

Gestión y planificación de destinos en municipalidades provinciales

Noemí Cayo
Antonio Flores
Alejandro Apaza-Tarqui



DOI: 10.35622/inudi.b.052

EDITADA POR
INSTITUTO
UNIVERSITARIO
DE INNOVACIÓN CIENCIA
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ



Gestión y planificación de destinos en municipalidades provinciales

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.052>

Noemí Cayo

<https://orcid.org/0000-0002-9690-3006>
noemicayo@unap.edu.pe

Antonio Flores

<https://orcid.org/0000-0002-5966-865X>
sfloresv@est.unap.edu.pe

Alejandro Apaza-Tarqui

<https://orcid.org/0000-0003-1622-8862>
apazatarqui@unap.edu.pe

**Instituto Universitario
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**

Gestión y planificación de destinos en municipalidades provinciales

Noemí Emperatriz Cayo Velásquez
Sergio Antonio Flores Vargas
Alejandro Apaza Tarqui
(Autores)

ISBN: 978-612-5069-41-2 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-11076

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.052>

Editado por Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú

RUC: 20608044818

Email: editorial@inudi.edu.pe

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Primera edición digital

Puno, octubre de 2022

Libro electrónico disponible en

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.052>

Editores:

Wilson Sucari / Patty Aza

Las opiniones expuestas en este libro es de exclusiva responsabilidad del autor/a y no necesariamente reflejan la posición de la editorial.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (Peer Review Doubled Blinded)

Publicado en Perú / *Posted in Peru*



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Contenido

SINOPSIS.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	13
CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	14
1.2.1 Problema General.....	14
1.2.2 Problemas Específicos	14
1.3 Hipótesis de la investigación	15
1.3.1 Hipótesis General	15
1.3.2 Hipótesis Específicas	15
1.4 Objetivos de investigación	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificación.....	15
CAPITULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes	17
2.1.1 A nivel internacional	17
2.1.2. A nivel nacional.....	19
2.1.2. A nivel nacional.....	21
2.2 Bases teóricas.....	23
2.2.1 Destino turístico.....	23
2.2.2 Gobernanza de espacios turísticos.....	30
2.2.3 Gestión de destinos.....	35
2.2.4 Planificación turística.....	43
CAPÍTULO III.....	50
MARCO METODOLÓGICO	50
3.1 Enfoque de investigación	50
3.2 Diseño y tipo de investigación.....	50
3.2 Unidad de análisis, población y muestra	50
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación	52

3.4 Procesamiento y análisis de datos.....	53
3.5 Procedimiento.....	54
CAPÍTULO IV	55
RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	55
4.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	55
4.1.1 Resultado 1.....	55
4.1.2 Resultado 2.....	78
4.1.4 Resultado 3.....	84
4.2 Discusión.....	86
4.3 Conclusiones y recomendaciones.....	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	92

SINOPSIS

Este libro es una adaptación de una investigación presentada a la Universidad Nacional del Altiplano que tuvo como propósito evaluar el nivel de la planificación turística y su correlación con la gestión de destinos de la Municipalidad Provincial en el destino Puno provincia (Lago Titicaca, Perú), para este fin se optó por una metodología de enfoque cuantitativo, con un diseño de nivel descriptivo y correlacional, de tipo no experimental, de corte transversal, buscando determinar el grado de correlación entre las variables. A partir de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, aplicado a los gestores y *stakeholders* del destino. Los resultados permitieron concluir que la planificación turística se encuentra regular en su cumplimiento, ya que el 55,17% del total de la muestra considera que los objetivos no fueron alcanzados en su mayoría. Además, con la prueba de Chi Cuadrado se determinó que existe correlación entre el cumplimiento de la planificación turística y la gestión de destinos en la provincia de Puno (Perú).

Palabras clave: gestión de destinos, planificación turística, destino turístico, municipalidad provincial.

ABSTRACT

This book is an adaptation of a research presented to the National University of the Altiplano whose purpose was to evaluate the level of tourism planning and its correlation with the management of destinations of the Provincial Municipality in the destination Puno province (Lake Titicaca, Peru), For this purpose, a quantitative approach methodology was chosen, with a descriptive and correlational level design, non-experimental, cross-sectional, seeking to determine the degree of correlation between the variables. From a non-probabilistic sampling of an intentional type, applied to the managers and stakeholders of the destination. The results allowed us to conclude that tourism planning is regular in its compliance, since 55.17% of the total sample evaluates consider that the objectives were not achieved for the most part. In addition, with the Chi Square test it was determined that there is a correlation between compliance with tourism planning and destination management in the province of Puno (Peru).

Keywords: destination management, tourist planning, tourist destination, provincial municipality.

INTRODUCCIÓN

La complejidad de la actividad turística acarrea consigo dificultades cada vez más grandes para la gestión de espacios con vocación turística, estos espacios físicos denominados destinos cuentan con diferentes bondades, competencias, recursos y valores diversos que deben ser gestionados hacia un desarrollo holístico, recayendo la responsabilidad de gestión en los entes gestores de destino.

El boom de la actividad turística, a nivel global, partir de los años ochenta ha obligado a los destinos emergentes que crecían y se desarrollaban de manera espontánea con modalidades de turismo de masas y una oferta muy fuertemente caracterizada por la tipología de sol y playa, a establecer nuevos conceptos de oferta turística, análisis de demanda, sumergirse en aplicaciones de las teorías de competitividad, aplicar instrumentos y herramientas de la administración empresarial para mantener su cuota de mercado en una “industria” altamente competitiva. Se introduce entonces las concepciones de gestión y sistemas de planificación aplicados a espacios turísticos además de entes gestores y reguladores de destinos. Es así que, el turismo deja de ser un mero hecho económico para convertirse en todo un fenómeno cultural social y ambiental, dejando de ser un proveedor de ingresos para ser un generador de desarrollo sustentable con intervención interdisciplinaria (Rivera, 2018).

