

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



EVALUACIÓN DEL SECTOR TURISMO DE ANTIGUA GUATEMALA, BAJO UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, EN EL MARCO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032 Y DE ACUERDO AL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL COMO PROYECTOS DE DESARROLLO LOCALES, MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

:

Licda. Nadia Miroslava Alvarado Franco

Guatemala, Mayo de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



TITULO  
EVALUACIÓN DEL SECTOR TURISMO DE ANTIGUA GUATEMALA, BAJO UN  
ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, EN EL MARCO DEL PLAN NACIONAL  
DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032 Y DE ACUERDO AL  
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL COMO PROYECTOS DE  
DESARROLLO LOCALES, MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA,  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencia  
Actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias  
Económicas, en resolución contenida en el Numeral 7.8, punto Séptimo del Acta 26-  
2015 de la sesión celebrada el 14 de agosto de 2018.

Asesor:  
MSc. José Ramón Lam Ortiz

Autor:  
Licda. Nadia Miroslava Alvarado Franco

Guatemala, Mayo de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III	Vacante
Vocal IV	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**JURADO EXAMIDOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente	MSc. Carlos Humberto Valladares Gálvez
Secretario	MSc. Ericka Marleny Morales Franco
Vocal I	Dr. Caryl Alonso Jiménez



ACTA/EP No. 0914

## ACTA No. 06-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **25 de mayo** de 2020, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Nadia Miroslava Alvarado Franco**, carné No. **200513267**, estudiante de la Maestría en Formulación Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Formulación Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**EVALUACIÓN DEL SECTOR TURISMO DE ANTIGUA GUATEMALA, BAJO UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN RESPUESTA A LOS MODELOS DE DESARROLLO K'ATUN NUESTRA GUATEMALA 2032 Y DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL COMO PROYECTOS LOCALES Y NACIONALES, MUNICIPIO DE ANTIGUA GUATEMALA DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: La estudiante debe incorporar al informe de tesis las recomendaciones del tribunal examinador, las cuales se encuentran en cada uno de los informes que fueron analizados por el tribunal.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de mayo del año dos mil veinte.

MSc. Carlos Humberto Valladares Gálvez  
Presidente

MSc. Ericka Marleny Morales Franco  
Secretaría



Dr. Caryl Alonso Jiménez  
Vocal I

Licda. Nadia Miroslava Alvarado Franco  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Nadia Miroslava Alvarado Franco, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 15 de junio de 2020.

(f)

MSc. Carlos Humberto Valladares Barva  
Presidente



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A Dios Padre, Jesucristo y Espíritu Santo**

Su eterna misericordia se ha plasmado en mi vida, gracias infinitas porque son la fuente de inspiración y los promotores de todos los logros en mí existir.

### **A mi mamá y papá**

Luzeli Franco Morales y Juan Francisco Alvarado, La Bendición más grande que Dios me ha dado, gracias a mis dos bellas y grandes personas que me han inculcado que la vida requiere de; Fe en nuestro Padre Creador, amor, persistencia y lucha,

### **A mis hermanas**

Damaris, Débora y Marien, han sido mis cómplices y promotoras para concluir este proceso, Gracias porque durante 33 años han sido mis amigas y sé que siempre contare con ustedes para todo.

### **A mis abuelos:**

Petrona Morales Samayoa (QEPD) y Alfredo Alvarado Villavicencio (QEPD) por su ejemplo de amor y lucha.

### **A mis amigos**

Por las horas de esfuerzo y sacrificio compartidas hoy comparto este logro con cada uno de ustedes, Débora, Mildred, Elizabeth, Evelyn, Marlín, Hacerl, Karen, Oliver, Oscar, Samuel y Erick.

## ACRÓNIMOS

ANACAFE	Asociación Nacional del Café
BANGUAT	Banco de Guatemala
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAT	Comité de Autogestión Turística
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DIT	División Internacional de Trabajo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
INE	Instituto Nacional de Estadística
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
MPE	Modelo Primario de Exportación
MSI	Modelo de Sustitución de las Importaciones
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
OT	Ordenamiento Territorial
PICTE	Plan Integral de Calidad del Turismo Español
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PMTSG	Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDS	Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
UNESCO	United Nation of Educational, Scientific and Cultural Organization
WEF	World Economic Forum
WTTC	World Travel and Tourism Council



## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Evaluar .....	9
2.1.1 Qué es evaluación de Impacto: .....	10
2.1.2 Evaluación de efecto: .....	13
2.1.3 Gestión por Resultados .....	13
2.2 Competitividad.....	14
2.3 Competitividad sistémica .....	16
2.4 Desarrollo .....	18
2.5 Turismo .....	23
2.6 Competitividad del sector turismo.....	25
2.7 Actividad económica hotelera.....	26
2.8 Plan Nacional K´atun nuestra Guatemala 2032 .....	27
2.9 Planificación Territorial .....	29
2.10 Rankin de Competitividad turística a nivel mundial .....	33
3. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Definición del problema de investigación .....	39
3.2. Hipótesis.....	39
3.2.1. Variables X.....	40
3.2.2. Variable Y.....	40

3.3. Objetivos de investigación.....	40
3.4. Método Científico.....	41
3.5. Técnicas.....	41
3.6. Determinación de la muestra.....	42
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
4.1. Plan Nacional de Desarrollo K´atun Nuestra Guatemala 2032 .....	44
4.2. Proyectos en la Planificación local: Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala –PDM- .....	47
4.3. Proyectos ejecutados en Antigua Guatemala periodo 2015-2019 .....	54
4.4. Análisis del sector de hotelería en Antigua Guatemala.....	65
4.5. Valoración de la Ejecución presupuestaria de proyectos y la generación de competitividad con enfoque sistémico. ....	72
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS .....	85
Anexo 1: Listado de Proyectos para Antigua Guatemala. Año 2017.....	85
Anexo 2: Listado de proyectos de inversión social de Antigua Guatemala, .....	87
Anexo 3: Proyectos ejecutados o en ejecución de Antigua Guatemala, Año 2018	89
Anexo 4: Proyectos de inversión social de Antigua Guatemala, Año 2019 .....	90
Anexo 5: Proyectos en ejecución o ejecutados en Antigua Guatemala, año 2019	92
Anexo 6: Boleta para hoteles .....	95
Anexo 7: Eje Riqueza para Todas y Todos .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evaluación de impacto.....	12
Figura 2.2 Factores determinantes de la competitividad sistémica.....	18
Figura 2.3 Subíndices y pilares del indicador de competitividad viajes y turismo.....	35

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Tipo y categoría de alojamiento en Guatemala.....	27
Cuadro 3.1 Tipo de alojamiento en el departamento de Sacatepéquez.....	42
Cuadro 4.1 Eje riqueza para todos, Plan Nacional de Desarrollo K´atun Nuestra Guatemala 2032.....	45
Cuadro 4.2 Eje riqueza para todos, Plan Nacional de Desarrollo K´atun Nuestra Guatemala 2032.....	47
Cuadro 4.3 Objetivo Estratégico 1.1 PDM Antigua Guatemala.....	50
Cuadro 4.4 Objetivo Estratégico 2.1 PDM de Antigua Guatemala.....	51
Cuadro 4.5 Objetivo Estratégico 3.1 PDM de Antigua Guatemala.....	52
Cuadro 4.6 Objetivo Estratégico 4.7 PDM de Antigua Guatemala.....	53
Cuadro 4.7 Cartera de Proyectos de Antigua Guatemala año 2015.....	56
Cuadro 4.8 Programa de Inversión Física de Antigua Guatemala año 2015.....	57
Cuadro 4.9 Proyectos de Consejo de Desarrollo de Antigua Guatemala.....	58
Cuadro 4.10 Cartera de proyectos para Antigua Guatemala año 2016.....	58
Cuadro 4.11 Programa de inversión Física de Antigua Guatemala año 2016.....	59
Cuadro 4.12 Cartera de Proyectos para Antigua Guatemala año 2017.....	60
Cuadro 4.13 Programa de inversión Física de Antigua Guatemala año 2017.....	61
Cuadro 4.14 Cartera de Proyectos para Antigua Guatemala año 2018.....	62
Cuadro 4.15 Programa de inversión Física para Antigua Guatemala año 2019....	62

Cuadro 4.16 Cartera de Proyectos para Antigua Guatemala año 2019.....	64
Cuadro 4.17 Programa de inversión Física para Antigua Guatemala año 2019....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 4.1 Rango de Edad de los encuestados.....	66
Grafica 4.2 Periodicidad con la que capacitan a sus empleados.....	67
Grafica 4.3 Causas que afectan la competitividad.....	68
Grafica 4.4 Integración de clúster.....	69
Grafica 4.5 Promoción del territorio a nivel internacional.....	70
Grafica 4.6 Otorga Guatemala infraestructura para ser un territorio competitivo en el sector de turismo.....	71

## RESUMEN

La presente investigación denominada Evaluación del sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y de acuerdo al Sistema de Planificación Territorial como proyectos de Desarrollo Locales, del municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez, plantea la problemática relacionada en cuanto a si los proyectos que integran la planificación local y que tienen impacto en el municipio de Antigua Guatemala tienen enfoque para generar competitividad sistémica.

La metodología para la evaluación del sector turismo bajo un enfoque de competitividad sistémica se resume en dos partes: la primera se basó en investigación y análisis documental de la teoría y de la planificación a nivel local; como segunda parte se realizaron encuesta a un segmento de los diferentes alojamientos del municipio de Antigua Guatemala, como parte del sector turismo y en donde puede medirse el impacto de la planificación nacional y local con un enfoque de competitividad sistémica. En este sentido las encuestas se enfocaron a los alojamientos tipo hoteles.

Los principales resultados de la investigación se centran en que la Planificación nacional y local, es decir, el Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y el Plan Municipal de Desarrollo de Antigua Guatemala 2011-2025, integran diferentes proyectos que en su conjunto y la ejecución de los mismos, promovería que, tanto las empresas hoteleras como los diferentes sectores que se benefician del turismo, lograrán ser competitivos, promoviendo desarrollo para sus habitantes.

Los proyectos están enfocados a generar condiciones que beneficien a los diferentes sectores que dinamizan la economía del territorio. No obstante, estos solo se quedan escritos y definidos como acciones a llevar a cabo, no existe una institucionalidad que fomente y ejecute dichos proyectos o bien que dé inicio con la elaboración de las diferentes fases que conlleva el ciclo de proyecto para definir con

exactitud la viabilidad y factibilidad de los mismos, ni mucho menos hacer alianzas con instituciones privadas para el beneficio colectivo.

Se evidenció con la encuesta al sector de hotelería del Municipio de Antigua Guatemala, que en su mayoría, no integran un clúster de turismo, reflejando que no existe una organización por parte de estos para realizar actividades o inversiones que beneficien a su sector. De acuerdo a las opiniones por parte de los gerentes de los hoteles a los que se les paso la encuesta, se mencionó que cada uno de estos define precios, lo que en algún momento provoca competencia desleal, y que esto refleja que cada hotel vela por sus propios intereses.

Otro aspecto que resultó de la encuesta es que hay un desconocimiento casi total de la planificación nacional y desconocimiento parcial de la planificación local por parte del sector hotelero, esto refleja que no existe interés, tanto del sector privado como del sector público de trabajar en conjunto para lograr competitividad dentro de un territorio que depende en su totalidad del sector turismo.

A pesar de desconocer el Plan Nacional de Desarrollo K´atun, el sector hotelero de Antigua si considera que una política bien planteada puede beneficiarles con mayor ingreso de turistas. No obstante, en la actualidad indicaron que su percepción es que el Estado de Guatemala no busca, dentro de su planificación, otorgar infraestructura para que los diferentes territorios de Guatemala sean competitivos en el sector turismo, a pesar de que el país cuenta con un alto potencial patrimonial, natural y cultural.

En este sentido, las conclusiones a las que se llegaron con la investigación es que los planes de desarrollos locales y nacionales que tienen injerencia en Antigua Guatemala, están elaborados conforme a los lineamientos de planificación existente en el país. Responden a las líneas implementadas por la institución rectora de la planificación del país, pero a pesar de ello, estos no se enfocan a la realidad del territorio, son documentos que no llegan a ejecutarse.

Por lo tanto y dado los lineamientos para la elaboración de la planificación como se indicó en el párrafo anterior, se proponen diferentes proyectos, tanto en el Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y el Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala que si estos llegasen a ejecutarse, lograrían una competitividad sistémica en el territorio, trabajando en conjunto con los diferentes actores que dinamizan el municipio.

El municipio de la Antigua Guatemala, a pesar de su alto valor patrimonial, que se considera una ventaja comparativa del lugar, no ha logrado ser promovida y considerada como un territorio competitivo en el sector turístico a nivel mundial. Esto se debe a diferentes factores como lo son: poca inversión para promoción del territorio, planificación deficiente, baja inversión, infraestructura nacional débil, deficiente conectividad dentro del territorio guatemalteco, entre otros.

El Plan de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 es un instrumento de planificación de largo plazo para el país, en donde se considera a Antigua Guatemala un polo turístico importante para Guatemala, no obstante, la ejecución del mismo no ha sido la esperada. El K´atun debió ser concebido con una política que diese inicio a un cambio estructural del país, pues dado la actual conformación del Estado guatemalteco, la ejecución y puesta en marcha de al menos un 80% de este plan será difícil de alcanzar al 2032, pues uno de los principales factores para ejecución, es que esta esté armonizada con el presupuesto

## INTRODUCCIÓN

El sector turismo en Guatemala, se ha convertido en la principal actividad económica de algunos territorios, la dinámica económica que se desarrolla en este sector, beneficia no solo a la población que vive en estos territorios, sino a los habitantes de sus alrededores. Es por ello que existe una fuerte intervención conjunta de la iniciativa privada e instituciones públicas que buscan la mejora continua y desarrollo de este sector.

Por parte del sector público, el Estado de Guatemala presentó el Plan Nacional K'atun nuestra Guatemala 2032 como un modelo de desarrollo de largo plazo, en el cual se busca construir el camino para el desarrollo de Guatemala, con una visión de 20 años, el mismo está integrado por un eje de turismo, focalizando esfuerzos en aquellos territorios con mayor potencial turístico del país.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística –INE- se evidencia que el 90% de la población del Municipio de Antigua Guatemala, se dedica a una actividad relacionada al turismo. La industria hotelera, como parte del sector turismo, es una de las actividades con mayor dinamismo dentro del municipio. De acuerdo a las estadísticas del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- la oferta y ocupación hotelera para el año 2016 era más de siete millones de habitaciones en un poco más de tres mil establecimientos en toda la República de Guatemala, siendo el departamento de Guatemala, específicamente la Ciudad de Guatemala el mayor centro de oferta hotelera y ocupación de la misma en el país, mientras que es el departamento de Sacatepéquez, con el municipio de Antigua Guatemala ocupó el segundo lugar a nivel nacional con un 6% de la oferta hotelera y el 81% de ocupación de la misma.

Esta dinámica económica ha promovido ingresos a los pobladores, lo que les ha permitido registrar mayores niveles en algunos indicadores económicos y sociales en relación al promedio nacional y departamental, es decir, el municipio de Antigua Guatemala, según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),



registra un 0.77 de Índice de Desarrollo Humano –IDH-, superior a la media a nivel Nacional y Departamental con 0.64 y 0.70 respectivamente, asimismo los niveles de pobreza están por debajo de la media Nacional y Departamental 23.73%. Registra una tasa baja de desempleo de 0.88%, es decir menos de un porciento de la población del municipio se encuentra sin trabajo.

En este sentido, se establece como tema de investigación la "Evaluación del sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica en respuesta a los modelos de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032 y de planificación territorial como proyectos locales y nacionales, del municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez".

Se define el problema de investigación como "Los proyectos que integran la planificación local y que tienen impacto en el municipio de Antigua Guatemala tienen enfoque para generar competitividad sistémica en el sector turismo del municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez".

Lo anterior justifica que Antigua Guatemala tiene un elevado potencial de turismo por el patrimonio cultural que posee y aunado a que se presentó el Plan Nacional K'atun nuestra Guatemala 2032 y los diferentes planes de desarrollo municipal existentes, es importante identificar si los diferentes proyectos que integren estos planes, permiten generar competitividad sistémica dentro del territorio de Antigua Guatemala que puedan ser aprovechados por los sectores de la economía que dependen de este, así como elevar su posición en el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial.

Es por ello que se planteó la siguiente hipótesis "los proyectos de turismo en la planificación nacional y local con injerencia en el municipio de Antigua Guatemala departamento de Sacatepéquez, permiten generar competitividad sistémica en el sector turismo del municipio de Antigua Guatemala y con ello incrementar la ocupación de hoteles en dicho municipio".

Para dar solución a la problemática planteada se propuso como objetivo general evaluar el sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica en respuesta a los modelos de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y de Planificación de Desarrollo Municipal como proyectos locales y nacionales, departamento de Sacatepéquez durante los años 2015-2019; y además como específicos: a) analizar la metodologías de planificación local y nacional de Guatemala, b) determinar la competitividad sistémica de los proyectos enfocados al turismo dentro de la planificación nacional y local de la industria hotelera en Antigua Guatemala durante el periodo 2015-2019, y c) analizar la ejecución presupuestaria de los proyectos en el sistema de inversión pública de Guatemala.

En este sentido, la investigación se estructuró de la siguiente manera: en el primer capítulo se describe la problemática de la investigación y se desarrolla los antecedentes de la misma.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, sustentado en cinco grandes temas que muestran las diferentes teorías que fortalecieron la investigación. El primer tema a desarrollar es Evaluación, específicamente evaluación de impacto, se continua con la teoría que sustenta la Competitividad, medición de la competitividad a nivel mundial, competitividad sistémica, Teoría del Desarrollo y Desarrollo Humano, Turismo, luego se describe brevemente el Plan Nacional K´atun nuestra Guatemala 2032, posteriormente con lo que es Planificación Territorial, Turismo, Competitividad del Sector Turismo y finalmente con industria hotelera como parte de la economía de un determinado territorio.

En el tercer capítulo, describe la metodología que se utilizó para dar cumplimiento a los objetivos planteados para comprobar o rechazar la hipótesis planteada, se describe el método científico y las técnicas que se implementaron. Aquí se presenta como se obtuvo la muestra que determina el número de encuestas que se tuvieron que realizar para dar cumplimiento a la hipótesis.

En el cuarto capítulo se realiza análisis de la planificación nacional y local, es en esta sección se enlistan los proyectos que integran el Plan Nacional K´atun nuestra Guatemala 2032 como instrumento de planificación nacional y que tienen injerencia en el sector turístico de Antigua Guatemala. Posteriormente, se describe el Plan Maestro de Turismo en donde de igual forma se hace mención de los proyectos que en el futuro cercano tendrán efectos en el municipio de Antigua Guatemala.

Se finaliza este capítulo, analizando los montos de los proyectos en fase de ejecución, así mismo aquellos que fueron ejecutados y algunos que se encuentran en fase de planificación local y nacional con información del Ministerio de Finanzas y el Sistema Nacional de Inversión Pública, concluyendo con la encuesta trasladada al sector hotelero para conocer su percepción de la planificación local y nacional.

## 1. ANTECEDENTES

La evaluación del sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica en respuesta al Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y al sistema de Planificación Territorial como proyectos locales, del departamento de Sacatepéquez, se sustenta principalmente en la teoría de la evaluación de proyectos de desarrollo.

En este sentido y para dar fundamento al enfoque del presente trabajo de investigación, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas, documentales y legales, como medios que permiten visibilizar teóricamente las bases y la naturaleza del desarrollo y de evaluar económica y socialmente un proyecto, como un medio para generar bienestar en los habitantes de un determinado país, dado que es el fin de la presente investigación.

Dado que la unidad de análisis es el Municipio de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez, se obtuvo información específica del territorio, la misma fue obtenida de fuentes nacionales y de organismos internacionales; en el caso de los nacionales, vales mencionar al Instituto Nacional de Estadística, Instituto Guatemalteco de Turismo, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia e internacionales a la Organización Mundial del Turismo -OMT-, entre otras,

Las dinámicas económicas del municipio de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez están relacionadas directamente con la actividad económica del turismo, según datos del portal web del INE se evidencia que el 90.0% de su población se dedica a una actividad relacionada al turismo. Esto se fundamenta en el alto valor patrimonial que el municipio tiene: el cual fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO el 26 de octubre de 1979, lo cual ha contribuido a que sea uno de los principales destinos turísticos de todo el país.

Esta dinámica económica ha promovido ingresos a sus pobladores que les ha permitido registrar mayores niveles en algunos indicadores económicos y sociales

en relación al promedio nacional y departamental, es decir, el municipio de la Antigua Guatemala, según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, registra un 0.77 de Índice de Desarrollo Humano –IDH-, superior a la media a nivel Nacional y Departamental con 0.64 y 0.70 respectivamente, asimismo los niveles de pobreza están por debajo de la media nacional y departamental 23.7%; registra una baja tasa de desempleo de 0.8%, es decir menos de uno por ciento de la población del municipio se encuentra sin trabajo.

No obstante y dada la debilidad y deficiencia del sistema estadístico en Guatemala, no se cuenta con registros a nivel municipal de indicadores de competitividad que permitan dar un panorama amplio de esta actividad que promueve la mejora eficiencia y eficacia de los diferentes bienes y/o servicios que puedan brindarse en un determinado territorio.

Estas limitaciones en el sistema estadístico guatemalteco, debilitan y vulneran de alguna forma toda la cartera de los proyectos que se tengan y que quieran implementarse en los diferentes territorios de Guatemala, es importante que se generen estadísticas confiables y exactas para una mejor intervención a nivel público y privado para las diferentes dinámicas territoriales del país.

En este sentido y dada la búsqueda de generar desarrollo, este se materializa en un inicio en las diferentes políticas, programas, planes y proyectos que se elaboren como forma de planificar un territorio y como parte general de la investigación, la misma se basa en la evaluación de impacto de los proyectos que integran el Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y de la planificación local. Para lo cual se dice que la finalidad de este plan nacional de largo plazo es construir el camino para el desarrollo de Guatemala, con una visión de 20 años, “contar con un plan nacional de desarrollo no es un fin en sí mismo: este tipo de plan constituye el medio propuesto para sentar las bases de las transformaciones estructurales que el desarrollo del país requiere. No da cuenta de la gestión actual de las instituciones y es una puesta en común de las prioridades del desarrollo, para alcanzar la visión deseada” (-SEGEPLAN-, 2014, p. 7).

Esta planificación nacional se divide en regiones, en donde se incluye a la Antigua Guatemala como uno de los principales destinos turísticos guatemalteco, y es de allí que se pretende medir los avances económicos y sociales de los proyectos de promoción y desarrollo durante los años de 2012 al 2017.

Asimismo, se proporciona información de los proyectos ejecutados en el periodo de análisis y de estos se relacionó si tenían efecto positivo en la generación de competitividad en dicho territorio. Esta información contribuyó y permitió definir el impacto que la inversión realizada en el periodo 2015-2019 contribuye de forma significativa al sector turístico, específicamente del territorio delimitado.

Antigua Guatemala se ubica en el departamento de Sacatepéquez el cual se localiza en la Región V o conocida también como Región Central de Guatemala, con una distancia de aproximadamente una hora de la Capital guatemalteca. Se dice que en 1773, la ciudad llegó a tener una población de 70,000 habitantes y, juntamente con Nueva España (México) y Lima (Perú) llegó a ser una de las ciudades más importantes del Nuevo Continente.

No obstante para el año 2018 se estima que la ciudad tiene 46,054 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística –INE-<sup>1</sup>, mayoritariamente conformado por mujeres y del total del territorio es catalogado como zonas urbanas (el 78%), siendo el 22.0% restante población rural. Registra una densidad poblacional de 526 habitantes por km<sup>2</sup> por debajo de la registrada a nivel departamental.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO-<sup>2</sup>, en 1979 se declaró a la ciudad de Antigua Guatemala, Patrimonio de la Humanidad, incluyéndola en la lista de la Convención del

---

<sup>1</sup>Con base al XII Censo de Población y VII de Vivienda del año 2018 de Guatemala realizado por el INE.

