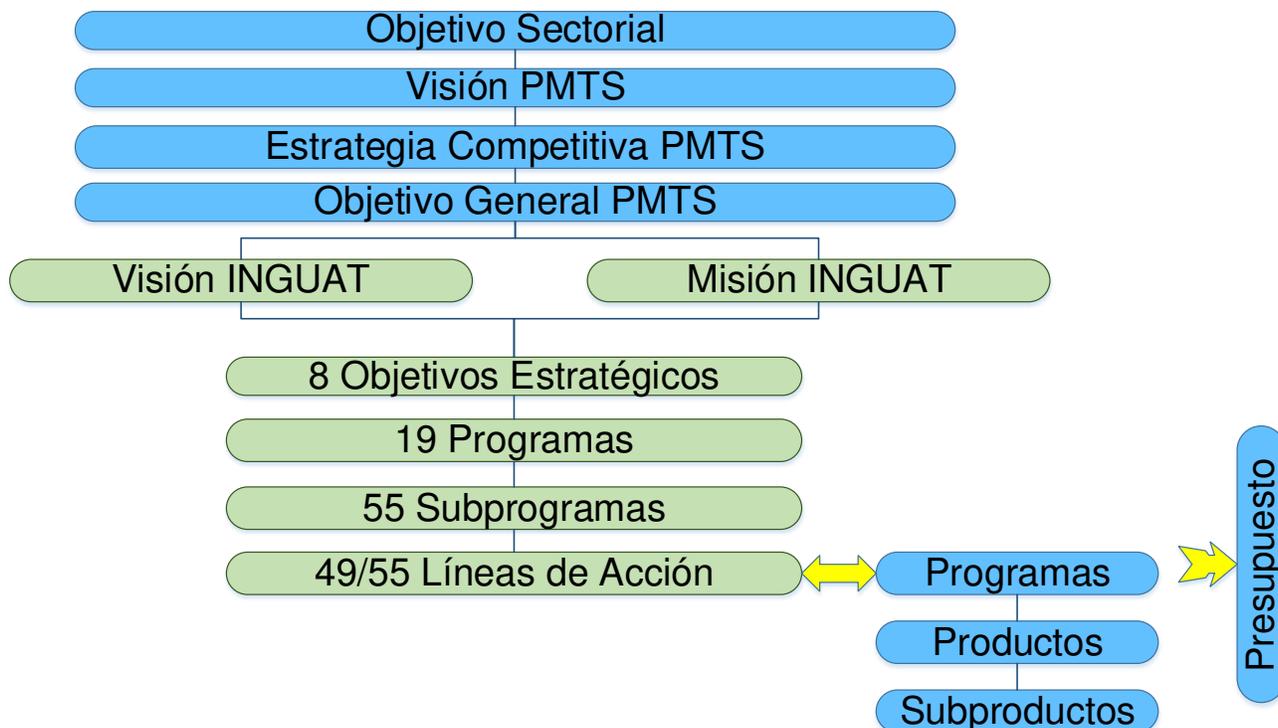
El Instituto Guatemalteco de Turismo, constituido como un ente responsable de promover el turismo del país y velar por que se cumplan los compromisos contraídos con la Política General de Gobierno 2016-2020 y la implementación del PMTS, consideró importante desarrollar las acciones y actividades a través del Plan Estratégico Institucional.

En este contexto, la gestión por resultados está incluida como un elemento determinante para la planificación operativa y programación presupuestaria, que establece las orientaciones operativas a corto y mediano plazo. Asimismo, se persigue alcanzar el objetivo del Resultado Estratégico de País -REP-, de elevar la competitividad de Guatemala, que entre otros temas relevantes, forman parte del eje 5 del PMTS.

6.2 Metodología

El trabajo que se realizó fue participativo, a través de reuniones técnicas con el Director General y Subdirector General, directores de cada área y personal técnico. Se hizo un mapeo del contenido de los diferentes temas como el FODA,

análisis de actores, revisión y actualización de la visión y misión, ventajas competitivas, factores críticos, objetivos estratégicos, competencias, entre otros.