En nuestro contexto (destino Lago Titicaca), en los últimos diez años, ha gozado de una posición privilegiada respecto al turismo receptivo en comparación a otros destinos del país. Sin embargo, si bien se ha observado un incremento de iniciativa política nacional, regional y local de reconocer al turismo como un sector prioritario de desarrollo, Puno ha decaído constantemente en cifras estadísticas de arribos, siendo desplazado por destinos emergentes que han sabido adaptarse a las fluctuaciones del mercado turístico internacional e incluso ganando posicionamiento para el turismo interno, un punto débil para Puno que no ha logrado posicionarse como destino para los visitantes nacionales. Asimismo, la falta de la capacidad técnica en gobiernos regionales y locales para la gestión, elaboración y seguimiento de instrumentos de planificación; así como investigaciones de mercado orientadas a conocer los perfiles de visitantes

extranjeros y nacionales ha dejado la oferta de Puno como estática y poco innovadora respecto a sus competidores (Cayo y Apaza, 2017).

A partir de dicha reflexión, es cada destino quien debe establecer un modelo de gestión que le permita lograr sus objetivos planificados, en el lapso determinado, con los factores internos y externos que están adheridos a la particularidad de cada destino.

El presente estudio tuvo como objeto establecer una diferenciación de los conceptos básicos de gestión pública del turismo, gestión municipal y gestión del turismo para englobarlos en una gestión de destinos con enfoque de la planificación de estos espacios a nivel de provincias o distritos a través de la evaluación de entes gobernantes determinando si su planificación es determinante en la persecución del éxito de dichos destinos.

CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

La capacidad del sector turismo para la recuperación económica, generación de empleo, desarrollo y beneficio de poblaciones receptoras ha sido demostrada a lo largo de la historia con grandes precedentes, es por ello que este sector, a pesar de su vulnerabilidad, es valorable por su resiliencia. Por tal razón, resulta de suma importancia el perfeccionamiento de sistemas, modelos de gestión y planificación en destinos, en situaciones como el contexto actual para la reactivación de dichos espacios con vocación turística. Estos destinos, tanto emergentes como los ya establecidos en el mercado buscan constantemente estrategias, instrumentos de planificación y herramientas de gestión que les permitan permanecer o alcanzar una postura competitiva en el mercado internacional (Organización Mundial del Turismo, 2019).

La OMT (2019) determina las prioridades de gestión de un destino a cargo de los entes gestores de destino denominados Organización Gestora del Destino (OGD), considerando la gestión de un destino bajo un modelo de gobierno compuesto por los agentes que lo conforman e intervienen en él, en caso de que no esté conformada una OGD propia en el destino, estas directrices son aplicables a entidades con funciones similares, dependiendo de la escala de este: nacional, regional o local.

Sin embargo, de acuerdo con Bornhorst et al. (2010) el éxito de la actividad turística como tal, es elusivo, explicando que existe mucha subjetividad al momento de definir factores que determinen un destino exitoso. Es así que los autores crean una metodología separando los conceptos de 1) Éxito de Destino y 2) Éxito de la OGD de destino. La metodología radica en determinar la relevancia de un ente de gobierno (equivalente a OGD) a través de la evaluación de sus elementos planificados, siendo calificada por los *stakeholders* y gestores intervinientes del destino, pretendiendo identificar aquellos desfases entre lo planificado y lo ejecutado.

En el Perú se carece de un modelo de gestión de destinos uniforme, donde cada destino está aislado y sigue los lineamientos nacionales, sin adaptarlos a su entorno y sin poseer instrumentos de planificación propicios para su contexto, lo que genera una desconfiguración y desfase de servicios y productos turísticos que son percibidos por la demanda, limitando también la creación de redes de gestión y sinergia entre los destinos que conforman el país.

En la provincia de Puno no existe un ente gestor de destino (OGD) por situaciones políticas y burocráticas, además de una falta de coordinación entre sectores público-privado que tienen acciones desarticuladas, limitando la capacidad de planificación a nivel local, debido a esto es relevante establecer un modelo de gestión como refiere la OMT, evaluando la construcción de elementos de su planificación turística, a cargo del ente competente a nivel provincial (Municipalidad Provincial de Puno) bajo el postulado de la metodología de Bornhorst, Ritchie y Sheehan, evaluando primeramente la gestión del ente (OGD o equivalente) para construir un paradigma enfocado hacia el éxito de la Provincia de Puno como destino. Es relevante por ello la posición de Aibar (2003) que refiere que los indicadores de evaluación de planificación y gestión en organizaciones del sector público pueden ser aplicados si los resultados alcanzados se ajustan a los inicialmente planificados, es decir, miden el grado de cumplimiento de los objetivos o elementos descritos en su planificación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

- ¿Cuál es el nivel de la evaluación de la planificación turística en la gestión de destinos de la Municipalidad Provincial de Puno, período 2021?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la estructura organizacional y elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno en gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021?
- ¿En qué medida se cumplen los elementos de planificación turística de la de la Municipalidad Provincial de Puno período 2021?
- ¿Existe correlación entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021?

