

**Instituto Guatemalteco de Turismo  
INGUAT**



**Plan de Desarrollo Turístico, Departamento de  
Sacatepéquez (PDT Sac.), Guatemala.**

**Tomo 6. Fase VII**

**Formulación de una propuesta para el control, evaluación y  
seguimiento del cumplimiento del plan de desarrollo turístico de  
Sacatepéquez, incluyendo la propuesta de organización para su  
implementación**

**Fotografías:** Equipo CASABAL, 2010. (Excepto donde se indique).

**Coordinación:** Gladys Mendizábal.

**Equipo profesional:**

Lorena Ninel Estrada  
Velveth Estrada  
Dalila Gaitán  
José Miguel Gaitán  
Francisco Girón  
Gabriel Quiñónez  
Susana Sedano

**Personal profesional de apoyo:**

Jorge Castiglione  
Javier Chinchilla  
César Samayoa  
Luisa Zea

**Personal técnico de apoyo:**

Luis Reyna  
Arturo Hernández  
Esteban Miranda

## PREFACIO

El Plan de Desarrollo Turístico de Sacatepéquez se divide en VII Fases de trabajo recogidas en nueve tomos, de la siguiente forma.

Diagnóstico participativo y prognosis en:

Fase I

Diagnóstico participativo y prognosis del sector turismo para cada uno de los municipios que integran el departamento.

TOMO 1. Diagnóstico del entorno.

TOMO 2. Diagnóstico de la oferta.

TOMO 3. Diagnóstico de la demanda.

TOMO 4

Fase 2: Definición participativa de una imagen-objetivo para el turismo del departamento.

TOMO 5.

Fase III. Definición participativa de objetivos para el desarrollo turístico del departamento.

TOMO 6.

Fase IV: Formulación de estrategias de desarrollo para el turismo en el Departamento de Sacatepéquez

TOMO 7

Fase V: Formulación del plan de acción: programas, proyectos y actividades.

TOMO 8.

Fase VI: Identificación de fuentes de financiamiento y patrocinadores del PDT-SAC.

TOMO 9

Fase VII: Control y evaluación del cumplimiento del PDT-SAC. Incluye la propuesta de organización para su implementación.

## CONTENIDO

<b>PREFACIO</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
A. Objetivos .....	2
1. Objetivo general.....	2
2. Objetivos específicos.....	2
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>2</b>
A. Procedimiento para la propuesta de control, evaluación y seguimiento del PDT SAC.....	2
B. Procedimiento para la propuesta de organización.....	2
C. Texto del contrato sobre la fase siete.....	3
<b>IV. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PDT SAC</b> .....	<b>4</b>
A. Consenso en taller departamental .....	4
B. Organización incluyente .....	4
C. Características de la organización .....	5
D. Propuesta de organización .....	6
E. Sistema de funcionamiento ideal .....	6
F. Órgano de dirección y sus funciones .....	6
G. Unidad ejecutora .....	7
H. Delimitación de funciones .....	8
I. Operación de la organización auto-sostenible .....	10
De la organización y su conformación.....	10
<b>V. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE SACATEPÉQUEZ,</b> .....	<b>11</b>
A. Acciones y actividades para el seguimiento y control .....	11
1. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2011 .....	11
2. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2012 .....	12
3. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2013 .....	14
4. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2014 .....	15
B. Indicadores de ejecución para la evaluación .....	16
1. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2011 .....	16
2. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2012 .....	16
3. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2013 .....	17
4. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2014 .....	17
<b>I. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>18</b>

---

## LISTA DE SIGLAS

<b>ASIES</b>	Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales.
<b>CAMTUR</b>	Cámara de Turismo de Guatemala.
<b>CAT</b>	Comités de Autogestión Turística.
<b>INGUAT</b>	Instituto Guatemalteco de Turismo.
<b>FODA</b>	Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo.

**TOMO 6. Formulación de una propuesta para el control, evaluación y seguimiento del cumplimiento del plan de desarrollo turístico de Sacatepéquez, incluyendo una propuesta de organización para su implementación.**

## I. INTRODUCCIÓN

Para ejecutar el Plan de desarrollo turístico, es necesario contar con un modelo de organización funcional para el control y evaluación del seguimiento del mismo. Es necesario definir una entidad que tenga la capacidad de convocar a los actores interesados en el desarrollo del territorio del departamento de Sacatepéquez, y que por sus actividades particulares visualicen este desarrollo, como un producto de la actividad turística. Esta entidad deberá ser una organización de convergencia de actores.

El sector privado de grandes empresas tienen intereses particulares que principalmente buscan maximizar la rentabilidad de sus inversiones, y normalmente este tipo de empresarios e inversionistas, están dispuestos a la ampliación de sus capacidades instaladas en el territorio, si estas le permiten mejorar el rendimiento sobre las inversiones realizadas. Este sector de la actividad turística por lo general es la más dinámica y con mejores condiciones para generar empleos como resultado de un efecto de derrame económico, producto de la actividad económica impulsada.

El sector de pequeñas empresas, usualmente son los grandes proveedores de servicios por el gran número de participantes en el mismo sector, son empresas muy dinámicas que se pueden mover con gran rapidez, aunque carecen de procesos tecnificados que agilicen la prestación de servicios para los visitantes, este sector se caracteriza por la baja capitalización y la limitada penetración de mercado, es en este sector donde se requiere mayor alcance del sistema de asociatividad, los micro empresarios maximizan las condiciones de este sector.

