



# **Plan Estratégico Institucional 2,020-2,024**

## CONTENIDO

<b>I. ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
<b>II. MARCO ESTRATÉGICO NACIONAL</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 ALINEACIÓN Y VINCULACION ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO K'ATUN "NUESTRA GUATEMALA 2032", OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE "ODS" Y POLITICA GENERAL DE GOBIERNO</b> .....	<b>5</b>
<b>III. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS</b> .....	<b>10</b>
<b>IV. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA E INSTRUMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>14</b>
<b>V. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>VI. RESULTADO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>16</b>
<b>VII. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL</b> .....	<b>16</b>
<b>7.1 MODELO CONCEPTUAL</b> .....	<b>16</b>
<b>7.2 MÓDELO EXPLICATIVO</b> .....	<b>17</b>
<b>VIII. ANÁLISIS DE EVIDENCIA</b> .....	<b>22</b>
<b>IX. ANÁLISIS DE ACTORES</b> .....	<b>22</b>
<b>X. MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>23</b>
<b>10.2 MISIÓN</b> .....	<b>26</b>
<b>10.3 VISIÓN</b> .....	<b>26</b>
<b>10.4 VALORES INSTITUCIONALES</b> .....	<b>26</b>
<b>XI. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) DE LA ZONA LIBRE DE INDUSTRIA Y COMERCIO "SANTO TOMÁS DE CASTILLA" -ZOLIC-</b> .....	<b>28</b>
<b>ANÁLISIS INSTITUCIONAL</b> .....	<b>28</b>
<b>XII. OBJETIVO GENERAL DE ZOLIC</b> .....	<b>32</b>
<b>XIII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>32</b>
<b>XIV. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO</b> .....	<b>33</b>

## ***I. PRESENTACIÓN***

La Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla –ZOLIC- para dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 24 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, presenta su Plan Estratégico Institucional 2,020-2,024, el cual proyecta los diferentes objetivos, estrategias y actividades a ejecutar en este periodo de tiempo, dando inicio a una nueva etapa, que permitirá el desarrollo de planes y proyectos para el crecimiento socio económico de Guatemala.

El desarrollo de nuestros planes están basados en la Ley Orgánica de ZOLIC, Decreto 22-73 y sus reformas Decreto 30-2008, así como de las Normas Generales de Control Interno Gubernamentales de la Contraloría General de Cuentas, utilizando para ello los instrumentos y directrices de la Secretaría de Planificación y Programación –SEGEPLAN- y la Dirección Técnica de Presupuesto –DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas.

Actualmente ZOLIC, se encuentra en un proceso de modernización de sus procesos de trabajo, cuyo objetivo fundamental es manejar los recursos con eficiencia y transparencia, así como prestar servicios de calidad, con instalaciones remodeladas y en buenas condiciones, para dar en arrendamiento a los futuros inversionistas.

El objetivo fundamental es que la Junta Directiva, Gerencia y Subgerencia General, así como las demás unidades, participen activamente y sean concedores del mismo y que cuenten con una guía práctica que contribuya al cumplimiento de la misión y por ende permita alcanzar la visión de la institución.

## **II. ANTECEDENTES**

Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla “ZOLIC” nace un 21 de marzo de 1973, fue creada con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía funcional y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones; es una institución descentralizada con autonomía funcional del Gobierno de la República de Guatemala, quien a través del primer considerando de la ley Orgánica Decreto 22-73 establece que es función del estado impulsar el desarrollo económico de la nación y dar eficaz estímulo a la industria y al Comercio, creando fuentes de trabajo, proveyendo los medios adecuados para su mayor participación en el comercio internacional, aprovechando convenientemente los recursos naturales disponibles y la posición geográfica del país para contribuir al bienestar del pueblo.

Funciona en un área extra-aduanal ubicada dentro del perímetro demarcado en el Plan regulador del Puerto Santo Tomás de Castilla, departamento de Izabal y en las áreas extra-aduanales que habilitarán para sus Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas, que se podrán ubicar en cualquier parte del territorio nacional.

El Ministerio de Finanzas Públicas por medio del Acuerdo Ministerial 234-2018 aprobó las nuevas tarifas de arrendamiento de áreas techadas y descubiertas lo cual permitirá un incremento en los ingresos anuales de la institución, permitiendo con ello mejoras en la infraestructura.

### **III. MARCO ESTRATÉGICO NACIONAL**

#### **3.1 ALINEACIÓN Y VINCULACION ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO K'ATUN "NUESTRA GUATEMALA 2032", OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE "ODS" Y POLITICA GENERAL DE GOBIERNO.**

Guatemala, durante el paso del tiempo ha manifestado cambios tanto positivos como negativos, que son el resultado de la Guatemala de hoy en día. Razón por la cual se han implementado y ejecutado diferentes planes de acción que contribuyen con el desarrollo económico, social y sostenible de nuestro país, en el marco de Prioridades Nacionales de Desarrollo ha sido definido el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, al cual se han armonizado las metas contenidas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible priorizada por el país (Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-), así también la aplicación de la Política General de Gobierno 2020-2024. A partir de lo anterior, el país se ha enfocado en dar cumplimiento a lo establecido en la Estructura de la estrategia de implementación de las prioridades nacionales de desarrollo, en la cual se describe una serie de acciones que el Estado debe realizar para implementar y cumplir efectivamente las Metas Estratégicas de Desarrollo. Estas acciones están agrupadas en ocho componentes que van desde la coordinación política y técnica, hasta el seguimiento y evaluación permanente de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Tomando en cuenta los Lineamientos generales de Política General de Gobierno 2020-2024, responden al contenido y promoción de la implementación de las Prioridades Nacionales y sus Metas Estratégicas de Desarrollo.

La Zona Libre fue creada por el estado de Guatemala para impulsar el desarrollo económico de la Nación y dar eficaz estímulo a la Industria y al Comercio creando fuentes de trabajo y proveyendo los medios adecuados para su mayor participación en el comercio internacional, aprovechando convenientemente los recursos naturales disponibles y la posición geográfica del país para contribuir al bienestar del pueblo. Dentro de los cinco ejes establecidos dentro del Plan de Desarrollo K'atún

2032, la Zona Libre derivado de las actividades que se realizan y enfocadas en impulsar el desarrollo de la nación a través de la inversión y la generación de empleo se identifica principalmente con el siguiente eje:

- ***Riqueza para Todas y Todos***

Las prioridades de este eje con relación a ZOLIC son: Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva, Infraestructura para el desarrollo, Generación de empleo decente y de calidad, Política fiscal como motor impulsor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo. Dentro de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible y Metas priorizadas** se ve identificada con el **ODS 8** “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. **ODS 9** “Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación” y **ODS 16** “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Dentro de las **Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-** se enfoca en el Empleo e Inversión contribuyendo con las **Metas Estratégicas de Desarrollo –MED 6-** reducir la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad. a) Disminución gradual de la tasa de subempleo a partir del último dato disponible: 16.9% b) Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%. c) disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%. d) Eliminación del porcentaje de trabajadores que viven en pobreza extrema.

Uno de los principales objetivos de la institución es fomentar la generación de empleo e inversión, contribuyendo con la precariedad laboral mediante la generación de fuentes de trabajo a través del cumplimiento de la ley Orgánica de ZOLIC por medio del Decreto 30-2008 permite habilitar Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas -ZDEEP- garantizadas por la reforma del Decreto 30-2008, se

pueden establecer en cualquier parte del territorio nacional, permitiendo con ello generar fuentes de empleo y por lo tanto bienestar socio-económico en el área rural como urbana de nuestra Guatemala.