1.3 Hipótesis de la investigación

1.3.1 Hipótesis General

- La evaluación de la planificación turística en la gestión de destinos de la Municipalidad Provincial de Puno período 2021 determinará que está en un nivel regular.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- La estructura organizacional y elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno en gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021 siguen un modelo de organización pragmático.
- El nivel de cumplimiento de elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno período 2021 es regular.
- Existe una correlación positiva entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021.

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo General

- Evaluar el nivel de la planificación turística en la gestión de destinos de la Municipalidad Provincial de Puno en el período 2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar y describir la estructura organizacional y elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno en gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021.
- Analizar el nivel de cumplimiento de los elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno período 2021.
- Determinar la correlación entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021.

1.5 Justificación

La competencia entre los destinos turísticos continúa intensificándose con las tendencias cambiantes. Debido a la susceptibilidad de la actividad turística, mantener una ventaja competitiva en el mercado es un reto, por lo que se requiere

capacidad de gestionar adecuadamente todos los componentes del sistema turístico para asegurar el éxito de un destino, esto depende del modelo de gestión-gobernanza que tome cada espacio turístico. La propuesta de gestión a través del liderazgo de una OGD para la gestión del destino se presenta como la opción más óptima en el caso de espacios con gran variedad de actores y entes intervinientes. No obstante, en muchos casos se ha identificado que la gestión de una OGD no es determinante para el éxito del destino, especialmente cuando se demuestra que su planificación carece de consensos, adecuaciones a la realidad y son los *stakeholders* quienes realizan los mayores esfuerzos para desarrollo del destino.

El Lago Titicaca a pesar de ser un destino posicionado a nivel internacional y líder del turismo en la región carece de un modelo de gestión uniforme, con varias instituciones con funciones redundantes y poco coordinadas. Se aplicó entonces la metodología de Bornhorst, Ritchie y Sheehan que evalúan el éxito del ente gestor (o equivalente) a través de los *stakeholders* del destino para determinar el aporte de la gestión de la Municipalidad Provincial de Puno, estableciendo un antecedente en la búsqueda de un modelo de gestión, enfocados en los instrumentos de planificación diseñados para esta provincia. Por lo tanto, el estudio se justifica metodológicamente al aplicar un paradigma de evaluación probado bajo el método científico evaluando la gestión de destinos desde su planificación.

El proyecto se realizó con el fin de evaluar la planificación turística en la gestión de la MPP como equivalente a una OGD, y si los planes elaborados contribuyen realmente al desarrollo turístico de la provincia. Buscando establecer antecedentes para la creación de un constructo modelo de gestión único y funcional para la provincia que sirva de estructura de gestión del propio destino, delimitando agentes intervinientes, participantes, gobierno y organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 A nivel internacional

En la investigación de García (2017) “Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador” determina que:

El modelo (teórico) de gestión de destinos debe presentar una representación de la realidad turística, dependiendo del espacio y de todos los elementos que un destino posee, cada uno tiene sus fortalezas y limitaciones, debiendo ser susceptible a cambios acorde a las características de los destinos en donde se desea la aplicación del modelo respondiendo a la nueva modalidad de desarrollo que comprende la sostenibilidad. Se destaca la importancia de un plan estratégico, donde se determine los procesos de planificación estratégica, se identifiquen las competencias y funciones de los entes involucrados de actividades que vinculen a la comunidad con el Gobierno (local, regional, provincial, etc.). Resaltando que el éxito en la planificación está condicionado por una buena gobernanza y su integración, ya que la concertación de los actores constituye una estrategia ineludible para lograr los objetivos de desarrollo de un turismo sostenible para el territorio.

En la tesis de Perogil (2017) “Inteligencia territorial y turismo: la gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes” se busca comprobar si es posible la aplicación de los principios inteligentes (Inteligencia territorial) a la gestión pública de los destinos. Destaca lo siguiente:

La forma, criterios y posibles debilidades en el proceso de evolución y actualización de lo entendido como destino turístico, que a partir de ahora toma una nueva dimensión territorial, aspirando a convertirse en una amalgama de un conjunto de acciones que operan en el territorio (administración, empresas, sociedad civil, instituciones de estudio e incluso los turistas) adquieran una mayor presencia, circunscribiéndose no sólo a meros beneficiarios sino planificadores y ejecutores de sus

propios beneficios. Se concluye que la teoría de la inteligencia territorial no es aplicable a los destinos turísticos (conceptualmente), debido principalmente a la desarticulación de sus actores funcionando como aparatos apartados y no como un conjunto.

López (2015) en su trabajo “La gestión del turismo en Carmen de Patagones: Análisis y propuesta de lineamientos turísticos” desarrolla la evolución de la gestión turística de Carmen de Patagones desde el año 1980 hasta el año 2014. Entre sus principales conclusiones encontramos que:

Se considera fundamental el rol del organismo municipal afianzando los productos existentes y generando a su vez nuevas oportunidades para satisfacer nuevas demandas. Además, se hace énfasis en la capacitación de los recursos humanos pertenecientes al destino para incrementar la calidad del servicio ofrecido, destacando que para esto se necesita la ayuda del sector público como así también del sector privado. Es decir, es necesario de que surjan asociaciones de turismo y que estas potencien el crecimiento de la actividad trabajando de manera mancomunadas y en forma sustentable. Es el Organismo Municipal de Turismo quien tiene que implementar las políticas turísticas, con el fin de fomentar el desarrollo local (económico, social, cultural, ambiental, entre otros), todo esto debe realizarlo con ayuda de los distintos sectores.