Las municipalidades de Sacatepéquez, han mostrado interés en impulsar el desarrollo de la actividad turística en los territorios sobre los que ejercen poder formal. Los gobiernos municipales tienen el gran reto de apoyar e impulsar el desarrollo de la industria y muchas de estas entidades están conscientes que esta actividad económica es la principal fuente de ingresos para la gran parte de la población del departamento.

Este modelo o forma de organización propuesta reunirá condiciones que satisfagan los requerimientos de los actores involucrados en el proceso. Las comunidades de los municipios de Sacatepéquez presentan grandes variaciones en cuanto a orígenes étnicos, cultura, tradiciones y muchos aspectos de su vida cotidiana. Es esta diversidad la que convierte al departamento en un gran atractivo turístico, aunque es esta misma característica de diversidad étnica y cultural la que presenta retos importantes, para el desarrollo del PDT SAC, al unir en un espacio de encuentro y cooperación a grupos con intereses tan diversos y condiciones tan variadas, presenta retos importantes para coordinar actividades entre estas visiones divergentes a las cuales es necesario encontrarles, puntos convergentes que permitan complementar la oferta turística.

La coordinación de actividades entre las entidades involucradas en la actividad turística de Sacatepéquez, es la clave para tener éxito en la ampliación del sector, para generar mayores empleos y mayor actividad económica que atraiga inversiones hacia el territorio. Mejorando el desempeño de la economía del departamento de Sacatepéquez.

En este documento se presenta la propuesta de organización, su conformación y funciones. Asimismo se enumeran las acciones a realizarse durante los cuatro años del PDT SAC y los indicadores de ejecución de las mismas.

---

## II. OBJETIVOS

### A. Objetivos

#### 1. Objetivo general

Generar propuestas que permitan ejecutar el plan de desarrollo turístico de Sacatepéquez, así como operativizar la realización de los proyectos priorizados.

#### 2. Objetivos específicos

- Formular una propuesta de control, evaluación y seguimiento para el cumplimiento del plan de desarrollo turístico de Sacatepéquez PDT SAC.
- Presentar una propuesta de organización que permita su implementación.

## III. METODOLOGÍA

### A. Procedimiento para la propuesta de control, evaluación y seguimiento del PDT SAC

Para alcanzar un modelo de gestión que tenga oportunidad de tener éxito en la ejecución del PDT SAC, se inició por definir las acciones que se deben de alcanzar dentro del mismo, así como las condiciones que debe reunir las mismas. Los sectores con los que debe trabajar y las acciones y proyectos que se deben de realizar. Con esta información identificada y definida se procedió a la realización de un taller departamental en el cual se pusiera a discusión la propuesta de organización.

### B. Procedimiento para la propuesta de organización

Para establecer la propuesta de organización, se hizo un planteamiento y el mismo se presentó en un Taller Departamental a todos los actores del turismo de Sacatepéquez. En dicho taller se plantearon las características que debía tener la organización a cargo del seguimiento enfatizando en las dos principales. La forma de financiar la operación de la entidad de apoyo al sector y las capacidades que debe de reunir la unidad ejecutora, que se enfocará en la capacidad de gestión de financiamiento para las empresas y los proyectos planteados.

## C. Texto del contrato sobre la fase siete

“Fase siete: la formulación de una propuesta para el control, evaluación y seguimiento del cumplimiento del plan de desarrollo turístico de Sacatepéquez, incluyendo una propuesta de organización para su implementación: con una propuesta de organización para su funcionamiento. Esta propuesta de organización para el control y seguimiento del plan de desarrollo turístico, será consensuado con los actores locales (municipalidades, comités de autogestión turística, asociaciones, etcétera) como una de las etapas finales de la consultoría, pues todos los actores deberán estar de acuerdo con esta propuesta de organización. En esta fase se propondrá una organización en la que intervengan los actores interesados, es decir, las autoridades municipales, los comités de autogestión turística, la sociedad civil (asociaciones y comunidades), se planteará un sistema de funcionamiento, delimitando las funciones de cada quien, el órgano directivo, la rotación entre los actores para mantener el equilibrio entre los mismos. Se planteará también una propuesta de actividades para esa organización para poder darle seguimiento al plan de desarrollo turístico de Sacatepéquez de una manera efectiva.”

## IV. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PDT SAC

### A. Consenso en taller departamental

Para el seguimiento del Plan de Desarrollo Turístico de Sacatepéquez, PDT SAC, el 10 de noviembre de 2010 se realizó un Taller departamental de consulta, en La Antigua Guatemala, al que acudieron 97 personas de todos los municipios del departamento de Sacatepéquez.

En dicho taller fue presentada la propuesta de organización, a los actores locales de turismo departamental y local. Se expusieron las características de la organización. En dicho taller departamental se presentaron las acciones propuestas por municipio y las de nivel departamental, así como la estrategia de seguimiento. Durante el mismo Taller, el CAT presentó las coincidencias en los planteamientos de ambas organizaciones, por lo que, posterior a dicho taller, INGUAT tomó la decisión de que dicho Plan sea conducido por el CAT Departamental entre cuyas funciones figura la dirección de planes de desarrollo turístico.

El CAT será el espacio donde se tomen las decisiones y se de la dirección para el desarrollo turístico del departamento. Este es el mayor producto alcanzado en el taller departamental realizado.