El gobierno de Guatemala se enfoca en 8 prioridades:



ZOLIC se enfoca en la Meta Empleo e Inversión. La PGG propone cinco pilares estratégicos como lo son: **1) Economía, Competitividad y Prosperidad; 2) Desarrollo Social; 3) Gobernabilidad y Seguridad en Desarrollo; 4) Estado Responsable, Transparente y Efectivo; 5) Relaciones con el Mundo.**



Además de los cinco pilares, la PGG incorpora el aspecto ambiental, que está orientado a la solución de la problemática de la gestión sostenible del ambiente, recursos naturales, ordenamiento territorial y cambio climático.

La Zona Libre, con la finalidad de dar cumplimiento a su LEY ORGÁNICA Decreto 22-73 del Congreso de la República de Guatemala y las reformas establecidas en el

Decreto 30-2008 Artículo 3 en el cual establece que ZOLIC funcionará en un área extra-aduanal ubicada dentro del perímetro demarcado en el plan regulador del Puerto Santo Tomás de Castilla, Departamento de Izabal y en áreas extra-aduanales que habilitará para sus Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas, que se podrán ubicar en cualquier parte del territorio nacional. Es por ello que para dar seguimiento a la consecución de los objetivos y metas priorizadas para cada uno de los cinco pilares de la Política durante el período 2020-2024, se identifica, alinea y dirige sus esfuerzos en el cumplimiento al pilar:



***Economía, Competitividad y Prosperidad:*** cuyo objetivo es: “propiciar el crecimiento económico y el aumento sostenible del empleo”. El cual busca lograr el objetivo de un mayor crecimiento económico y el aumento

significativo de las fuentes de empleo sostenible. entre los objetivos sectoriales como institución nos vemos identificados con el 4.1.2.1 el cual pretende generar las condiciones adecuadas y buen clima de negocios para propiciar el aumento de la inversión y la mejora en los niveles de competitividad enfocándose en 2 acciones estratégicas como lo son: 1). Propiciar condiciones adecuadas para atraer inversión intensiva en mano de obra conforme al modelo de desarrollo establecido en esta Política, con un contenido alto de conocimiento y que tengan el menor impacto sobre el ambiente y los recursos naturales, entre otros. y 2) Fomentar la creación de empleo formal y digno, como principal mecanismo de protección social que contribuya con la reducción de la pobreza y pobreza extrema, con énfasis en los grupos vulnerables, los jóvenes y las mujeres. Identificándose con la Meta 4- Para el año 2023 se redujo la tasa de informalidad del empleo en 6 puntos porcentuales. La función de ZOLIC es impulsar el desarrollo económico de la Nación a través de la industria y Comercio, creando fuentes de trabajo y contribuyendo al bienestar de la población Guatemalteca. A través de los años se han ejecutado estrategias de negocios enfocadas en la transformación productiva y la generación de empleo, creando instrumentos que permitan el establecimiento de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas -ZDEEP- en cualquier parte del territorio nacional, con

inversión de capital local y extranjero contribuyendo al crecimiento del PIB pese al coste fiscal que el Estado absorbe a través de los beneficios de ZOLIC.

Así mismo enfoca sus esfuerzos en cumplimiento del Acuerdo Gubernativo 302-2009 de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y el Plan de Equidad de Oportunidades, implementado acciones institucionales orientadas a la igualdad, inclusión y derechos humanos como lo plantea la Política General de Gobierno, con el objetivo de reducir las brechas identificadas por discriminación de género, étnica y el Decreto 135-96 Ley de Atención a las Personas con Discapacidad con la finalidad de establecer acciones para garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en ámbitos como: salud, educación, trabajo, recreación, deportes, cultura y otros.

#### ***IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL***

##### ***Base Legal***

##### ***Ley Orgánica de Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-***

ZOLIC es una entidad del estado, de acuerdo a su Ley Orgánica contenida en el Decreto 22-73 del Congreso de la República y sus reformas Decreto 30-2008, la cual le faculta gozar de personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía funcional y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones.

Es función del estado impulsar el desarrollo económico de la Nación y dar eficaz estímulo a la industria y al Comercio, creando fuentes de trabajo y proveyendo los medios necesarios para su mayor participación en el comercio internacional, aprovechando convenientemente los recursos naturales disponibles y la posición geográfica del país para contribuir al bienestar del pueblo.

ZOLIC tiene los siguientes órganos administrativos: Junta Directiva, integrada por un Presidente, nombrado por el Presidente de la República de Guatemala, un Vicepresidente, integrado por el Ministerio de Finanzas Públicas, un Director representando al Ministerio de Economía, un Director Propietario y un Director Suplente representantes de: Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla – EMPORNAC-, Cámara de Comercio de Guatemala, Cámara de Industria de Guatemala y Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

#### 4.1 ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

Nombre	Base Legal	Descripción
Plan Nacional de Desarrollo	K'atun Nuestra Guatemala 2032 y la contribución institucional.	Eje: <b>Riqueza para todos y todas</b> . Su principal función es generar acceso a fuentes de empleo y autoempleo digno, así como ingresos que permitan cubrir las necesidades de la persona y la familia, reducir la pobreza y la desigualdad.
Política General de Gobierno	Plan Nacional de Innovación y Desarrollo -PLANID-	Todas las instituciones públicas deben realizar sus macro-procesos, procesos y sub-procesos institucionales para readecuar sus estructuras funcionales y presupuestarias, aliándolos con la Política General de gobierno y con el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo –PLANID-, basándose en productos y resultados.
Plan de Acción Nacional	Acuerdo sobre Facilitación de Comercio -AFC- el 8 de marzo del 2017	Guatemala reiteró el compromiso en implementar las medidas necesarias para simplificar, agilizar y armonizar los trámites de importación, exportación y tránsito, hacerlos más transparentes y reducir los costos asociados al comercio exterior.
Política Económica	2016-2021	La política Económica planteada por el Gobierno, establece la necesidad de establecer potenciadores del crecimiento económico incluyente y sostenible, para el efecto establece la necesidad de desarrollar inversiones estratégicas en infraestructura. Todas las instituciones públicas basarán sus presupuestos en los procesos de planificación y programación, vinculados con las prioridades de esta política general y su

plan de acción, así con los lineamientos establecidos en el K'atun 2032.

<p><b>Ley de Servicio Civil</b></p>	<p><b>Decreto número 1748 del Congreso de la República de Guatemala.</b></p>	<p>Establece en su art. 1: que esta Ley es de orden público y los derechos que consigna son garantías mínimas irrenunciables para los servidores públicos, susceptibles de ser mejoradas conforme las necesidades y posibilidades del Estado.</p>
<p><b>Código de Trabajo</b></p>	<p><b>Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.</b></p>	<p>Art. 1 El referido Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.</p>
<p><b>Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres</b></p>	<p><b>Acuerdo Gubernativo No. 302-2009</b></p>	<p>El Gobierno de la República de Guatemala, tiene dentro de sus principales desafíos avanzar de forma sustantiva en el proceso de aplicación de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de las mujeres Mayas, Mestizas, Garífunas y Xinkas, a través del Plan de Equidad, cuyo objetivo es buscar la igualdad de oportunidades de las mujeres guatemaltecas.</p>
<p><b>Política Pública Respecto de la Prevención a las Infecciones de Transmisión Sexual ITS, y a la respuesta a la epidemia del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida SIDA</b></p>	<p><b>Acuerdo Gubernativo 635-2005</b></p>	<p>Impulsar la participación organizada de la sociedad civil en la defensa y promoción de los derechos humanos, la promoción de la ciudadanía y la prevención de ITS, VIH y SIDA de poblaciones discriminadas y estigmatizadas, en las áreas geográficas priorizadas por el proyecto.</p>

**Ley de atención a las personas con discapacidad**

**Decreto 135-96**

**Artículo 1. Declaración.** Se declara de beneficio social el desarrollo integral de las personas con discapacidad física, sensorial y/o psíquica (mental), en igualdad de condiciones para su participación en el desarrollo económico, social, cultural y político del país.