Pulido (2014) en su tesis doctoral “Metodología para la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos” realiza una revisión extensa con el fin de articular el relativamente nuevo término “gobernanza turística” y su relación con el turismo sostenible para determinar si es un instrumento viable a ser incluido en la gestión del turismo. Se llega a las siguientes conclusiones:

La complejidad de la actividad turística implica que sea difícil de canalizar y de gestionar; de ahí que sea necesario el establecimiento de una política turística adecuada, a través de la que se fijen estrategias por medio de planes, programas y medidas legislativas, que favorezcan la obtención de los objetivos o metas predeterminados y generales, entre los que se encuentran: aumentar los ingresos en divisas, apoyar el turismo como

medio para alcanzar la paz, crear empleo, lograr el desarrollo sostenible del turismo, apoyar la mejora empresarial y mejorar el producto turístico. Del mismo modo, se extraen los principales “principios” que requiere una jurisdicción (destino) para entrar o utilizar las bases de una buena gobernanza turística, Estos principios son: participación, imperio de la Ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica.

2.1.2. A nivel nacional

Solano (2020) en su trabajo “Evaluación de las políticas públicas del sector turismo para la calidad de servicios mediante el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas, 2017 – 2018” tuvo como objetivo analizar las políticas públicas que se han generado para regular la calidad del servicio turístico de las Agencias de Viajes en Perú mediante el uso de la herramienta del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas, particularmente se evalúa el rol del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y de qué manera sus acciones (gestión) repercuten en la calidad del servicio de agencias de viaje a través de un enfoque cualitativo. Concluyendo lo siguiente:

Los prestadores de servicios turísticos refieren que hay necesidad de políticas públicas para velar por la calidad de las empresas turísticas en términos generales, del mismo modo, se evidencia que los cambios gubernamentales de los diferentes organismos referidos al sector turismo afectan la estabilidad de los prestadores de servicio. Además, si bien se ha logrado mejorar la calidad de servicio con la aplicación del Sistema de Buenas Prácticas, son varias las agencias de viaje que refieren que desconocen el programa y desconocen las labores del MINCETUR para su mejora continua.

Capani y Poma (2018) en su investigación titulada “La planificación turística en la gestión del desarrollo turístico de la provincia de Huancavelica en la región centro sur - año 2017” realizan una investigación correlacional determinando lo siguiente:

Existe una incidencia positiva entre la planificación turística y el desarrollo turístico de la Provincia de Huancavelica en la Región Centro Sur. Sucede

lo mismo con las dimensiones planificación, desarrollo y el desarrollo turístico; manejo del producto turístico y desarrollo turístico de la Provincia de Huancavelica en la Región Centro Sur. Sin embargo, se evidencia una incidencia negativa entre mercadeo del producto turístico y desarrollo turístico de la Provincia de Huancavelica.

García (2018) en su investigación “Gestión municipal y desarrollo turístico en el distrito de Ancón de la provincia de Lima, año 2017” realiza una investigación correlacional que busca determinar el grado de relación entre la gestión de la Municipalidad Distrital de Ancón y su desarrollo turístico, a través de un cuestionario cuantitativo a los trabajadores de la municipalidad y aplicando la metodología de Rho de Spearman se llega a las siguientes conclusiones:

Existe una relación positiva significativa entre la gestión municipal y el desarrollo turístico del distrito de Ancón. Además, existe una relación directa entre el diseño organizacional, planificación municipal y políticas públicas con el desarrollo turístico del distrito de Ancón. El grado de desarrollo del distrito es regular y los trabajadores municipales afirman que, si bien apuestan por el desarrollo del turismo, no está dentro de sus principales políticas, es decir, no es una prioridad.

Pomarica (2018) con su tesis titulada: “Propuesta de un plan de desarrollo turístico local para el municipio de la provincia constitucional del Callao en el año 2019” Realiza una investigación a través de un análisis documental y cuestionarios, determinando lo siguiente:

La ausencia de un Plan de Desarrollo turístico Local en la provincia del Callao y la falta de interés político en la gestión municipal eran factores determinantes que afectaban el desarrollo turístico de la provincia a pesar de contar con potencial y vocación turística necesaria. Por lo que el autor propone la creación de una ONG que vincule las acciones del sector público (municipalidad) con el privado además de una participación e involucramiento de los habitantes de la provincia.

2.1.2. A nivel nacional

Parisaca (2022) en su tesis “Gestión turística municipal y su influencia en el posicionamiento de la ciudad de Puno como destino turístico urbano – 2019” tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión turística municipal en el posicionamiento de la ciudad de Puno como destino turístico urbano a través de una metodología cuantitativa, llegando a los siguientes resultados:

La planificación turística, por parte de la Municipalidad Provincial de Puno, tiene un bajo interés de desarrollo de la ciudad de Puno como destino turístico urbano, pudiendo observar la inoportuna utilización de los instrumentos de gestión, básicos para el desarrollo de los espacios urbanos de la ciudad de Puno. Así mismo, ausencia de la gestión turística municipal, por parte de la Municipalidad Provincial de Puno, en relación a la imagen de la ciudad de Puno como destino turístico urbano, es nula por la falta de planificación de los espacios de atracción, espacios urbanos y los espacios complementarios, generando poca motivación a los turistas en visitar la ciudad y sus atractivos.