<sup>2</sup> La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization –UNESCO-)

Patrimonio Cultural Mundial, con el número 65. En los párrafos siguientes se desarrollan aspectos económicos y sociales del territorio.

Las principales actividades económicas del municipio de Antigua Guatemala son el Turismo, Industria Manufacturera, Comercio y Servicios Comunes. No obstante, los tres principales motores de la economía de Antigua son: la agricultura, artesanía y turismo. Según el INE, el 99.0% de la población antigüeña se desempeña en algún trabajo referente al turismo.

Según el diagnóstico del Plan de Desarrollo del municipio los principales productos del territorio son el café, aguacate y maíz. El café es un bien que se ha exportado y ha sido reconocido a nivel mundial como de los mejores cafés, asimismo los productores de este bien están organizados por medio de la Asociación Nacional del Café –ANACAFE-. Aun cuando la actividad bovina, como actividad agropecuaria dentro del municipio, es incipiente, es reconocida como una de las actividades que genera ingresos para los habitantes del municipio.

Dentro del municipio se encuentran tres fábricas transformadoras de materia prima, siendo estas: 1) la Fábrica de Nestlé dedicada al procesamiento de alimentos; 2) la Industria de Sacos Agrícolas, que se dedican a la fabricación de sacos plásticos para empaque de productos agrícolas, y 3) Las Fuentes dedicada a la producción de textiles y alfombras

Dentro de las dinámicas económicas se encuentra los mercados, principalmente los de artesanía, en el cual se pueden encontrar productos artesanales como tejidos típicos, ornamentos de madera, piedra, jade, cuero y fibras naturales de la región. En este mismo rubro hay varias casas de Antigua Guatemala que funcionan como mercados de artesanías, en los que se han agrupado productores y comerciantes para vender, ya que el mercado municipal de artesanías no es suficiente para la demanda de vendedores

La producción artesanal del municipio es amplia, e incluye artículos elaborados con mina de pedernal, cuarzo, arcilla, cristal de roca y otros minerales. Cuenta con industrias de tejidos e hilados, productos de Madera tallada y pirograbada, muebles, licores, ladrillos refractarios, bloques de cementos, platería, artículos de barro, dulces e instrumentos musicales (Diccionario Municipal de Guatemala, 2001).

El turismo o la actividad turística “es una de las actividades económicas que más contribuyen al desarrollo social y coadyuva a erradicar la pobreza” (Instituto Guatemalteco de Turismo, 2018). El World Travel and Tourism Council –WTTC-<sup>3</sup> indica que el turismo aporta aproximadamente el 9% al Producto Interno Bruto – PIB- mundial, lo que representa unos seis trillones de dólares estadounidenses y genera un 9% del empleo mundial, siendo 255 millones de plazas.

Según registros de la OMT, el crecimiento del turismo ha incrementado en el transcurrir del tiempo. Ha pasado de 25 millones en 1950 a 1087 millones al 2013. Aun cuando la economía mundial ha tenido periodos de crecimiento lento, la demanda de turismo internacional para el 2013 superó las expectativas mundiales, creció un 5% con respecto al año anterior.

Antigua Guatemala es un lugar turístico en su conjunto, por todos los monumentos históricos debido a su valor arquitectónico y por ser declarada Patrimonio de la Humanidad. Según la UNESCO, Antigua Guatemala es la ciudad colonial mejor preservada de toda Latinoamérica. El sector turismo es una de las actividades económicas del municipio, que genera un dinamismo económico dentro del territorio. De acuerdo a la SEGEPLAN, dentro del casco urbano, se generan otras actividades como la Hotelería, comercio, restaurantes, tiendas, agencias de viajes, entre otras actividades que se beneficia del turismo son las Artesanías que incluyen cerámicas, dulces típicos y trabajos en hierro forjado,

---

<sup>3</sup> Consejo Mundial de Viajes y Turismo.



“Alrededor del 56% de los visitantes, de acuerdo a INGUAT, busca entretenimiento y actividades culturales, para lo cual Antigua es el destino ideal” (Invest In Guatemala: Business Central América, n.d.). Por esta razón, el municipio se ha vuelto el lugar perfecto para hoteles y servicios de alta calidad, agregando gran valor a esta industria. En los últimos 5 años, las principales cadenas hoteleras han invertido en la ciudad de La Antigua más de US\$500 millones, estableciendo hoteles reconocidos en el área como Westin Camino Real, La Reunión Golf Resorts & Residences y Casa Santo Domingo; todos hoteles exclusivos de cinco estrellas.

Según cifras del INGUAT en el año 2017 el año terminó con un ingreso de 2.1 millones de turistas a territorio guatemalteco, de los cuales un poco más del 33.0% visitan Antigua Guatemala dado que el territorio ofrece una “riquísima muestra de arquitectura, monumentos coloniales, iglesias, imaginería y retablos de la época colonial, asimismo, pueden hacer visitas a mercados, talleres artesanales, centros de estudios y escuelas de español(Instituto Guatemalteco de Turismo, 2018, p. 47).

De acuerdo al Plan Maestro de Turismo este “es un destino ideal para actividades religiosas, principalmente durante la Semana Santa, se aprecia la solemnidad de sus procesiones y el colorido de sus alfombras, se puede hacer la Ruta Peregrino del Santo Hermano Pedro, entre otras actividades”.(Instituto Nacional de Estadística Guatemala, 2015, p. 47).

El Municipio tiene una gran riqueza cultural; de acuerdo al Plan de Desarrollo de Antigua Guatemala, la cultura e identidad pertenece originalmente a la influencia española y Kaqchikel, no obstante, en las últimas décadas se ha originado un incremento en el número de extranjeros que se han radicado en dicho territorio, principalmente en el centro o casco urbano del municipio, se dice que una de cada tres viviendas de lo que se conoce como casco urbano, pertenece a un guatemalteco, mientras que dos son propiedad de extranjeros.

La adopción de las costumbres extranjeras, por parte de los jóvenes originarios del lugar, es inevitable por la pluriculturalidad que se encuentra presente en el

municipio, originando la búsqueda de la convivencia. Los idiomas predominantes es el español y cachiquel, no obstante, el inglés es un idioma que se está popularizando con la llegada de extranjeros y por lo turístico del lugar.

Dentro de los actores que se pueden mencionar dentro de Antigua Guatemala como destino turístico están los directos: artesanos, empresarios sector turismo, Comités de Autogestión Turística –CAT- y las hermandades: actores indirectos: población en general, Municipalidad y Sector productivo. Asimismo, se identificaron 14 productos y atractivos estrellas y mueve actividades a desarrollar dentro del municipio.

Internamente Antigua Guatemala es visitada por una diversidad de pobladores de otros territorios de la República de Guatemala, si bien es cierto que estos turistas no generan entrada de divisas ni salida, si generan aporte económicos directos e indirectos a la industria turística. “Estudios en España y México han revelado que el turismo interno aporta ingresos superiores a los del turismo internacional” (Instituto Guatemalteco de Turismo, 2018, p. 13).

El Banco de Guatemala está realizando esfuerzos por la creación de la Cuenta Satélite de Turismo, aun cuando no se concluyó, los resultados que se obtuvo reflejaron que más de la mitad de los ingresos por turismo fueron movimientos internos de los residentes en el país. No obstante, no hay una recopilación en sistema de información que proporcioné datos exactos del turismo y con ello generar variables de dicha actividad.

No obstante, según el Plan Maestro de Turismo Sostenible en Guatemala evidencia que en el año 2012, se realizó un estudio en donde se utilizó una muestra de 14,089 personas encuestadas. De los entrevistados, aproximadamente un 68.0% indicó no haber viajado en los últimos tres meses previos a la encuesta. Mientras que el 32.0% restante si viajó y mencionó cuales fueron los sitios o destinos visitados. De acuerdo a la tabla siguiente, se visibiliza que Antigua Guatemala está entre los tres principales sitios visitados por los viajeros nacionales.

Antigua Guatemala, como se ha mencionado anteriormente, es el segundo destino turístico de toda la República de Guatemala; por sus características y dada la división<sup>4</sup> territorial que se hizo en el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala –PMTSG- este municipio se integra en la región 1: Guatemala, Moderna y Colonial. Por su parte, los atractivos turísticos están clasificados en cinco jerarquías. Antigua Guatemala se encuentra en la jerarquía cinco por que presenta rasgos excepcionales de interés y valor mundial, de gran significancia para el mercado turístico internacional y que atraen un flujo importante de visitantes.

---

<sup>4</sup>Se divide el territorio en siete regiones turísticas: 1) Guatemala, Moderna y Colonial; 2) Altiplano, Cultura Maya Viva; 3) Petén, Aventura en el Mundo Maya; 4) Izabal, un Caribe Verde; 5) Las Verapaces, Paraíso Natural; 6) Pacífico, Mágico y Diverso; y 7) Oriente, Místico y Natural.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se sustenta en cinco grandes temas que muestran las diferentes teorías en las cuales se basa el presente trabajo de investigación.

### 2.1 Evaluar

Definir el termino evaluar es amplio y tiene diversidad de literatura que explica qué significa la evaluación. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico-OCDE- es la apreciación sistemática e imparcial de un proyecto, programa o política en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

Otras acotaciones del término evaluación se enfocan en determinarlo como el “proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos previamente determinados”. (Serie metodológica volumen 6-2005, Brasil). Así como “proceso sistemático y continuo que incorpora tanto el estudio de los procesos, resultados e impacto, como la mirada de los sujetos hacia los cuales se dirigen las acciones”. (Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua, 2010, MTEySS, Argentina)

Si se está considerando la evaluación de cualquier proyecto, programa o política es necesario abordar ciertos conceptos clave tales como:

1. el momento en que la evaluación se lleva a cabo;
2. las preguntas que se espera que la evaluación responda;
3. los criterios y dimensiones que orientan la evaluación

El primero concepto hace referencia al tiempo en que se llevará a cabo la evaluación, en este sentido(Paul J. Gertler., 2017, p. 23).

1. **Evaluación ex ante:** esta evaluación se hace durante la fase en que se está planificando la intervención e implica evaluar la pertinencia y calidad de la misma en relación con la necesidad o demanda.
2. **Evaluación durante:** conocida también como evaluación intermedia ya que se realiza durante la ejecución y tiene como objetivo realizar los ajustes necesarios e introducir ajustes que logren alcanzar los objetivos.
3. **Evaluación ex post:** esta evaluación se hace al finalizar el proyecto, programa o plan, con la finalidad de visibilizar si se han cumplido con los objetivos planteados.

De acuerdo a la OIT “dependiendo del momento en el que se desarrolla la evaluación, no sólo cambia su finalidad sino también, las preguntas esenciales a las que se busca responder, las dimensiones o criterios en los que se centra la evaluación y las herramientas e indicadores que se utilizan para medir si se han logrado o no los objetivos planteados”.(OIT, Guía para la evaluación de impacto, 2015, p. 4)

Como se reflejan en los ítems anteriores, evaluar es la medición de un determinado proyecto, con la finalidad de dar a conocer los logros de este, así como existe diferentes tiempos en que se puede llevar a cabo una evaluación, existe diferentes tipos de esta, para el presente trabajo se proporcionara la teoría de la evaluación de impacto.

### **2.1.1 Qué es evaluación de Impacto:**

La evaluación de impacto es un tipo particular de evaluación. Entre las diferentes interpretaciones de este término se indica que “la evaluación de impacto busca determinar” si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales (OCDE, 2010, p. 20). Asimismo, se dice también que “es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos”.(CEPAL-ILPES, 2005, p. 17). Otros autores la

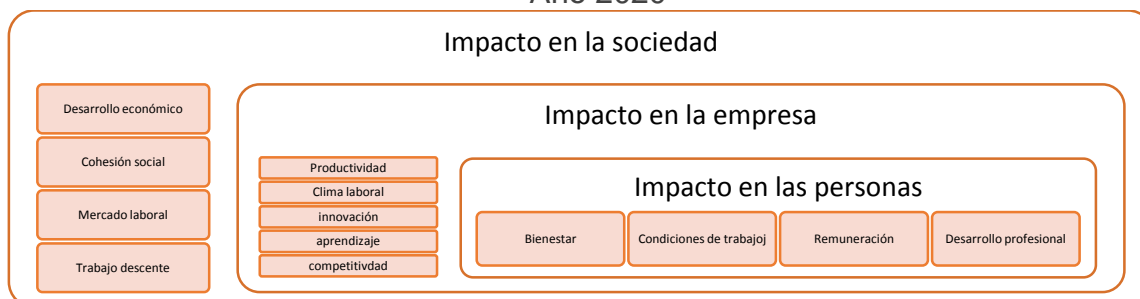
definen como el proceso que “trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos”.(Cohen & Franco, 2002, p. 10).

Al abordar la evaluación de impacto, la OIT indica que es necesario destacar(OIT, Guía para la evaluación de impacto, 2015):

1. **La relación de causalidad:** se trata de conocer los cambios que se producen tras un programa o política específica -a nivel social, de la empresa o en los participantes de las mismas- e identificar en qué medida estos cambios (efecto) son atribuibles al programa (causa).
2. **La variedad de impactos que puede tener una intervención:** - económicos, técnicos, socio-culturales- pueden ser previstos (definidos en los objetivos de la actuación a evaluar) o no previstos.
3. **Los distintos impactos** en las personas, las empresas y en la sociedad.

La evaluación de impacto se basa en el contraste entre la situación de partida y lo que ocurre una vez que la formación ha tenido lugar. Ese contraste busca revelar los cambios que se pueden atribuir a la intervención que se evalúa. La siguiente imagen visibiliza los tres grandes grupos de impacto que pueden producirse en una determinada economía:

Figura 2.1: Evaluación de impacto  
Año 2020



Fuente: elaboración propia, con información de la Organización Internacional del Trabajo. Año 2020.

Se dice entonces que “la evaluación de impacto es un instrumento que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas” (CONEVAL, 2016), es decir, aporta información tanto para actores a nivel gerencial, como para los ciudadanos sobre la efectividad de los programas a los cuales se destina un presupuesto público. En general, este tipo de evaluación demanda un mayor tiempo y costo en su desarrollo, con respecto a los otros tipos de evaluaciones.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo –BID- “las evaluaciones de impacto forman parte de una agenda más amplia de formulación de políticas públicas basadas en evidencia. Esta tendencia mundial creciente se caracteriza por un cambio de enfoque, ya que en lugar de centrarse en los insumos lo hace en los productos y resultados, y está reconfigurando las políticas públicas” (Paul J. Gertler., 2017).

En pocas palabras, una evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que se pueden atribuir a un proyecto, un programa o una política específicos. Este enfoque en la atribución es el sello distintivo de las evaluaciones de impacto. Por lo tanto, el reto fundamental en una evaluación de esta naturaleza consiste en identificar la relación causal entre el programa o la política y los resultados de interés.

### **2.1.2 Evaluación de efecto:**

La evaluación de efectos se entiende como aquella que permite ver si –y en qué grado- la intervención logró cambios efectivos en el comportamiento y características de sus beneficiarios (CEDE, 2015, p. 2). Se dice también que es un tipo de evaluación que cubre un conjunto de estrategias, programas y proyectos conexos cuyo objetivo es producir un efecto determinado. Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se logaron (o no se logaron) efectos en el contexto de un país determinado.

Otros autores indican que las evaluaciones de efecto de los programas examinan las repercusiones que pueden atribuirse a la participación directa de los participantes en un programa o intervenciones y es necesario diferenciarlas de otro tipo de evaluaciones de políticas públicas o seguimiento de programas.

Una evaluación efectiva no solo incluye cálculos cuantitativos de los efectos de un programa o bien un proyecto, sino que busca explicar por qué ocurrieron y como podría incidir en la formulación de políticas públicas (-BANCOMUNDIAL-, 2006, p. 1). La evaluación de resultados y la evaluación de impacto son dos metodologías de la evaluación de efectos.

### **2.1.3 Gestión por Resultados**

La Gestión por Resultados “es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está dirigidos al lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país”(MINFIN, 2013, p. 5).

De acuerdo al MINIFIN la Gestión por Resultados es una guía o ruta fundamental no solo para una persona, sino también para una empresa o entidad pública, todo debe ir fundamentado bajo un objetivo o resultado a conseguir de las acciones que se van a implementar.



En el Sector Público, la Gestión por Resultados o también conocida como la GpR, busca que todas las instituciones públicas incrementen el valor que aportan a la población mediante el otorgamiento de mejores servicios a la ciudadanía promoviendo con ello mejores condiciones de vida de su gente.

El MINIFIN hace referencia a que Guatemala necesita un cambio importante en la forma en que se administran los recursos del Estado. Tradicionalmente, la planificación, la asignación presupuestaria, la ejecución y, el seguimiento y la evaluación han estado orientados principalmente a utilizar los recursos y ejecutar actividades para cumplir las normas y reglamentos. Mientras que en la GpR, los recursos se utilizan para alcanzar resultados, logros y metas, que mejoran la vida de la población. La GpR se planifica teniendo en cuenta cuatro elementos fundamentales:

- ¿Qué debe cambiar?
- ¿A quiénes se debe beneficiar?
- ¿Cómo cambiará?
- ¿Cuánto cambiará y en cuánto tiempo cambiará?

Estos cuatro elementos son importantes dado que se hace más sencillo identificar problemas que afecten a la población. Por otro lado también es importante determinar cuáles son aquellos aspectos que impiden el desarrollo del país.

## **2.2 Competitividad**

El concepto de competitividad ha sido estudiado y va más allá de las definiciones comúnmente conocidas, van orientadas a un ámbito empresarial, en el entendido este último de convertir a una empresa en una entidad que pueda competir y sobresalir sobre otras empresas: el término inicialmente fue acuñado como ventajas competitivas en el comercio internacional.

El concepto de competitividad es un término que ha tomado especial relevancia desde el enfoque macroeconómico, ya que plantea la necesidad de entender todas

las dimensiones que este término para analizar el comportamiento de una nación subdesarrollada con respecto a una economía desarrollada. De acuerdo a Muñoz: la teoría de la competitividad no tuvo la intención de estudiar los condicionantes internos del subdesarrollo, la misma permite analizar esos condicionantes y proponer estrategias para su superación. Algunas corrientes indican que las determinantes de la competitividad son términos que deben abordarse en la literatura del desarrollo.

Asimismo, se dice que “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad. Como indica este autor, hay un elemento importante que se adhiere a la competitividad y es el aporte que otorga el capital humano”. (Muñoz, 2009: p 6)

En este sentido, la competitividad no es medida únicamente entre empresas, la competitividad como tal, ha sido medida entre países. El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), desde 1979 ha medido la competitividad entre países y la define como: “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”, existen otras definiciones que siempre van orientadas a la palabra “productividad”.

Continuando con los aportes del WEF, otra manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo, es considerar cómo promueve el bienestar. Se cree que una economía competitiva, es una economía productiva, y que por ende, la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar (World Economic Forum, 2019).

Así, de acuerdo con la OECD “la competitividad es estructural, al ser resultado de una serie de condiciones relacionadas con el nivel de innovación, la organización empresarial y el marco institucional de la economía”(OCDE, 2010, p. 243).

El WEF desglosa la competitividad de los países en 12 áreas diferentes, o pilares, que agrupan en tres subíndices. Estos son “requisitos básicos” que incluyen instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación primaria. A estos pilares los denominan elementos “básicos” pues suelen ser los primeros que abordan los países en etapas tempranas de desarrollo.

Luego sigue el subíndice de “potenciadores de eficiencia”, básicamente se enfoca en los mercados, ya sea el funcionamiento de mercados financieros, laborales o de bienes, pero también consideran la capacitación y educación superior, la preparación tecnológica, que mide qué tan bien las economías están preparadas para la transición a economías basadas en conocimientos, más avanzadas.

El último pilar, la innovación y la sofisticación, consta de dos pilares: sofisticación e innovación comercial. Estas son áreas más complejas de competitividad que requieren una economía que pueda aprovechar negocios de clase mundial y establecimientos de investigación, como también un gobierno de apoyo, innovador. Los países que tienen calificaciones más altas en estos pilares suelen ser economías avanzadas con producto interno bruto per cápita alto.

### **2.3 Competitividad sistémica**

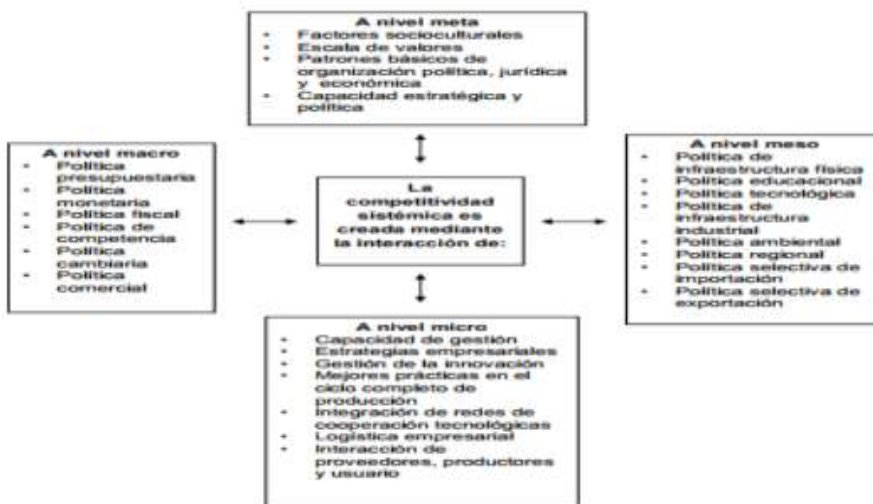
La teoría de competitividad sistémica, fue planteada por el Instituto Alemán de Desarrollo, representado por los autores Esser, Hillebrand, Messner, Mayer – Stammer en la década de los años noventa. Esta teoría “Postula la imposibilidad de las empresas para competir e incrementar la productividad (generar ventajas competitivas) sin un entorno innovador creado a partir del accionar de las empresas, asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales” (Varisco & Cruz, 2014, p. 2)

A diferencia de la terminología de competitividad de otros autores, según Messner, Mayer-Stammer la competitividad sistémica es la interrelación de cuatro niveles:

- a) **El nivel meta:** se refiere a aspectos socioculturales, escala de valores, tradiciones patrones de organización social.
- b) **El nivel macro:** incluye al sistema político, el cual a través de la ejecución de su accionar induce a la determinación de cierto rumbo en los ámbitos social y económico.
- c) **El nivel meso:** refleja las relaciones que se establecen entre las instituciones del sector público, privado y tercer sector para el desarrollo de la competitividad. La adaptación entre los niveles macro y micro resulta de gran relevancia para la concreción de proyectos asociativos y de políticas de desarrollo local.
- d) **El nivel micro:** implica el análisis particular de las organizaciones empresariales, su capacidad innovadora, capacidad de gestión, estrategias empresariales, incorporación tecnológica, prácticas referidas al mejoramiento del ciclo de producción y logística empresarial.

*“El enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”.*(Varisco & Cruz, 2014, p. 4)

Figura 2.2: Factores Determinantes de la Competitividad Sistémica. Año 2020



Fuente: Varisco y Cruz, 2014.

La propuesta de competitividad sistémica, como se mencionó anteriormente, propone un análisis integral de los factores que hacen posible la competitividad territorial y por lo tanto, no se limita a los aspectos macro o micro económicos. En este sentido, se entiende que es un modelo que permite vincular el concepto de competitividad con el desarrollo local, entendiendo éste como una mejora en las condiciones de vida de la sociedad involucrada

## 2.4 Desarrollo

Los conceptos de competitividad y desarrollo tienen relación y similitudes, dado que tienen un enfoque puramente económico, que posteriormente se fueron incorporando gradualmente otros elementos sociales y medioambientales.

“Si bien es cierto que, en sus orígenes, los estudios sobre desarrollo se centraron en los países que se consideraban menos desarrollados y los de competitividad territorial en países más desarrollados, últimamente ambos conceptos tienden a utilizarse en todos los ámbitos territoriales, ofreciendo visiones diferentes que pueden coexistir”. (Franco & Wilson, 2017, p. 20)

Durante los dos últimos siglos, la literatura económica ha presentado una diversidad de definiciones acerca del término desarrollo, las que van desde consideraciones políticas, hasta las que abarca ámbitos sociales y económicos. La definición económica ha provocado que el concepto de desarrollo sea usualmente confundido con el término de crecimiento económico, reflejando este último nada más que el incremento del Producto Interno Bruto -PIB- de un año con respecto a otro.