6.3 Objetivo Superior Sectorial: Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022

Consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo de la nación en el marco de la sostenibilidad, de forma que contribuya 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.

6.4 Visión Plan Maestro

En el año 2025, Guatemala está posicionada como 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.

6.5 Estrategia Competitiva PMTS

Ofrecer productos diferenciados, en segmentos y mercados especializados, que permita aprovechar las fortalezas y características de Guatemala: un destino cultural único en un entorno natural megadiverso, el Corazón del Mundo Maya.

Los objetivos, metas y resultados expresados en el Plan Estratégico de la institución serán ejecutados por las Direcciones Administrativa Financiera, Desarrollo del Producto Turístico y Mercadeo, a través de los programas 01 Actividades centrales, 11 Servicios de turismo y 12 Incremento de la competitividad turística. La planificación operativa anual y multianual, será programada de acuerdo a la metodología de trabajo que solicite en cada ejercicio fiscal la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República -Segeplán-.

6.6 Objetivo general del PMTS

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 del ordenamiento del territorio en función turística, así como de la identificación de áreas de desarrollo prioritarias, bajo los Criterios Globales de Sostenibilidad Turística.

6.7 Misión Institucional

Somos la autoridad superior en materia de turismo en Guatemala, que rige y controla la promoción, fomento y desarrollo sostenible de la industria turística, en el marco de la legislación y planificación sectorial y de su coordinación entre los sectores público, privado y sociedad civil.

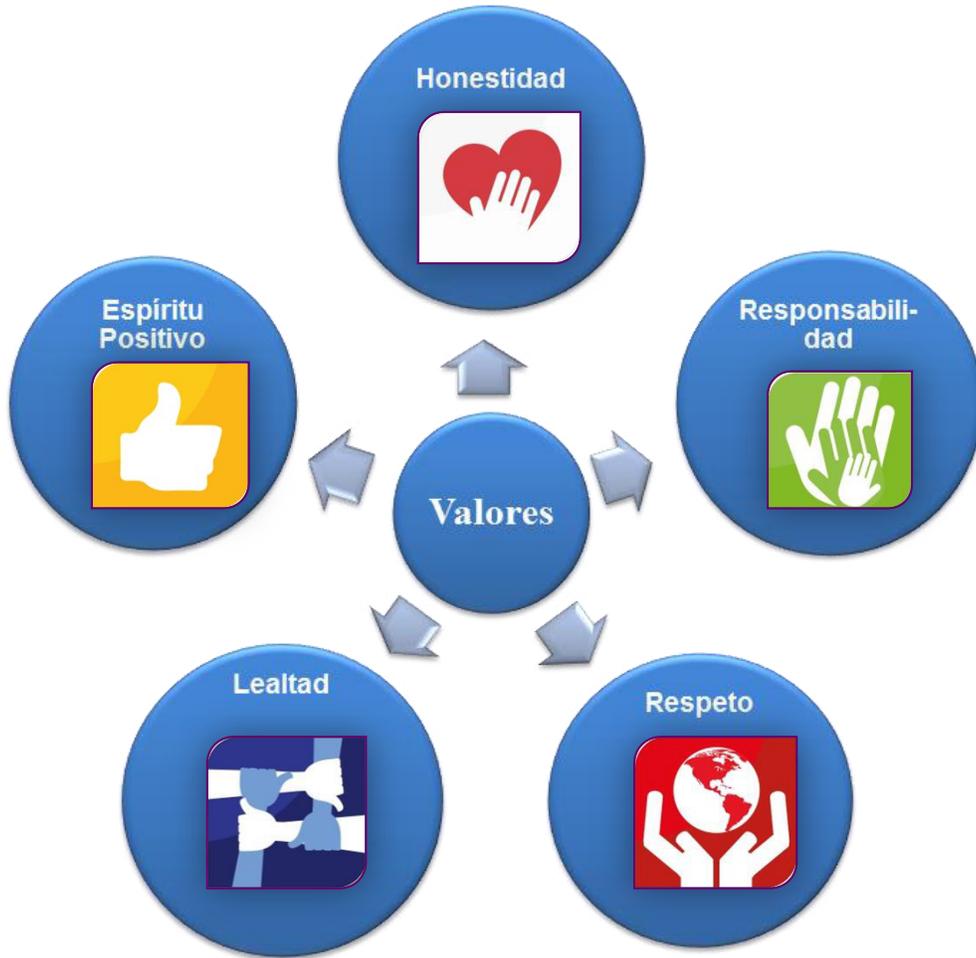
Aprobada a través del Acuerdo de Dirección General No. 212-2017-DG, de fecha dos de junio 2017.