Sánchez (2016) en su investigación denominada “Gestión de Municipios Turísticos como alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la provincia de Puno 2015” tuvo como objetivo conocer la influencia de la gestión de los municipios turísticos en el desarrollo del turismo sostenible en la Provincia de Puno desde un enfoque cuantitativo. Se llega a las siguientes conclusiones:

A pesar del conocimiento de los instrumentos y herramientas de gestión en beneficio del turismo sostenible debido a la falta de planificación turística municipal, además las estrategias de aplicación que cuenta un municipio turístico son favorables para su implementación en la MPP, ya que las exigencias actuales nos indican que se deben concretizar alianzas estratégicas, desarrollar concientización y sensibilización en las instituciones públicas relacionados a la actividad del turismo, desarrollar proyectos de desarrollo turístico, programas de cooperación público-privado, promover y atraer las inversiones turísticas privadas, para alcanzar un desarrollo local sostenible.

Medina (2016) en su trabajo “Evaluación de la Administración Pública del Turismo del Gobierno Regional Puno y efectos en la demanda del turismo extranjero 2015” realiza una investigación de tipo correlacional analizando puntos críticos de desempeño a través de la gestión de resultados y evaluando las percepciones de interesados a la actividad turística como empresarios y pobladores de la ciudad de Puno, se concluye que:

El desempeño funcional de la administración pública del turismo de los funcionarios del Gobierno Regional de Puno durante el año 2015 fue calificado como deficiente 28.9% y regular 42.2%, ya que la inversión específica en este sector fue nula. Por otro lado, el efecto de la gestión en la demanda de turismo receptivo fue nula, además a gestión por resultados es la acción prioritaria que se debe realizar para mejorar la administración pública del turismo del Gobierno Regional de Puno, tomando en cuenta la decisión política del Gobernador Regional es fundamental junto con el compromiso de los funcionarios encargados del sector turismo para desarrollar el turismo de la región y convertirlo en un destino turístico competitivo, para mejorar la economía de las familias especialmente del sector rural.

Montesinos (2013) en su tesis titulada “Perspectivas de gestión pública del turismo y la Municipalidad Provincial de Puno 2011” tuvo como objetivo conocer el nivel de participación de la Municipalidad Provincial de Puno en la gestión del turismo local concluyendo lo siguiente:

El nivel de participación de la Municipalidad Provincial de Puno en la gestión del turismo local, es ineficiente; debido a que no presenta un plan turístico de desarrollo dentro de su jurisdicción y la falta de un trabajo planificado y concertado que permita mostrar a Puno como destino turístico, es así que, en la provincia de Puno aún no se ejecuta un plan de gestión del turismo local, por falta de concertación, cooperación y coordinación interinstitucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Destino turístico

De acuerdo a la revisión de literatura es lícito afirmar que el concepto de destino turístico posee diferentes perspectivas al igual que la actividad turística. De una manera general, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007) menciona que un destino es un espacio físico en el que el turista realiza al menos un pernocte. Este espacio incluye productos turísticos y tiene fronteras tanto físicas como administrativas que definen su jurisdicción. Además, incorporan agentes como la población receptora que pueden formar redes de destinos mayores.

Por otro lado, de acuerdo con Escobar y González (2011) un destino es el espacio geográfico que constituye un conglomerado de recursos, servicios e infraestructuras que componen a su vez una experiencia global al turista en respuesta de sus motivaciones, esta definición incluye a la demanda como parte de la razón de ser de un destino, los autores hacen énfasis en la condición de “producto” de destino, es decir un destino es un producto turístico desde una perspectiva global.

Con esta misma perspectiva de la demanda tenemos a Hu y Ritchie (1993) que explican que un destino es un conjunto de atributos que satisfacen las necesidades del visitante, estos atributos determinan el grado de atractivo del destino (espacio) para el visitante y la percepción de estos mismos elementos de manera individual permiten un disfrute (en distintos niveles) dando como resultado una experiencia turística global. Podemos afirmar entonces que un destino es una concentración de instalaciones, infraestructura y servicios diseñados en base a las bondades del espacio turístico para ofrecer una experiencia completa al turista.

Según Antón (1998) el valor de cada destino turístico (como espacio turístico) viene dado por el uso que pretenda darle cada consumidor potencial o real. Este valor evoluciona en función a diversos factores como los atractivos, equipamientos y las tendencias del ocio que estén acorde al mercado en una temporalidad determinada. Es decir, dependiendo de la variedad de actividades recreativas o de entretenimiento ofrecidas por el espacio (destino) el consumidor encontrará satisfacción o no, por lo que el valor de un destino, a pesar de que es

un espacio y conglomerado de atributos objetivo, tiende a ser subjetivo y variable en función de las perspectivas de sus consumidores.

El autor explica que la tipología de espacios juega un rol importante en dicha perspectiva, puesto que un espacio turístico urbano será principalmente juzgado por la variedad de actividades lúdicas y posibilidades recreativas, mientras que un espacio rural será reconocido por la perspectiva del paisaje y “calidez” de las poblaciones receptoras. Es por ello que el autor recomienda a los destinos estructurar su espacio en núcleos turísticos destinados a diversos nichos de la demanda para el disfrute de sus consumidores.

De todos estos puntos de vista podemos inferir que la concepción del destino posee diferentes enfoques: un espacio físico, un conglomerado de servicios, facilidades, instalaciones y atractivos, una experiencia y una marca de consumo, todos estos enfoques deben de ser tratados de manera holística para estructurar el concepto de destino turístico.

Elementos de un Destino Turístico

Considerando a un destino como un conjunto de elementos, tenemos la división que realiza el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR, 2018) de la siguiente manera:

Figura 1

Componentes del destino turístico



Nota. La figura representa los elementos básicos y condicionantes de un destino turístico. Tomado de SERNATUR (2018).