**Plan de Acción 2017-2021**

**Decreto 135-96**

**A través de la aprobación de la Ley de atención a las personas con discapacidad, nace la necesidad de la creación de la Política de Acción que permita la inclusión del as personas con discapacidad.**

**Ley marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, la adaptación obligatoria del Cambio Climático y la mitigación de gases de efecto invernadero/Plan de Acción Nacional de Cambio Climático –PANCC-**

**Decreto 7-2013**

En su Art. 1 orienta a la institución pública y a los diferentes sectores del país para la implementación de acciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos.

**Política de Desarrollo Social y Población**

**Decreto 42-2001**

A través de la Ley de desarrollo social se aprueba la Política de desarrollo social y población la cual pretende alcanzar la cooperación y la acción concertada de todos los sectores de la sociedad y del gobierno, en busca del bienestar y el desarrollo humano de la población guatemalteca, presente y futura.

**Ley Orgánica del Presupuesto**

**Decreto 101-97**

El art. 1 establece las normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público.

<p><b>Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto</b></p>	<p><b>Decreto 101-97 y sus modificaciones Acuerdo Gubernativo 540-2013</b></p>	<p>En sus Art. 3 y 4 establece que las unidades de Planificación son responsables de asesorar a las máximas autoridades de los Organismos del Estado a los que pertenezcan, así como sus competencias.</p>
<p><b>Ley Orgánica de ZOLIC</b></p>	<p><b>Decreto No. 22-73 y sus reformas Decreto No. 30-2008 del Congreso de la República.</b></p>	<p>En su Art. 1 establece que se crea una Zona Libre con los fines de promover el desarrollo industrial y comercial del país.</p>
<p><b>Reglamento de la Ley Orgánica de ZOLIC</b></p>	<p><b>Acuerdo Gubernativo No. 23-73 del Ministerio de Finanzas Públicas.</b></p>	<p>Art. 1 Tiene como objeto desarrollar las disposiciones fundamentales del Decreto 22-73 del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla –ZOLIC-, a fin de facilitar su debido cumplimiento.</p>
<p><b>Reglamento de arrendamiento de terrenos y locales de ZOLIC</b></p>	<p><b>Acuerdo Gubernativo de fecha 31 de Julio de 1981.</b></p>	<p>En su art. 1 establece que los locales y terrenos propiedad de la Zona Libre podrán ser arrendados para el establecimiento de industrias o comercio, por periodos de 10 años para fines industriales y de 5 años para fines comerciales.</p>
<p><b>Reglamento de Tarifas que la "Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-"</b></p>	<p><b>Acuerdo Ministerial No. 234-2018 del Ministerio de Finanzas Públicas</b></p>	<p>En su art. 1 establece las tarifas por el servicio de arrendamiento de áreas techadas y descubiertas que brinda la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-, aprobada y sometida por la Junta Directiva de la referida entidad a consideración del Organismo Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas.</p>
<p><b>Reglamento para la Autorización, Habilitación y Funcionamiento de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas</b></p>	<p><b>Resolución J.D. No 05/04/2019</b></p>	<p>En su art. 1 tiene por objeto desarrollar las disposiciones aplicables para la autorización, habilitación y funcionamiento de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas y la autorización e instalación de los usuarios que se instalen en ellas.</p>

<p><b>Reglamento de Tarifas para las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas</b></p>	<p><b>Acuerdo Ministerial No. 274-2019</b></p>	<p>El objetivo del Art. 1 es: Regular las diferentes tarifas que se aplicarán a los usuarios, administradores y ZDEEP involucrados en el funcionamiento de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas, denominadas ZDEEP.</p>
<p><b>Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar</b></p>	<p><b>1974 (Convenio Solas)</b></p>	<p>Disposiciones técnicas: Según el capítulo XI-2 Medidas Especiales para incrementar la seguridad marítima. La regla XI-2/3 indica la aplicación del código internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (Código PBIP).</p>
<p><b>Certificación como Operador Económico Autorizado (OEA)</b></p>	<p><b>Superintendencia de Administración Tributaria -SAT</b></p>	<p>A esta certificación puede acceder cualquier agente económico que interviene en la cadena logística del comercio internacional (fabricantes, exportadores, importadores, almacenistas, distribuidores, agentes de aduanas, transitorios, transportistas, etc.), en el que participen las autoridades aduaneras.</p>

## **V. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA E INSTRUMENTO METODOLÓGICO**

El Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2,032 constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones; es decir, el ciclo de gestión del desarrollo. Este planteamiento surge de la necesidad de revertir las condiciones de vida de grandes sectores de la población, los cuales han visto, durante lapsos prolongados, obstaculizado su ejercicio ciudadano, principalmente como consecuencia de esquemas de diferenciación social, desigualdad y exclusión, sobre todo de los indígenas, las mujeres y de quienes viven en el área rural. La Zona Libre debido a su ubicación geográfica y la variable climática que existe en el área costera del atlántico norte de Guatemala, es una de las causas que ocasionan daño a la infraestructura de las bodegas de ZOLIC, es la corrosión de las estructuras metálicas, lo que ha ocasionado daños considerables a la infraestructura. Otra de las causas es los procesos judiciales que se tienen con las empresas que en su momento arrendaron

las instalaciones, así también existe el poco interés en las administraciones en remodelar e invertir en mejorar las bodegas, generando altos costos de mantenimiento.

## **VI. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN**

### **a) Población Universo**

Hombres y Mujeres (Inversionistas) nacionales e internacionales que invierten en Guatemala contribuyendo en el desarrollo de nuestro país.

### **b) Población Objetivo**

Son los 51 Empresas usuarias (importadores y exportadores) establecidos en ZOLIC y los posibles inversionistas nacionales e internacionales que deseen establecer operaciones comerciales, industriales y/o de servicios en el país a través de la Ley Orgánica de ZOLIC y sus reformas lo cual permitirá la habilitación de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas en cualquier parte del territorio nacional.

### **c) Población Elegible**

Determinamos como población elegible a los 51 Empresas usuarias que desarrollen operaciones (industriales, Comerciales, de Servicio, y ZDEEP) que se pretende estén establecidos en ZOLIC y que gocen de los beneficios fiscales a través de las operaciones autorizadas por medio del Decreto 22-73 y sus reformas Decreto 30-2008 Ley Orgánica de ZOLIC. Cabe resaltar que no podemos priorizar la población elegible, ya que dependerá de los intereses empresariales.

## VII. RESULTADO INSTITUCIONAL

Dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 se estableció un resultado estratégico institucional el cual va enfocado en dar cumplimiento a la Ley Orgánica de ZOLIC, la cual establece el estímulo a la industria y al comercio creando fuentes de trabajo y tres resultados operativos los cuales están direccionados al cumplimiento del resultado final.