Según Oriol, la teoría y la práctica del desarrollo han evolucionado enormemente desde su nacimiento en la segunda mitad de Siglo XX. La preocupación fundamental de la teoría del desarrollo, recoge las inquietudes de la economía clásica y trata de explicar por qué algunos países siguen siendo pobres y, qué factores explican las diferencias tan enormes de renta que se observan en la actualidad entre regiones y países. En este sentido, el énfasis está más en los “factores que explican el crecimiento sostenido de la renta que en aquellos otros factores que explican determinados períodos de crecimiento o el inicio del crecimiento (despegue económico)”(Sen, 2000, p. 5). La teoría del desarrollo se centra así en factores estructurales de largo plazo más que en factores de tipo coyuntural.

Un “modelo de desarrollo” o “patrón de acumulación” es una modalidad del proceso de reproducción del capital, históricamente determinada (Valenzuela, 1990, p. 10).

Según Guillen en los países de la periferia<sup>5</sup> capitalista, como es el caso de los latinoamericanos, los modelos de desarrollo están definidos por dos elementos básicos que definen el subdesarrollo: la “heterogeneidad estructural”, es decir, la articulación compleja de formas de producción “avanzadas” o “modernas”, con formas de producción “atrasadas”; y las relaciones de dominación-dependencia que fundamentan su vinculación con los centros de la economía mundo.

---

<sup>5</sup>Consiste en mantener a los países avanzados (centro) como los únicos desarrolladores de tecnología y de ciencia, capaces de producir su propia industria pesada para la generación de riqueza y bienestar para sus pueblos, mientras explotan y mantienen a los países subdesarrollados (periféricos) en la dependencia absoluta de aquellos, manteniendo la exportación de materias primas

Cada “modelo de desarrollo” involucra una inserción específica de cada país en la División Internacional del Trabajo (DIT)<sup>6</sup>, lo que determina la configuración de su sistema productivo; define, asimismo, las modalidades específicas de su estructura social y del “bloque en el poder” (alianza de clases y segmentos de clases) que domina y ejerce el poder político en cada nación.

En América Latina por ejemplo, el primer modelo de desarrollo fue aquel que dio a principios del Siglo XIX conocido como “modelo primario-exportador, este periodo histórico dio inicio con los movimientos independentistas, culminando en el periodo de entreguerras cuando se colapsa el orden liberal encabezado por Gran Bretaña desde la Revolución Industrial”.(Valenzuela, 1990, p. 11)

En esa etapa, los ejes del proceso de acumulación de capital fueron el sector agropecuario y la producción minera. Los países latinoamericanos se especializaron en la producción y exportación de productos primarios. El motor de la economía era el mercado externo.

Raúl Prebisch evidencio los límites del modelo primario-exportador. La teoría cepalina o estructuralista latinoamericana significó una ruptura respecto a la teoría neoclásica del crecimiento o frente a enfoques historicistas lineales a la(Rostow, 1953, p. 5). De acuerdo a Guillen se abandonó la idea de que el subdesarrollo era una etapa necesaria anterior al desarrollo, y de que bastaba con detonar un proceso de acumulación en el sector moderno para que el atraso pudiera ser superado. La originalidad de la teoría cepalina consistió en la utilización del concepto centro-periferia y en explicar a partir del mismo, la desigualdad de las relaciones económicas internacionales, así como la heterogeneidad de las estructuras productivas internas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>La división internacional del trabajo es aquella que corresponde al proceso de producción mundial entre países y regiones, mediante la especialización en la elaboración de determinados bienes.

<sup>7</sup>El uso del concepto centro-periferia no es privativo del enfoque cepalino. Constituye un elemento central de la teoría de la economía-mundo desarrollada por Braudel y continuada por I. Wallerstein. Un análisis en términos de centro-periferia existe también en la teoría del imperialismo de finales del siglo XXI y comienzos del XX (Luxemburgo, Bujarin, Lenin). Desconozco si Prebisch fue influido por la teoría marxista del imperialismo o influyó en Braudel, cuyo análisis es posterior, pero en todo

La teoría de Prebisch sobre el deterioro de los términos de intercambio de los productos primarios versus los productos manufacturados, que coincidía con la desarrollada por Singer en el año 1949, cuestionaba la validez del esquema de división internacional del trabajo que asignaba a la periferia el papel de productor y exportador de productos primarios, como mecanismo eficaz para alcanzar el desarrollo (Prebisch, 1996, p. 15)

La crisis de los años treinta en América Latina no obedecía, como lo sugerían los enfoques monetaristas, sólo o predominantemente, a factores monetarios o financieros, sino que respondía al agotamiento de un modelo de acumulación basado en la agro-exportación. Refiriéndose al caso brasileño, el notable historiador Caio Prado indica, desde principios del siglo XX, el modelo reflejó y entró en una crisis terminal, no tenía forma de recuperación.

Visibilizado el fracaso del Modelo Primario de Exportación, en América Latina se dio un tránsito al Modelo de Sustitución de las Importaciones –MSI-, no siendo este último mejor que el primero. La primera etapa de este cambio corresponde a lo que puede llamarse, en sentido estricto, “sustitución de importaciones”, es decir importaciones de manufacturas que son sustituidas por fabricación interna. Se trata de la producción de bienes de consumo no duraderos como textiles, alimentos, bebidas, entre otros, que utilizaban técnicas de producción relativamente sencillas.

La participación del Estado fue crucial en esta etapa dado que era el encargado de restringir o establecer barreras que disminuyeran el ingreso de productos que perjudicarían la producción interna, es decir, perjudicial para el productor interno.

Durante la década de los 80’s se originó el paso del MSI a un Modelo neoliberal, causado por la crisis de deuda externa del primero. El Modelo neoliberal se

---

caso la originalidad de su aporte consistió en construir, junto con Furtado, Pinto, Noyola y otros autores, una teoría del subdesarrollo sobre bases nuevas, a partir de la utilización de dicho concepto.



caracterizaba por un modelo de economía abierta, orientado hacia afuera siendo las exportaciones el eje de acumulación fundamental.

El Modelo Neoliberal fue una consecuencia de las tendencias mundiales a proyectar los sistemas productivos hacia el exterior, como resultado de la crisis estructural iniciada a finales de los años sesenta en los principales países desarrollados. La globalización se convirtió en la estrategia de salida de la crisis para las economías poderosas e internacionalizadas.

Según Amartya Sen, como enfoque, “se ocupa de lo que se consideró la idea básica de desarrollo: concretamente, el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma“(Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2015, p. 1), es decir, se define el desarrollo humano como el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades. Al analizar esta definición se determina que el desarrollo es asociado directamente al progreso que se genera en la vida y bienestar de una población o persona. En este sentido, se puede decir que existe una fuerte relación entre el Desarrollo Humano y aquellas variables que provocan bienestar en una persona, entre las que se pueden mencionar la educación, salud, vivienda, ocio, entre otras.

El Desarrollo Humano es medible mediante el Índice de Desarrollo Humano, el IDH es integrado por tres componentes que permiten visibilizar el nivel de vida de la población. Estos tres componentes o dimensiones básicas, como lo denomina el PNUD , “están a su vez integrados por variables que permiten evidenciar si la población disfruta o goza de una vida larga y saludable, si cuenta con acceso a educación y nivel de vida digno, en resumen, las tres dimensiones son, salud, educación e ingreso”(Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2015, p. 2)

“El enfoque centro-periferia ha tenido varios momentos y hoy todavía incide en las políticas y conceptuales de cómo adoptar modelos que resuelvan los problemas del desarrollo de los países de la región”.(Palma, 2008, p. 48)

“El enfoque sistémico propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte”(Terlizzi, 2014).

“Las personas, los equipos y las organizaciones que logran desarrollar la capacidad de alternar entre la manera lineal y sistémica de pensar obtienen una marcada ventaja competitiva respecto a quienes solo se limitan a pensar respuestas de tipo lineal”(Terlizzi, 2014).

## **2.5 Turismo**

La palabra turismo, etimológicamente considerada se deriva del vocablo inglés “tour” que significa viaje, del vocablo francés “tour” que significa viaje o excursión y vienen del latín “tornus” que quiere decir vuelta o movimiento y la cual adoptaron los ingleses, franceses y españoles con ese sentido, aplicándola al “turismo”. “Por eso hoy cuando se ofrece un viaje turístico, es decir, un movimiento de personas que se trasladan o viajan por placer, se les invita a participar de un “tour” a determinado destino”(OMT-, 1994, p. 1)

Una definición del turismo muy simple y común es la tendencia natural del ser humano a cambiar de sitio para beneficiarse de las bondades de otros lugares distintos de aquel donde usualmente vive y descansar en ambiente agradable, para esparcimiento y recreación.

Según la Organización Mundial del Turismo –OMT- “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.(-OMT-, 1994, p. 2). También se podría definir el turismo diciendo que es un fenómeno socio-económico que influye de gran manera en el crecimiento cultural y en la riqueza de los pueblos, o que es el

movimiento de humanos para intercambiar conocimientos, cultura, aventuras, credos, idiomas, etc... El turismo es inevitable y no se puede evadir. Si el turismo se asoma a una región con condiciones turísticas y esta lo evade, se convierte en perjudicial y se revierte en contra de tal región.

Visto desde el punto de vista económico y como un medio de generar crecimiento y desarrollo en un territorio el Turismo pues, es:

*“Desde el punto de vista de su condición de actividad productiva, una rama de la industria que se ocupa de la elaboración y venta de planes de desplazamiento circular cualquiera que sea la motivación, la distancia recorrida y el tiempo invertido. Se configura así esta rama industrial como la prestación de un servicio que, como cualquier otra mercancía, (...). En el caso del turismo se trata de la producción de un servicio por medio de servicios”* (Escalona, 2011, p. 22)

Otros autores han estudiado al turismo como un sistema. Según Bosch (2014: 3) indica que en el campo del turismo, se han constituido marcos referenciales para interpretar el fenómeno del turismo desde el enfoque sistémico. Estos trabajos están orientados a la búsqueda de un esquema analítico y relacional que permita integrar los elementos sociales, económicos, físicos y políticos que se vinculan con el turismo y dar cuenta de cómo se relacionan entre sí. Estos autores han construido diferentes representaciones gráficas del Sistema Turístico agrupando sus elementos con diferentes criterios en función del objetivo de dicha construcción. Es por ello que algunos autores plantean como elementos fundamentales la oferta y la demanda turística con poca relevancia del contexto en el cual se desarrolla ese intercambio, en tanto que otros incorporan otros elementos del contexto dándole más jerarquía.

## 2.6 Competitividad del sector turismo

De acuerdo a los planteamientos anteriores se refleja una estrecha relación entre las terminologías de competitividad y desarrollo. La búsqueda de competitividad tanto a nivel micro como el macroeconómico, refleja un impacto directo en el desarrollo de un territorio, dado que ser competitivo a nivel empresarial o de país, permite que los habitantes de un determinado país tengan mejores ingresos y con ello un mejor nivel de vida.

Enfocando ahora estos temas con el presente estudio, los países analizan y buscan como potenciar los recursos de sus territorios y con ello generar desarrollo mediante la puesta en marcha de planes de largo plazo. La competitividad de los destinos turísticos aparece como cuestión clave “la generación de desarrollo económico local, ya sea que esta relación se aborde desde una perspectiva general con la metodología del clúster turístico o desde un enfoque más particular, analizando el rol del sector público y de las políticas para generar entornos competitivos”(Varisco & Cruz, 2014, p. 1)

En relación a “la actividad turística, se han desarrollado algunos modelos específicos de competitividad de destinos turísticos con bastante difusión en el ámbito europeo, como el modelo de Calgary” y los modelos de Crouch y Ritchie y Dwyer y Kim(Brito, 2005, p. 2)En el caso latinoamericano se enfocan más en estrategias de ventajas competitivas como complementarias en el sector turismo, es decir, “Mientras que la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son valorizables, las ventajas competitivas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo, de forma sostenible”(González & Ruiz, 2007, p. 21). La teoría de la Competitividad Sistémica propone un acercamiento a la problemática del desarrollo empresarial teniendo en cuenta una perspectiva en la que el Estado proporciona un entorno para que las empresas, en este caso, del sector turismo, puedan potencializar sus recursos (ventajas comparativas) y convertirlas en motores de desarrollo.

## **2.7 Actividad económica hotelera**

En la dinámica económica de un territorio se originan diferentes actividades que generan ingresos a sus habitantes. La economía en general se divide en tres sectores y de acuerdo al Banco de Guatemala –BANGUAT-: el sector primario que integra todas aquellas actividades de producción agrícola y pecuaria, el sector secundario integra a las diferentes industrias transformadoras de materia prima y el sector terciario o conocido como de servicios todas aquellas actividades orientadas a satisfacer diferentes necesidades.

El sector de turismo por su naturaleza pertenece al tercer sector de la economía de un país; es una actividad económica que a su vez está íntimamente relacionada con otros servicios, es decir existe una correlación entre ellas y de las que se pueden mencionar: servicios de transporte, productoras y comercializadoras de artesanías, servicios alimenticios, y aquellas empresas que ofrecen alojamiento.

De acuerdo Hurtado y Barraez, estos autores plantean que la hotelería como actividad empresarial responde a varios conceptos y necesidades. Para la Unión Internacional de Organismos de Turismo, es el servicio de alojamiento, alimentación y servicios complementarios requeridos por el turista que se proporcionan en un establecimiento con un mínimo de 10 habitantes. Para el público en general, es el lugar de descanso por un breve período, en uso de su tiempo libre. En general para cualquier persona vinculada con los negocios, “es un punto de llegada con todas las facilidades y comodidades que requiere su actividad en situaciones de bienestar y seguridad, similares y mejores a las de su propio despacho profesional. Para cualquier individuo en particular, es un lugar de alojamiento con las mejores condiciones de bienestar y seguridad, en situaciones de carácter temporal, o cuando se trata de un modo de vida escogido de carácter permanente”.(Rodríguez, García Minguéz, & Lamarca Orozco, 2007, p. 14)

De acuerdo a las estadísticas del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, Guatemala divide los alojamientos de la siguiente manera: hoteles (categoría de

uno a cinco estrellas), posadas y hospedajes, el cuadro inferior visibiliza dicha desagregación. Para el departamento de Sacatepéquez, en donde se infiere que de los 16 municipios que conforman el departamento, la mayoría de estos alojamientos se ubican en el municipio de la Antigua Guatemala.

Asimismo, es importante resaltar que de acuerdo a la desagregación que se hace en Guatemala de acuerdo al tipo de alojamiento, según el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 se indica que el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, “está obligado a clasificar las empresas turística, y en el Artículo 3º se indica que los establecimientos de hospedaje se clasifican en los siguientes grupos y categorías(Guatemala, 1983).

Cuadro 2.1: Tipo y Categoría de alojamiento en Guatemala  
Año 2020

TIPO DE ALOJAMIENTO	CATEGORÍA
Hoteles	5, 4, 3, 2, 1, ESTRELLAS
Moteles	3, 2, 1, ESTRELLAS
Pensiones	A, B, C
Hospedajes	A, B, C

Fuente: elaboración propia, con datos estadísticos del INGUAT 2020.

## 2.8 Plan Nacional K´atun nuestra Guatemala 2032

Guatemala es un país con una limitada planificación a largo plazo, la configuración político-partidista, ha provocado que la planificación del país se fije en el periodo del gobierno en turno, es decir, los 4 años que tiene un gobernante luego de ser electo presidente, sin la posibilidad de volver a reelegirse.

Este sistema durante décadas generó gastos en recursos que no fueron aprovechados de forma eficiente, pues en el siguiente periodo de gobierno lo que se había invertido, se desechaba por completo y se daba inicio a otros planes. Derivado a lo anterior, en el año 2012, se presenta una iniciativa de largo plazo, el Plan Nacional de Desarrollo K´atun tiene como finalidad construir el camino para el desarrollo de Guatemala, con una visión de 20 años, “contar con un plan nacional de desarrollo no es un fin en sí mismo: este tipo de plan constituye el medio

propuesto para sentar las bases de las transformaciones estructurales que el desarrollo del país requiere. No da cuenta de la gestión actual de las instituciones y es una puesta en común de las prioridades del desarrollo, para alcanzar la visión deseada”.(-SEGEPLAN-, 2014, p. 22)

El PND K’atun fue construido con base a dos elementos fundamentales en la búsqueda del desarrollo, incorpora la noción de sostenibilidad y resiliencia como ejes transversales, a variables que miden el desarrollo de una población, siendo estas las económicas, sociales y ambientales. Asimismo, dada la multiculturalidad del país, el plan promueve el respeto de la misma y la defensa de los derechos humanos y de la democracia. En el mismo se contemplan una serie de lineamientos, los mismos que se han planteado de forma que permita fortalecer las jerarquías sectoriales y priorizar la atención de protección de la población. La estructura de planificación del PND K’atun: nuestra Guatemala 2032, tiene un propósito de organización con una ruta lógica y de coherente comprensión.

Una primera parte refleja la visión del plan y el proceso metodológico que conllevó la elaboración del mismo, resaltando la forma participativa con la que se llevó a cabo. El segundo apartado presenta el devenir histórico en los procesos de planificación que ha tenido Guatemala, resaltando la importancia que tiene el desarrollo rural como una condicionante para el desarrollo del país. El último apartado lo integran una serie de propuestas consolidadas en diferentes ejes que logren un Estado de Bienestar eficiente, es decir, que la población guatemalteca pueda vivir de forma saludable, tengan acceso a la educación y que esta sea de calidad para mejorar las capacidades de la población, puedan vivir una larga vida y participen dentro de su comunidad y de las decisiones de la misma.

Finalmente, “el K’atun considera prioridades, plazos y variables que deberán guiar las políticas, programas, proyecto y estrategias de desarrollo que impulsa el Estado, en particular el Organismo Ejecutivo. Asimismo, incorpora acciones de coordinación y articulación con los diferentes actores de la sociedad civil”(-SEGEPLAN-, 2014, p. 34). La ejecución del Plan debe de realizarse en coordinación interinstitucional, en

donde el sector público asuma el liderazgo y el mecanismo para darle el respectivo seguimiento y evaluación del impacto en la vida de la población.

Es importante resaltar que todo plan nacional que se proponga para el desarrollo de un país requiere una planificación previa que dependerá de los niveles de desagregación territorial que tenga el país: en el caso guatemalteco el local y regional. Existen diferentes conceptualizaciones del proceso de planificación regional, una de ellas y que da una aproximación es la siguiente: “el proceso de planificación regional se presenta como una secuencia de decisiones y acciones que debe incidir sobre los factores que determinan la conformación requerida para el cumplimiento de determinados objetivos”(Mattos, 1979, p. 54). En este sentido, y de acuerdo a lo establecido en el PND K’atun 2032, se evidencia la concatenación que se realizó con los planes de desarrollo para los dos niveles territoriales en Guatemala principalmente con los planes regionales. Los planes regionales validados y aprobados en el país son: el Plan de Desarrollo Integral de Petén, el Plan de la Franja Transversal del norte y el Plan de Desarrollo del Litoral del Pacífico. Los planes a nivel regional existentes, cubren aproximadamente el 50% del territorio nacional. La aprobación de estos planes de desarrollo genera viabilidad para el PNUD K’atun 2032.

No obstante, hay que resaltar la importancia de la clase política en el cumplimiento del plan, la voluntad política que debe existir en los futuros gobernantes para la continuidad del plan y el seguimiento que requiere, no tiene que poseer un color o identidad partidista, el plan tiene que considerarse como el camino que se debe recorrer para construir el Estado de Bienestar que toda nación necesita.

## **2.9 Planificación Territorial**

La planificación territorial, es una técnica administrativa con enfoque interdisciplinario y global, que analiza, desarrolla y gestiona los procesos de planificación y desarrollo de los espacios geográficos y territorios, tanto urbanos como rurales, generalmente a regiones administrativas determinadas a escala local,



regional o nacional, según sea las posibilidades ambientales, económicas, sociales de un desarrollo sostenible. Para comprender un poco más del tema se define algunos conceptos.

De acuerdo a la Guía elaborada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, “el territorio es una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados” (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2011, p. 9). La idea de Territorio está referida a un espacio geográfico que ha sido apropiado, ocupado y delimitado por un grupo humano, el cual va organizando y transformando según las propiedades y condiciones físicas y según las ideas, valores y creencias que ese grupo ha desarrollado en el transcurso de su experiencia de vida.

El territorio es un concepto más amplio y complejo que el espacio físico. En ese sentido, el territorio deja de ser el soporte físico de las actividades humanas, para transformarse en un sistema complejo donde interactúan factores ambientales, económicos, sociales, políticos y culturales. El territorio es una apropiación a la vez económica, ideológica y política (social) del espacio, por grupos o actores que brindan una representación particular de ellos mismos y de su historia. En este sentido, el territorio tiene sus propias leyes, costumbres y reglas de organización que serán elaboradas y ejecutadas por una serie de actores que dinamizan el territorio.

En los últimos años el Ordenamiento Territorial –OT- ha adquirido gran relevancia en Guatemala, surge como una necesidad tanto de los gobiernos locales y nacionales, de las estructuras supranacionales y de las demandas de la sociedad civil, para ordenar los territorios en términos de desarrollo sustentable. La SEGEPLAN establece que el Ordenamiento Territorial debe ser considerado como un proceso que se construye de manera participativa para promover el bienestar de todas las personas que viven en un determinado territorio.

De acuerdo a la SEGEPLAN, el OT, tiene como objetivo “superar desequilibrios económicos, ambientales y socio-culturales existentes y sentar las bases para un desarrollo equilibrado y sostenible a futuro, aprovechando las potencialidades y respetando las limitaciones de un espacio determinado”.(Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2011, p. 10)

*“El ordenamiento territorial se define como el arte o técnica (más que la ciencia) de disponer con orden, a través del espacio de un país y con una visión prospectiva, la población y sus actividades, los equipamientos y los medios de comunicación que se pueden utilizar, tomando en cuenta las restricciones naturales, humanas y económicas, incluso estratégicas”(Guy & Buléon, 2005).*

El ordenamiento territorial, se concibe principalmente como un espacio de diálogo, discusión, negociación y concertación entre los diferentes actores que moldean el territorio y que pueden tener intereses particulares encontrados en él. El Ordenamiento Territorial como herramienta para la planificación del desarrollo tiene como objetivo identificar áreas de gestión territorial que favorecen el interés común o de sociedad, sobre el interés particular o individual. De esta forma el Estado tiene el rol de velar por la equidad en el acceso a los recursos y oportunidades que brinda el territorio. También es deber del Estado garantizar la disponibilidad adecuada de recursos naturales, culturales, intelectuales y materiales, para que las siguientes generaciones puedan vivir de manera digna.

El territorio sufre constantes procesos de transformación por las actividades que llevan a cabo los distintos actores. Le corresponde al Estado, incluyendo la municipalidad, en vinculación con la sociedad civil, planificar sus propias intervenciones y regular los procesos de transformación que llevan a cabo los actores, de forma que la “configuración territorial” responda a los intereses de la sociedad, tomando en cuenta las generaciones futuras. Por lo tanto, el ordenamiento territorial debe ser un PROCESO continuo en sí mismo.

De acuerdo a la guía planteada por la SEGEPLAN, los beneficios son múltiples y entre los que se pueden mencionar los siguientes:

1. Contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población al realizar una planificación integral del desarrollo, protegiendo, conservando y aprovechando de manera sostenible los recursos naturales y el ambiente.
2. Ayuda a mejorar la distribución y ubicación propicia de las inversiones (públicas y privadas)
3. Provee un análisis fundamentado sobre la ubicación de la población o actividades económicas tomando en cuenta factores de riesgo en el uso del suelo y del espacio.
4. Identifica las necesidades de la población a través de un análisis prospectivo y en esa medida orienta el aprovechamiento sostenible del territorio y sus recursos.
5. Desarrolla reglas claras para la gestión territorial: todos saben lo que se puede hacer, dónde, cómo, qué beneficios se pueden obtener y qué limitantes existen.
6. Mejora la capacidad de la municipalidad para que pueda atender a toda la población con equidad y a través de la provisión de servicios que atienden las necesidades del territorio.
7. Identifica las potencialidades económicas y productivas en el territorio evaluando la vocación económica, los potenciales usos de los suelos, la disponibilidad de recursos naturales y culturales, la ubicación geográfica, la identidad y los talentos de la población.
8. Determina las condiciones territoriales que requieren los agentes productivos y económicos para conectarse de manera ágil y oportuna con sus proveedores, mercados y servicios de apoyo.