6.8 Visión Institucional

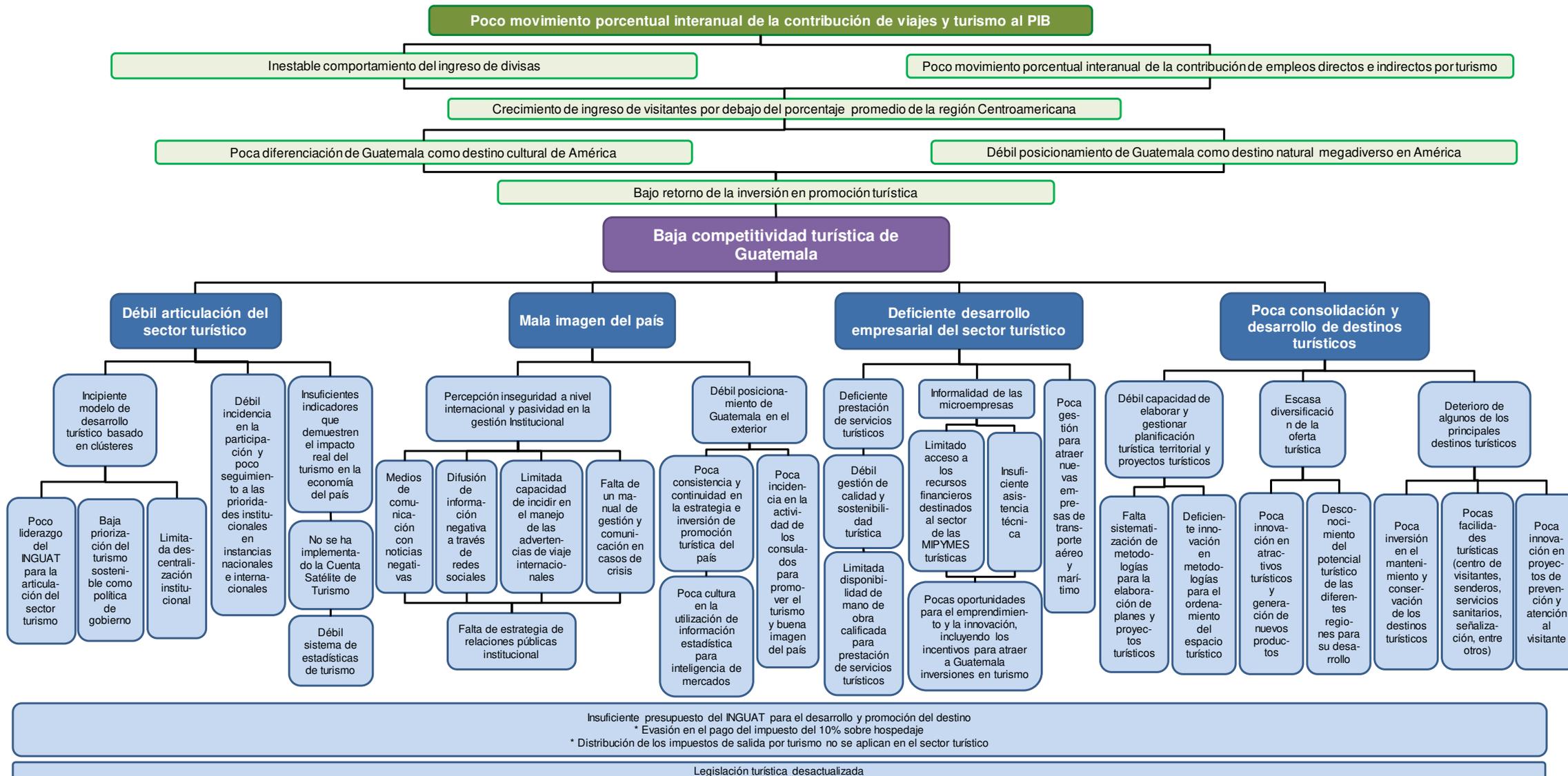
Para el 2025, el INGUAT se ha consolidado como el líder que coordina eficazmente, el desarrollo y promoción turística del país, con las instituciones públicas y privadas, en el marco del Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025.