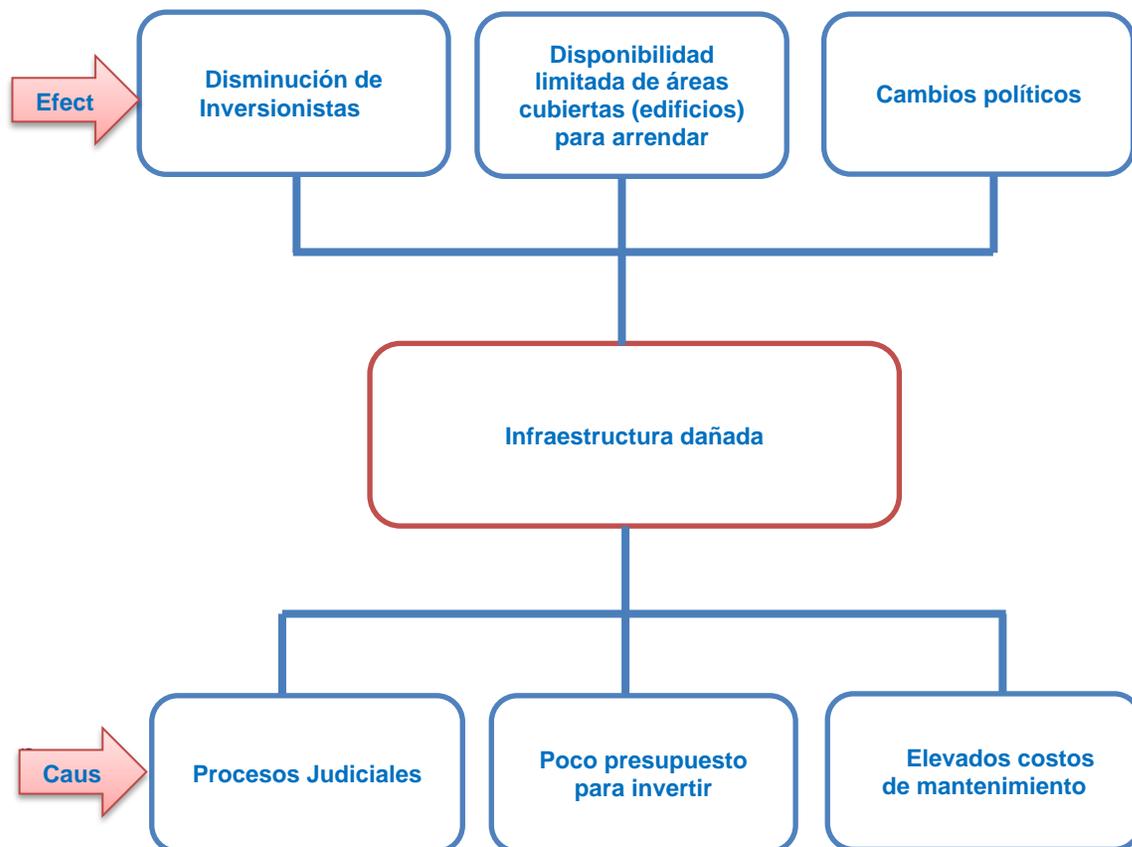
## VIII. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL

### 8.1 MODELO CONCEPTUAL

Para el caso ZOLIC se revisó que no existe un modelo conceptual que se pueda adaptar al contexto nacional, debido a que según su mandato se deben atender diferentes causas que no se presentan en otros modelos. Por lo anterior se definió un modelo conceptual construido utilizando el modelo lógico como instrumento

metodológico que presenta la guía conceptual desarrollada por el MINFIN y SEGEPLAN edición 2013. A continuación, se presenta el modelo conceptual definido para identificar la problemática:

### 8.1.1 Diagrama Modelo Conceptual

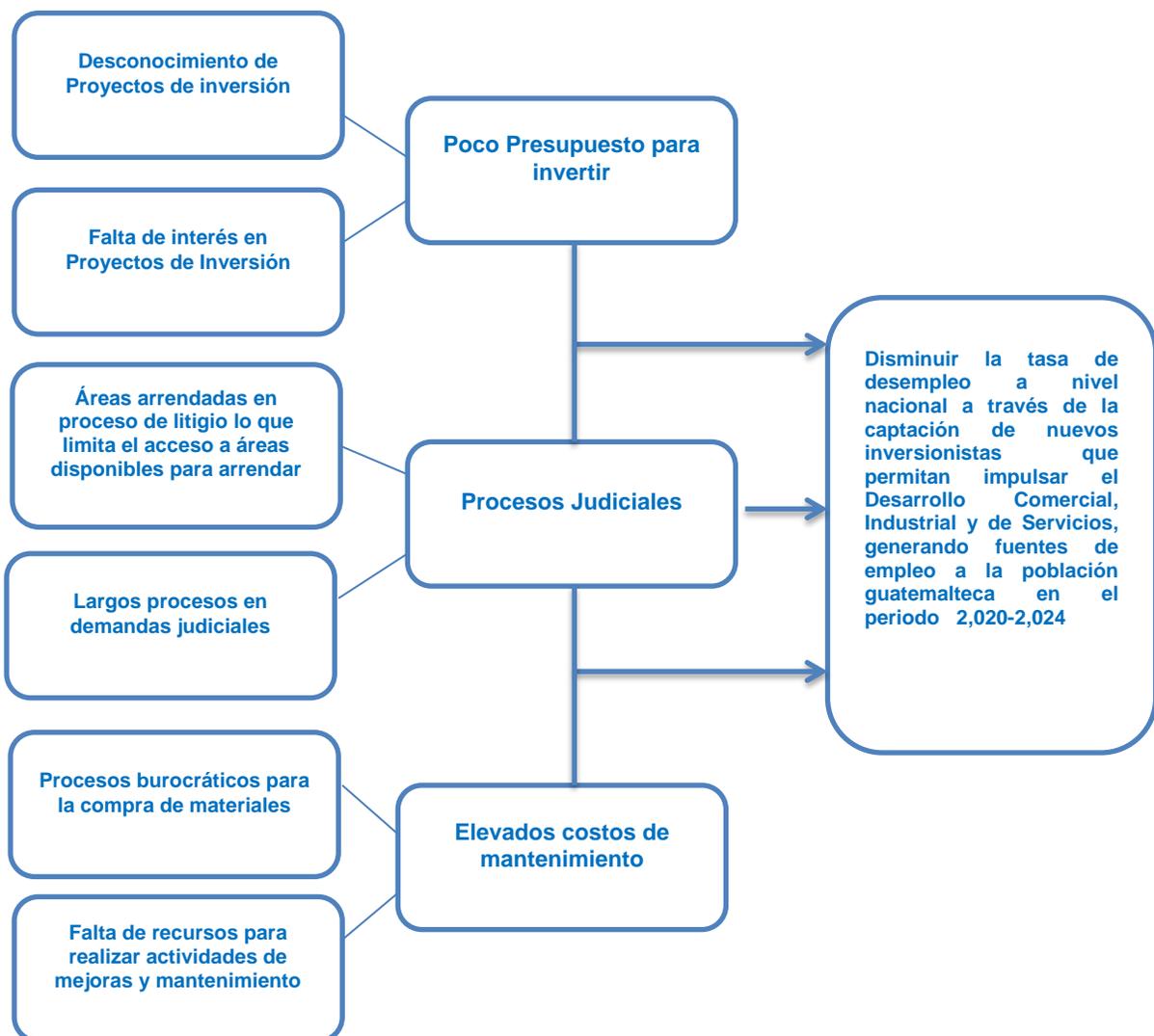


### 8.2 MÓDELO EXPLICATIVO

A continuación se muestra la diagramación del modelo explicativo, en el cual se observa como ciertos factores causales, manifiestan mayor incidencia en el problema central relacionado con el débil estado de las finanzas públicas que limita la capacidad de inversión, los largos procesos judiciales que conllevan pérdidas en ingresos, daño a infraestructura, por lo que es necesario que ZOLIC a través de su