Los diversos aspectos que se integran en el ordenamiento territorial, deben buscar el objetivo último del desarrollo sostenible y la cohesión económica, social y territorial. En su carácter propositivo y estratégico, el Plan de Ordenamiento de cada territorio debe considerar y reflejar cuatro aspectos de sostenibilidad íntimamente

relacionados entre sí. Para que la orientación práctica del OT tenga una probabilidad real de trascender en el tiempo y logre un impacto positivo en el desarrollo territorial, ésta se desarrollará bajo las premisas de sostenibilidad. La planificación del Ordenamiento Territorial será:

1. Socialmente justa
2. Económicamente competitivo
3. Ambientalmente sostenible
4. Institucionalmente sostenible

En Guatemala, el marco legal del Ordenamiento Territorial va en conjunto con el Plan de Desarrollo Municipal PDM, en este sentido y de acuerdo a la Guía metodológica de la SEGEPLAN:

*“(...) el proceso de formulación del PDM-OT se fundamenta a partir de la Constitución Política de la República de Guatemala, en donde se especifica que las municipalidades de Guatemala, deben propiciar el desarrollo social, económico, tecnológico y el ordenamiento territorial de su jurisdicción, según lo establece el Artículo 97, Medio ambiente y equilibrio ecológico y el Artículo 253. Autonomía Municipal” (SEGEPLAN S. d., 2018, p. 11).*

En el Código Municipal, se establece que el gobierno local debe atender los servicios públicos, el ordenamiento territorial y sus formas, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos según el Artículo 3, Autonomía y el Artículo 4. Formas de Ordenamiento territorial.

## **2.10 Rankin de Competitividad turística a nivel mundial**

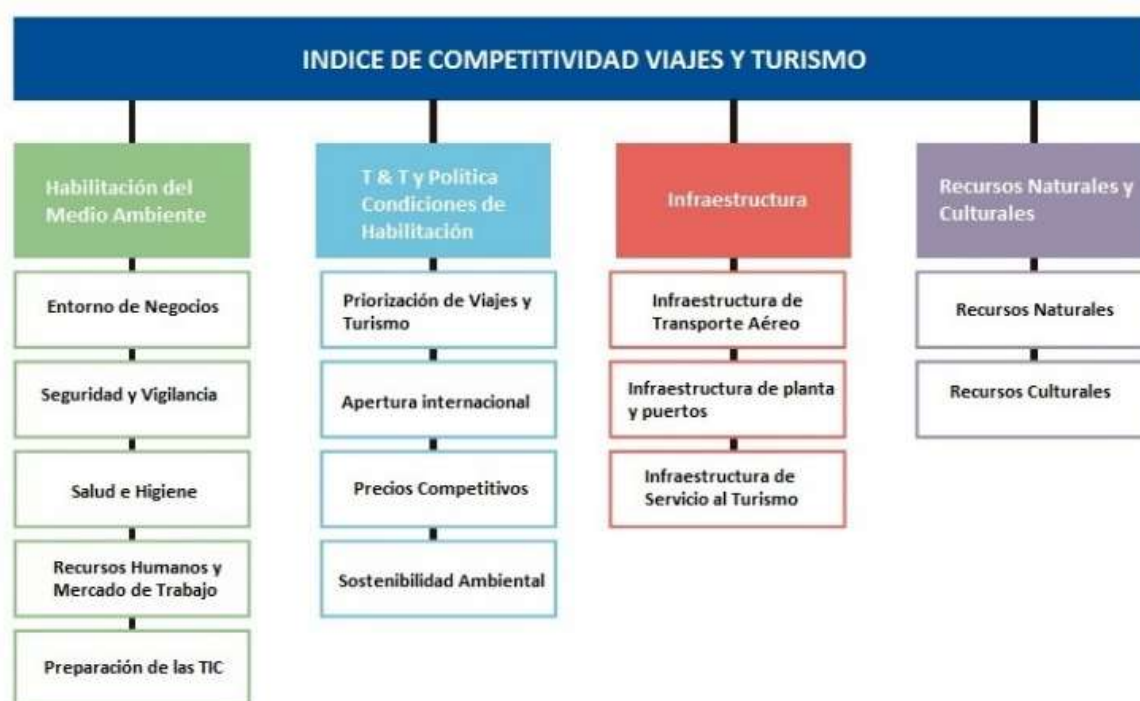
De acuerdo al Informe de competitividad 2018-2019 del Foro Económico Mundial, España es el líder en competitividad de viajes y turismo de 136 países que integran este informe, posición que ocupó por primera vez en el año 2015 y que mantuvo en el ranking 2017. Los tres líderes del índice de competitividad de viajes y turismo, se dice que “han asegurado su posicionamiento competitivo gracias a sus recursos

naturales y culturales de clase mundial y sus sobresalientes infraestructuras y servicios de alojamiento”(HOSTELTUR, 2017).

Este índice está compuesto por cuatro subíndices que a su vez se subdividen en 14 pilares y 90 indicadores individuales, distribuidos entre los diferentes pilares, como se muestra en siguiente figura 2.3, La ponderación va de uno a seis.

Aun cuando el índice es una medida de los factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de turismo, esto promueve que los países sean los más visitados en el mundo, dado sus buenas condiciones en diferentes aspectos que un turista busca al visitar un territorio.

Figura 2.3: Subíndices y pilares del indicador de Competitividad viajes y turismo Año 2019



Fuente: Informe del Foro Económico Mundial, año 2019.

En este sentido y para que España tenga dicha posición ha tenido un largo camino que recorrer, lo principal, haber sentado bases que hoy le convierten en el territorio más visitado del mundo y ser el territorio donde se tiene las condiciones para invertir

y con ello generar ingresos para mantener desarrollo entre sus habitantes. España durante algunos años inicio con intervenciones que hasta la fecha le ha resultado en beneficio para todos aquellos territorios que poseían ventajas comparativas.

En el caso de España hay que destacar acciones importantes en el periodo de 1950-1975 y que influyeron de manera decisiva en el turismo español de los años posteriores hasta la fecha. En julio de 1951 se tomó la decisión de crear el Ministerio de Información y Turismo por el Decreto Ley, lo que culminó un largo proceso de incorporación de la actividad turística al marco de la estructura administrativa del Estado español. No obstante, durante el transcurso de estos años, el presupuesto designado a este ministerio era mínimo, lo que provocó un proceso lento y trabajo arduo para el desempeño del mismo.

Derivado a ello se elaboró e implementó un Plan de Estabilización de la economía española en el año 1959 seguido por la aprobación de la Ley de Competencias Turísticas en el año de 1963 integrado por su desarrollo reglamentario por medio del Estatuto Ordenador de las Empresas y Actividades Turísticas privadas, permitiendo generar condiciones para nuevas inversiones en este sector. En ese mismo año se aprobó la Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional, seguido por la aplicación de los tres primeros planes de desarrollo económico y social de España, los cuales tuvieron una periodicidad de 1964 a 1973 en el cual había un apartado específicamente para el desarrollo del turismo. No obstante estos logros, se apostó al desarrollo de una estructura formativa e investigadora del turismo, por lo que se fundó el Instituto de Estudios Turísticos y la Escuela Oficial de Turismo, permitiendo desde esta institución generar estadísticas turísticas y con ello apostar al fortalecimiento del sector.

De acuerdo a la Secretaria de Estado de Turismo de España, a grandes rasgos se puede establecer una clara distinción en dos grandes periodos, salvando las particularidades de cada una de las etapas dentro de ellos, marcados por la promulgación de la Constitución Española de 1978.

El primer periodo se caracterizó por las políticas turísticas expansivas cuyo objetivo era alcanzar el crecimiento máximo del turismo en términos cuantitativos, basado en una intervención pública centralizada en el Gobierno de la Nación. Mientras que con la transferencia de las competencias para la “promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial” a las Comunidades Autónomas, se dio paso a un nuevo periodo en el que surge la necesidad de coordinar las actuaciones en materia de turismo y en el que se perfilan nuevas políticas de diferenciación de la oferta turística española en base a atributos como la calidad, la sostenibilidad, el conocimiento o la innovación.

Es en este periodo en el que aparecen los primeros planes nacionales de turismo hasta llegar al Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 que fue la hoja de ruta de la política turística de los años que han transcurrido y que sentaron las bases, específicamente para el futuro del turismo español.

De acuerdo al Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España, el histórico de la política española se desarrolló de la siguiente forma:

El Plan Marco de Competitividad del Turismo español entre 1992-1995 fue el primer plan nacional diseñado por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. Su objetivo consistió en establecer las estrategias necesarias para que el turismo consolidara su fuerte capacidad competitiva en el seno de la economía española. Este plan puso en marcha una serie de programas que supusieron un cambio importante en el análisis, definición e instrumentación de la estrategia turística. Dichos planes se centraron fundamentalmente en la mejora de la calidad, la formación de los recursos humanos, la introducción de nuevas tecnologías y la diversificación de productos. Con el Plan Futures se establecieron las primeras líneas estables de comunicación entre agentes públicos y privados.

Tras un análisis sobre la aplicación efectiva del primer Plan Futures y con base al diagnóstico del momento, el segundo Plan marco de competitividad da continuidad al anterior pero reformula su planteamiento dando énfasis a la definición de un

nuevo modelo cuyos criterios de desarrollo se asentaban sobre la coordinación, la sensibilización y la corresponsabilidad y en el que cobran especial relevancia algunos principios rectores como la sostenibilidad. Su periodicidad fue de 1996 a 1999.

A diferencia de los planes anteriores, desarrollados en el contexto de deterioro de la imagen del turismo español que marcó la década de los 80 y el principio de los 90, el Plan Integral de Calidad del Turismo Español –PICTE-se enmarca en un momento de recuperación del sector turístico español y da continuidad a los esfuerzos realizados en planes anteriores en pos de esa mejora. Coincide además en un momento de convergencia hacia los programas e iniciativas de la Unión Europea con la calidad como principio integral que abarca tanto al sector empresarial, a la gestión de los destinos y a la aplicación de los criterios de sostenibilidad medioambiental.

Los países que le siguen a España en el ranking de competitividad turística son Francia y Alemania, consecutivamente ocupando el segundo y tercer lugar. En cuanto a que países de América Latina se encuentran en los primeros lugares de este ranking se tiene a México, ocupando el puesto número 19 a nivel mundial y el primero de América Latina, le sigue Brasil como el segundo mejor clasificado de la región. Según la WEF, “estos países con economías con excepcionales recursos naturales y culturales, que combinan de manera efectiva precios y competitividad”(Word Economic Forum, 2019). Asimismo, Costa Rica está en el puesto 41, siendo el tercero de la región, esto se debe a la mejora del país en cuanto a infraestructura terrestre y portuaria.

México, al igual que España ha implementado una serie de políticas que incluyen estrategias y proyectos que lo han llevado ser el país más competitivo en la región latinoamericana. La Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México hace referencia a que las “virtudes que tiene el turismo para el país se destacan también al saber que este sector representó en el 2015 el 8.7%



del Producto Interno Bruto (PIB), cifras por encima de otros sectores“(SECTUR, Agosto 2017, p. 1).

La Estrategia implementada en México desde el año 2017 “cuenta con una visión a mediano plazo; cinco principios básicos; un objetivo general y siete específicos; veinticuatro estrategias y ciento once líneas de acción” (SECTUR, Agosto 2017, p. 4),

### **3. METODOLOGÍA**

En el siguiente capítulo se describe la parte metodológica desarrollada para llevar a cabo el presente trabajo de investigación; es decir, se logra explicar en detalle el qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación identificado, la hipótesis formulada y la especificación de las variables; el diseño utilizado para aceptar o rechazar la misma; el objeto de la investigación; la definición del tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo del informe.

#### **3.1. Definición del problema de investigación**

La definición del problema en la presente investigación, se constituyó en uno de los elementos fundamentales, habiéndose definido el problema de la manera siguiente: “Los proyectos que integran la planificación local y que tienen impacto en el municipio de Antigua Guatemala, poseen un enfoque que les permite generar competitividad sistémica en el sector turismo del municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez”. La delimitación del problema se enfoca en analizar los proyectos existentes en el sistema de planificación local en los últimos cinco años en el municipio de Antigua Guatemala.. Así mismo la unidad de análisis, es decir, el lugar donde se llevara a cabo dicha investigación es el municipio de Antigua Guatemala del departamento de Sacatepéquez.

#### **3.2. Hipótesis**

Los proyectos de turismo en el sistema de planificación territorial con injerencia en el municipio de Antigua Guatemala departamento de Sacatepéquez, permiten generar competitividad sistémica en el sector turismo de este municipio y con ello incrementar la ocupación de hoteles en dicho municipio.

### **3.2.1. Variables X**

La variable independiente por definición son los proyectos de turismo en el sistema de planificación territorial para el municipio de Antigua Guatemala.

### **3.2.2. Variable Y**

Las variables dependientes por una parte es la competitividad sistémica que se genere dentro del territorio y la ocupación de los hoteles que se ubican dentro del municipio

### **3.3. Objetivos de investigación**

El objetivo general del trabajo de investigación de tesis se enfoca en:

Evaluar el sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica, en respuesta al Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032 y al sistema de Planificación Territorial como proyectos locales del municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez durante el período 2015-2019.

En tanto que los objetivos específicos fueron los siguientes:

1. Analizar la metodología de planificación local, utilizada en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez.
2. Determinar la competitividad sistémica de los proyectos enfocados al turismo dentro de la planificación local de la actividad económica hotelera en el municipio de Antigua Guatemala durante el periodo 2015-2019.
3. Analizar la ejecución presupuestaria de los proyectos ejecutados en el municipio de la Antigua Guatemala, reportados en el sistema de inversión pública de Guatemala.

### **3.4. Método Científico**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el método científico, con un enfoque mixto, que incluye la parte cualitativa y cuantitativa, siendo descriptiva con diseño no experimental, a través de la selección de una muestra; en este sentido, se analizó a través de las tres fases que le componen, siendo las siguientes: Indagadora, Demostrativa y Expositiva.

Aunado a lo anterior, se hizo uso de los métodos particulares siguientes: Análisis de la información recabada de la cual se apartó de acuerdo a los requerimientos del tema para un mejor análisis. Dicha información se sintetizó y se consideró aquella que permita arribar a las conclusiones y recomendaciones más importantes para resolver la problemática planteada. Como punto final se realizó una abstracción, se tomó lo esencial del problema, separando todos aquellos distractores que puedan afectar el entendimiento del problema.

### **3.5. Técnicas**

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

- a) La entrevista: esta técnica se fundamentó en la realización de entrevista a actores del sector turismo y de competitividad a nivel local, lo que permitió aportar los proyectos que se implementaron en el corto plazo y que impactaron en dicho sector de la economía.
- b) La encuesta: Se fundamentó en la determinación de una muestra del universo de hoteles de categoría de una a cinco estrellas del Municipio de Antigua Guatemala, dicha información se obtuvo del Instituto Guatemalteco de Turismo, quien lleva los registro y estadísticas del sector turismo en el país.

### 3.6. Determinación de la muestra

Para validar o rechazar la hipótesis planteada inicialmente, se consideró importante realizar una encuesta en el sector de la actividad económica hotelera, la misma se consideró como uno de los principales actores del sector turístico de Antigua Guatemala. Las interrogantes se enfocaron en determinar si la planificación nacional y local está generando impacto en la competitividad turística del territorio antigüeño, análisis basado desde un enfoque sistémico.

Cuadro 3.1: Tipo de alojamiento en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez. Año 2018

TIPO DE ALOJAMIENTO	NACIONAL	SACATEPEQUEZ (Antigua Guatemala)	%
Hoteles	983	77	7.83
Pensiones	253	11	4.35
Hospedajes	1,863	100	5.37
Total	3,099	188	6.06

Fuente: elaboración propia, con datos estadísticos del INGUAT 2020.

Para determinar el tamaño de muestra se realizó investigación documental para determinar el número de hoteles de categoría de uno a cinco estrellas, lo que resulto un total de 77 hoteles (como se observa en el cuadro superior) en dicha categoría ubicados en el municipio. Para conocer el número de hoteles a los que se les pasaría encuesta se utilizó el procedimiento probabilístico en donde se determinó lo siguiente: (Meyer, 1992, p. 58)

Formula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = total de la población (77 hoteles al 2018)

Z<sup>2</sup> = 1.96<sup>2</sup> (probabilidad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.50)

$$q = 1 - p \text{ (50\%)}$$

d = precisión (en este caso de un 5%).

$$: \quad n = \frac{77 \times 1,96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (77 - 1) + 1,96^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{73.9508}{1.1504} = 64$$

La encuesta elaborada para que un representante de hotel responda, pretende evidenciar, según la percepción de ellos, si la planificación, tanto a nivel local como nacional, está orientada a generar competitividad sistémica para el sector turístico de la Antigua Guatemala, considerando como un beneficio para incremento de la ocupación de los mismos. La investigación se realiza con una temporalidad de cinco años partiendo del año 2015 al año 2019.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se analizan los proyectos turísticos del municipio de Antigua Guatemala departamento de Sacatepéquez, que permitieron generar competitividad sistémica en este sector y a la vez contribuir al incremento de la ocupación hotelera en dicho municipio

### 4.1. Plan Nacional de Desarrollo K´atun Nuestra Guatemala 2032

El PND K´atun Nuestra Guatemala 2032 dio inicio con la elaboración de un diagnóstico que permitió enfocar las metas, resultados y lineamientos que integran dicho plan. Se identificó que el turismo es uno de los motores para el crecimiento del país, para ello se tiene como visión de que “Al 2032 se ha promovido la diversificación de la actividad turística”(Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2011, p. 211). Asimismo, se indica que la infraestructura con la que cuenta el país es la base técnica para su desarrollo, lo que permite una mejor conectividad dentro del país y con una visión de que “en 2032, el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo”(Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2011, p. 222).

En este sentido, el Plan K´atun determina una serie de prioridades, metas en cada uno de sus ejes, asimismo, estas metas determinan una serie de resultados los cuales a su vez detallan lineamientos a seguir, estos lineamientos proponen entre otras cosas la implementación de proyectos para el cumplimiento de las metas como el objetivo macro de la planificación. A continuación se detalla el Eje tres Riqueza para Todos, el cual integra acciones que benefician directa o indirectamente al sector turismo.

Cuadro 4.1: Eje Riqueza para todos, Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032. Año 2020

<b>EJE: RIQUEZA PARA TODOS:</b> Establecer las condiciones que dinamicen las actividades económicas productivas actuales y potenciales para generar acceso a fuentes de empleo y autoempleo digno e ingresos que permitan la cobertura de las necesidades de la persona y la familia. Además, generar mecanismos de competitividad que reduzcan la pobreza y la desigualdad, aumenten la capacidad de resiliencia e incorporen a más grupos de población a la dinámica económica y a los frutos del desarrollo			
<b>PRIORIDAD</b>	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>LINEAMIENTOS</b>
Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva	<b>Meta 1</b> En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%:	<b>Resultado 1.1</b> El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva.	Mediante estrategias diferenciadas, priorizar los siguientes sectores productivos cuyo objetivo principal deberá ser la generación de empleo de calidad.
			» Diversificación de la actividad turística. - Promoción del turismo rural comunitario. - Turismo sostenible. - Implementación de programas de innovación turística que propicien el desarrollo de nuevos productos y destinos turísticos.
			» 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.
			Implementación de un observatorio del sector turístico.
			» Implementación de mecanismos de protección y seguridad turística.

Elaboración propia con información del Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032.



Como se detalla en el cuadro anterior, el eje tres propone lineamientos de los cuales pueden formularse proyectos enfocados específicamente al sector turismo, para los diferentes territorios que tienen un alto ingreso de turistas. Este eje establece que busca establecer condiciones que dinamicen las actividades económicas productivas actuales y potenciales para generar acceso a fuentes de empleo, asimismo busca generar competitividad que reduzca la pobreza.

Lo anterior refleja que el Plan Nacional es un instrumento del cual los gobiernos locales pueden analizar y obtener proyectos que beneficien a sus territorios en aquellos sectores que dinamicen las principales actividades económicas. En el caso de Antigua Guatemala, el gobierno local podría actualizar su PDM tomando como base los lineamientos planteados en este eje.

No obstante, los lineamientos del cuadro anterior, de los cuales se pueden formular proyectos que beneficien de forma directa al sector turismo, existen otras áreas de intervención que son elementales para generar competitividad en dicho sector. Un ejemplo de lo anterior es España, un territorio que ha logrado posicionarse en la primera posición del ranking de competitividad turística, esto porque su planificación fue orientada a promover proyectos de innovación, infraestructura, conectividad, nuevas tecnología, entre otros.

En este sentido, el siguiente cuadro visibiliza que existen lineamientos dentro del PDN que buscan la mejora y cobertura total de energía eléctrica y acceso a telefonía e internet, elementos fundamentales para la competitividad. Aun cuando existan planes, programas, proyectos y acciones que busquen la generación de desarrollo y/o competitividad dentro de un territorio, es importante que estos se lleven a cabo para impactar y lograr los objetivos planteados.

Cuadro 4.2: Eje Riqueza para todos, Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032. Año 2020

PRIORIDAD	META	RESULTADO	LINEAMIENTOS	
Infraestructura para el desarrollo	<b>Meta 1</b> Se ha asegurado un nivel de inversión en capital físico (formación bruta de capital fijo –FBCF-) no menor al 20% del PIB y un nivel de gasto público de capital por encima del 5% del PIB	<b>Resultado 1.1</b> En 2032, el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo.	d) Infraestructura de las comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a telefonía e Internet.</li> <li>• Access a energía eléctrica.</li> </ul>
			e) Proveer un sistema de puertos terrestres, marítimos y aeropuertos, con el fin de conectar al país con el exterior, pero también con las distintas dinámicas económicas internas	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032.

Derivado a que el análisis central de la investigación es a nivel local, se describieron únicamente las prioridades, metas y lineamientos del eje tres del Plan Nacional, del cual se considera tienen impacto directo al sector turístico. En los anexos, se detallan todos los ejes con sus prioridades de la planificación nacional, que de llevarse a cabo la mayoría de estos, generarían competitividad sistémica dentro del territorio antigüeño, no con un impacto directo, sino que el invertir en estas áreas, mejorarían aspectos importantes del país para ser competitivo tanto el sector turístico, así como otras actividades económicas.

#### **4.2. Proyectos en la Planificación local: Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala –PDM-**

El Plan de Desarrollo Municipal -PDM- del municipio de la Antigua Guatemala es el resultado de trabajo consensuado de diferentes actores dentro de las actuaciones del Consejo Municipal de Desarrollo, así como participación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo. Como se indica en el PDM, este fue elaborado mediante un proceso participativo, que dio resultado a la construcción de la matriz

de priorizaciones que a su vez dio origen a la Matriz de Planificación que integra propuestas de proyectos que pretenden transformar al municipio, con un periodo de 15 años (2011-2025).

La legislación vigente en la que se sustentó el PDM de Antigua Guatemala es la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, la Ley Marco de los Acuerdos de Paz, el Código Municipal, la Ley General de Descentralización y la Ley preliminar de Regionalización, siendo estos los instrumentos que definen los lineamiento y elementos para orientar la planificación territorial en el país.

Hay que resaltar que el PDM se realizó con base a la situación del desarrollo local, el grado de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, asimismo, la información relacionada con el Plan nacional de Reconstrucción con Transformación e incorporó el enfoque de riesgo y el manejo integral de recursos hídricos.