SERNATUR realiza aquí una diferencia entre los elementos básicos que componen un destino y los componentes que lo condicionan explicándolo de la siguiente manera:

a) Elementos básicos:

- **Atractivos turísticos:** Son los elementos que crean una motivación y ejercen una atracción suficientemente importante como para motivar el desplazamiento de visitantes y turistas al lugar donde estos se encuentran, constituyen el corazón de la oferta turística.
- **Infraestructura:** Aquí se constituyen los servicios básicos, transportes, caminos y servicios comerciales para satisfacer las necesidades básicas tanto de los residentes del destino como de los visitantes. El rol principal de la infraestructura es brindar soporte a las actividades que ocurren durante el hecho turístico y facilitar el desplazamiento al destino.
- **Servicios turísticos y de apoyo:** Son los servicios principales que componen el producto turístico y necesarios para el disfrute de la

experiencia turística, como el alojamiento, restauración, transporte, guías de turismo, agencias de viajes, etc. Mientras que los servicios de apoyo son un complemento para la realización de la actividad turística como servicios de salud, seguros, seguridad, entre otros.

- **Capital humano:** Forman parte y cumplen un rol importante en la cadena productiva del destino, cumplen tareas y actividades para brindar los servicios turísticos a la demanda, pueden ser la diferencia entre lograr la fidelidad con el destino o convertir la experiencia en algo incipiente.
- **Planificación y Gestión del Destino:** La planificación y la gestión turística funcionan como instrumentos que busca definir las condiciones generales de desarrollo turístico de un territorio en un determinado tiempo, buscan la armonía entre los actores de la actividad y sobre todo la sostenibilidad del turismo en el destino, dotando los beneficios del turismo a sus habitantes.
- **Imagen:** Se refiere principalmente a la identidad del destino reflejada en el mercado. Desde el punto de vista de marketing la imagen puede ser trabajada asociándola a un elemento en particular (un atractivo de jerarquía importante, la población del lugar, el clima, paisaje, historia, emociones que genera, etc.)

b) Elementos condicionantes de un destino:

- **Entorno geográfico:** Las condiciones internas y exógenas que convergen en un espacio físico se aplican de la misma manera a un destino. El clima y el paisaje en la mayoría de casos configuran el atractivo principal del destino permitiendo estrategias de desarrollo y promoción basadas en la geografía. Es importante también entender el turismo como un espacio natural antrópico.
- **Factores políticos y administrativos:** El sistema político-administrativo de gobierno de cada destino está compuesto por el conjunto de leyes, marcos reguladores y normativos que deben implementarse en los territorios. Aquí las políticas sectoriales pueden favorecer o perjudicar el sector, y deben de ser diseñadas considerando el propósito de la actividad para con el destino.

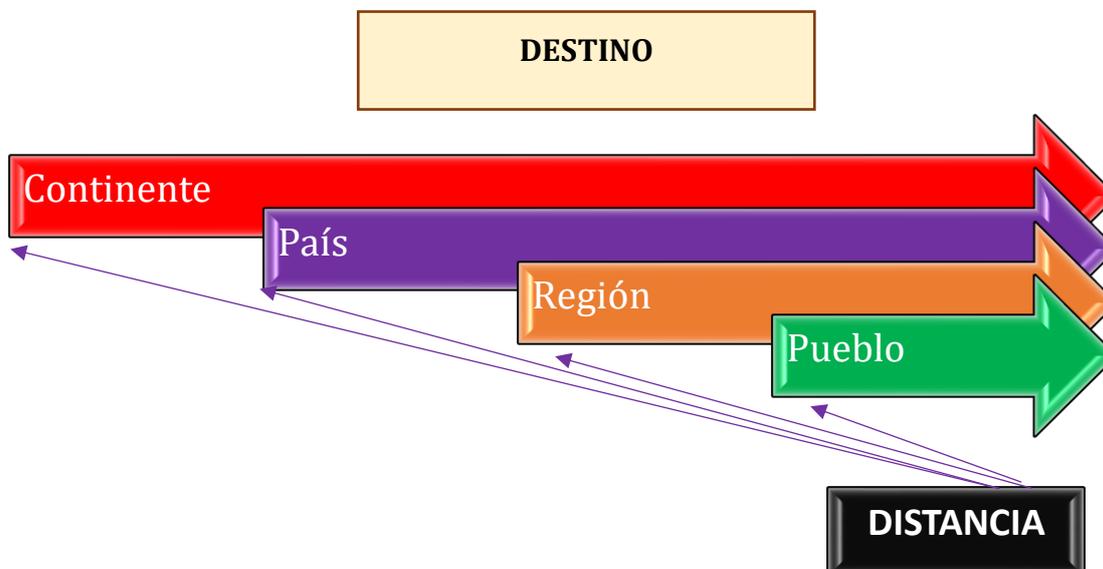
- **Factores económicos:** El valor de un destino es un factor clave de posicionamiento y este depende de su capacidad para generar bienes y servicios diversos, de calidad, con identidad y autenticidad, todo esto con el fin que sea percibido y consumido por un potencial turista.
- **Factores culturales y sociales:** El impacto social y la connotación cultural de cada destino debe ser evaluado de una manera más profunda que como un atractivo cultural. El comportamiento social de la comunidad local es primordial para el desarrollo de la actividad turística en un destino y para ello, el grado de asociatividad que involucra a los principales actores locales es clave para que valoren e internalicen que deben asumir responsabilidades directas con el turismo.