### B. Organización incluyente

Se integrará una organización en la que intervengan los actores interesados, es decir, las autoridades municipales, los comités de autogestión turística, la sociedad civil (asociaciones y comunidades), el sector privado en general de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, vinculadas al sector turístico en el departamento. La organización quedará definida como espacio de convergencia y encuentro para facilitar los procesos de integración y dirección del sector. Por su naturaleza debe ser incluyente, participativa, democrática y ser un espacio para compartir experiencias y recursos. Esta organización, el CAT departamental de Sacatepéquez, será el espacio de encuentro político entre los actores involucrados en el proceso de desarrollo turístico del departamento.

## C. Características de la organización

La Organización que se propone para dar seguimiento y ejecutar, deberá ser liderada por el sector privado, para de esta forma superar el inconveniente del relevo de autoridades electas, las cuales no dan continuidad a procesos que consideran iniciativas de adversarios políticos. Sin embargo, esta organización tendrá el acompañamiento de los gobiernos locales que muestren interés en el desarrollo del territorio de sus municipios por medio del turismo como un motor económico en sus municipios.

La forma de esta organización debe obedecer a las siguientes características:

1. Debe poder aceptar donaciones, es decir a) Asociación sin fines de lucro, b) Fundación, ONG, etc.
2. Debe tener representatividad a nivel departamental, es decir deben estar representados los municipios. Al inicio deberían participar por lo menos un 50% de los 16 municipios de Sacatepéquez, es decir que debería comenzar, al menos, con integrantes de 8 municipios.
3. Debe tener representatividad del sector privado, del sector hotelero y de restaurantes más grandes, sector hotelero y restaurantes medianos y pequeños, de los tour operadores, de los artesanos, de las escuelas de español, guías, transporte turístico, de museos y galerías, y de todos aquellos actores locales interesados en el desarrollo de la industria turística en el departamento.
4. Debe tener representatividad de los gobiernos locales, por intermedio de las Oficinas municipales de Turismo, conforme estas se vayan creando e integrando al esfuerzo departamental de desarrollo. Así como de la gobernación departamental o el COCODE que es el espacio de donde surge esta iniciativa de planificación a nivel político en un evento de gobernando con la gente.
5. Que tenga el apoyo del INGUAT. El INGUAT debe participación en esta organización, en igualdad de condiciones que los otros actores involucrados y representados.
6. Debe ser auto sostenible financieramente.
7. Debe tener liderazgo.
8. Tendrá capacidad de gestión y administración.
9. Tendrá experiencia y contactos en las fuentes de financiamiento, tanto del sector de la cooperación internacional, como del sistema de crédito.
10. Se apropiará del PDT y lo hará suyo. Sería ideal que el único o principal objetivo de esta organización fuera ejecutar el PDT
11. Desde el punto de vista operativo, sería conveniente que esta organización fuera temporal, del 2011 al 2020, en ese período se debe ejecutar el PDT.

Para desarrollar estas acciones el CAT puede buscar el apoyo de organizaciones con experiencia en estos temas y crear alianzas que le permitan alcanzar los objetivos planteados.

## D. Propuesta de organización

La organización que podría ser la encargada de darle seguimiento al proceso puede ser el Comité de Autogestión Turística, CAT. Para ello este último debe ser sometido a un proceso de reestructuración y en alguna medida una reingeniería. Actualmente esta entidad el CAT de Sacatepéquez es una entidad con poca representatividad del departamento y de todos los niveles del empresariado. En el mismo se deben incorporar al sector empresarial de mayor tamaño y tener más integrantes de los otros quince municipios, puesto que actualmente la gran mayoría de sus miembros son de Antigua, para ello es necesario un acercamiento entre el CAT y otros sectores del turismo del Departamento.

## E. Sistema de funcionamiento ideal

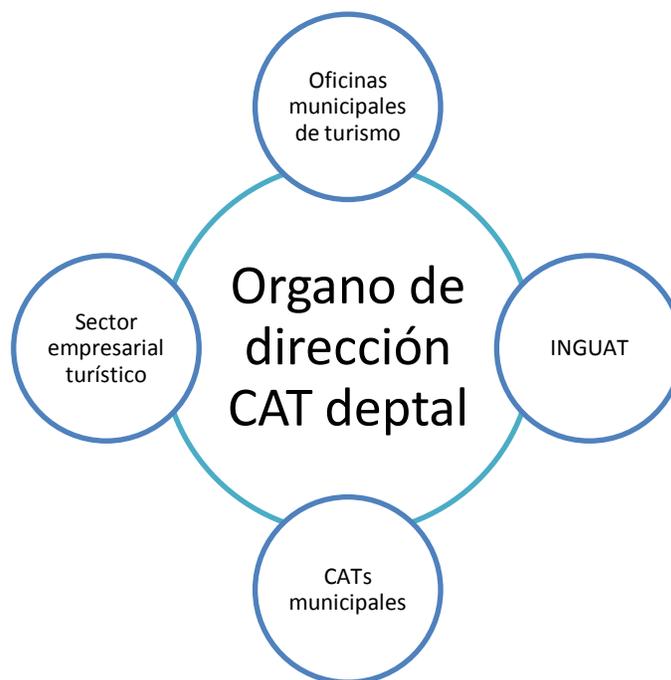
El sistema de funcionamiento ideal es un sistema incluyente que toma en cuenta: al sector público por medio de sus 16 oficinas municipales de turismo que se conformarán, sector gubernamental por medio de INGUAT, los 16 CAT municipales de todos los municipios de Sacatepéquez, el sector empresarial de La Antigua Guatemala (conformado por 750 empresas vinculadas a la actividad) incorporado en el CAT municipal de La Antigua Guatemala o apoyándolo económicamente y el sector privado de los restantes 15 municipios incorporados a sus respectivos CAT municipales.