Los procesos de planificación local en Antigua Guatemala han tenido diferentes etapas, el primer ejercicio para dicho municipio fue en el año 2003 año en el que se elaboró la Estrategia de Reducción de la Pobreza realizada por la SEGEPLAN, incluyendo estrategias para disminuir la pobreza general y extrema de Antigua Guatemala, no obstante, la metodología implementada en ese entonces, no consideró el enfoque territorial como mecanismo de gestión integral del desarrollo.

En el año 2007 se desarrolló el modelo de desarrollo territorial actual de todo el departamento de Sacatepéquez en coordinación con la SEGEPLAN y la Asociación de Municipalidades de Sacatepéquez, en el cual se implementó la metodología de planificación estratégica. Aun cuando se realizaron talleres, este proceso fue interrumpido y se retomaron los esfuerzos posteriormente para lo cual se obtuvo el PDM actual de Antigua Guatemala.

De acuerdo al PDM de Antigua Guatemala, el objetivo de dicho documento es disponer de un instrumento de planificación estratégica que oriente y ordene las acciones de inversión pública, privada y de cooperación externa del municipio de la Antigua Guatemala, articulando las políticas y procesos de ordenamiento territorial y gestión de riesgo e incorporando en su ejecución otros ejes transversales tales como género, multiculturalidad y derechos humanos.

Ahora bien los proyectos propuestos dentro del plan tienen como visión que “para el año 2021 la Antigua Guatemala será un municipio donde el sector movilidad urbana cuente con servicio de transporte hacia sus aldeas, el casco urbano cuente con parqueos públicos suficientes y ciclo vías como transporte alternativo...”(PDM-SEGEPLAN, 2010)

Específicamente el Eje 3 Descentralización de los Motores Productivos de dicha matriz, se busca la descentralización de los motores productivos, se dice que al descentralizar los motores económicos, como el agrícola, el turístico y de artesanías, se descentralizan “las oportunidades de desarrollo económico, se obtiene una generación productiva aleada que complementa a la cabecera y no la satura, como sucede actualmente”.(PDM-SEGEPLAN, 2010, p. 85).

La matriz del cuadro 4.3 detalla los proyectos que se encuentran en la planificación local de Antigua Guatemala. El PDM como el instrumento que busca la generación de Desarrollo dentro del municipio, como se observa en la matriz inferior y que integra el objetivo estratégico 1.1, propone diferentes acciones y proyectos para prevenir el riesgo por fenómenos ambientales para reducir la vulnerabilidad y recuperar los recursos naturales del municipio de la Antigua Guatemala. Dichos proyectos son necesarios para mantener un entorno llamativo para el turista.

**Cuadro 4.3: Proyectos en la planificación local Objetivo Estratégico 1.1,  
PDM de Antigua Guatemala Periodo 2011-2025**

<b>Objetivo Estratégico 1.1:</b> Prevenir el riesgo por fenómenos ambientales para reducir la vulnerabilidad y recuperar los recursos naturales del municipio de la Antigua.				
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS MUNICIPALES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Conservar el recurso Hídrico para cubrir las necesidades de agua potable del municipio	Fuente hídrica anualmente recuperada y protegida disminuyendo el nivel de contaminación	Desarrollo hídrico	Diagnóstico del potencial de los manantiales del municipio de la Antigua Guatemala	15 nacimientos y 17 pozos
			Formación socio ambiental y territorial para la protección y el mejor uso del agua del municipio	Todo el municipio
	Aumentar 5.54% anual de vivienda con servicio de agua potable para el año 2015 para alcanzar la meta de ODM (actual 72.28%)	Agua Potable para la Antigua	Construcción de plantas potabilizadoras de agua del municipio de Antigua	24 aldeas
			Instalación de sistemas de agua potable en el municipio de la Antigua	24 aldeas
Tratar los desechos sólidos en el municipio para mantener un ambiente sano y limpio	Eliminación de 1.5 basureros clandestinos anualmente para el año 2021	Saneamiento ambiental y manejo de desechos sólidos	Eliminación de basureros clandestinos en el municipio de la Antigua	Casco urbano y aldeas
			Construcción de planta de tratamiento de desechos sólidos en el municipio de la Antigua	Aldeas cercanas al casco urbano
			Fortalecimiento del tren de aseo en el municipio de la Antigua	Todo el municipio
Tratar los desechos líquidos generados en el municipio para la conservación de las fuentes hídricas.	50% de población cubierta con servicios de planta de tratamiento	Saneamiento ambiental y manejo de desechos líquidos	Construcción de planta de tratamiento de desechos líquidos en el municipio de la Antigua	Aldeas cercanas al casco urbano
			Instalación del sistema de alcantarillado sanitario en el municipio de la Antigua	24 aldeas
			Construcción de planta de desechos líquidos para las aldeas del municipio de la Antigua Guatemala	Aldeas cercanas al casco urbano

**Fuente:** Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala.

No obstante, este Objetivo Estratégico 1.1 que se enfoca en la prevención de fenómenos ambientales y la recuperación de los recursos naturales, que afecten al territorio antiguëño, está integrado por 10 proyectos, si bien los mismos proporcionan mejoras y acceso a servicios básicos para sus 24 aldeas, únicamente los dos primeros proyectos se enfocan en lo que se indica en el objetivo, los ocho restantes, son acciones para proporcionar acceso a servicios de agua y saneamiento.

En el Objetivo Estratégico 2.1 y que hace referencia al fortalecimiento del reglamento territorial para el mejor funcionamiento urbano del municipio, está integrado por cinco proyectos los cuales van enfocados a la formulación e implementación de un plan de ordenamiento territorial. El último proyecto y que busca la recuperación de imagen urbana del municipio, es un proyecto, que aun cuando no fue pensado en sí mismo para la generación de competitividad turística del territorio, es una acción fundamental para llegar a ser un territorio que se posicione entre los territorios más visitados a nivel mundial.

Cuadro 4.4: Proyectos en la planificación local Objetivo Estratégico 2.1 PDM de Antigua Guatemala periodo 2011-2025

<b>Objetivo Estratégico 2.1: Fortalecimiento del reglamento territorial para el mejor funcionamiento urbano del municipio de la Antigua</b>				
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS MUNICIPALES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Fortalecer el plan de ordenamiento territorial para reorientar el desarrollo del municipio	Plan de ordenamiento territorial funcionando	Ordenamiento territorial de la Antigua y sus aldeas	Implementación del plan de ordenamiento territorial del municipio de la Antigua	Todo el municipio
			Fortalecimiento del reglamento de construcción del municipio de la Antigua	Todo el municipio
			Regulación de la sobresaturación comercial en el municipio de la Antigua y sus aldeas	Casco urbano y sus aldeas
			Fortalecimiento del cinturón verde implementación por el POT en el municipio de la Antigua	Áreas verdes de la Antigua
			Recuperación de imagen urbana del municipio de la Antigua	Casco urbano

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala.

La búsqueda de desarrollo ha sido un reto para los territorios de Guatemala, es por ello que los diferentes planes de desarrollo municipales integran un eje que integren proyectos y acciones que generen beneficios para sus pobladores. El PDM de Antigua Guatemala, específicamente el Objetivo Estético 3.1 hace referencia a promover desarrollo económico de forma descentralizada para mejorar la calidad y competitividad agrícola, artesanal y turística

Este objetivo indica que el gobierno local, al momento de realizar la planificación y de acuerdo a la metodología que se lleva a cabo para la misma, identificaron con los diferentes actores que dinamizan el territorio de Antigua Guatemala, que deben generar competitividad agrícola, artesanal y turística, derivado a que son estos tres motores para el desarrollo del municipio.

No obstante, como se observa en el cuadro 4.5, solo se detallan tres proyectos para promover desarrollo dentro del municipio. Estos tres proyectos pretenden fortalecer las capacidades del mercado de artesanías: promover y diseñar una ruta turística y promover los sitios turísticos a las aldeas. Valorando estos proyectos se puede inferir a que ninguno de los tres impactan de manera positiva y tengan una relación directa con lo indicado como Objetivo Estratégico.

Este Objetivo Estratégico refleja debilidad en su formulación. Derivado a que busca promover desarrollo económico de forma descentralizada para mejorar calidad y competitividad en tres sectores, el número de proyectos es insuficiente para tener el impacto que se busca. La generación de competitividad, tanto en el ámbito agrícola, turístico y artesanal, requiere de una serie de intervenciones que van más allá de proyectos de fortalecimiento y promoción de sitios turísticos a nivel interno del municipio.

Cuadro 4.5: Proyectos en la planificación local, Objetivo Estratégico 3.1 PDM de Antigua Guatemala periodo 2011-2025

<b>Objetivo estratégico 3.1:</b> Promover el desarrollo económico del municipio de la Antigua de forma descentralizada para mejorar la calidad y competitividad agrícola, artesanal y turística.				
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS MUNICIPALES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Promocionar las capacidades artesanales para mejorar la calidad productiva	10% de incremento en la producción de artesanías	Artesanías de la Antigua	Fortalecimiento de las capacidades del Mercado de Artesanías del municipio de la Antigua	Casco urbano
Fortalecer y mantener las capacidades turísticas para incrementar el potencial económico	Aumento del 10% de turistas que visitan al municipio	Conozcamos la Antigua y sus alrededores	Promoción y diseño de la ruta Turística de la Antigua y sus aldeas	Todo el municipio
			Promoción de sitios turísticos en las aldeas del municipio de la Antigua	24 aldeas

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala.

El Objetivo estratégico 4.1 se enfoca en mejorar los servicios en educación y salud para que las condiciones de vida en la población de la Antigua se incrementen. Como se observa en el cuadro siguiente, existen ocho proyectos de los cuales cuatro van dirigidos al tema de salud y cuatro al área de educación. Se observa asimismo, que de los ocho proyectos únicamente tres se enfocan a la construcción de dos hospitales y un centro de educación tecnológico.

Cuadro 4.6: Planificación local, Objetivo Estratégico 4.1. PDM de Antigua Guatemala periodo 2011-2025

<b>Objetivo Estratégico 4.1: Mejorar los servicios en educación y salud para mejorar la calidad de vida en el municipio de la Antigua</b>				
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS MUNICIPALES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Mejorar la cobertura de atención médica en el municipio para reducir la incidencia de enfermedades prevalentes en el municipio	Aumento de la cobertura en salud del 9.40% anual (actual 53%) para el año 2015	Salud al 100%	Construcción de hospital municipal geriátrico	Casco Urbano
			Construcción hospital municipal de día	Casco Urbano
			Equipamiento y ampliación de Centro de Salud tipo A en el municipio de la Antigua	Casco Urbano
			Capacitación y certificación al actual personal de los centros de convergencia en el municipio de la Antigua	11 centros de convergencia que coordina el centro de salud tipo A del municipio de la Antigua f
Fortalecer los centros educativos para mejorar las capacidades instaladas del municipio	100% de los centros educativos del municipio al año 2021	Primaria para todos los niños y niñas	Promocionar la educación primaria en el municipio de la Antigua	Centros educativos nivel primario
			Construcción del Instituto Tecnológico municipal	Casco urbano
			Ampliación y equipamiento de los centros educativos del municipio de la Antigua	Centros educativos en las aldeas
Reducir el analfabetismo para brindar mejor calidad de vida	Reducir en 1.60% por año la tasa de analfabetismo para el año 2015 (actual 7.93%)	Analfabetismo	Campaña de alfabetización en el municipio de la Antigua Guatemala	Todo el municipio

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala.

Aun cuando las necesidades básicas de la Antigua reflejaron que se requiere de promover proyectos como los que se mencionan dentro de las matrices del PDM,



estos proyectos limitan la generación de competitividad dentro del territorio antigüeño. Estos proyectos pueden llevarse a cabo en una periodicidad de cinco años, toda vez se cuenten con los recursos monetarios que estos requieren para ejecutarse. La periodicidad del PDM es de 15 años, lo que permite implementar proyectos de alta envergadura.

Derivado a que el PDM fue presentado en el año 2011 entrando en vigencia ese mismo año, y habiendo transcurrido nueve años completos, la municipalidad ha tenido ese periodo para implementar o ejecutar muchos de estos proyectos que se detallan en la matriz del plan. A continuación se analizan todos los proyectos que se han propuestos y ejecutados en el municipio de Antigua Guatemala, tanto por el gobierno local como por el gobierno nacional a partir del año 2015 hasta el 2019.

#### **4.3. Proyectos ejecutados en Antigua Guatemala periodo 2015-2019**

Como lo indica la guía del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala –MINFIN- Aprendiendo aspectos Básicos del Presupuesto, “Todos estamos conscientes de la importancia del presupuesto público ¿pero cuántos realmente percibimos lo que significa para nuestro bienestar y sus efectos en la economía del país”(-MINFIN-, 1992).

El presupuesto de una nación es un instrumento que permite planificar y definir la política económica del país, sin dejar por un lado que es instrumento para la gestión de la administración fiscal del Estado. En el presupuesto se logra la representación que anualmente debe realizarse de las políticas, planes, programas y proyectos en el marco de las estrategias a implementar para el desarrollo económico y social del país.

En Guatemala a partir del año 2015, el gobierno central cuenta con un marco guía de planificación, integrada por una diversidad de proyectos que buscan la generación de desarrollo en las diferentes actividades económicas del país. este

marco guía denominado Plan de Desarrollo Nacional K'atun da una visión de largo plazo.

Asimismo, un 80% de las municipalidades cuentan con Planes de Desarrollo Municipal que se constituyen en las principales herramientas de la planificación local, mismos que están en sincronía con la planificación nacional, derivado a que la elaboración de los PDM están coordinados por los gobiernos locales pero con la asesoría técnica de la SEGEPLAN, como ente rector de la planificación en Guatemala.

En el capítulo anterior se detallaron los proyectos que se encuentran dentro de las matrices de planificación a nivel local. En este sentido, a continuación se presenta la ejecución presupuestaria tanto por el gobierno nacional y local de proyectos que se llevaron a cabo en el municipio de Antigua Guatemala y los montos asignados, haciendo relación porcentual del nivel nacional con el local, y con ello determinar el impacto en la competitividad del sector turístico.

En el año 2015, el presupuesto de egresos de Guatemala fue de aproximadamente 70,715 millones de quetzales, 2.9% mayor al del año anterior, con una ejecución presupuestaria de 88.3%. Este presupuesto tuvo diferentes destinos, los principales fueron a las carteras de Educación, Salud, Comunicación, Infraestructura y Vivienda, Gobernación y Defensa Nacional. La inversión en estas áreas, permitió generar las condiciones que promovieron el desarrollo del país.

Del presupuesto antes mencionado, hay un monto que se les distribuye a los gobiernos locales, mismos que complementan los ingresos de las municipalidades para la inversión dentro de sus territorios. Aproximadamente del presupuesto nacional un 0.07% de este se le traslada a la Municipalidad de Antigua Guatemala cada año, este permite llevar a cabo proyectos a la comuna antigüeña.

La ejecución se origina en dos grandes áreas, para funcionamiento de las entidades públicas y las que son de inversión social, como la mejora en educación,

infraestructura, salud y seguridad ciudadana, entre otras, las cuales impactan de una forma directa al sector turístico. De acuerdo a la información que el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP-, como el ente que centraliza todos los proyectos de inversión pública, se elaboró el siguiente cuadro.

Cuadro 4.7 Cartera de Proyectos, en ejecución y ejecutados para Antigua Guatemala en SNIP. Año 2015

ESTADO DE PROYECTOS	Educación	Salud	Agua, Saneamiento y Energía	Ocio, Turismo y Ambiente	Infraestructura y Comunicación	Otros	TOTAL
<b>Cartera de Proyectos</b>	5	2	10	8	7	12	44
<b>En Ejecución</b>	1	1	3	1	4	0	10
<b>Ejecutados</b>	0	3	0	0	5	1	9

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- 2020.

Como se observa en el cuadro anterior, los proyectos se integraron en cinco grandes áreas, en el año 2015 se tenía una cartera de 44 proyectos, de los cuales en ejecución y ejecutados fueron 10 y 9 respectivamente, es importante indicar que estos proyectos fueron propuestos en años anteriores. Las áreas de infraestructura y comunicaciones son las que más proyectos en ejecución y ejecutados se tuvo. Esta área se integra básicamente por proyectos de mejora y mantenimiento a calles.

En este sentido y derivado que se infiere que la mayoría de proyectos en ejecución son iniciados en años anteriores, únicamente nueve proyectos lograron ejecutarse en su totalidad. Esto no indica que estos nueve proyectos hayan iniciado en el año 2015, por la tendencia de las áreas en estos proyectos ejecutados, los mismos tienen una duración entre tres o cuatro años en ejecutarlos en su totalidad. Dichos proyecto en su mayoría son planificados por etapas que se distribuyen en varios años.

El Sistema de Inversión Pública, realiza un detalle más exacto de los porcentajes de ejecución física y financiera, asimismo proporciona fotografías y un mapa que ubica geográficamente los proyectos a los que se les han asignado número de SNIP

a nivel nacional. Hay que resaltar que algunos de estos proyectos proporcionan toda la información requerida por el SNIP, pero hay otros proyectos que solo proporcionan información básica del mismo.

El Ministerio de Finanzas en el informe del Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera indica que los recursos monetarios que se utilizaron para inversión a nivel nacional fueron de aproximadamente 13,918 millones de quetzales, de los cuales únicamente tres millones y medio fueron invertidos en el municipio de Antigua Guatemala.

En el cuadro siguiente se refleja la inversión que se hizo en el año 2015 en el municipio de Antigua Guatemala, se observa que únicamente dos proyectos fueron finalizados, los cuales se enfocaron en el área de salud, mejora y ampliación en uno de los hospitales del territorio, utilizando únicamente fondos internos en ambos proyectos canalizados a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Cuadro 4.8: Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera de Antigua Guatemala. Año 2015

SNIP	PROGRAMAS DE INVERSION FÍSICA.	INSTITUCIÓN Y UNIDAD EJECUTORA	META	UNIDAD DE MEDIDA	ASIGNCIÓN DE RECURSOS (montos expresados en Quetzales)		
					Interno	Externo	Total
97573	Ampliación hospital Pedro de Betancourt, Área existente de emergencia de maternidad y quirófanos y área nueva rampa de acceso, Antigua Guatemala	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Hospital Pedro de Betancourt	192	metros cuadrados	3,000,000.00		3,000,000.00
97488	Mejoramiento Hospital Pedro de Betancourt planta de tratamiento de aguas residuales	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Hospital Pedro de Betancourt	10	metros cuadrados	538,000.00		538,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>3,538,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

Asimismo, y como se puede observar el cuadro 4.9, se concluyeron tres proyectos más con un aproximado de cuatro millones de Quetzales, los cuales fueron ejecutados a través del Consejo de Desarrollo Departamentales. Estos proyectos fueron enfocados en áreas de agua y saneamiento.

Cuadro 4.9: Proyectos del Consejo de Desarrollo Departamentales para Antigua Guatemala. Año 2015

REGISTRO SNIP	PROYECTOS	MONTO (expresados en Quetzales)
151424	Ampliación sistema de Agua Potable la Antigua Guatemala Sacatepéquez	2,364,854.00
151446	Construcción pozo(s) mecánico aldea San Pedro Panorama la Antigua Guatemala, Sacatepéquez	1,022,845.00
151450	Construcción sistema de tratamiento aguas residuales Aldea el Hato la Antigua Guatemala, Sacatepéquez	1,319,559.00
TOTAL		4,707,258.00

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

De acuerdo al trabajo de campo realizado, se consultó en la municipalidad de Antigua Guatemala, donde se indicó que el año 2015 fue atípico para dicho municipio, aunado a esto se obtuvo únicamente información de 47 proyectos ejecutados; sin embargo, únicamente 27 proyectos mostraron ejecución física y financiera, alcances y limitaciones, dicho proyectos se encuentran con más del 50% de ejecución física y financiera

Cuadro 4.10: Cartera de Proyectos, en ejecución y ejecutados para Antigua Guatemala en SNIP. Año 2016

ESTADO DE PROYECTOS	Educación	Salud	Agua, Saneamiento y Energía	Ocio, Turismo y Ambiente	Infraestructura y Comunicación	Otros	TOTAL
CARTERA DE PROYECTOS	4	1	19	4	2	5	35
EN EJECUCIÓN	0	2	1	0	1	0	4
EJECUTADOS	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- 2020.

Para el año 2016, como se observa en el cuadro 4.10, la cartera de proyectos para ese año fue de 35, mientras que en ejecución habían 4 y ejecutados no se registró uno solo. Aquí se refleja que la mayoría de proyectos que se plantean dentro del

territorio, son de agua, saneamiento y energía, mientras que proyectos donde se encuentra la categoría de turismo no se proponen una cantidad significativa, únicamente cuatro proyectos en esta categoría mientras que en ejecución o ejecutados no se encuentran en esta etapa.

Cuadro 4.11: Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera de Antigua Guatemala. Año 2016

SNIP	PROGRAMAS DE INVERSION FISICA.	INSTITUCIÓN Y UNIDAD EJECUTORA	META	UNIDAD DE MEDIDA	ASIGNACIÓN DE RECURSOS (Montos en Quetzales)		
					INTERNO	EXTERNO	TOTAL
168934	Construcción sistema de tratamiento Aguas Residuales la Antigua Guatemala	Obligaciones del Estado a cargo del tesoro	5	metros cúbicos	5,227,737		5,227,737
97573	Ampliación Hospital Pedro de Betancourt área existente de Emergencia de maternidad y quirófanos y área nueva de rampa de acceso, Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del tesoro	250	metros cúbicos	300,000		300,000
<b>TOTAL</b>							<b>5.527,737</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

Con respecto a los proyectos que registra el MINFIN, en el Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera únicamente se registraron 2 proyectos. Se logró identificar que en el cuadro 4.11, uno de los proyectos que corresponde al año 2015 se registró con los mismos montos ejecutados en el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- el único dato que cambia es la institución y unidad ejecutora, en el año 2015 se indica que fue el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-, mientras que en el año 2016 fue la dependencia Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro que forma parte de la estructura del MINFIN.

Para el año 2017, la cartera de proyectos propuestos para el municipio de Antigua y que están elaborados por diferentes instituciones gubernamentales presentó 33

mientras que en ejecución fueron 33 y ejecutados ninguno. Al igual que los años anteriores, los proyectos enfocados en agua, saneamiento y energía son los de mayor demanda, seguidamente los de ocio, turismo y ambiente, en esta categoría se encuentran proyectos de mejora en parques y centros deportivos

Cuadro 4.12: Cartera de Proyectos, en ejecución y ejecutados para Antigua Guatemala en SNIP. Año 2017

ESTADO DE PROYECTOS	Educación	Salud	Agua, Saneamiento y Energía	Ocio, Turismo y Ambiente	Infraestructura y Comunicación	Otros	TOTAL
CARTERA DE PROYECTOS	0	1	21	6	1	3	32
EN EJECUCIÓN	2	1	12	5	3	10	33
EJECUTADOS	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- 2020.

En el Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera fueron detallados seis proyectos para el territorio antiguëño. Al igual que el cuadro 4.12 donde se tiene una cartera de proyectos enfocados en agua y saneamiento, aquí también se observa la misma tendencia, la mayoría de proyectos ejecutados fueron en estas áreas. No obstante al año anterior 2016, en este año el monto invertido fue superior a Q 19.0 millones de quetzales, mientras que en el 2016 fue de Q 5.0 millones. Al respecto, cabe destacar que la inversión del año 2016 fue inferior dado que fue un periodo de cambio de autoridades, tanto a nivel nacional como local, esto provoca poca inversión y genera pausas en proyectos iniciados en años anteriores.

De acuerdo a información proporcionada por la municipalidad de la Antigua Guatemala, como se puede observar en el anexo 1, en donde se detallan los proyectos llevados a cabo por dicha comuna en el municipio, estos ascienden a un monto de aproximadamente de Q 65.0 millones de quetzales, siendo las áreas de agua y saneamiento, fortalecimiento a institución dentro del área y mejoramiento en vías de comunicación donde más inversión se generó. Es importante indicar que, aun cuando estos proyectos no son específicamente del sector turístico, impactan

de forma indirecta en este sector, mejorando y beneficiando a la población antigüena.