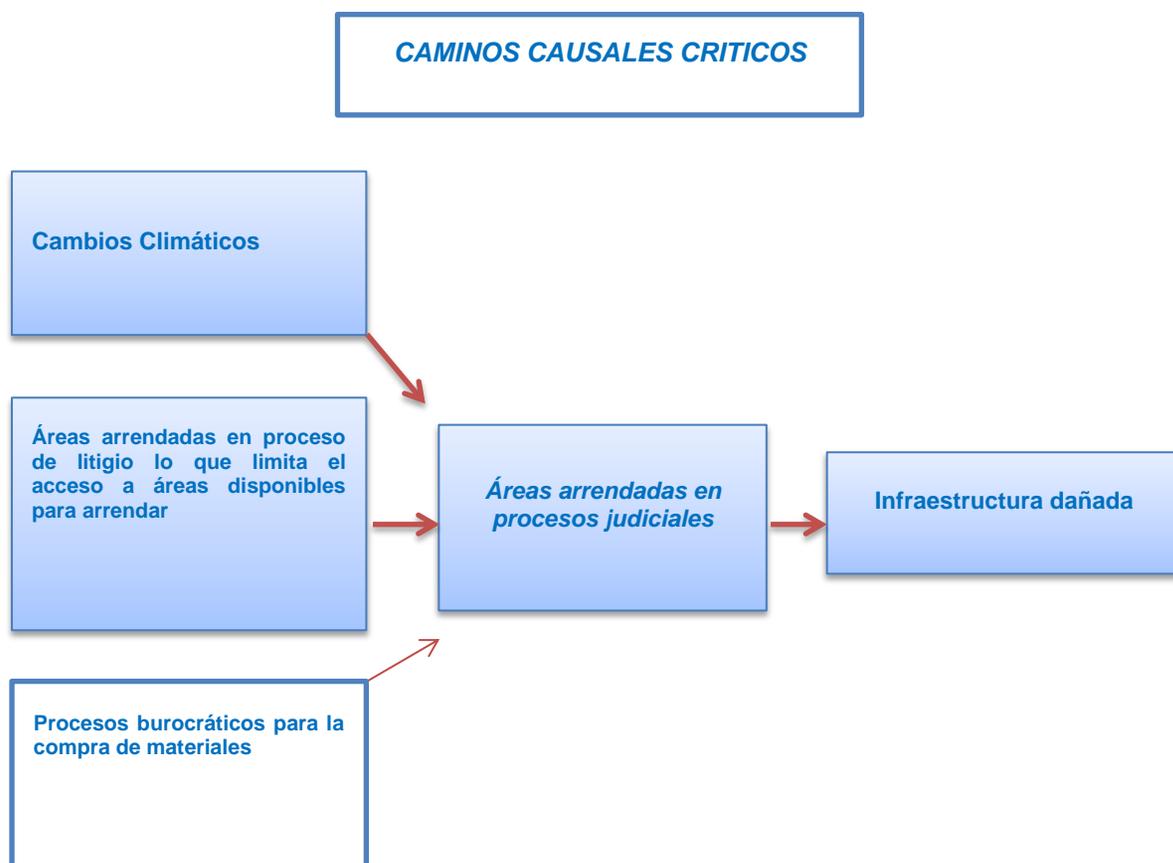
Ley Orgánica y sus reformas fortalezca la oportunidad en otras áreas del territorio nacional para generar fuentes de trabajo e inversión.

### 8.2.1 Diagrama De Modelo Explicativo



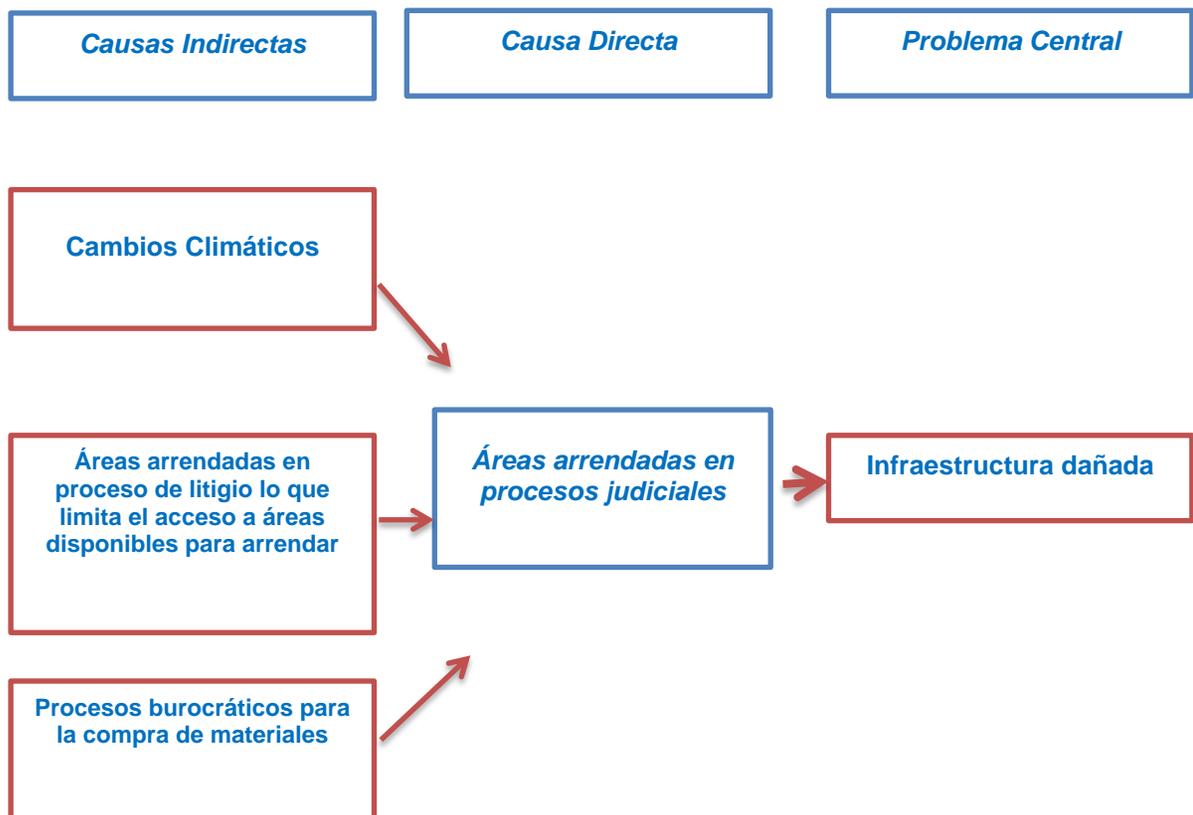
### 8.3 DIAGRAMA DE RUTAS CAUSALES CRITICAS IDENTIFICADAS:

De acuerdo al análisis realizado en el modelo explicativo se estableció dos rutas críticas remarcadas para lograr el resultado, el grosor de las flechas indica el grado de incidencia que el factor causal tiene hacia la problemática priorizada de mayor a menor.