Aprobada a través del Acuerdo de Dirección General No. 212-2017-DG, de fecha dos de junio 2017.

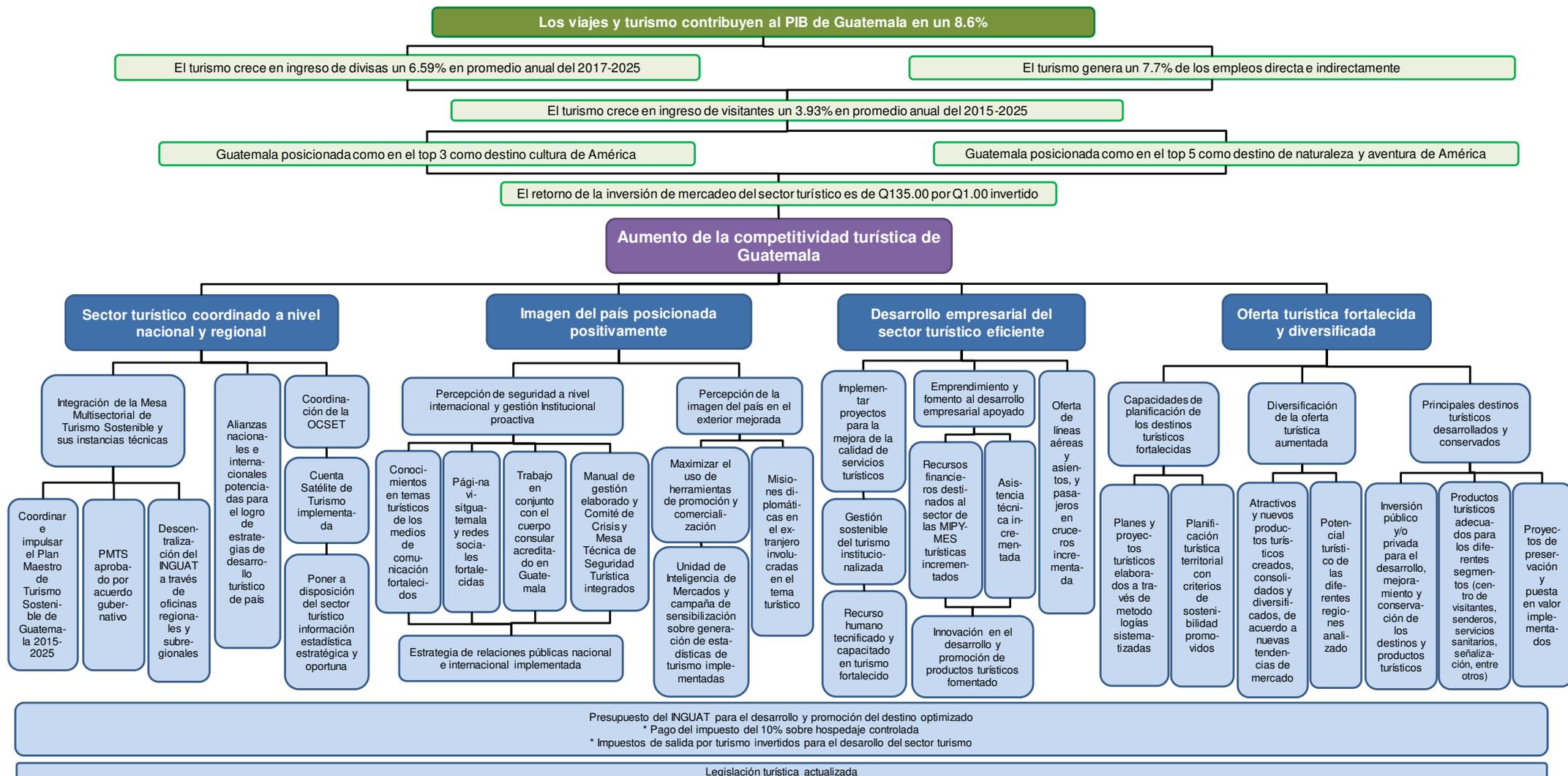
6.9 Valores Institucionales



6.10 **Árbol de Problemas**



6.11 Árbol de Objetivos



6.12 Ejes y líneas de acción

A continuación el INGUAT identifica los objetivos estratégicos y líneas de acción, que han sido identificados por eje en el PMTS. 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.

Eje 1. Marco institucional

Objetivo estratégico: modernizar las estructuras institucionales del sector turístico a nivel público y privado para liderar coordinada y eficazmente el desarrollo turístico del país.

Líneas de acción:

- Fortalecer el rol del INGUAT como autoridad superior en materia de turismo.
- Coordinar a nivel nacional, regional, departamental y municipal en instancias multisectoriales la implementación y monitoreo del sector turístico.
- Facilitar mecanismos técnicos y tecnológicos de planificación, monitoreo y evaluación a las instituciones privadas, públicas y de la sociedad civil del sector turístico.

Eje 2. Desarrollo turístico sostenible

Objetivo estratégico: fomentar el desarrollo sostenible de la actividad turística, a través de la aplicación de buenas prácticas socio-culturales, ambientales y económico-empresariales, con base a los Criterios Globales de Turismo Sostenible –CGST-.

Líneas de acción:

- Institucionalizar la gestión sostenible del turismo.
- Promover la planificación turística territorial con criterios de sostenibilidad.