Cuadro 4.13: Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera de Antigua Guatemala. Año 2017

SNIP	PROGRAMA DE INVERSIÓN FÍSICA	INSTITUCIÓN Y UNIDAD EJECUTORA	META	UNIDAD DE MEDIDA	ASIGNACIÓN DE RECURSOS (Montos en Quetzales)		
					INTERNO	EXTERNO	TOTAL
88354	Construcción sistema de alcantarillado sanitario sistema combinado sector sur Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Ministerio de Desarrollo Social, Fondo de desarrollo social	1186	Metro	8,444,887.00	0	8,444,887.00
186301	Mejoramiento sistema de alcantarillado sanitario colector central Aldea San Pedro las Huertas, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del tesoro)	1700	Metro	2,611,171.00	0	2,611,171.00
97573	Ampliación Hospital Pedro de Betancourt, área existente de Emergencia de maternidad y quirófanos y rea nueva de rampa de acceso Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Hospital Pedro de Betancourt	240.18	Metro cuadrado	3,500,000.00	0	3,500,000.00
152488	Mejoramiento edificio(s) Hogar de ancianos Fray Rodrigo de la Cruz Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Hospital Pedro de Betancourt	1240	Metro cuadrado	1,500,000.00	0	1,500,000.00
186303	Construcción sistema de alcantarillado sanitario Aldea el Hato La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	450	Metro	2,575,000.00	0	2,575,000.00
	Mejoramiento sistema de Agua Potable (tanque de distribución) Aldea Santa Catarina Bobadilla La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	50	Metro cubico	550,000.00	0	550,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>19,181,058.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

El siguiente periodo, que corresponde al año 2018 la cartera de proyectos fue de 34, habiéndose observado una tendencia similar a los años anteriores, los proyectos en ejecución fueron 35, uno más que los proyectos en cartera. Los de agua, saneamiento y energía fueron los proyectos más registrados. En el cuadro 4.14 se observa que no obtuvo ejecución de los proyectos en los años 2016 y 2017.



Cuadro 4.14: Cartera de Proyectos, en ejecución y ejecutados para Antigua Guatemala en SNIP. Año 2018

ESTADO DE PROYECTOS	Educación	Salud	Agua, Saneamiento y Energía	Ocio, Turismo y Ambiente	Infraestructura y Comunicación	Otros	TOTAL
CARTERA DE PROYECTOS	2	0	24	1	2	5	34
EN EJECUCIÓN	3	0	11	4	6	11	35
EJECUTADOS	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- 2020.

En cuanto al Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera se registraron únicamente 3 proyectos (ver cuadro 4.14) con una inversión de un poco más de Q 6.0 millones de quetzales. En este año 2018 se reflejó un proyecto en el ámbito de educación, siendo el que más recursos utilizó, habiéndose enfocado principalmente en la mejora de las instalaciones de una escuela de nivel primario de la aldea El Hato.

Cuadro 4.15: Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera de Antigua Guatemala. Año 2018

SNIP	PROGRAMAS DE INVERSIÓN FISICA	INSTITUCIÓN Y UNIDAD EJECUTORA	META	UNIDAD DE MEDIDA	ASIGNACIÓN DE RECURSOS (Montos en Quetzales)		
					INTERNO	EXTERNO	TOTAL
205833	Construcción pozo(s) Aldea San Gaspar Vivar La Antigua Guatemala Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro	183	Metro	2,500,000.00	0	2,500,000.00
205829	Mejoramiento escuela primaria Aldea el Hato La Antigua Guatemala Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro	200	Metro Cuadrado	3,292,158.00	0	3,292,158.00
152488	Mejoramiento edificio(s) Hogar de ancianos Fray Rodrigo de la Cruz Antigua Guatemala Sacatepéquez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	1571	Metros Cuadrados	500,000.00	0	500,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>6,292,158.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

La información de cada una de las fuentes refleja, que no todos los proyectos que se proponen para el municipio de Antigua Guatemala, son llevados a cabo, y los que llegan la fase de implementación, no todos llegan a la ejecución total en los primeros dos años. La tendencia de estos proyectos, según la información consultada en el MINFIN y el SNIP, es que tienen una duración hasta de cinco

años, por diferentes motivos, uno de ellos es la falta de seguimiento, problemas con autoridades previas, entre otras causas.

La municipalidad de Antigua Guatemala, según la información consultada, para el año 2018 presentó información desagregada en dos grandes categorías: 1) listado de proyectos en ejecución y ejecutados, y 2) listado de obras de inversión social.

Como se observa en el anexo cuatro, el listado de proyectos en ejecución o ejecutados registró una inversión de aproximadamente 16 millones de quetzales, es importante indicar que solo un proyecto fue ejecutado, es decir, tienen una finalización del 100% en avance físico y financiero.

Con relación al listado de obras de inversión social, según la información recabada en la municipalidad de Antigua Guatemala, los recursos asignados para el año 2019, fueron de aproximadamente Q 40.0 millones de quetzales. Como se observa en el anexo 1, todos los proyectos tienen un avance físico del 100%, no obstante, el avance financiero no sobrepasó el 90.0%. En estos proyectos ya se puede observar inversión en sitios de interés turístico para los visitantes al municipio, asimismo, conservación de la red vial, un aspecto importante para los turistas al momento de decidir que sitios visitar.

El año 2019 cambia totalmente la tendencia de los años anteriores, puede decirse que esta diferencia se debe a que es un año de elecciones generales previo a determinar quiénes serán las nuevas autoridades. Como se observa en el cuadro 4.16, los proyectos en cartera disminuyeron significativamente pasando de 34 a solo 8 propuestas, mientras que los proyectos en ejecución disminuyeron pasando de 35 a 30.

Los proyectos fueron enfocados en todas las áreas resumidas en los cuadros expuestos, habiéndose orientado especialmente en proyectos de agua, saneamiento energía, seguido por los de infraestructura y comunicación. Queda de igual manera una nula ejecución total de proyectos, según la información proporcionada por SEGEPLAN.

Cuadro 4.16: Cartera de Proyectos, en ejecución y ejecutados para Antigua Guatemala en SNIP. Año 2019

ESTADO DE PROYECTOS	Educación	Salud	Agua, Saneamiento y Energía	Ocio, Turismo y Ambiente	Infraestructura y Comunicación	Otros	TOTAL
CARTERA DE PROYECTOS	0	0	6	1	0	1	8
EN EJECUCIÓN	2	2	11	3	7	5	30
EJECUTADOS	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- 2020.

Continuando con el año 2019, según el Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera del MINFIN, detalla que se invirtieron para ese año aproximadamente Q 6.0 millones de quetzales para el municipio de Antigua Guatemala, los proyectos se enfocaron a las áreas de agua y saneamiento. Como se observa en el cuadro 4.17, los montos fueron designados al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y a Obligaciones del Estado con Cargo al Tesoro, siendo estas las instituciones y unidades ejecutoras. .

Cuadro 4.17: Programa de Inversión Física, Transferencias de Capital e Inversión Financiera de Antigua Guatemala. Año 2019

SNIP	DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN Y UNIDAD EJECUTORA	META	UNIDAD DE MEDIDA	ASIGNACIÓN DE RECURSOS (Montos expresados en Quetzales)		
					INTERNO	EXTERNO	TOTAL
224609	Construcción sistema de alcantarillado sanitario para sector 2 Aldea San Mateo, Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	1582	Metro	3,266,019.00		3,266,019.00
152488	Mejoramiento Edificio(s) Hogar de Ancianos Fray Rodrigo de la Cruz, Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	823	Metro cuadrado	500,000.00		500,000.00
224619	Construcción sistema de agua potable para abastecer Aldea Buena Vista y Caserío El Astillero, Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	243	Metro	2,100,000.00		2,100,000.00
224625	Construcción sistema de agua potable Aldea San Pedro El Panorama Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Obligaciones del Estado a cargo del Tesoro	152	Metro	1,083,380.00		1,083,380.00
<b>TOTAL</b>							<b>6,949,399.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, año 2020.

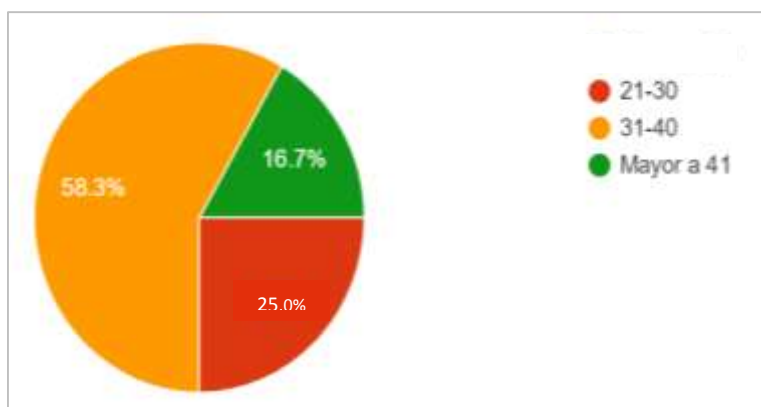
En cuanto a las obras de inversión social realizadas por la municipalidad de Antigua Guatemala en el año 2019, como se puede observar en los cuadros del anexo cuatro, ascienden a un poco más de Q 65.0 millones de quetzales. Asimismo, el listado de proyectos en ejecución o ejecutados, en el anexo cinco se refleja que se utilizaron aproximadamente 39 millones de quetzales, a diferencia del listado de las obras de inversión social, en este listado se observa los proyectos con fechas de iniciación y cuales fueron terminadas en el año 2019. La mayoría de estos proyectos se orientan a las áreas de agua y saneamiento.

#### **4.4. Análisis del sector de hotelería en Antigua Guatemala**

De acuerdo a la muestra utilizada para la realización del presente trabajo de investigación de tesis, como se observa en el capítulo tres, se realizó una encuesta a 64 hoteles ubicados en Antigua Guatemala, que se encuentran en la categoría de una a cinco estrellas, esta categorización se otorga por los servicios brindados a los huéspedes. A continuación se analiza la información que se recabo de los hoteles,

En la gráfica 4.1 se muestra la información básica de los hoteles que dieron respuesta a la encuesta, esta reflejó que un 58.3% fueron hombres y el 41.7% restante mujeres, lo anterior evidencia que hay un mayor número de hombres como empleados con posiciones de gerente. Los encuestados se encuentran comprendidos en su mayoría en un rango de edad de 31 a 40 años, toda vez que representan el 58.3%, un 18.7% mayores de 41 años y el 25.0% se encuentran en el rango de 21 a 30, esto permite un alto grado de confiabilidad de la información proporcionada por la persona que brindó respuestas a la encuesta.

Grafica 4.1: Rango de Edad de los encuestados.  
Antigua Guatemala. Año 2018

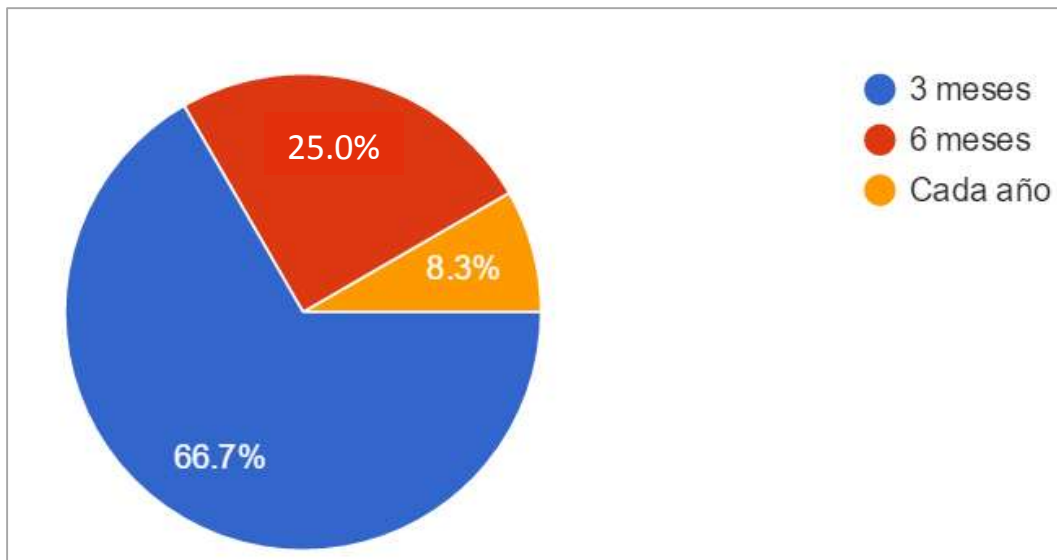


Fuente: elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

De los encuestados, es decir de los gerentes de los hoteles, el 83.3% residen en el municipio de Antigua Guatemala, mientras que al preguntarles el lugar de residencia, un 66.7% de los trabajadores viven en el mismo municipio, no obstante el 33.3% restante de empleados llegan a trabajar desde municipios circundantes a la Antigua Guatemala, esto refleja que no solo este territorio se beneficia del sector turístico, pues hay un porcentaje de empleados que provienen de otros municipios del departamento de Sacatepéquez.

En cuanto a la capacitación que se le debe brindar al personal, como una estrategia del nivel microeconómico de la competitividad sistémica, en la búsqueda de qué el capital humano de la empresa brinde el mejor servicio a sus huéspedes, como se observa en la gráfica 4.2, de los hoteles consultados el 66.7% indicó que capacitan a sus empleados cada 3 meses, mientras que un 25.0% lo hace cada 6 meses y un 8.3% realiza el proceso de capacitación de forma anual.

Grafica 4.2: Periodicidad con la que capacitan a sus empleados, Antigua Guatemala. Año 2018



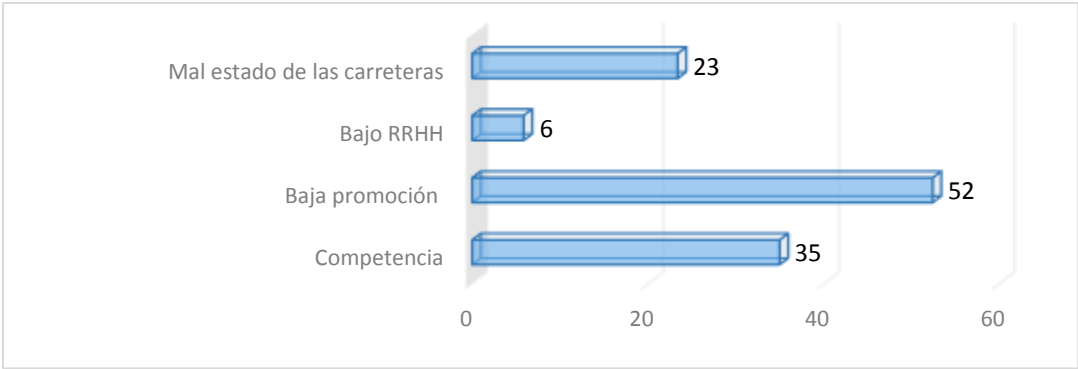
Fuente: elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

Cabe destacar que dentro de la competitividad sistémica, la innovación es un factor importante para convertir tanto a una empresa como a un territorio en competitivo, por tal razón, dentro de la boleta se incorporó la pregunta relacionada con la periodicidad con que innovan dentro de sus hoteles, los resultados reflejaron que del total de hoteles, el 75.0% de los mismos realizan innovación cada año, un 16.7% cada 2 años y un 8.3% lo realiza cada 4 años. La innovación, es una acción que debe implementarse constantemente para estar dentro del mercado del sector turístico y, poder competir con otros territorios, tanto internos como a nivel internacional.

En cuanto a sí los hoteles realizan seguimiento del servicio prestado a sus huéspedes, como era de esperar, el 100% de los mismos respondieron que dan el respectivo seguimiento; es decir, envían una encuesta de evaluación a los visitantes y con ello evalúan el servicio prestado. Esta acción es fundamental ya que permite retroalimentar, tanto el servicio brindado como los servicios que el cliente requiere para conocer gustos y preferencias.

Ahora bien, la competitividad sistémica integra diferentes aspectos dentro de los cuatro niveles que la componen, en el nivel macro, como se ha mencionado con anterioridad, integra todos aquellos aspectos y condiciones que las instituciones públicas deben proporcionar para generar competitividad. En este sentido, se realizó la pregunta a las empresas hoteleras de la Antigua Guatemala, cuáles eran a su consideración los aspectos que más les afectaban para lograr ser competitivos, entre las opciones se encontraba: el mal estado de las carreteras, bajo recurso humano, baja promoción o bien la competencia. Los encuestados respondieron que eran principalmente tres aspectos de estos, baja promoción por parte del Estado, competencia y mal estado de las carreteras. Dado que era una pregunta abierta, en la opción otros, los encuestados respondieron que existen aspectos que afectan a la competitividad, como que existen otros hoteles no registrados en el INGUAT y que tienen tarifas más bajas y los impuestos castigan a los hoteles registrados.

Grafica 4.3: Causas que afectan la competitividad, Antigua Guatemala Año 2020

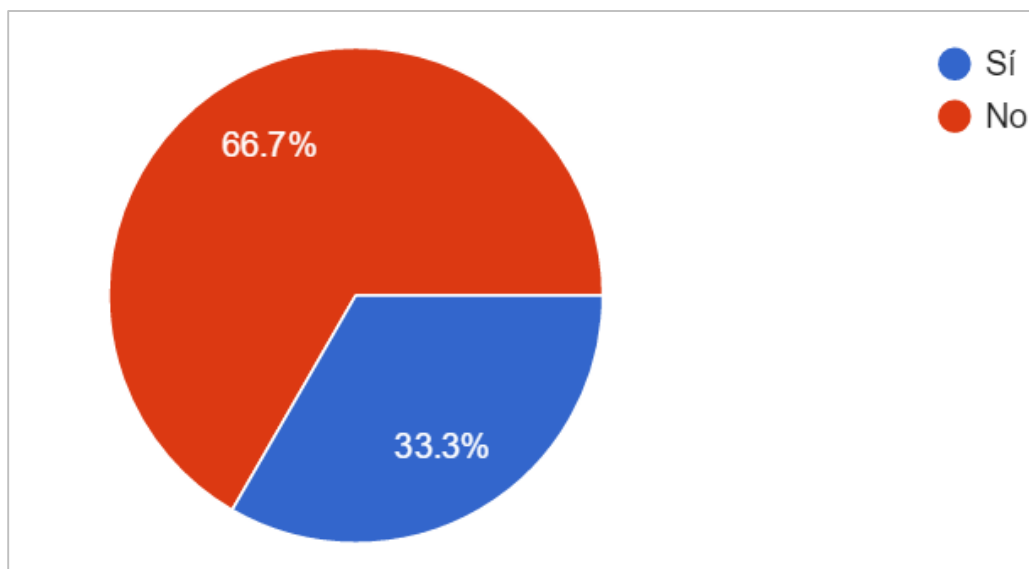


Fuente: Elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

En relación a si estos están organizados o bien integran algún clúster de turismo o relacionados a este sector económico, el 66.7% de los encuestados respondió que no, mientras que el 33.33% restante indicó que si, esto refleja que dicho sector dentro del municipio de Antigua Guatemala no está organizado, o desconoce la existencia de un conglomerado de empresas que se dedican al mismo sector de la economía,

esto viene a afectar la forma de organización para el desarrollo de estas actividades y con ello afecta la competitividad del sector. (Ver gráfica 4.4).

Grafica 4.4: Integración de clúster, Antigua Guatemala  
Año 2018



Fuente: elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

Con respecto a la pregunta, si a las cadenas de hoteles internacionales les afecta la competitividad de su hotel, el 58.3% de los mismos respondieron que si les afecta, mientras que el 41.7% restante indicó que no.

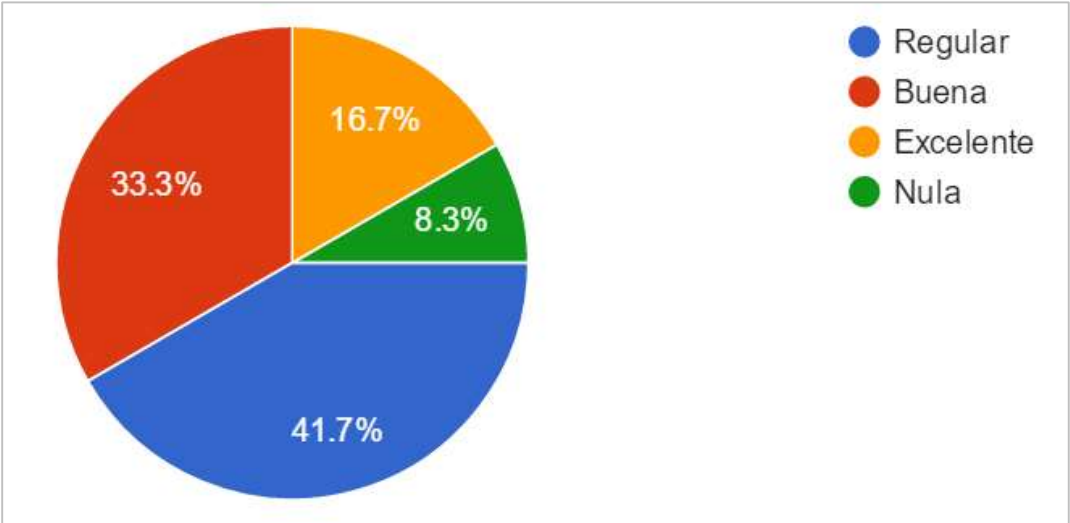
Con la información obtenida se evidencia una falta de integración por parte del sector hotelero de Antigua Guatemala, ya que no está organizado y no muestran una visión de desarrollo, un 83.3% de los hoteles respondieron que no están organizados, comentando que cada hotel vela por sus propios intereses, no hay consensos y unificación de tarifas y que en toda Guatemala no hay organización y todo se hace de forma empírica, o bien como se indicó anteriormente, cada empresario vela por su propio interés.

Por otro lado, se vio necesario evidenciar la percepción de los hoteles en cuanto a la promoción que se hace a la Antigua Guatemala a nivel internacional, como uno



de los principales destinos turísticos del país. Como se observa en la gráfica 4.5, la promoción de este territorio turístico según los hoteles encuestados, el 41.7% lo considera regular; un 33.3% buena; un 16.7% excelente, no obstante, un 8.3% dijo que percibe como nula la promoción de Antigua Guatemala.

Grafica 4.5: Promoción del territorio a nivel internacional, Antigua Guatemala Año 2018



Fuente: elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

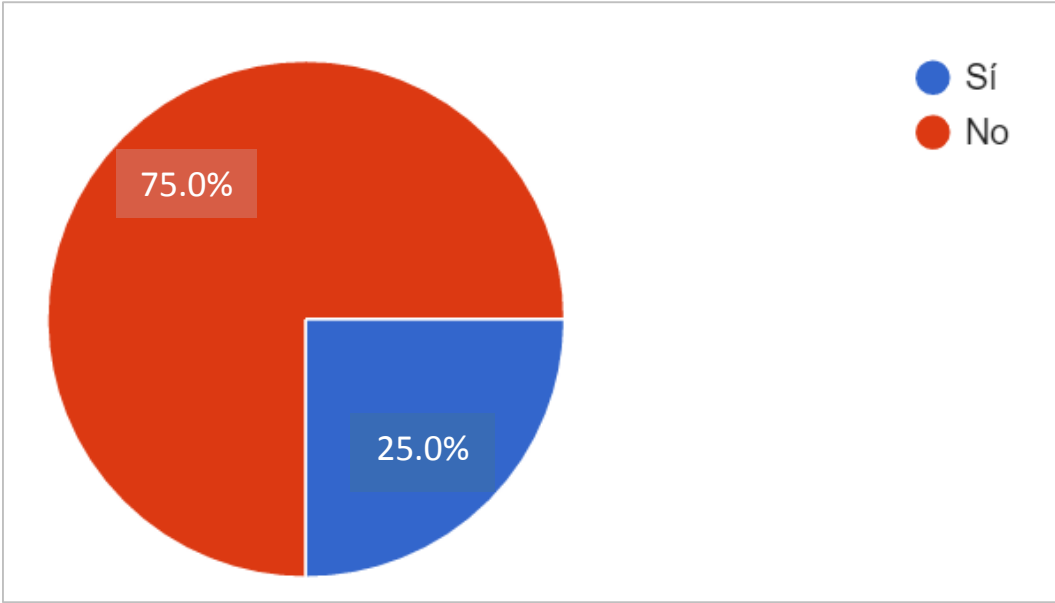
Dentro de la encuesta se consideró importante, incorporar información relacionada sobre el conocimiento de algunos instrumentos vinculados a la actividad turística, especialmente al PND, se consultó que si conocen o han escuchado del Plan Nacional de Desarrollo K´atun nuestra Guatemala 2032, el 50% de los encuestados manifestó que lo conoce. De estos, únicamente un 28.6% indicó que el Plan ha beneficiado al turismo, específicamente al sector hotelero de Antigua Guatemala, mientras que el 71.4% restante indicaron que el plan no ha beneficiado. El mismo porcentaje informó que el PND al 2032, no tendrá el impacto de convertir a la Antigua Guatemala en un territorio competitivo.