## 8.4 MÓDELO PRESCRIPTIVO

A través del modelo prescriptivo se logra identificar las causas directas e indirectas que limitan las acciones a ejecutarse con el fin de mejorar las áreas disponibles y por encontrarse en procesos judiciales no permiten hacer uso de las instalaciones y realizar mejoras. Por lo que se muestra a continuación:



## 8.5 MÓDELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA

Luego del análisis de los caminos causales críticos que se describieron anteriormente se definieron los resultados: Inmediato, Intermedio y Final que deberán contribuir al logro de los cambios deseados en la población objetivo que en nuestro caso son los inversionistas (hombres y mujeres).

Para la elaboración de los resultados se abordaron los elementos siguientes:

<b>Resultado Inmediato</b>	<b>Resultado Intermedio</b>	<b>Resultado Final</b>
<b>¿Quiénes?</b>	<b>¿Quiénes?</b>	<b>¿Quiénes?</b>
Inversionistas ZDEEP	Inversionistas ZDEEP	Población Económicamente Activa
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Qué?</b>
Habilitar	Certificación	Impulsar el desarrollo comercial, industrial y servicios
<b>Cambio</b>	<b>Cambio</b>	<b>Cambio</b>
Incrementar	Promover	Disminuir el desempleo
<b>Magnitud</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Magnitud</b>
3	3	5
<b>Tiempo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Tiempo</b>
1 año (2021)	4 años (2024)	5 años (2020-2024)

## IX. ANÁLISIS DE EVIDENCIA

El departamento de Mercadeo, realiza el control y estadística sobre la disponibilidad de áreas en ZOLIC, del cual un 10% de áreas disponibles se encuentran en procesos judiciales (litigio) derivado a deudas y daños que causaron los usuarios en las instalaciones, así también han sufrido daño de corrosión debido a la cercanía con el mar atlántico y los cambios climáticos. Entre las fuentes de las causas están: los Procesos judiciales que el Departamento Jurídico lleva conjuntamente con los Asesores.

## X. ANÁLISIS DE ACTORES

En la matriz de análisis de actores se muestra el tipo de apoyo que proviene de las diversas instituciones, organismos, ministerios y cámaras al qué hacer de la Zona Libre de Industria y Comercio, “ZOLIC”. La cual pretende darle continuidad al fortalecimiento de estas alianzas estratégicas para mejorar y/o aumentar el desarrollo y crecimiento económico.

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema
		Rol	Importancia	Poder	Interés	
1	Congreso de la República	2	1	1	1	Impulsar el desarrollo económico de la Nación.
2	Ministerio de Finanzas Públicas	1	0	0	1	Es el ente fiscalizador de la ejecución y transparencia del gasto.
3	Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-	1	0	0	1	Es el ente controlador de las mercancías que ingresen y egresan en ZOLIC y autorizador de ZDEEP.
4	Contraloría General de Cuentas	1	0	0	1	Fiscalizador de los procesos administrativos y financieros de la institución.
5	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-	1	0	0	1	Velar por el cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual y Multianual.

6	Comisión Portuaria Nacional -CPN-	0	0	0	1	Entidad que asesora por el cumplimiento de la Certificación PBIP.
7	Empresas Usuarias ZOLIC	1	1	0	1	Contribuyen a la Generación de empleo e inversión.
8	Cámara de Comercio de Guatemala	1	1	1	1	Es el aliado estratégico para contribuir con el comercio nacional e internacional.
9	Cámara de Industria de Guatemala	1	1	1	1	Es el aliado estratégico para contribuir con el desarrollo industrial.
10	Ministerio de Economía	1	1	1	1	Vela por el crecimiento económico a nivel nacional.
11	Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC-	1	1	0	1	Es el aliado estratégico que contribuye con el desarrollo de las operaciones portuarias de nuestros usuarios.
12	Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.	1	1	0	1	Contribuir con el desarrollo local, mediante la aportación de utilidades y coordinar labores de apoyo.
13	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-	1	0	0	1	Aliado estratégico para incrementar la capacidad laboral.

## ***XI. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ETRATÉGICA INSTITUCIONAL***

La matriz en planificación estratégica institucional es la herramienta que permite la articulación entre la Política General de Gobierno –PGG- 2020 – 2024 y el Plan Estratégico Institucional 2020 – 20204 de la Zona Libre de Industria y Comercio, en la matriz se vincula el pilar estratégico de la PGG con los Resultados Estratégicos Institucionales y los indicadores que corresponden a cada resultado.

La matriz permitirá dar seguimiento y evaluar el desempeño de los indicadores asociados a cada resultado para el cumplimiento de las acciones estratégicas de la Zona Libre dentro de la Política General de Gobierno.