- Fomentar en las entidades públicas y privadas relacionadas con el turismo, la implementación de los CGTS en proyectos y actividades turísticas.
- Promover la inclusión de nuevo sitios y manifestaciones como Patrimonio Cultural de la Humanidad.
- Implementar proyectos de preservación y puesta en valor de los sitios Patrimonio Cultural de la Humanidad.
- Implementar 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 -PESCNNA-.
- Facilitar el acceso al turismo de personas con limitaciones de movilidad y de la tercera edad.
- Facilitar el acceso al turismo para jóvenes.
- Facilitar el turismo para familias con limitaciones económicas, a través de paquetes subvencionados.
- Disminuir efectos de la estacionalidad en los destinos turísticos.

Eje 3. Consolidación y diversificación de la oferta turística

Objetivo estratégico: impulsar el fortalecimiento y diversificación de la oferta turística de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional, establecido en el Plan Maestro de Turismo.

Líneas de acción:

- Fortalecer las capacidades de planificación de los destinos turísticos.
- Facilitar la inversión público-privada para el desarrollo y mejoramiento del producto turístico.
- Organizar los destinos turísticos con base a los recursos y destinos, según su jerarquización y clasificación.

Eje 4. Sistema de información turística

Objetivo estratégico: sistematizar los mecanismos de investigación, medición, coordinación y divulgación de información estratégica para el sector turístico.