Escalas y tipologías de Destinos

Debido a la diferente escala de los mercados turísticos y la postura de los destinos en los mismos estos destinos están divididos en escalas, considerándose así desde la perspectiva de la oferta donde un destino puede ser un continente, país, región o pueblo dependiendo de su posición en un mercado internacional, nacional o regional. Swisscontact (2014) determina escalas de destinos dadas por la distancia entre el destino y el turista, se explica que mientras mayor sea la distancia entre el turista y el destino la escala del destino será mayor.

Figura 2

Escalas de un destino turístico



Nota. Tomado de Escalas de los destinos turísticos (p.14) por Swisscontact (2014)

Es importante resaltar que la concepción de escalas de destino considerando su espacio no se restringe de acuerdo a sus límites administrativos y jurisdiccionales, si bien un destino puede ser una región, los límites del espacio turístico pueden abarcar varias regiones de un mismo país o entre distintos países. Los componentes territoriales, económicos y sociales de aquellos espacios con vocación turística incluso superan los límites urbanos y rurales (Antón, 1998).

Los destinos turísticos podrían clasificarse de acuerdo a su posición en el mercado y a su tipología, SERNATUR (2018) realiza la clasificación de la siguiente manera:

a) De acuerdo a su Tipología

- **Destinos turísticos litorales:** Destinos ubicados en zonas del borde costero que cuenta con condiciones para la práctica de actividades turísticas relacionadas directamente con el mar y playas. Son los principales competidores para turistas que demandan espacios de sol y playa, generalmente son focos del turismo de masas.

- **Destinos turísticos urbanos:** Destino con vocación turística generalmente generada por actividades de esparcimiento o eventos programados, el núcleo que conforma el destino es principalmente una ciudad. Es importante diferenciar destinos turísticos con un atractivo urbano de aquellos que son centros de soporte en una zona turística determinada.
- **Destinos turísticos rurales:** Destinos ubicados en espacios rurales con una oferta compuesta por actividades al aire libre y con una participación activa del visitante para crear la experiencia, pueden desprenderse modalidades como el agroturismo, ecoturismo, turismo vivencial, entre otros.
- **Destinos turísticos de montaña:** Destinos inhóspitos que componen su oferta de actividades y deportes de montaña y alta montaña, estos destinos pueden también atraer consumidores del turismo de salud o religioso, las prácticas de naturaleza y deportes de aventura no están exentas en estos espacios, su infraestructura constituye principalmente instalaciones turísticas menores por lo que son dependientes de centros de soporte.
- **Destinos turísticos lacustres y fluviales:** Son destinos que por lo general poseen cuerpos de agua como lagos, lagunas y ríos como atractivo ancla y en base a este giran todas las actividades y productos del destino, al combinarse distintas tipologías y servicios ofrecidos resultan una alternativa interesante a los destinos litorales.

b) Según su posición en el mercado:

- **Destinos turísticos potencial:** Espacio con vocación turística identificada pero que carece de esfuerzos de planificación y gestión para un correcto desarrollo de la actividad, no posee ninguna posición relevante en el mercado ni es identificado por la demanda.
- **Destinos turísticos emergente:** Destino definido con características particulares que generan desplazamientos regionales o nacionales, el involucramiento de la población local genera ciertos servicios e instalaciones para los visitantes. La intervención de la gestión pública impacta directamente en su próxima consolidación.

- **Destinos turísticos consolidado:** Destino con un producto o varios productos turísticos diseñados y posicionados en el mercado, posee una demanda real constante y goza de los beneficios de la actividad turística, su posición en el mercado depende de su postura competitiva frente a otros destinos.

2.2.2 Gobernanza de espacios turísticos

Desde su surgimiento en la literatura relacionada al turismo, el término gobernanza ha tomado relevancia en la teoría científica, siendo estudiada y explicada desde diferentes enfoques como el de las ciencias políticas y las ciencias sociales. Pese a todo, también ha sido un término utilizado a la ligera muchas veces limitándose a definiciones simplistas ligadas a la política, gobierno y estado o ser considerado como meramente la colaboración público-privada para el desarrollo turístico de un determinado destino (Pulido y Pulido, 2015).

Madrid (2013) afirma que la gobernanza es sin duda un concepto más amplio que el de gobierno, despegándose de la idea de que las instituciones públicas son los ejes y protagonistas de la esfera de poder trascendiendo incluso a la concepción de gestión pública. La autora menciona que se puede interpretar a la gobernanza como la nueva gestión pública en el sentido que esta introduce muchos métodos de la gestión “privada” a la gestión que ejerce un gobierno, es así que hoy hablamos de indicadores de gestión efectiva, gestión por resultados y estrategias diseñadas con orientación de creación de valor al usuario (ciudadano) en los aspectos de gestión y políticas públicas, del mismo modo mientras que en décadas anteriores era imposible pensar en cuestionar las decisiones del estado, hoy en día las evaluaciones a su gestión en diferentes campos se realiza en la misma medida que se evalúa la producción de un colaborador de una empresa privada.

Con esta nueva acepción, la gobernanza entonces puede ser analizada también desde una posición corporativa, aplicándose muy similarmente como en el aparato de gobierno de un estado, el gobierno de una empresa, esta noción fue dada principalmente en empresas norteamericanas y británicas gestionadas profesionalmente que deciden desprenderse de reglamentos y direcciones de un único “mandatario” a escalonarse en directores, presidentes y delegados buscando una rendición de cuentas responsable y una gestión más transparente ante los *stakeholders* de la empresa.