Cada uno de estos grupos municipales conformarían organizaciones de primer nivel, cuya forma de organización pueden ser CAT Comité de autogestión turística, comités municipales integrados al COMUDE, como una primera figura de incorporación del sector privado municipal al sector privado organizado del sector turístico. Sin embargo el órgano directivo debería ser una organización de segundo nivel, para ser operativa, conformada por los representantes de las organizaciones de primer nivel.

## F. Órgano de dirección y sus funciones

El órgano de dirección tendría las funciones de dirección, coordinación y supervisión de las acciones del plan. Siendo su rol principal un facilitador de los procesos de ejecución del PDT SAC, y el principal es estimular y contribuir al desarrollo de producto turístico en el departamento, el consejo de dirección debe ser representativo de la comunidad empresarial y de los actores involucrados en el sector turístico del departamento, como un consejo de dirección.

## Integración del órgano de dirección



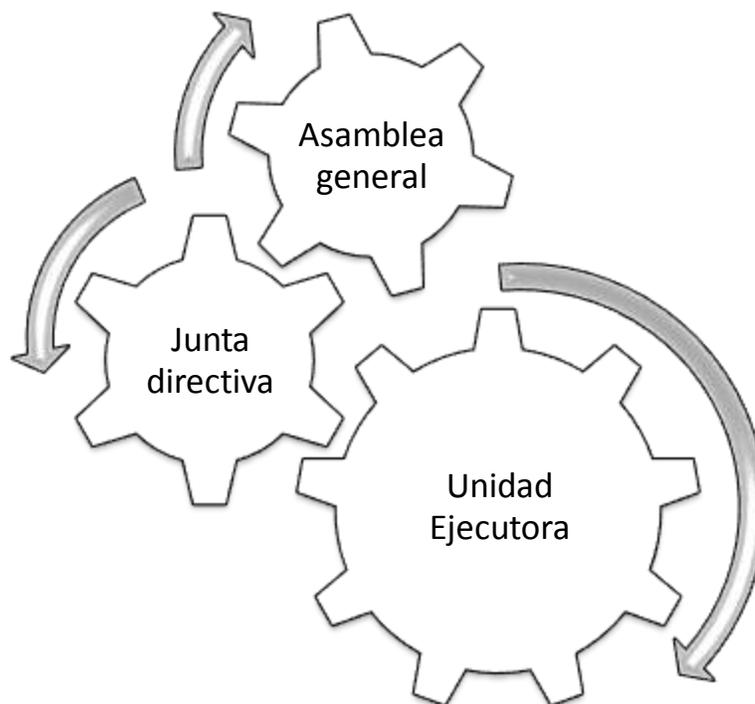
Las funciones principales de la organización son los ejes transversales del PDT y el apoyo para el desarrollo de producto, es su principal función.

El INGUAT apoya el proceso con mercadeo del destino “Sacatepéquez”

### G. Unidad ejecutora

La organización Departamental debe contar con una unidad ejecutiva que se encargue de ejecutar los planes de trabajo propuestos, hacer un proceso de revisión y articulación de la planificación y una constante retroalimentación con los actores involucrados, tanto del CAT, las autoridades locales y departamentales, así como los interesados en apoyar y acompañar el proceso. Esta unidad ejecutiva deberá tener acuerdos definidos con el CAT, pues deberá funcionar como una unidad dentro del mismo, pero con independencia de funciones y operación, para facilitar el alcanzar los objetivos y estar en capacidad de ejecutar las funciones sin perder la visión de los objetivos.