Líneas de acción:

- Implementar la Cuenta Satélite de Turismo.
- Integrar y poner en marcha la Unidad de Inteligencia de Mercados.
- Poner a disposición del sector turístico información estadística estratégica y oportuna.

Eje 5. Competitividad turística

Objetivo estratégico: mejorar la experiencia del viajero a través del impulso de la competitividad e innovación de los destinos, atractivos y empresas, con servicios turísticos de calidad y capital humano capacitado; con el respaldo de un marco normativo eficaz.

Líneas de acción:

- Fortalecer la implementación del Programa de Calidad Turística Sello Q.
- Implementar proyectos para la mejora de la calidad en el servicio en entidades de gobierno que atienden turistas.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento de los puestos fronterizos y su entorno.
- Señalizar carreteras que conectan con los puestos fronterizos.
- Aumentar la oferta de líneas aéreas y asientos provenientes de mercados prioritarios.
- Incrementar la oferta de pasajeros en cruceros que atracan en Guatemala.
- Aumentar el ingreso de visitantes vía terrestre.
- Disponer de marco legal que impulse la institucionalidad para la competitividad del sector turístico: modificación a la Ley Orgánica del INGUAT y la Ley de Fomento Turístico.
- Promover leyes y reglamentos que fomenten el desarrollo y promoción de productos turísticos de manera competitiva y sostenible.
- Fomentar la innovación en el desarrollo y promoción de productos turísticos.
- Facilitar encadenamientos productivos en turismo.
- Concientizar y sensibilizar a la población sobre el valor de los recursos naturales y culturales y la importancia del turismo para el país.
- Incluir e implementar el tema cultura turística en el plan de estudios de educación primaria y secundaria.
- Mejorar el perfil del egresado de carreras de turismo de nivel medio y superior.
- Fortalecer la oferta de recurso humano tecnificado y capacitado en turismo.

Eje 6. Mercadeo turístico

Objetivo estratégico: posicionar los destinos, segmentos y productos turísticos bajo la marca Guatemala Corazón del Mundo Maya a nivel nacional e internacional; que contribuya a la mejora de la imagen del país.

Líneas de acción:

- Ofrecer productos diferenciados, en segmentos y mercados especializados, que permita aprovechar las fortalezas y características de Guatemala: un destino cultural único, en un entorno natural megadiverso, el Corazón del Mundo Maya.
- Promocionar las nuevas rutas turísticas y las existentes.
- Posicionar nuevos productos-destino en el país.
- Maximizar el uso de herramientas de promoción y comercialización.
- Fortalecer las alianzas con sectores de exportación de productos reconocidos de Guatemala para promover la imagen de marca país.
- Fortalecer los conocimientos de los periodistas, jefes de redacción y editores de medios de comunicación en el país en temas turísticos.

- Mejorar la percepción de la imagen del país, en el guatemalteco, incluyendo los residentes en el extranjero; cuerpo consular; embajadas y organismos internacionales, entre otros.
- Potenciar la efectividad de los viajes de prensa en apoyo a los productos y segmentos prioritarios.

Eje 7. Programa nacional de seguridad turística

Objetivo estratégico: fortalecer los mecanismos de prevención y asistencia al turista nacional y extranjero en rutas y destinos turísticos.

Líneas de acción:

- Implementar acciones integrales de protección, seguridad y asistencia al turista en los destinos turísticos principales.
- Facilitar servicios de asistencia a los visitantes nacionales y extranjeros en los corredores que se dirigen a destinos turísticos principales.
- Fortalecer el Programa de Asistencia al Turista del INGUAT.

Eje 8. Instancias nacionales y regionales

Objetivo estratégico: potenciar las alianzas nacionales e internacionales para coadyuvar al logro de estrategias de desarrollo turístico del país.

Líneas de acción:

- Fortalecer el desarrollo del producto turístico como resultado de la participación en foros nacionales y regionales de turismo.
- Fortalecer la estrategia de promoción del país a través de la participación en instancias nacionales e internacionales, como parte del multidesestino en mercados clave, estratégicos y de oportunidad.