Ahora bien, con respecto a la planificación local, el 50.0% del total de hoteles encuestados, desconoce los planes que tiene el municipio de Antigua Guatemala. Esta falta de conocimiento refleja dos situaciones: por una parte el acercamiento de

las instancias nacionales y locales para dar a conocer a todos los actores dinamizadores de la economía de la planificación existente, y por otro lado la falta de interés del sector privado, en este caso, los hoteles, en participar en la planificación de su territorio y con ello hacer los procesos participativos e inclusivos.

A pesar de esta ausencia de conocimiento de la planificación nacional y local, el sector hotelero manifestó en un 75% que el Estado de Guatemala, dentro del PND no busca otorgar infraestructura para Guatemala y sus diferentes territorios para que sea competitivo turísticamente, porcentajes que se reflejan en la gráfica siguiente.

Grafica 4.6: Otorga Guatemala infraestructura para ser un territorio competitivo en el sector de turismo, Antigua Guatemala Año 2018



Fuente: elaboración propia, con información de la encuesta realizada a hoteles de Antigua Guatemala.

En este orden, los hoteles encuestados consideraron que la infraestructura que el Estado proporcione, debe ser uno de los factores principales que generaría competitividad sistémica. El 83.3% de los encuestados, manifestó que es una de las principales aspectos a desarrollar en Guatemala. Le preceden las mejoras o

creación de conexiones de comunicación con un 75.0% y un 58.3% mejoras en la seguridad ciudadana del territorio. No consideraron que los aspectos de salud fuera importantes para generar competitividad turística.

Ahora bien se proporcionaron seis aspectos que según el Foro Económico Mundial se consideran importantes al elaborar el ranking de competitividad turística de un territorio, siendo estos: Infraestructura (turística), salud, seguridad, Tecnologías (TIC), conexiones y la escolaridad del recurso humano. Los hoteles encuestados indicaron que la mayor debilidad de Antigua Guatemala, es en temas de seguridad con un 75.0%, le preceden el factor de infraestructura y conexiones con un 41.7% y 33.3% respectivamente.

En cuanto a si la población antigüeña se ve afectada, o en riesgo de perder sus costumbres o cultura, por el ingreso de turismo, el 91.7% respondió que no; mientras que un 8.3% indico que sí y opinó que Antigua Guatemala se ha convertido más en un lugar de fiesta y que no se está considerando como un territorio con alto valor patrimonial, por lo que debería de promoverse más actividades culturales y no de fiesta por las noche.

Finalmente, el 100% de los hoteles encuestados, manifestaron que una política enfocada a los principales sitios turísticos de Guatemala y, una efectiva aplicación podría convertir al país, y por ende a la Antigua Guatemala, entre los principales países y territorio de competitividad turística a nivel nacional.

#### **4.5. Valoración de la Ejecución presupuestaria de proyectos y la generación de competitividad con enfoque sistémico.**

Guatemala tiene una clara planificación, de acuerdo al PND que tiene vigencia hasta el año 2032. Dentro de esta planificación, se dieron las directrices para generar

desarrollo en todos los territorios de la nación, como fin último de esta. Si bien los proyectos dentro del PNDK'atun2032, no fueron elaborada bajo un enfoque sistémico, estos proyectos tienen los elementos suficientes para generar competitividad. Al igual que la planificación nacional, la planificación local tiene una clara orientación y guía del ente rector de la planificación en Guatemala como lo es SEGEPLAN, cabe destacar que los Planes de Desarrollo Municipal –PDM- son elaborados bajo la coordinación de la municipalidad y asesoría técnica de personal de SEGEPLAN.

No obstante, aun cuando se tengan una diversidad de ideas de proyectos dentro de la planificación local y nacional, estos dependen en su totalidad de la aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación, el cual es aprobado anualmente por el Congreso de la República,, este mismo impacta a las municipalidades ya que estas reciben un monto anual que complementa el presupuesto municipal.

Cabe destacar que algunos de los proyectos anteriormente mencionados, no se ejecutado.. Como se pudo observar, la mayoría de proyectos, durante los último cinco años, se han enfocado en agua y saneamiento, mejoramientos de parques y calles, entre otros, que a vista de todos no generan competitividad para un sector como el de turismo principalmente en Antigua Guatemala siendo este un territorio con alto potencial de convertirse en unos de los principales sitios visitados en América Latina.

Dentro del análisis de competitividad turística, se menciona a España como país líder en competitividad turística, luego de proporcionar las condiciones de conectividad a sus principales ciudades turísticas en todos sus aeropuertos, y haber mejorado sus vías terrestres, destina aproximadamente cada año un 5.1% de su presupuesto nacional para el Programa de Coordinación del Turismo en España. Asimismo, España cuenta con clúster turísticos, lo que promueve una comunicación

directa entre el sector privado y público dedicado al turismo y que trabaja en conjunto para beneficio de este sector.

Guatemala por su parte tiene asignado apenas un 0.4% del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación, destinados para el Instituto Guatemalteco del Turismo –INGUAT- como ente rector del turismo en Guatemala. Aunado a esto, proyectos dentro de la planificación que beneficiarían de forma directa al sector turismo, no se realizan y se priorizan aquellos proyectos sin impacto real al desarrollo de Guatemala. El 90% de los proyectos de la planificación local van destinados a satisfacer necesidades básicas no tomando en consideración dar inicio con proyectos de alto impacto, en cuanto a la planificación nacional existen proyectos de infraestructura que promovería la competitividad turística pero no son priorizados. De la misma forma dentro de la comuna antigüeña, todos los años del período de investigación se llevaron a cabo proyectos en áreas que debieron de haberse atendido años atrás.

Otro factor que impacta en que los proyectos dentro de la planificación y que se han ejecutado en todos estos periodos, es que no cuentan con la respectiva evaluación que debe tener un proyecto al finalizar esta, o bien, no se tiene acceso a estas. Asimismo, un factor importante y que debe remarcar es que en el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- existen inconsistencias en la información proporcionada. Un ejemplo de ello es el proyecto con el número de SNIP 97573, este hace como principal referencia en el portal del Sistema que hay un 0% de ejecución física y un 100% de ejecución financiera, lo mismo sucede con el proyecto número de SNIP 210502 con una ejecución física del 4.0% y una ejecución financiera de 68.0%, proyectos del año 2017 propuestos para el municipio de Antigua Guatemala por mencionar algunos.

Finalmente y de acuerdo a la información de los presupuestos ejecutados en los diferentes proyectos en el territorio de Antigua Guatemala, estos no representan ni el 0.5% del presupuesto nacional, mientras que el presupuesto de la municipalidad

de Antigua Guatemala gestiona aproximadamente un 50.0% de su presupuesto a proyectos enfocados en áreas que no benefician de forma directa ni indirecta al sector turístico y que lo convierta en un territorio competitivo y con ello incrementar la ocupación hotelera del territorio.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al desarrollo del presente trabajo de investigación de tesis realizado, la hipótesis se rechaza. Al respecto en la planificación nacional y local se propone una serie de proyectos, no obstante, solo un 10% logran iniciar la ejecución y no tienen un enfoque sistémico. Asimismo, para el sector turismo se destinan únicamente menos del 0.4% del presupuesto a turismo en todo el país, y solo aproximadamente 46 millones de quetzales fueron invertidos en proyectos en el municipio de la Antigua Guatemala durante los cinco años analizados ejecutados por las instituciones gubernamentales. Asimismo, la municipalidad invierte aproximadamente 65 millones anualmente en diferentes proyectos dentro del territorio.
2. El sector de turismo en Antigua Guatemala, específicamente el sector hotelero, no reflejó coordinación interinstitucional con los entes rectores de la planificación nacional y local. Esta actividad económica no está organizada en un clúster de turismo, lo que implica que su planificación a lo interno de la industria, no tengan un enfoque sistémico para generar competitividad a nivel internacional.
3. La planificación nacional, pero especialmente la local tiene un proceso metodológico con enfoque participativo, incluyente y democrático para la construcción de los planes que contendrán diversos proyectos que buscan generar desarrollo.
4. Los proyectos enfocados al turismo en la Antigua Guatemala no generan competitividad sistémica, debido a que la planificación a nivel nacional de los mismos no fue bajo un enfoque sistémico. Existen aproximadamente 30 proyectos en la planificación local anual, de los cuales únicamente cinco logran ejecutarse en su totalidad transcurridos cuatro años, siendo estos en las áreas de agua y saneamiento, o bien mejoras en las carreteras.

5. Existen aproximadamente un 10% de proyectos en la planificación nacional enfocados al municipio de Antigua Guatemala y una cartera de aproximadamente 30 proyectos en la planificación nacional, de los cuales solo el 10% se inician y duran entre tres o cuatro años en ejecutarse en su totalidad. Lo que evidencia un reducido presupuesto anual para estos.



## RECOMENDACIONES

1. Que la Municipalidad de Antigua Guatemala, técnicamente logre una alineación entre la planificación y el presupuesto, mediante la implementación del modelo de gestión pública de Gestión por Resultados, para que todos los recursos y esfuerzos instituciones estén dirigidos a lograr los resultados de los planes, programas y proyectos existentes.
2. Que la actividad económica a hotelera de la Antigua Guatemala, así como las diferentes industrias que se enfocan al sector turístico, conformen un clúster de turismo, con la finalidad de lograr una coordinación interinstitucional para lograr competitividad dentro del territorio.
3. Que se realice un análisis económico, sobre los beneficios que se pueden obtener el integrar un enfoque sistémico para la planificación local del Municipio de Antigua Guatemala, así como la incorporación de la Gestión por Resultados y con ello promover una eficiencia en los recursos del territorio. .
4. Que se realice un proceso sistemático de monitoreo y evaluación con enfoque económico y social, para aquellos proyectos que son ejecutado en el Municipio de Antigua Guatemala, con la finalidad de visibilizar los efectos e impacto alcanzados en la población meta.
5. En cuanto a la cartera de proyectos que se propusieron dentro del PDM y dentro del PDN, se recomienda que los mismos se prioricen, considerando aquellos que generen competitividad en el sector turístico. en este sentido, dar inicio a aquellos proyectos como promover la conectividad terrestre entre el aeropuerto y los principales centros de más atracción turística, en este caso a la Antigua Guatemala.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Hierro, J., & Martín Fernández, J. (2010). Un análisis económico en la conservación del patrimonio histórico en España. *Patrimonio Cultural de España* 3, 77-88.
- BANCOMUNDIAL-, B. M. (2006). *Evaluación de los Efectos de los Programas Sociales: Perspectiva de las Políticas Públicas*. Banco Mundial.
- Bosch, J. L. (2014). *Fundamentos del enfoque sistémico para el*. Neuquén: EDUCO.
- Brito, A. D. (2005). Turismo y Competitividad en Venezuela: Una aproximación a la situación actual Venezolana. *En Visión Gerencial*, 133-150.
- Cardona, A. M. (2003). *Diseños Cuasiexperimentales*. Antioquía: Universidad de Antioquía .
- CEDE, C. d. (2015). *Metodología para la Evaluación de Resultados*. Lima, Perú: Facultad de Economía, Universidad de los Andes. .
- CEPAL-ILPES, C. E. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.
- Cohen, E., & Franco, R. (2002). *Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México DF: Siglo XX Editores.
- CONEVAL, C. N. (2016). *CONEVAL: lo que se mide se puede mejorar*. Obtenido de Evaluación de la Política Social:  
[https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Impacto.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Impacto.aspx)
- Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Santa Lucia Milpas Altas y Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, Dirección de

- Planificaciòn. (2010). *Plan de Desarrollo de Santa Lucia Milpas Altas*. Guatemala: SEGEPLAN/DPT.
- Escalona, F. M. (2011). TEORÍA GENERAL DEL TURISMO. REFERENCIA LAS. *Economía Autónoma* , 31-56. Obtenido de Eumed.
- España, M. d. (21 de Noviembre de 2015). Política Exterior y Cooperación, Unión Europea. Madrid, Madrid, España.
- Fontaine, E. R. (2008). *Evaluación social de proyectos*. México: Pearson Educación de México.
- Franco, S., & Wilson, J. (01 de Febrero de 2017). Desarrollo y competitividad: más allá de la economía. *Euskonews*.
- González, M. O., & Ruiz, D. F. (2007). La competitividad internacional de los destinos turísticos del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cudernos de Turismo*, 7-24.
- Guatemala, P. d. (29 de Diciembre de 1983). Reglamento para Establecimiento de Hospedaje. *Acuerdo Gubernativo 1144-83*. Guatemala, Guatemala, Guatemala : Palacio Nacional .
- Guy, D. M., & Buléon, P. (2005). *L'espace social, lecture géographique des sociétés*. Paris: Armand Collin.
- HOSTELTUR. (06 de Abril de 2017). *España lidera de nuevo el Índice de Competitividad Turística mundial*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/121402\\_espana-lidera-nuevo-indice-competitividad-turistica-mundial.html](https://www.hosteltur.com/121402_espana-lidera-nuevo-indice-competitividad-turistica-mundial.html)
- HURTADO, M. L., & BARRÁEZ, A. T. (2013). COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO. *Red de*

*Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 243-260.

Instituto Guatemalteco de Turismo, I. (2018). *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala*. Guatemala.

Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2.2014*. Guatemala: Instituto Nacional de Estadística Guatemala.

Invest In Guatemala: Business Central América, I. (s.f.). *Turismo*. Obtenido de Industria en Guatemala:  
[http://www.investinguatemala.org/sites/default/files/5-tourism\\_esp.pdf](http://www.investinguatemala.org/sites/default/files/5-tourism_esp.pdf)

Jaume Blasco, D. C. (Diciembre de 2009). *Ívalua*. Obtenido de 'Gía Práctica 5 Evaluación de Impacto:  
[http://www.ivalua.cat/documents/1/19\\_03\\_2010\\_13\\_27\\_22\\_Guia5\\_Impacto\\_diciembre2009\\_revfeb2009\\_massavermella.pdf](http://www.ivalua.cat/documents/1/19_03_2010_13_27_22_Guia5_Impacto_diciembre2009_revfeb2009_massavermella.pdf)

Martínez, R. (Noviembre de 2005). *Evaluación de Programas y proyectos sociales*. Santiago , Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL-.

Mattos, C. D. (1979). *Planes versus Planificación en la experiencia Latinamericana*. Chile: ILPES.

Meyer, P. L. (1992). *Probabilidad y aplicaciones estadísticas* . Pearson.

-MINFIN-, M. d. (24 de Diciembre de 1992). *Ministerio de Finanzas Públicas*. Obtenido de  
[https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/manuales/aspectos\\_basicos\\_del\\_presupuesto.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/manuales/aspectos_basicos_del_presupuesto.pdf)

MINFIN, M. d. (2013). *ABC de GESTIÓN POR RESULTADOS*. Guatemala: Dirección Técnica de Presupuesto, MINFIN .

- Ministerio de Energía, T. y. (08 de Abril de 2018). *Secretaría de Estado de Turismo*. Obtenido de TURESPAÑA: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx>
- MTEySS. (2010). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de Capacitación y Formación: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/formacionyformacion>
- OCDE. (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. España: OECD.
- OIT, O. I. (2015). *Guía para la evaluación de impacto*. Obtenido de CINTERFOR: <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-es-evaluar>
- OIT, O. I. (s.f.). *Guía para la evaluación de impacto*. Obtenido de CINTERFOR: <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-es-evaluar>
- OMT-, O. M. (enero de 1994). *Recomendaciones OMT-NU*. Obtenido de <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-s.pdf>
- Palma, O. A. (2008). *Teorías y Enfoques del Desarrollo*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Paul J. Gertler., S. M. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- PDM-SEGEPLAN, C. d. (2010). *Plan de Desarrollo Municipal de Antigua Guatemala, Sacatepequez*. Antigua Guatemala, Sacatepequez: Dirección de Planificación Territorial.
- Prebish, R. (1996). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus*. Ciudad de México: El Trimestre Económico. Vol. LXIII (1), Num. 249.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (23 de Junio de 2015). *Human Development Report*. Obtenido de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://hdr.undp.org/es/content/sobre-el-desarrollo-humano>

R., A. G. (2011). *Modelos de Desarrollo y Estrategias Alternativas en América Latina*.

Renzo, D. R. (12 de Febrero de 2018). Análisis de la Competencia con énfasis en el Análisis de las 5 fuerzas Competitivas de Michael Porter. *Apunte Docente, Universidad Católica de Valparaíso, Chile*. Valparaíso, Chile.

Rodríguez, J. R., García Minguéz, J., & Lamarca Orozco, I. (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

Rostow, W. (1953). *The Process of Economic Growth*. Oxford. . Oxford.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, S. (2011). *Guía para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial Municipal*. Guatemala.

SECTUR, S. d. (Agosto 2017). *Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México*. Ciudad de México: SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA TURÍSTICA.

SEGEPLAN, C. d. (2010). *Plan de Desarrollo La Antigua Guatemala*. Guatemala : SEGEPLAN/DTP.

-SEGEPLAN-, S. d. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo k'atun: nuestra Guatemala 2032*. Guatemala: Serviprensa, S.A.

SEGEPLAN, S. d. (10 de Noviembre de 2015). *Planificación del Desarrollo*. Obtenido de La Planificación del Desarrollo Guatemala: La Planificación del Desarrollo Guatemala

SEGEPLAN, S. d. (2018). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN GUATEMALA*. Guatemala: SEGEPLAN.

Sen, A. (2000). Ka cultura como base de desarrollo contemporáneo. *Dialógos UNESCO*, 1.

Terlizzi, M. A. (12 de Febrero de 2014). *América Econía* . Obtenido de Artículos: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO. (25 de junio de 2015). *UNESCO*. Obtenido de Acstas de Conferencias Generales: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114048Sb.pdf>

Valenzuela, J. (1990). *¿Qué es un patrón de acumulación?* Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía.

Varisco, C., & Cruz, G. M. (2014). *La cuestion de la competitividad en función del desarrollo turistico*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2058/1/varisco.cruz.2014.pdf>

Word Economic Forum, W. (12 de Octubre de 2019). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de Competitividad: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de Proyectos para Antigua Guatemala. Año 2017

Obra en ejecución	Ubicación	Costo (Montos expresados en Quetzales)	Fuente de financiamiento	Fecha finalización
Ampliación sistema de agua potable la Antigua Guatemala Sacatepéquez	Casco urbano	5,136,470.40	Fondos del Consejo Departamental de Desarrollo	12/3/2017
Mejoramiento calle hacia colonia Jardines de Hunapu, la Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Casco urbano	766,411.20	Fondos propios	Suspendido temporalmente
Mejoramiento sistema de aguas pluviales calle del tanque Aldea San Mateo Milpas Altas, la Antigua Guatemala Sacatepéquez	Aldea San Mateo Milpas Altas	401,500.00	Fondos propios	Suspendido temporalmente
Mejoramiento Calle Aldea San Cristóbal El Alto, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Aldea San Cristóbal el Alto	4,689,722.29	Fondos propios	3/23/2018
Mejoramiento Calle Parqueo De Mercado Municipal, Finca La Pólvara, La Antigua Guatemala Sacatepéquez	Finca la Pólvara, Casco Urbano	2,312,866.73	Fondos propios	4/2/2018
Mejoramiento Calle Cementerio Aldea San Pedro Las Huertas, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Aldea San Pedro Las Huertas	497,355.19	Fondos propios	2/13/2018
Ampliación Cementerio Aldea Santa Catarina Bobadilla La Antigua Guatemala Sacatepéquez	Aldea Santa Catarina Bobadilla	713,708.00	Fondos propios	1/21/2018
Mejoramiento Sistema De Agua Potable (Tanque De Distribución) Aldea Santa Catarina Bobadilla La Antigua Guatemala Sacatepéquez	Aldea Santa Catarina Bobadilla	549,489.06	Fondos del Consejo Departamental de Desarrollo	5/25/2018
Mejoramiento Sistema De Alcantarillado Sanitario Colector Central, Aldea San Pedro Las Huertas, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Aldea San Pedro Las Huertas	2,611,168.37	Fondos del Consejo Departamental de Desarrollo	4/2/2018
Mejoramiento Parque Plazuela Aldea San Bartolomé Becerra, La Antigua Guatemala	Aldea San Bartolomé Becerra	909,554.00	Fondos del Consejo Departamental de Desarrollo	5/28/2018
Manejo De Drenajes Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	1,401,470.00	Fondos propios	12/31/2017
Manejo De Desechos Sólidos (Tren De Aseo Municipal), La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	2,541,246.72	Fondos propios	12/31/2017
Conservación Del Alumbrado Público Municipal, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	589,389.00	Fondos propios	12/31/2017
Conservación De La Red Vial Municipal, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	8,479,628.00	Fondos propios	12/31/2017
Saneamiento De Los Sistemas Municipales De Agua Potable, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	4,045,758.00	Fondos propios	12/31/2017
Manejo Y Operación Del Vertedero Municipal Choconal, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Vertedero Municipal El Choconal	2,150,940.00	Fondos propios	12/31/2017



Conservación De Parques Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	2,135,629.00	Fondos propios	12/31/2017
Conservación Parque Ecológico Turístico Florencia, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Finca Municipal Florencia	2,528,327.00	Fondos propios	12/31/2017
Subsidio A La Educación Del Municipio De La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	1,572,463.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento De La Policía Municipal De Transito, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	8,585,084.00	Fondos propios	12/31/2017
Manejo Mercados Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	2,618,610.00	Fondos propios	12/31/2017
Conservación De Los Cementerios Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	1,320,111.00	Fondos propios	12/31/2017
Manejo Y Operación Del Rastro Municipal, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	320,426.00	Fondos propios	12/31/2017
Manejo Y Operación De Plantas De Tratamiento Municipales De Aguas Residuales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	232,020.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento De La Seguridad Interna De Edificios Y Propiedades Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	4,192,561.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento A La Policía De Turismo, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	1,577,140.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento Al Centro Cultural Municipal Cesar Brañas, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	461,895.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento A Las Escuelas De Artes Municipales, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	1,031,027.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento Al Deporte Municipal, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	381,937.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento De La Dirección Municipal De La Mujer, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	867,164.00	Fondos propios	12/31/2017
Fortalecimiento A Los Programas De Reducción De Desastres, La Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Municipio de Antigua Guatemala	127,420.00	Fondos propios	12/31/2017
TOTAL			Q	65,748,490.96