## Modelo de trabajo



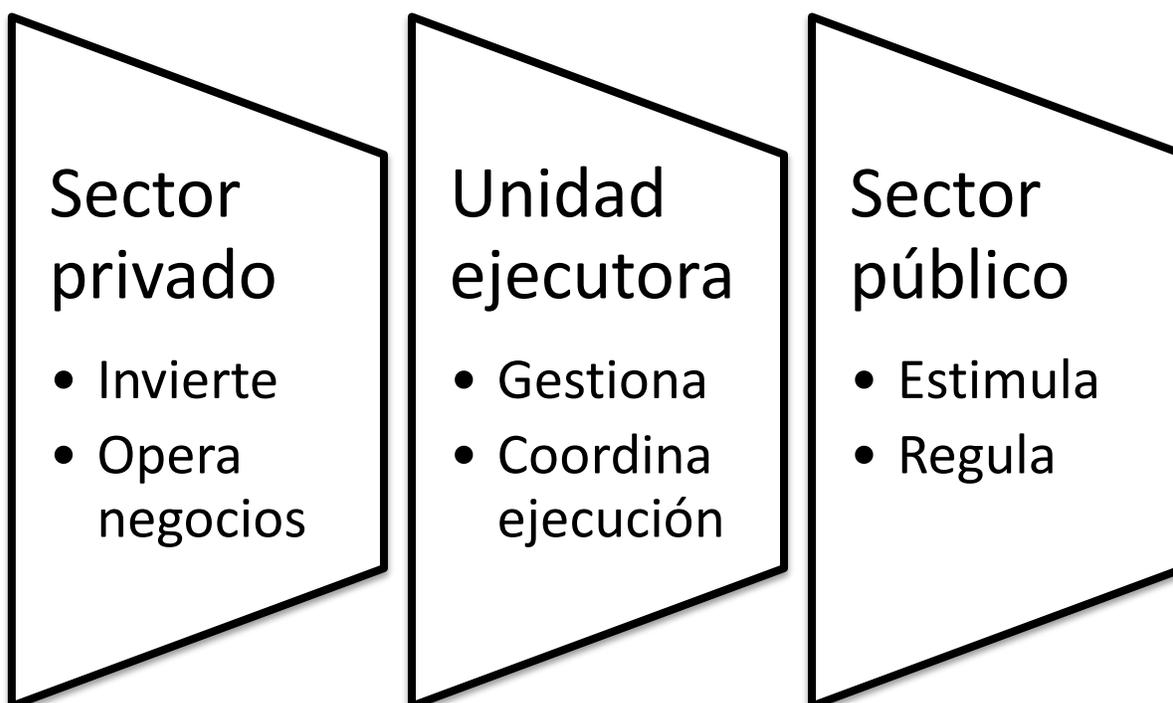
## H. Delimitación de funciones

En el CAT departamental de Sacatepéquez se deben encontrar los actores involucrados en el desarrollo del sector turístico del departamento, es en este espacio de encuentro donde se deben realizar las acciones para conseguir los objetivos planteados en el PDT SAC, siendo estas las funciones principales a cumplir.

1. Gestionar ante los fuentes de financiamiento, los recursos necesarios para desarrollar las actividades propuestas.
2. Coordinación de los actores involucrados en el proceso para maximizar las oportunidades de éxito y no repetir esfuerzos, ni gastar inadecuadamente recursos del proceso de gestión.
3. Buscar soluciones creativas a los problemas planteados para el sector turístico del departamento.
4. Cada sector tendría funciones diferentes. El sector público por medio de sus oficinas municipales tendrá a su cargo las acciones del eje de desarrollo de entorno.
5. Los CATS e iniciativa privada tendrán a su cargo las acciones de desarrollo de producto.

6. El INGUAT tendrá a su cargo la mayoría de acciones del eje de mercadeo.
7. El órgano de dirección tendrá a su cargo las acciones del eje de seguimiento al plan.

Las Funciones que realizan los actores involucrados.



## I. Operación de la organización auto-sostenible

Esta deberá ser una organización que cumpla con actividades, funciones, bajo un marco de participación activa de los actores involucrados en el sector, para lo cual se propone como forma de financiamiento de la operación o funcionamiento, un sistema novedoso pero posible, sí el sector privado se involucra en el PDT.

Cada miembro de la Organización y los empresarios del sector privado que así lo deseen, realizarán una donación a la organización de acuerdo a sus posibilidades. Las donaciones a asociaciones sin fines de lucro, pueden descontarse el Impuesto Sobre la Renta, o sea que el funcionamiento de la organización, no sería un gasto real para los miembros de la misma que sean del sector privado de Sacatepéquez.

Las aportaciones que se consigan de parte de los miembros que quieran impulsar y apoyar el proceso, serán utilizadas en financiar los gastos de funcionamiento, no para financiar proyectos. Sí se puede conseguir entre Q.40,000.00 y Q.50,000.00 al mes, este monto alcanza para contratar un excelente gerente (Q.20,000.00), una Secretaria (Q.3,000.00), un profesional en turismo o economía (Q.10,000.00) y el resto es para gasolina, papel, viáticos, etc). Un vehículo para la organización se consigue a partir del préstamo de un vehículo usado por parte de algún miembro de la organización. El criterio es no realizar gastos en infraestructura en la organización, ser lo mas austeros posible.

### De la organización y su conformación

En enero del 2011 el INGUAT convocaría al sector privado y al CAT a un taller donde se afinara la forma en que se impulsaría el proceso de la ejecución del PDT. Se deben realizar reuniones previas de negociación entre las partes (sector privado no incluido en el CAT actualmente, CAT, INGUAT) para llegar a un acuerdo previo.

Es muy importante tener la visión clara sobre la operación que debe tener esta organización, la misma existirá por un tiempo limitado para coordinar esfuerzos en el desarrollo de las iniciativas empresariales, gestionar fondos para los proyectos planteados, estimular la participación de las empresas del sector, identificar e impulsar inversiones en el sector para dar nuevas oportunidades económicas a las empresas del sector y ampliar la base económica existente.

La unidad ejecutiva está integrada al CAT como una entidad independiente en presupuesto y la junta directiva del CAT funciona como un consejo consultivo y directivo.

## V. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE SACATEPÉQUEZ,

### A. Acciones y actividades para el seguimiento y control

Las actividades que debe ejecutar esta entidad ejecutora del proyecto de seguimiento al PDT SAC serán las siguientes.