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

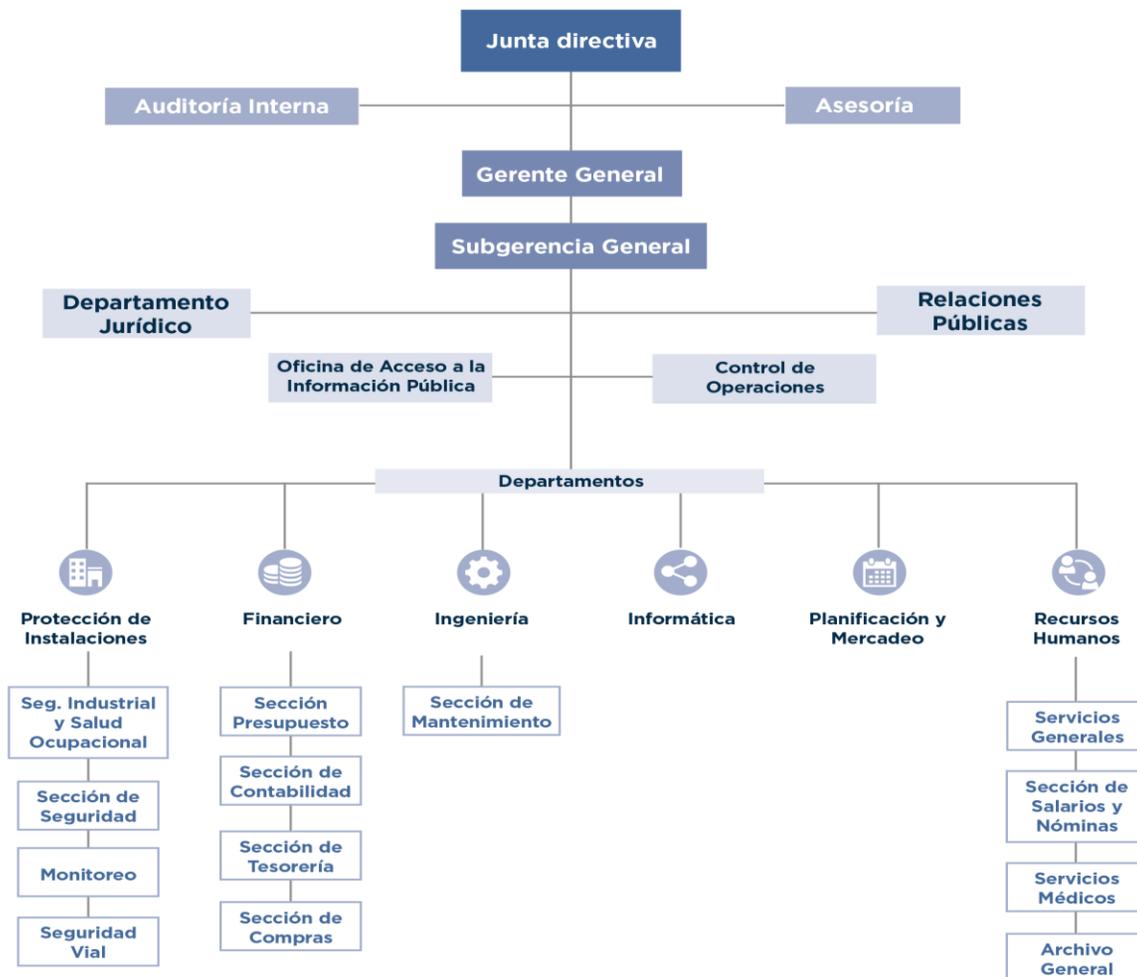
### -MATRIZ PEI-

RESUMEN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS															
VINCULACIÓN INSTITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL			NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA DE BASE *			FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
					Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto	Dato Relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %	
Pilar de la Política General de Gobierno 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED		Final	Intermediario	Inmediato							
ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y PROSPERIDAD			Para el año 2023 se redujo la tasa de informalidad del empleo en 6 puntos porcentuales	RED 11 - Para el 2024, se ha incrementado la formalidad del empleo en 5.8 puntos porcentuales (De 30.5% en 2018 a 36.30% en 2024)	Disminuir la tasa de desempleo a nivel nacional a través de la captación de nuevos inversionistas que permitan impulsar el Desarrollo Comercial, Industrial y de Servicios, generando fuentes de empleo a la población guatemalteca en el periodo 2.020-2.024.	x			Cantidad de Zonas de Desarrollo Económico Especial Púlicas autorizadas y habilitadas las cuales contribuirán a la generación de empleo e inversión.	2018	3		Meta alcanzada de acuerdo a la autorización y habilitación de Zonas de Desarrollo Económico Especial Púlicas.	3	

## XII. MARCO INSTITUCIONAL

### 12.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento de su mandato y funciones, la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla –ZOLIC- se organiza en Departamentos y secciones, asesorías técnicas, para la comprensión de su estructura se muestra la Estructura Orgánica que se presenta a continuación:



## **12.2 MISIÓN**

Somos una institución con un enfoque dirigido hacia la industrialización, servicios y comercialización, atrayendo la inversión nacional y extranjera, para la ejecución de proyectos que reactiven la economía nacional del país, principalmente a través de la promoción y facilitación del régimen de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas –ZDEEP-, obteniendo como resultado la reducción del índice de desempleo a nivel nacional.

## **12.3 VISIÓN**

Convertirnos para el año 2032 en la plataforma logística, que contribuya a la recaudación de tributos fiscales, a través de las actividades de importación y exportación, que se realicen dentro de ZOLIC, expandiendo nuestros servicios a través de la habilitación y autorización de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas –ZDEEP- en cualquier parte del territorio nacional.

## **12.4 VALORES INSTITUCIONALES**



### **TRABAJO EN EQUIPO**

Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, complementando y potenciando las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para ofrecer a nuestros clientes servicios de calidad.



## **EXCELENCIA EN EL SERVICIO**

Hacemos del buen servicio al cliente nuestra cultura, brindando soluciones oportunas para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios con el propósito de adaptarnos a ellas y superar sus expectativas.



## **TRANSPARENCIA**

Todas las actitudes y acciones, responden a las normas de conducta moral y social regidas por la ética y la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.



## **RESPONSABILIDAD**

Todas las funciones y tareas asignadas se cumplen de manera efectiva con disciplina y espíritu de equipo.



## **CONCIENCIA AMBIENTAL**

Aprovechar los recursos naturales racionalmente y practicar las medidas de mitigación necesarias en la ejecución de proyectos, para minimizar los impactos negativos de estos en el medio ambiente.

### ***XIII. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN***

#### **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC–.**

##### ***Análisis Institucional***

La Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC– es una institución que genera sus propios recursos obtenidos a través del arrendamiento de bodegas, terrenos y servicios varios, lo que permite su funcionamiento, dando cumplimiento al artículo 1 de su Ley Orgánica.

La Zona Libre, para su dirección y administración, conservación de su patrimonio, desarrollo e incremento de sus actividades y finalidades, se rige por una Junta Directiva, Gerencia General y Subgerencia General quienes han realizado una serie de actividades económicas, administrativas y financieras, que conllevan el crecimiento de la Zona.

Contando con recurso humano calificado y profesional de los cuales 117 son empleados permanentes, contratados bajo los renglones presupuestarios 011 y 022, asimismo contrata servicios técnicos y profesionales temporales bajo los renglones presupuestarios 029, 182, 183, 188, y 189 a los cuales se les capacita periódicamente, de acuerdo a sus necesidades, los cuales a través de sus habilidades, conocimientos y acciones ejecutan las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos trazados por la administración.

En cuanto a la infraestructura física y vial, la Zona Libre tiene el 100% de las calles pavimentadas, con la finalidad de brindar una infraestructura vial que facilite la transitabilidad de nuestros usuarios en el desarrollo de sus actividades. En relación a la infraestructura de las áreas cubiertas ZOLIC ha venido realizando periódicamente

el mantenimiento de las bodegas u oficinas, lo que permite brindar instalaciones seguras y en buenas condiciones para arrendar.

ZOLIC ofrece a los inversionistas áreas techadas y áreas descubiertas de las cuales contamos con un 81.01% de ocupación total de ambas áreas; debido a la disponibilidad que se tiene actualmente de un 9.01 de áreas techadas y descubiertas, así también la institución tiene en su uso 9.98% para su funcionamiento.

Se cuenta con la certificación al Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP), lo cual ha permitido al Departamento de Protección desarrollar una serie de actividades para dar cumplimiento a las recomendaciones vertidas por la Comisión Portuaria Nacional “CPN”, orientadas al mantenimiento de la certificación de ZOLIC, entre las que se pueden citar: capacitación impartida al personal administrativo, de mantenimiento y de seguridad en materia de protección, mejoramiento, ampliación y modernización del sistema de video vigilancia, con cámaras para el circuito de seguridad –CCTV-, con cobertura completa por todo el Predio Fiscal y Plaza Administrativa, lo cual reduce la posibilidad de que se cometan actos ilícitos dentro de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomás de Castilla” –ZOLIC-, también se coordinó la vigilancia física por medio de los Agentes de Seguridad quienes son dotados de equipo de protección y de seguridad, asimismo vigilancia vial, para mantener el control de todas las áreas del perímetro de ZOLIC.

F

- Poseer una Junta Directiva integrada por sector público y privado.
- Ubicación estratégica con el Puerto Santo Tomás de Castilla.
- Ofrecer tarifas de arrendamiento y de servicios competitivos en el mercado.
- Contar con seguridad en las instalaciones, apoyada a través de control de circuito cerrado por televisión.
- Ser la única institución de esta naturaleza en el país.
- Accesibilidad y facilidades de instalación a los nuevos usuarios.