6.13 Metas

Como producto del análisis realizado durante la elaboración del Plan Estratégico Institucional y consulta de fuentes primarias, se establecieron las siguientes metas:

Para el 2024:

- El turismo crece en ingreso de divisas un 6.59% en promedio anual del 2017-2024.

- El turismo crece en ingreso de visitantes un 3.93% en promedio anual del 2017-2024.
- Guatemala posicionada como en el top 3 como destino cultura de América.
- Guatemala posicionada como en el top 5 como destino de naturaleza y aventura de América.
- El retorno de la inversión de mercadeo del INGUAT es de Q135.00 por Q1.00 invertido.

Para el 2026, de acuerdo al documento “Travel & Tourism Economic Impact 2016 Guatemala” de la World Travel & Tourism Council –WTTC-:

- Los viajes y turismo contribuyen al PIB total de Guatemala en un 8.6%.
- El turismo genera un 7.7% de los empleos directa e indirectamente.

6.14 Indicadores

Tasa de variación del ingreso de divisas al país por turismo: este indicador nos permite conocer la variación en el ingreso de divisas, entre el año de referencia y el anterior. (Datos proyectados para el 2023 y 2024).

$$\frac{\text{Total de divisas ingresadas por turismo año } n - \text{Total de divisas ingresadas por turismo año } n - 1}{\text{Total de divisas ingresadas por turismo año } n - 1} \times 100$$

$$\frac{(\text{US\$ } 2,666,950,000.00 - \text{US\$ } 2,512,920,000.00)}{\text{US\$ } 2,512,920,000.00} \times 100 = 6.13\%$$

Tasa de variación de visitantes al país: el indicador permite conocer la variación en el ingreso de visitantes internacionales, entre el año de referencia y el anterior. (Datos proyectados para el 2023 y 2024)

$$\frac{\text{Total de visitantes internacionales ingresados año } n - \text{Total de visitantes ingresados año } n - 1}{\text{Total de visitantes ingresados año } n - 1} \times 100$$

$$\frac{2,609,344 - 2,520,399}{2,520,399} \times 100 = 3.49\%$$

Retorno de la inversión de mercadeo del INGUAT: el indicador permite conocer los ingresos por turismo que percibe el país por cada quetzal que el INGUAT invierte en mercadeo. (Datos proyectados)

$$\frac{\text{Ingreso anual de divisas por turismo}}{\text{Total de la inversión en mercadeo del INGUAT}} \times 100$$

Proyección 2024

$$\frac{Q20,002,125,000.00}{Q147,958,701.33} \times 100 = 135$$

6.15 Monitoreo y Evaluación

Con los insumos de la ejecución operativa de la institución, de la coordinación interinstitucional y de informes cualitativos de avance, se monitorizará el avance en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Cada Dirección a cargo de los programas 01 “Actividades Centrales”, 11 “Servicios de Turismo”, 12 “Incremento de la Competitividad Turística” y 99 “Otras Asignaciones Globales”, evaluará las actividades que conlleve al cumplimiento de este plan.

6.16 Referencia bibliográfica

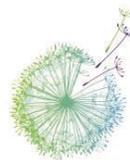
Et al, Ministerio de Agricultura, Ganadería e Alimentación. (2016). Agenda Rural 2016-2020. Guatemala, Guatemala.

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, Instituto Guatemalteco de Turismo. (2015). Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025. Guatemala, Guatemala.



2017
AÑO INTERNACIONAL
DEL TURISMO SOSTENIBLE
PARA EL DESARROLLO

Ministerio de Economía, M. (2016). *Política Económica 2016-2021*. Guatemala, Guatemala.

Programa Nacional de Competitividad de Guatemala, P. (2016). *Agenda Nacional de Competitividad 2016 - 2032*. Guatemala, Guatemala.

World Travel & Tourism Council, W. (2017). *Travel & tourism, Global Economic Impact & Issues 2017*. United Kingdom.