#### 1. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2011

- a. De enero 2011 a marzo 2011, reingeniería del CAT. Medidores de desarrollo, reuniones y talleres, Medidor de realización; nueva Junta Directiva del CAT. Actores: INGUAT, Gloria Ralda y División de Desarrollo, CAT de Sacatepéquez, sector privado de turismo. Meta CAT renovado u organización nueva creada.
- b. De enero 2011 a diciembre 2011: participación de miembros de proyectos turísticos en al menos 3 ferias internacionales.
- c. De enero 2011 a marzo 2011: estudio de mercado de turismo nacional para línea base e información. (a cargo del INGUAT).
- d. De enero 2011 a marzo 2011: estudio de tráfico realizado en Antigua (conteo de llegada de turismo nacional).
- e. De enero 2011 a diciembre 2011: se apoyan las actividades de CONRED en prevención de desastres.
- f. De enero 2011 a diciembre 2011: se apoyan las actividades del MARN y de las municipalidades en temas ambientales.
- g. En marzo 2011 se comienza a elaborar la Guía Turística de Sacatepéquez (a cargo del INGUAT).
- h. De abril 2011 a noviembre 2011: apoyo a la formación de CAT municipales u organizaciones a nivel de municipio para desarrollo de proyectos de turismo en los mismos. Indicadores de desarrollo, convocatorias a talleres, talleres, formación de CAT u organizaciones. Indicadores de realización, CAT legalizados e inscriptos u organizaciones creadas e inscriptas. Meta al menos 6 CAT u organizaciones municipales creadas. Se organizan las primeras 4 Oficinas Municipales de turismo.
- i. De abril 2011 a julio 2011: análisis de proyectos, priorización de proyectos, factibilidad de proyectos priorizados. Actores: CAT u organización creada. Meta: 6 proyectos priorizados y llevados a nivel de factibilidad.

- j. De agosto 2011 a diciembre 2011: búsqueda de financiamiento para los 6 proyectos priorizados. Actores CAT u organización creada con apoyo de INGUAT. Indicador de realización: al menos se habrá logrado el financiamiento ya aprobado para 4 proyectos. Se comienza con la Asistencia Técnica en búsqueda de financiamientos. Se comienza con la Asistencia Técnica para la factibilidad de proyectos (talleres a sector público y privado para formular proyectos). El CAT desarrolla el proyecto de Incubadora de Empresas para su comienzo en el año 2012 (en el primer año gestiones de padrinos, préstamos blandos, etc.). El INGUAT realiza el reglamento del Programa de Certificación Turística y lo incorpora a su presupuesto del 2012. Gestión ante municipalidades para cesión de terreno para escuela Ak'tenamit. Se inicia y finaliza el proceso de selección de becarios para enviar a Ak'tenamit en Izabal.
- k. De abril 2012 a diciembre 2012: el INGUAT sistematiza la información de todos los atractivos turísticos de Sacatepéquez y los incorpora a su base de información.
- l. De abril a diciembre 2012: creación del banco de imágenes de la región.
- m. De agosto 2011 a diciembre 2011: creación de la página web del departamento.
- n. Noviembre 2011: evento de presentación de los productos turísticos del departamento (a cargo del INGUAT).
- o. Se realizan los primeros viajes de inducción turística de miembros de proyectos turísticos priorizados.

## **2. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2012**

- De enero 2012 a marzo 2012: firma de convenios con entidades de financiamiento, para 4 proyectos. Indicador: convenios firmados. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- Programa de Certificación Turística: el INGUAT comienza con el programa de Certificación Turística de Hoteles y productos.
- Se comienza el proyecto de Incubadora de Empresas
- Continúa con la asistencia técnica en financiamiento y factibilidad a lo largo de todo el año.
- Se consigue de una municipalidad la cesión o usufructo de un terreno para la Escuela Ak'tenamit.
- Se envía el primer grupo de becarios de los municipios con mayoría maya a la Escuela de Ak'tenamit en Izabal.
- Realización de Fam Trips a los proyectos para los que se obtuvo financiamiento.
- De enero 2012 a diciembre 2012; Pautas publicitarias en medios de comunicación.
  
- De enero 2012 a diciembre 2012: se continúa con el apoyo a la formación de CAT municipales u organizaciones municipales de turismo.
  
- De enero 2012 a diciembre 2012: creación de 6 Oficinas Municipales de turismo.
  
- De enero 2012 a diciembre 2012: participación de miembros de proyectos turísticos en al menos 3 ferias internacionales.
  
- De enero 2012 a diciembre 2012: se apoyan las actividades de CONRED en prevención de desastres.

- De enero 2012 a diciembre 2012: se apoyan las actividades del MARN y de las municipalidades en temas ambientales.
- De abril 2012 a diciembre 2012: acompañamiento y asistencia técnica específica a los 4 primeros proyectos en curso de realización. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- Se comienza con el Programa de Capacitación Turística continua a personal operativo a cargo de INTECAP, este programa es continuo durante todo el año.
- De enero 2012 a marzo 2012: análisis de proyectos presentados por CAT municipales y priorización y análisis de factibilidad de la menos 6 proyectos. Indicador: 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De enero 2012 a marzo 2012: acciones complementarias, con empresas subcontratadas: capacitaciones, folletería, páginas web, fam trips, etc. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De abril de septiembre 2012: elaboración de afiches de la región.
- De abril 2012 a septiembre 2012: se realizan los segundos viajes de inducción turística con 4 grupos de personas de 4 proyectos turísticos.
- De abril 2012 a septiembre 2012: búsqueda de financiamiento para los 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad y los proyectos priorizados en el primer año. Indicadores de éxito: financiamiento para 4 proyectos acordado. Actores: CAT u organización creada con apoyo de INGUAT.
- Se firma convenio de Escuela Ak'tenamit y esta organización comienza cabildeo para obtener fondos para la construcción.
- El MINEDUC acepta incluir el turismo y el inglés en las escuelas públicas de Sacatepéquez y lo incorpora al Pensum para el año 2013. Se comienzan las campañas de alfabetización al menos en 4 municipios mas.
- De abril a diciembre 2012: se elaborará material audiovisual de la región.
- Agosto 2012 a diciembre 2012: se comienza con el programa de sensibilización turística en 4 municipios.
- De agosto a diciembre 2012: elaboración de la Identidad (marca) del departamento.
- De agosto a diciembre 2012: elaboración de folletería.
- De octubre 2012 a diciembre 2012: comienzo de señalización vial turística en el departamento.
- De octubre 2012 a diciembre 2012: firma de convenios de los 4 proyectos con financiamiento. Indicador: convenios firmados. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- Se comienza el Programa de Capacitación Turística a nivel Gerencial, a cargo de una empresa subcontratada.