O

- Mejora de la normativa de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.
- Ser miembros de organizaciones nacionales e internacionales.
- Mercado de profesionales.
- Cercanía de centros de capacitación técnica (Intecap).
- Desarrollo de infraestructura productiva (aeropuerto, carretera el rancho Puerto Barrios, FTN).

D

- Limitaciones en áreas de expansión física y externa.
- Problemas de certeza jurídica de predios de ZOLIC.
- Falta de modernización en el sistema de alumbrado público.
- Carencia de red de energía eléctrica moderna y adecuada en el Edificio Administrativo.
- Falta de brigada de Emergencia.
- Falta de equipo de emergencia
- Deficiencia en el clima laboral.
- Inadecuada formación y capacitación del personal.

A

- Posibles actividades ilícitas por parte de los usuarios.
- Variaciones descendentes en el tipo de cambio de dólar de los estados unidos.
- Competencia inmobiliaria con tarifas bajas.
- Desastres naturales y cambio climático.
- Crisis financiera mundial.

ANÁLISIS DAFO		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poseer una Junta Directiva integrada por sector público y privado.</li> <li>❖ Ubicación estratégica con el Puerto Santo Tomás de Castilla.</li> <li>❖ Ofrecer tarifas de arrendamiento y de servicios competitivos en el mercado.</li> <li>❖ Contar con seguridad en las instalaciones, apoyada a través de control de circuito cerrado por televisión.</li> <li>❖ Ser la única institución de esta naturaleza en el país.</li> <li>❖ Accesibilidad y facilidades de instalación a los nuevos usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limitaciones en áreas de expansión física y externa.</li> <li>❖ Problemas de certeza jurídica de predios de ZOLIC.</li> <li>❖ Falta de modernización en el sistema de alumbrado público.</li> <li>❖ Carencia de red de energía eléctrica moderna y adecuada en el Edificio Administrativo.</li> <li>❖ Falta de brigada de Emergencia</li> <li>❖ Deficiencia en el clima laboral.</li> <li>❖ Inadecuada formación y capacitación del personal.</li> </ul>
<b>EXTERNOS</b>	OPORTUNIDADES	FO	DO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejora de la normativa de las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.</li> <li>❖ Ser miembros de organizaciones nacionales e internacionales.</li> <li>❖ Mercado de profesionales.</li> <li>❖ Cercanía de centros de capacitación técnica (Intecap).</li> <li>❖ Desarrollo de infraestructura productiva (aeropuerto, carretera el rancho Puerto Barrios, FTN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Promover el nuevo reglamento de tarifas para ZDEEP y actualización de tarifas de arrendamiento en ZOLIC.</li> <li>⇒ Fortalecer las alianzas nacionales e internacionales a través de la afiliación a diferentes entes.</li> <li>⇒ Adquisición de nuevo circuito cerrado de televisión -CCTV-</li> <li>⇒ Promover el Reglamento para la Autorización y habilitación y Funcionamiento de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Promover las ZDEEP en cualquier parte del territorio nacional.</li> <li>⇒ Gestionar la certeza jurídica de ZOLIC por medio de asesorías jurídicas.</li> <li>⇒ Gestionar ante DEORSA el cambio del sistema de alumbrado público.</li> <li>⇒ Ejecutar el Plan de emergencia el cual debe estar integrado por personal de ZOLIC y usuarios.</li> <li>⇒ Elaborar un plan de comunicación interna que mejore el clima laboral y la productividad.</li> <li>⇒ Elaborar un plan de capacitación para el personal de ZOLIC.</li> </ul>
	AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Posibles actividades ilícitas por parte de los usuarios.</li> <li>❖ Variaciones descendentes en el tipo de cambio de dólar.</li> <li>❖ Competencia inmobiliaria con tarifas bajas.</li> <li>❖ Desastres naturales y cambio climático.</li> <li>❖ Crisis financiera mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Establecer controles en el ingreso y egreso del Predio Fiscal, con el apoyo del personal de Seguridad y con la sección de CCTV.</li> <li>⇒ Establecer una estrategia de mercado que permita incrementar los ingresos derivados de las variaciones del dólar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Incrementar las acciones legales que permitan resolver los problemas de certeza jurídica.</li> <li>⇒ Fomentar la Ley Orgánica de ZOLIC y los beneficios fiscales que esta otorga.</li> <li>⇒ Mejorar la productividad para evitar la competencia inmobiliaria.</li> </ul>	

#### **XIV. OBJETIVO GENERAL DE ZOLIC**

Diseñar y planificar estrategias que conduzcan a aprovechar al máximo los recursos de ZOLIC con énfasis en promover la inversión, el empleo, la calidad y la prosperidad.

#### **XV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer con MINECO y sus dependencias relacionadas, una estrategia para promover las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.

- A.** Establecer las alianzas estratégicas con organizaciones del sector privado para promover las Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas.
- B.** Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario e interinstitucional de expertos, que pueda comunicar a usuarios potenciales, locales y extranjeros, los detalles del funcionamiento de una ZDEEP y de las oportunidades que éstas puedan generar para el desarrollo industrial, comercial de servicios.
- C.** Elaborar un plan de mercadeo para la promoción y divulgación de las ZDEEP a nivel local e internacional. Promover a través de organismos internacionales, principalmente la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA) y la Organización Mundial de Zonas Francas (World Free Zone Organization), el Reglamento de las ZDEEP, sus Características, Requerimientos y Ventajas.

## **XVI. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO**

El seguimiento contribuye al proceso de revisión interna continua, con la finalidad de realizar ajustes en la planificación, programación y adoptar medidas, cuando sea necesario. Además, ayuda a orientar los esfuerzos hacia resultados, contribuye a facilitar la visión multidisciplinaria e intersectorial y crea un espacio muy adecuado para la participación si se emplea apropiadamente. La evaluación consiste en el análisis crítico de los avances en la ejecución física y financiera, con el fin de orientar adecuadamente la responsabilidad del Estado en la vida económica y social del país (Guía Gestión por Resultados, SEGEPLAN, 2013).

FICHA SEGUIMIENTO DEL INDICADOR DE RESULTADO							
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla -ZOLIC-							
<b>Nombre del Indicador</b>	Cantidad de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas autorizadas y habilitadas las cuales contribuirán a la generación de empleo e inversión.						
<b>Categoría del Indicador</b>	DE RESULTADO INSTITUCIONAL	xx					
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	Para el año 2023 se redujo la tasa de informalidad del empleo en 6 puntos porcentuales.						
<b>Política Pública Asociada</b>	Política Nacional de Desarrollo						
<b>Descripción del Indicador</b>	Consiste en determinar la cantidad de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas autorizadas y habilitadas, las cuales generarán empleo e inversión a nivel nacional.						
<b>Interpretación</b>	El indicador debe mostrar la cantidad de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas, autorizadas y habilitadas por ZOLIC.						
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Cantidad de Zonas de Desarrollo Económico Especial Públicas autorizadas y habilitadas por ZOLIC.						
<b>Ámbito Geográfico</b>	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**			
	xx						
<b>Frecuencia de la medición</b>	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual			
				xx			
<b>Tendencia del Indicador</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Años							
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos )	3	3	3	3	5	6	6
<b>Medios de Verificación</b>							
<b>Procedencia de los datos</b>	Cuadro Consolidado						
<b>Unidad Responsable</b>	Departamento de Mercadeo						
<b>Metodología de Recopilación</b>	Por medio de Resolución de Junta Directiva donde se autoriza la						