## Anexo 2: Listado de proyectos de inversión social de Antigua Guatemala, Año 2018

No.	Proyecto de Activo Intangible	Costo	Modalidad Ejecución	Funcionario Responsable	Dependencia	Avance Físico	Avance Financiero
1	MANEJO DE DRENAJES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,352,436.00	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Aguas y Alcantarillado	100.00%	83.00%
2	MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS (TREN DE ASEO MUNICIPAL), LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 5,488,160.22	Administración Municipal	RICKY ALEXANDER CASTILLO	Servicios Públicos Municipales	100.00%	46.00%
3	CONSERVACION DEL ALUMBRADO PÚBLICO MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,737,299.71	Administración Municipal	RICKY ALEXANDER CASTILLO	Servicios Públicos Municipales	100.00%	89.00%
4	CONSERVACION DE LA RED VIAL MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 7,733,004.00	Administración Municipal	RICKY ALEXANDER CASTILLO	Servicios Públicos Municipales	100.00%	78.00%
5	SANEAMIENTO DE LOS SISTEMAS MUNICIPALES DE AGUA POTABLE, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 6,032,933.15	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Aguas y Alcantarillado	100.00%	74.00%
6	CONSERVACION PARQUE ECOLOGICO TURISTICO FLORENCIA, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 2,775,069.41	Administración Municipal	ING. MARIO UBALDINO CHIQUITO AZURDIA	Parque Ecológico Florencia	100.00%	71.00%
7	CONSERVACION DE PARQUES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 2,293,726.41	Administración Municipal	VITELIO CONTRERAS PORRAS	UGAM	100.00%	72.00%
8	SUBSIDIO A LA EDUCACION DEL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,676,970.00	Administración Municipal	MARICEL PAMAL PAMAL	Unidad de Educación	100.00%	80.00%
9	FORTALECIMIENTO DE LA POLICIA MUNICIPAL DE TRANSITO, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 11,339,074.00	Administración Municipal	ABELINO FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ	Policia Municipal	100.00%	68.00%
10	MANEJO DE MERCADOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 3,065,210.52	Administración Municipal	LIC. EDWIN DE LEÓN	Centro de Servicios	100.00%	76.00%
11	CONSERVACION DE LOS CEMENTERIOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,453,422.00	Administración Municipal	ISIDRO UBALDINO JERÓNIMO CABRERA	Cementerios Municipales	100.00%	80.00%
12	MANEJO Y OPERACION DE PLANTAS DE TRATAMIENTO MUNICIPALES DE AGUAS RESIDUALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 140,953.00	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Aguas y Alcantarillado	100.00%	45.00%
13	FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD INTERNA DE EDIFICIOS Y PROPIEDADES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 4,383,076.00	Administración Municipal	OSCAR ROLANDO CASTRO BEJARANO	Policia Municipal	100.00%	85.00%
14	FORTALECIMIENTO A LA POLICIA DE TURISMO, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,623,916.15	Administración Municipal	LUIS ALBERTO MARROQUIN SOUS	Policia Municipal	100.00%	83.00%
15	FORTALECIMIENTO AL CENTRO CULTURAL MUNICIPAL CESAR BRAÑAS, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 715,304.00	Administración Municipal	JORGE ALEXANDER RAMIREZ PEREZ	Centro Cultural Cesar Brañas	100.00%	47.00%
16	FORTALECIMIENTO A LAS ESCUELAS DE ARTES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,100,607.06	Administración Municipal	DELMÍ ANGÉLICA GARCÍA CARLUZ	Escuela de Artes	100.00%	64.00%
17	FORTALECIMIENTO AL DEPORTE MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 428,080.00	Administración Municipal	CARLOS RAFAEL PEREZ ARRIOLA	Escuela Municipal de Deporte	100.00%	83.00%
18	FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION MUNICIPAL DE LA MUJER, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 500,326.00	Administración Municipal	INGA CLAUDIA GORDILLO ARRIOLA	Oficina de la Mujer	100.00%	55.00%
19	FORTALECIMIENTO CLINICAS Y FARMACIAS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,163,175.66	Administración Municipal	CHRISTOPHER ENMANUELL GARCÍA CASTELLANOS	Clinicas y Farmacias Municipales	100.00%	54.00%

20	MANEJO Y OPERACION DEL VERTEDERO MUNICIPAL EL CHOCONAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q 1,849,895.00	Administracion Municipal	ING. SANTIAGO SICAY POP	Vertedero el Choconal	100.00%	56.00%
21	CONSERVACION AREAS VERDES, PUBLICAS Y DE INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q 1,841,250.00	Administracion Municipal	RICKY ALEXANDER CASTILLO	Servicios Públicos Municipales	100.00%	44.00%

**Anexo 3: Proyectos ejecutados o en ejecución de Antigua Guatemala,  
Año 2018**

No.	Obra en ejecución	Costo	Empresa ejecutora	Supervisor del Proyecto	No. Contrato	Avance Físico	Avance Financiero
1	AMPLIACION SISTEMA DE AGUA POTABLE LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Q 6,976,711.76	COVICO	Ing. Guillermo Castaneda	2-2,016	100.00%	94.20%
2	MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUAS PLUVIALES CALLE DEL TANQUE ALDEA SAN MATEO MILPAS ALTAS, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Q 416,538.04	CONSTRUCTORA GONZALEZ	Arq. Nidya Apxuac	10-2,017 DJM	100.00%	100.00%
3	MEJORAMIENTO CALLE HACIA COLONIA JARDINES DE HUNAPU, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Q 989,575.37	CONSTRUCTORA GONZALEZ	Arq. Marvin Sitán	09-2,017 DJM	100.00%	95.06%
4	MEJORAMIENTO CALLE ALDEA SAN CRISTÓBAL EL ALTO, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ	Q 4,689,722.29	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Arq. Marvin Sitán	14-2017	100.00%	90.00%
5	MEJORAMIENTO CALLE PARQUEO DE MERCADO MUNICIPAL, FINCA LA POLVORA, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Q 2,811,173.26	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Ing. Guillermo Castaneda	15-2017	50.00%	41.00%
6	MEJORAMIENTO CALLE CEMENTERIO ALDEA SAN PEDRO LAS HUERTAS, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Q 497,355.19	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Ing. Guillermo Castaneda	17-2,017 DJM	100.00%	73.13%
7	AMPLIACION CEMENTERIO ALDEA SANTA CATARINA BOBADILLA LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Q 713,708.00	COVICO	Ing. Guillermo Castaneda	18-2,017 DJM	100.00%	10.20%
8	MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUA POTABLE (TANQUE DE DISTRIBUCION) ALDEA SANTA CATARINA BOBADILLA LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q 586,898.23	COPRODI	Ing. Guillermo Castaneda	19-2,017 DJM	100.00%	14.99%
9	MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO COLECTOR CENTRAL, ALDEA SAN PEDRO LAS HUERTAS, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ	Q 2,930,019.32	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Ing. Guillermo Castaneda	20-2017	40.00%	17.82%
10	MEJORAMIENTO PARQUE PLAZUELA ALDEA SAN BARTOLOME BECERRA, LA ANTIGUA GUATEMALA	Q 909,554.00	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Arq. Marvin Sitán	21-2017	100.00%	73.24%

## Anexo 4: Proyectos de inversión social de Antigua Guatemala, Año 2019

No.	Proyecto de Activo Intangible	Costo	Modalidad Ejecución	Funcionario Responsable	Dependencia	Avance Físico	Avance Financiero
1	MANEJO DE DRENAJES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,734,388.60	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Agua y Alcantarillado	100.00%	73.31%
2	MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS (TREN DE ASFO MUNICIPAL), LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 3,951,895.28	Administración Municipal	ARG. MARVIN LEONEL FELIPE SITÁN	Servicios Públicos Municipales	100.00%	71.74%
3	CONSERVACION DEL ALUMBRADO PUBLICO MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 13,656,906.00	Administración Municipal	ARG. MARVIN LEONEL FELIPE SITÁN	Servicios Públicos Municipales	100.00%	42.53%
4	CONSERVACION DE LA RED VIAL MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 7,723,657.42	Administración Municipal	ARG. MARVIN LEONEL FELIPE SITÁN	Servicios Públicos Municipales	100.00%	80.05%
5	SANEAMIENTO DE LOS SISTEMAS MUNICIPALES DE AGUA POTABLE, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 7,874,440.17	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Agua y Alcantarillado	100.00%	78.23%
6	CONSERVACION PARQUE ECOLOGICO TURISTICO FLORENCIA, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 3,172,077.89	Administración Municipal	ING. MARIO UBALDINO CHQUITÓ AZURDIA	Parque Ecológico Florencia	100.00%	64.19%
7	CONSERVACION DE PARQUES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 2,331,824.55	Administración Municipal	VITELIO CONTRERAS PORRAS	UGAM	100.00%	70.03%
8	SUBSIDIO A LA EDUCACION DEL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,673,138.00	Administración Municipal	MARCEL PAMAL PAMAL	Unidad de Educación	100.00%	69.14%
9	FORTALECIMIENTO DE LA POLICIA MUNICIPAL DE TRANSITO, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 11,717,981.00	Administración Municipal	ABELINO FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ	Policía Municipal	100.00%	68.81%
10	MANEJO DE MERCADOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 3,086,690.46	Administración Municipal	HUGO ROLANDO FAIFÁN	Centro de Servicios	100.00%	79.31%
11	CONSERVACION DE LOS CEMENTERIOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,447,048.99	Administración Municipal	SIDRO UBALDINO JERÓNIMO CABRERA	Cementerios Municipales	100.00%	75.34%
12	MANEJO Y OPERACION DE PLANTAS DE TRATAMIENTO MUNICIPALES DE AGUAS RESIDUALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 125,953.00	Administración Municipal	ING. OTTO JOSÉ OSOY POLANCO	Agua y Alcantarillado	100.00%	49.84%
13	FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD INTERNA DE EDIFICIOS Y PROPIEDADES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 4,298,590.00	Administración Municipal	OSCAR ROLANDO CASTRO BEJARANO	Policía Municipal	100.00%	81.26%
14	FORTALECIMIENTO A LA POLICIA DE TURISMO, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,688,150.12	Administración Municipal	LUIS ALBERTO MARROQUIN SOLÍS	Policía Municipal	100.00%	75.83%
15	FORTALECIMIENTO AL CENTRO CULTURAL MUNICIPAL CESAR BRAÑAS, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 753,462.25	Administración Municipal	JORGE ALEXANDER RAMÍREZ PÉREZ	Centro Cultural Cesar Brañas	100.00%	54.69%
16	FORTALECIMIENTO A LAS ESCUELAS DE ARTES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,080,232.00	Administración Municipal	DELMÍ ANGÉLICA GARCÍA CARCÚZ	Escuela de Artes	100.00%	50.72%
17	FORTALECIMIENTO AL DEPORTE MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 428,080.00	Administración Municipal	CARLOS RAFAEL PÉREZ ARRIOLA	Escuela de Fútbol Municipal	100.00%	69.82%

18	FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION MUNICIPAL DE LA MUJER, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 893,238.00	Administración Municipal	INGA. CLAUDIA CRISTINA GORDILLO ARRIOLA	Oficina de la Mujer	100.00%	38.86%
19	FORTALECIMIENTO CLINICAS Y FARMACIAS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 1,162,798.00	Administración Municipal	CHRISTOPHER ENMANUELL GARCÍA CASTELLANOS	Clinicas y Farmacias Municipales	100.00%	59.69%
20	MANEJO Y OPERACION DEL VERTEDERO MUNICIPAL EL CHOCONAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 4,991,461.09	Administración Municipal	ING. SANTIAGO SICAY POP	Vertedero el Chocomal	100.00%	30.33%
21	CONSERVACION AREAS VERDES, PUBLICAS Y DE INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Q. 2,186,000.00	Administración Municipal	ARQ. MARVIN LEONEL FELIPE SITÁN	Servicios Públicos Municipales	33.73%	38.20%

Fuente: municipalidad de Antigua Guatemala, año 2020.

## Anexo 5: Proyectos en ejecución o ejecutados en Antigua Guatemala, año 2019

No.	Obra en ejecución	Ubicación	Costo	Fuente de financiamiento	Beneficiarios	Empresa ejecutora	Funcionario Responsable	Contenido y especificaciones del Contrato				
								No. Contrato	Tiempo de ejecución	Fecha de inicio	Fecha finalización	Observaciones
1	MEJORAMIENTO CALLE PARQUEO DE MERCADO MUNICIPAL, FINCA LA POLVORA, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Finca la Polvora, Casco Urbano	Q. 2,811,173.26	Fondos propios	46000	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Ing. Guillermo Castaneda	15-2017 y 01-2019	376 días	09/10/2017	30/07/2019	Proyecto en Proceso de Recepción y Liquidación
2	MEJORAMIENTO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO COLECTOR CENTRAL, ALDEA SAN PEDRO LAS HUERTAS, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPÉQUEZ	Aldea San Pedro Las Huertas	Q. 2,930,073.32	Fondos propios	3200	EQUIPOS Y SOLUCIONES INDUSTRIALES S.A.	Ing. Guillermo Castaneda	20-2017	230 días	04/12/2017	---	Proyecto en Ejecución
3	AMPLIACION SISTEMA DE AGUA POTABLE SECTOR EL GUARDA, ALDEA SAN JUAN DEL OBISPO, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Aldea San Juan del Obispo	Q. 814,673.70	Fondos propios	307	TECNISOL	Arq. Nidya Dinora Apxuac Coroy	12-2018 y 06-2019	120 días	26/11/2018	21/11/2019	Suspension temporal finalizada el 18 de noviembre de 2019. En proceso de recepcion y liquidación
4	AMPLIACION BANQUETA PEATONAL CALLE DE LAS ANIMAS, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Casco Urbano Antigua Guatemala Sacatepéquez	Q. 59,999.70	Fondos propios	285	PROSERCO	Ing. Guillermo Castaneda	13-2018	35 días	03/12/2018	---	Suspendido desde enero 2019 por trámite de ordenes de cambio y acuerdos de trabajo extra solicitados, pendiente de aprobacion de modificacion del contrato.
5	MEJORAMIENTO CALLE PRINCIPAL Y CALLE DEL CEMENTERIO ALDEA SAN CRISTOBAL EL ALTO	Aldea San Cristóbal el Alto	Q. 569,249.53	Fondos propios	380	CONSTRUCCIONES SAN JUAN	Ing. Guillermo Castaneda	10-2015.	3 meses	10/08/2015	26/09/2019	Proyecto en Proceso de Recepción y Liquidación
6	MEJORAMIENTO EDIFICIO DE TRANSFERENCIA DE RESIDUOS SÓLIDOS FINCA LA POLVORA LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPÉQUEZ	Finca la Polvora, Casco Urbano	Q. 2,502,577.18	Fondos propios	3500	TECNISOL	Arq. Nidya Dinora Apxuac Coroy	17-2018	150 días	15/07/2019	11/12/2019	Proyecto en Proceso de Recepción y Liquidación
7	MANEJO DE DRENAJES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 1,734,388.60	Fondos propios	82000	Administración Municipal	Ing. Otto José Osoy Polanco	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
8	MANEJO DE DESECHOS SOLIDOS (TREN DE ASEO MUNICIPAL), LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 3,951,895.28	Fondos propios	82000	Administración Municipal	Arq. Marvin Leonel Felipe Sitán	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
9	CONSERVACION DEL ALUMBRADO PUBLICO MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 13,656,906.00	Fondos propios	82000	Administración Municipal	Arq. Marvin Leonel Felipe Sitán	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
10	CONSERVACION DE LA RED VIAL MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 7,723,657.42	Fondos propios	82000	Administración Municipal	Arq. Marvin Leonel Felipe Sitán	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
11	SANEAMIENTO DE LOS SISTEMAS MUNICIPALES DE AGUA POTABLE, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 7,874,440.17	Fondos propios	82000	Administración Municipal	Ing. Otto José Osoy Polanco	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	

12	CONSERVACION PARQUE ECOLOGICO TURISTICO FLORENCIA, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Finca Municipal Florencia	Q 3,172,077.89	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Ing. Mario Ubaldino Chiquitó	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
13	CONSERVACION DE PARQUES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 2,331,824.55	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Vitelio Contreras Porras	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
14	SUBSIDIO A LA EDUCACION DEL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 1,673,138.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Maricel Pama	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
15	FORTALECIMIENTO DE LA POLICIA MUNICIPAL DE TRANSITO, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 11,717,991.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Abelino Fernández Gutierrez	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
16	MANEJO MERCADOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 3,086,690.46	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Hugo Rolando Farfán	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
17	CONSERVACION DE LOS CEMENTERIOS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 1,447,048.99	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Isidro Ubaldino Jerónimo Cabrera	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
18	MANEJO Y OPERACION DE PLANTAS DE TRATAMIENTO MUNICIPALES DE AGUAS RESIDUALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 125,953.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Ing. Otto José Osay Polanco	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
19	FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD INTERNA DE EDIFICIOS Y PROPIEDADES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 4,298,590.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Oscar Rolando Castro Bejarano	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
20	FORTALECIMIENTO A LA POLICIA DE TURISMO, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 1,688,150.12	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Luis Alberto Marroquin Solis	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
21	FORTALECIMIENTO AL CENTRO CULTURAL MUNICIPAL CESAR BRAÑAS, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 753,462.25	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Jorge Alexander Ramirez Perez	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
22	FORTALECIMIENTO A LAS ESCUELAS DE ARTES MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 1,080,232.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Delmi Angélica García Carcuz	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
23	FORTALECIMIENTO AL DEPORTE MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 428,080.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Carlos Rafael Pérez Arriola	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
24	FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION MUNICIPAL DE LA MUJER, LA ANTIGUA GUATEMALA, SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q 893,238.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Inga. Claudia Cristina Gordillo Arriola	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	



25	FORTALECIMIENTO CLINICAS Y FARMACIAS MUNICIPALES, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 1,162,798.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Christopher Enmanuell Garcia Castellanos	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
26	MANEJO Y OPERACION DEL VERTEDERO MUNICIPAL EL CHOCONAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 4,991,461.09	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Ing. Santiago Sicay Pop	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	
27	CONSERVACION AREAS VERDES, PUBLICAS Y DE INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL, LA ANTIGUA GUATEMALA SACATEPEQUEZ	Municipio de Antigua Guatemala	Q. 2,186,000.00	Fondos propios	\$2000	Administracion Municipal	Arq. Marvin Leonel Felipe Sitán	N/A	1 año	01/01/2019	31/12/2019	

Fuente: municipalidad de Antigua Guatemala, año 2020.



## Anexo 6: Boleta para hoteles

### UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

No. \_\_\_\_\_

#### Boleta de encuesta a Gerentes o personal de Hoteles en el Municipio de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez.

**Objetivo:** Evaluar el sector turismo de Antigua Guatemala, bajo un enfoque de competitividad sistémica en respuesta a los modelos de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032 y de Planificación Territorial como proyectos locales y nacionales, departamento de Sacatepéquez.

**Instructivo:** Conteste con lapicero, marque con una "x" en el espacio correspondiente a las respuestas de selección múltiple otorgadas, de necesitar ampliación de las preguntas consultar al encuestador.

#### INFORMACIÓN GENERAL:

Sexo: F  M  Edad: < 20   
 21-30  reside en la Antigua Guatemala  
 Categoría de mando: 31-40  Sí  No  Dónde: \_\_\_\_\_  
 Gerente  Otros  > 41

#### Nivel micro de competitividad sistémica:

- ¿Cuántos empleados (as) integran el hotel?  
 < 20  21-40  41- 60  > 41
- ¿Los empleados del hotel, en su mayoría residen en la Antigua Guatemala?  
 Sí  No  Dónde: \_\_\_\_\_
- ¿Con qué periodicidad capacitan a sus empleados? Cada:  
 3 meses  6 meses  cada año
- ¿Con qué periodicidad promueven e implementan innovación en tecnología en los servicios que prestan? Cada:  
 Año  dos años  tres años  nunca
- ¿Hacen seguimiento a la calidad de los servicios prestados a sus huéspedes?  
 Sí  No
- ¿Cuáles son las principales causas que a su consideración afectan la competitividad de las empresas hoteleras de la Antigua Guatemala? (puede elegir más de una opción)  
 Competencia  a promoción  por RHH  mal e  de carreteras  otros
- ¿Integra el Hotel a algún Clúster de turismo y/o hotelería a nivel nacional o local? \_\_\_\_\_  
 Sí  No  ¿por qué? \_\_\_\_\_



8. ¿Considera usted que las cadenas de hoteles le afecta en la competitividad de su hotel?

Sí  No

9. ¿Cómo califica la promoción de la Antigua Guatemala a nivel internacional por la institución encargada en Guatemala?

Regular  Buena  Excelente  Nula

**Nivel macro de competitividad sistémica:**

10. ¿Conoce o ha escuchado del Plan Nacional K´atun nuestra Guatemala 2032?

Sí  No  (pase a la pregunta 13)

11. ¿Considera que en el transcurso de la implementación del Plan K´atun ha beneficiado al turismo en Antigua Guatemala y más específicamente al sector hotelero?

Sí  No

12. ¿Considera que en el largo plazo (al 2032) la Antigua Guatemala se habrá convertido en un territorio competitivo con base a lo planteado en el Plan K´atun?

Sí  No

13. ¿Conoce de la planificación local de Antigua Guatemala?

Sí  No

14. ¿Considera usted que el Estado busca en su planificación otorgar infraestructura para que Guatemala y sus diferentes territorios sea competitiva en el sector turismo?

Sí  No

15. ¿Qué de los siguientes ítems creo usted que beneficia más al sector hotelero del Municipio de la Antigua Guatemala?

Infraestructura (Turística)	Salud	Seguridad	TIC	Conexione (Áreas y portuarias)	Escolaridad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿De los ítems anteriores Cuáles considera usted que tiene mayor debilidad el Municipio de la Antigua Guatemala?

Infraestructura (Turística)	Salud	Seguridad	TIC	Conexione (Áreas y portuarias)	Escolaridad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nivel meso y meta de competitividad sistémica:**

17. ¿Considera usted que el sector turístico, específicamente la industria hotelera de la Antigua Guatemala está organizada y tienen una misma visión de desarrollo.

Sí  No  Por qué \_\_\_\_\_



18. ¿Según su percepción, considera que la población de la Antigua Guatemala se ve afectada o en riesgo de perder su cultura y costumbres por el turismo que tiene dicho territorio?

No  Sí  Por qué \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que una política enfocada a los principales sitios turísticos de Guatemala y una efectiva aplicación podría convertir a Guatemala entre los principales países de competitividad turística.

No  Sí  Por qué \_\_\_\_\_

Observaciones: (si tiene algún otro aporte con respecto al tema):

---

## Anexo 7: Eje Riqueza para Todas y Todos

PRIORIDAD	META	RESULTADO	LINEAMIENTO	PROYECTOS
Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva	En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido hasta alcanzar una tasa no menor del 5%	El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de la diversificación y transformación productiva.	<p>Mediante estrategias diferenciadas, priorizar los siguientes sectores productivos cuyo objetivo principal deberá ser la generación de empleo de calidad.</p> <p>-- El turismo: considerar que este sector realiza una contribución importante a la economía del país, expresada en la generación de empleo, la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural, contribuyendo también al fortalecimiento de la identidad nacional.</p>	El fortalecimiento del sector y de la institución rectora.
				La promoción y el mercadeo. -Incremento del presupuesto promocional. -Desarrollo de campañas especiales enfocadas en los Mercados cercanos y el mercado doméstico.
				Mejora y desarrollo de infraestructura general y de Servicios básicos.
				Formación de profesionales del turismo, considerando sus diferentes variantes.
				Diversificación de la actividad turística. - promoción del turismo rural comunitario. - Turismo sostenible. -Implementación de programas de innovación Turística que propicien el desarrollo de nuevos productos y destinos turísticos.
				Creación de juntas (público-privadas) para monitorear el desarrollo del sector y sus mercados generadores.
				Impulso a las asociaciones y la competencia cooperativa.
				Fomentar el apoyo regional e interregional. - Desarrollo y promoción de itinerarios multiturismo. - Realización de eventos y festividades transfronterizos.
				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				

Fuente: Elaboración propia con información del PND K'atun nuestra Guatemala 2032.

PRIORIDAD	META	RESULTADO	LINEAMIENTO	PROYECTOS
infraestructura para el desarrollo	Se ha asegurado un nivel de inversión en capital físico (formación bruta de capital fijo - FBCF-) no menor al 20% del PIB y un nivel de gasto público de capital por encima del 5% del PIB.	En el 2032, el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo.	Incrementar las inversiones públicas y privadas, considerando las distintas posibilidades de financiamiento y los mecanismos de regulación más apropiados.	Ingresos públicos. »» Deuda pública. »» Ingresos tributarios. »» Donaciones.
			Asegurar la disposición de los servicios básicos para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, las personas con discapacidad y el bienestar de las y los guatemaltecos.	Inversiones privadas.
			Asegurar la disposición de los servicios básicos para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, las personas con discapacidad y el bienestar de las y los guatemaltecos.	Alianzas público-privadas. Financiamiento por medio de política de suelo