- El programa de Incubadora de empresas selecciona 4 proyectos y les busca financiamiento.
- Al final del año por lo menos 8 hoteles u empresas turísticas de Sacatepéquez han comenzado el proceso de certificación con el INGUAT.

### **3. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2013**

- De enero 2013 a diciembre 2013: asistencia técnica y acompañamiento a los 8 proyectos en curso. Indicadores proyectos en marcha, índices de cada proyecto cumplidos. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- Se envía un segundo grupo de becarios a la escuela de Ak'tenamit de Izabal.
- De enero 2013 a diciembre 2013: creación de 4 Oficinas Municipales de turismo.
- De enero 2013 a diciembre 2013: participación de miembros de proyectos turísticos en al menos 3 ferias internacionales.
- El INGUAT continua con el programa de certificación Turística, 16 empresas mas se unen al programa.
- De enero 2013 a marzo 2013: acciones complementarias, con empresas subcontratadas: capacitaciones, folletería, páginas web, fam trips, etc. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- En enero 2013 el MINEDUC comienza con Inglés y Turismo incorporado al pensum de las escuelas públicas de Sacatepéquez.
- En marzo 2013 se comienza con la elaboración del libro de Sacatepéquez.
- Otros 4 municipios se incorporan al programa de alfabetización.
- De enero 2013 a diciembre 2013: se apoyan las actividades de CONRED en prevención de desastres.
- De enero 2013 a diciembre 2013: se apoyan las actividades del MARN y de las municipalidades en temas ambientales.
- De enero 2013 a marzo 2013: análisis de proyectos presentados por CAT municipales y priorización y análisis de factibilidad de la menos 6 proyectos. Indicador: 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De abril 2013 a septiembre 2013: se realizan los segundos viajes de inducción turística con 4 grupos de personas de 4 proyectos turísticos.
- De abril 2013 a septiembre 2013: búsqueda de financiamiento para los 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad y los proyectos priorizados en años anteriores que no tienen financiamiento. Indicadores de éxito: financiamiento para 4 proyectos acordado. Actores: CAT u organización creada con apoyo de INGUAT.

- De octubre 2013 a diciembre 2013: firma de convenios de los 4 proyectos con financiamiento. Indicador: convenios firmados. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- Agosto a octubre 2013: Cuatro municipios se declaran libres de analfabetismo.
- Otros 4 municipios se incorporan al programa de alfabetización.

#### **4. Acciones y actividades para el seguimiento y control Año 2014**

- De enero 2014 a diciembre 2014: asistencia técnica y acompañamiento a los 12 proyectos en curso. Indicadores proyectos en marcha, índices de cada proyecto cumplidos. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De enero 2014 a diciembre 2014: participación de miembros de proyectos turísticos en al menos 3 ferias internacionales.
- De enero 2014 a diciembre 2014 Continúa la incubadora de empresas, especializada en desarrollo de productos y empresas turísticas.
- Febrero 2014: Ak'tenamit comienza la construcción de la escuela.
- De enero 2014 a diciembre 2014: Continúan los programas de capacitación.
- El INGUAT continúa con el programa de certificación Turística, 24 empresas más se unen al programa.
- De abril 2014 a septiembre 2014: se realizan los terceros viajes de inducción turística con 4 grupos de personas de 4 proyectos turísticos.
- Agosto 2014: Otros 4 municipios se declaran libres de analfabetismo.
- 4 municipios más se incorporan al programa de alfabetización.
- Enero 2014: Se envía un tercer grupo de becarios a la Escuela de Ak'tenamit en Izabal.
- De enero 2014 a marzo 2014: acciones complementarias, con empresas subcontratadas: capacitaciones, folletería, páginas web, fam trips, etc. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De enero 2014 a marzo 2014: análisis de proyectos presentados por CAT municipales y priorización y análisis de factibilidad de la menos 6 proyectos. Indicador: 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.
- De enero 2014 a diciembre 2014: se apoyan las actividades de CONRED en prevención de desastres.
- De enero 2014 a diciembre 2014: se apoyan las actividades del MARN y de las municipalidades en temas ambientales.

- De abril 2014 a septiembre 2014: se realizan los terceros viajes de inducción turística con 4 grupos de personas de 4 proyectos turísticos.
- De abril 2014 a septiembre 2014: búsqueda de financiamiento para los 6 proyectos llevados a nivel de factibilidad y los proyectos priorizados en años anteriores que no tienen financiamiento. Indicadores de éxito: financiamiento para 4 proyectos acordado. Actores: CAT u organización creada con apoyo de INGUAT.
- De octubre 2014 a diciembre 2014: firma de convenios de los 4 proyectos con financiamiento. Indicador: convenios firmados. Actores: CAT u organización creada, INGUAT, CAT municipales, municipalidades.

## B. Indicadores de ejecución para la evaluación

### 1. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2011

- CAT con reingeniería realizada.
- Al menos 6 CAT u organizaciones municipales creadas, realizados cursos de asistencia en financiamiento y en factibilidad de proyectos.
- Contactos realizados con organismos de crédito o cooperación para financiamiento de proyectos.
- Estudio de mercado de turismo nacional realizado (a cargo del INGUAT).
- Estudio de tráfico realizado en Antigua (conteo de llegada de turismo nacional) (a cargo del INGUAT).
- Reglamento del Programa de Certificación Turística del INGUAT.
- Página web del Departamento creada.
- Banco de Imágenes de la región creado por el INGUAT.
- Información turística del Departamento sistematizada por el INGUAT.
- Viajes de inducción turística realizados.
- 4 Oficinas Municipales de turismo en funcionamiento.
- Se realiza la Guía Turística de Sacatepéquez.
- Participación en ferias internacionales de turismo.
- Evento de presentación de los productos turísticos del departamento.

### 2. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2012

- Comienzan 4 proyectos turísticos
- Envío del primer grupo de becarios a la escuela de Ak'tenamit en Izabal
- Se firma el convenio entre Ak'tenamit y una municipalidad por la cesión del terreno
- 6 Oficinas Municipales de Turismo creadas y en funcionamiento
- 8 CAT u organizaciones municipales de turismo formadas
- Fam Trips de tour operadores a proyectos financiados
- Participación en 3 ferias internacionales de turismo
- Elaboración de afiches
- Material audiovisual realizado
- Comienzo de señalización vial turística.
- Elaboración de la identidad (marca) del departamento

- Pautas publicitarias en medios de comunicación
- Se realizan los primeros viajes de inducción turística
- Comienzan campañas de alfabetización en 4 municipios
- Comienza el Programa de Incubadora de empresas
- Se consigue financiamiento para otros 4 proyectos
- El MINEDUC incorpora al pensum 2013, el inglés y el turismo en las escuelas públicas.
- Continúan los programas de capacitación.
- 8 empresas dentro del Programa de Certificación del INGUAT.

### **3. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2013**

- Comienzan 4 nuevos proyectos turísticos
- Continúan los 4 proyectos iniciados en el 2012
- El MINEDUC comienza con Inglés y Turismo incorporado al pensum de las escuelas públicas de Sacatepéquez
- Se realiza el libro de Sacatepéquez
- 4 Municipios se declaran libres de analfabetismo
- 4 Municipios se incorporan al programa de alfabetización
- 4 Oficinas Municipales de Turismo creadas
- Envío del Segundo grupo de becarios a la escuela de Ak'tenamit en Izabal
- Viajes de inducción turística para miembros de proyectos realizados
- Participación en ferias internacionales
- 16 empresas se unen al Programa de Certificación Turística del INGUAT
- Ak'tenamit comienza el cabildeo para la obtención de financiamiento para la escuela
- Continúa el Programa de Incubadora de empresas
- Se consigue financiamiento para otros 4 proyectos
- Continúan los programas de capacitación

### **4. Indicadores de ejecución para la evaluación del año 2014**

- Comienzan 4 nuevos proyectos turísticos
- Continúan los 4 proyectos iniciados en el 2012
- Continúan los 4 proyectos iniciados en el 2013
- 4 Municipios se declaran libres de analfabetismo
- 4 Municipios se incorporan al programa de alfabetización
- Participación en Ferias Internacionales de turismo
- Viajes de inducción turística para miembros de proyectos realizados
- Envío del tercer grupo de becarios a la escuela de Ak'tenamit en Izabal
- 24 empresas se unen al programa de Certificación del INGUAT
- Ak'tenamit comienza la construcción de su escuela
- Continúa el Programa de Incubadora de empresas
- Se consigue financiamiento para otros 4 proyectos
- Continúan los programas de capacitación

## I. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), e Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2006. **Informe Ejecutivo. Asistencia técnica para el diagnóstico y plan de viabilidad de rutas, circuitos y productos turísticos regionales comprendido bajo la marca “Centroamérica”**. España. 120pp.
- Anónimo. s.f. **Control de gestión**. En: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm) (Consultado: 15.oct.2010).
- Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR) y Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales (ASIES). 2003. **Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004 - 2014**. 69pp.
- Hellriegel, S.; E. Jackson y J. Slocum. 2005. **Planeación y estrategia**. En: Administración, un enfoque basado en competencias. International Thompson Editores, S.A. México. Pp.176-205.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010a. **Plan de Desarrollo Turístico del Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 2: Definición participativa de una imagen-objetivo para el turismo del departamento. Tomo 4**. Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010b. **Plan de Desarrollo Turístico Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 3: Definición participativa de objetivos para el desarrollo turístico del departamento. Tomo 5**. Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010c. **Plan de Desarrollo Turístico Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 4: Formulación de estrategias de desarrollo para el turismo en el Departamento de Sacatepéquez. Tomo 6**. Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010c. **Plan de Desarrollo Turístico Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 5: Formulación del plan de acción: programas, proyectos y actividades. Tomo 7**. Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010c. **Plan de Desarrollo Turístico Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 6: Identificación de fuentes de financiamiento y patrocinadores del PDT-SAC. Tomo 8**. Guatemala.
- Vega, A. **La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional**. Acimed 2006:14(6).  
En: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_6\\_06/aci09606.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm) (Consultado: 11.oct.2010).
- Zornoza, C. y J. Dalmau. 2009. **Estrategia y competitividad de la empresa**. En: Introducción a los negocios y su gestión. Pearson, Prentice Hall, España. Pp.332-353.