Gobernanza vs gestión pública

La administración pública es un componente de la acción de gobernar y por ende del gobierno. La gestión pública se refiere justamente a la organización ordenada de estos servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada. En resumidos términos, la Administración pública es el ente o conjunto de organismos, la gestión pública es la acción que realiza la administración, y la gobernanza engloba ambos aspectos como una forma de gobierno.

Gobernanza vs política

La política es el intento de regular las contradicciones que existen en todas las dimensiones sociales, siempre y cuando las funciones del formulador de dicha política se lo permitan. La gobernanza se refleja en la exigencia ciudadana de buscar nuevas formas de tomar las decisiones colectivas que mejoren las limitaciones de los procesos de toma de decisiones actuales y que también permitan un papel más activo de diferentes actores sociales. La política es un medio para resolver dicho conflicto.

Gobernanza vs gobernabilidad

La gobernabilidad se entiende como la capacidad de gobernar, del ente en cuestión según el territorio, esto sugiere que la gobernabilidad no incluye a otros actores y solo está limitada a las propias capacidades del gobierno, con cierta independencia de la sociedad. Mientras que la gobernanza nace de una problemática de un mal gobierno, y esta incluye la interrelación y conexión de actores no públicos para la resolución de estos problemas.

De acuerdo con Santos et al. (2019) la gobernanza, específicamente en materia de turismo, es un proceso de gobierno de un destino, a través de esfuerzos coordinados y sinérgicos entre 1) El gobierno en sus distintos niveles; 2) La sociedad civil que representa la población receptora; 3) el sector privado que está relacionado con el funcionamiento del sistema turístico.

Los autores también reflexionan sobre los buenos principios de la gobernanza en un destino:

Tabla 1*Dimensiones de la buena gobernanza de destinos turísticos*

Dimensiones de la buena gobernanza	Variables	Descripción general
Liderazgo	Participación	La gobernanza propicia la participación de todos los miembros desechando protagonistas, con consensos para beneficios mutuos y por encima de voluntades políticas. El ente gobernante es líder y pieza clave de desarrollo. Capacidad y voluntad para alcanzar metas propuestas con decisiones oportunas. Procesos y estrategias que atienden a todas las partes interesadas en el momento oportuno y la solución adecuada. Existe un flujo libre de información sobre lo que se plantea, se realiza y cuando se concluye. Se respetan estructuras legales superiores y lineamientos de gobierno superior.
	Orientación y consenso	
Toma de decisiones	Visión estratégica	
	Capacidad de respuesta	
Desempeño	Éxito de sus medidas	
	Rendición de cuentas	
Responsabilidad	Transparencia	
	Respeto de jerarquías	
Sentido de gobierno	Estado de derecho	

Nota. La tabla adapta las dimensiones de la buena gobernanza aplicándolas al contexto de destinos turísticos. Adaptado de Santos et al. (2019); Madrid (2013); Pulido y Pulido (2015).

Para hablar de gobernanza de destinos existen diversas opiniones y puntos de vista sobre la teoría de la gobernanza aplicada a espacios turísticos. Antón (1998) por su parte, realiza un análisis profundo partiendo desde la geografía turística, conceptualizando el destino turístico como un territorio compuesto por un espacio físico y un espacio social. Se denomina entonces al territorio turístico como un espacio evolucionado y apropiado por sus actores con sus dimensiones sociales y culturales proyectadas de lo etéreo a lo corpóreo, en otras palabras, un

territorio posee una identidad y sentido de pertenencia de sus propios actores por sus prácticas sociales.

Tomando en cuenta esta construcción e interacción social de los actores de un destino (que no siempre están de acuerdo) la autora enfatiza el propósito de la gobernanza de destino para armonizar las percepciones e intereses respecto a la actividad turística. Un destino se configura de una manera que lo hace único, por lo que un modelo de gobernanza establecido no es replicable en todos los aspectos, se deben considerar las reglas de juego, el cómo concebir consensos y llevarlos a la realidad. Este punto hace referencia a la idiosincrasia del territorio, en el cual los actores tienen a generar conflicto por la diferencia de intereses y perspectivas que, a través de una correcta (eficaz) gobernanza puede trascender a crear ideas y soluciones a partir de las lógicas individuales (de cada actor) generándose pensamientos críticos y reflexivos en el encaminamiento del destino (Antón, 1998).

Como ya se ha referido anteriormente, la gobernanza turística parte de la categoría de la gobernanza sectorial, en ese pensar se entiende que la gobernanza es un medio más no un fin como tal. La relación y aplicación entre la ya explicada teoría de la gobernanza en el turismo es sencilla. Los productos y servicios que los visitantes consumen, son producidos por empresas privadas, las que a su vez son, fundamentalmente, micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, de allí que este tejido empresarial y el rol de este actor se vuelva clave, tanto en los niveles de satisfacción de los turistas, como en la definición de la política pública a seguir. Aunque las empresas privadas emplean la mano de obra de los residentes, no existen garantías de que estén especialmente preocupadas por el bienestar comunitario y pueden tender a pensar que la generación de empleo y el pago de impuestos son una suficiente retribución a la sociedad, es ahí donde nace la necesidad emergente que da origen a la gobernanza y la intervención del estado (Soliguer, 2017).

La propia OMT (1997), como se cita en Madrid (2013), ha clasificado las acciones del sector público en turismo en cuatro categorías:

— **Política turística:** La definición de lineamientos y definiciones de carácter estratégico que conforman la política o políticas públicas del turismo se lleva

a cabo tomando en consideración los siguientes aspectos: la consideración de los objetivos de desarrollo que establezca un país en función de tener características vinculadas a la dotación de recursos y servicios turísticos. La política turística articula metas y dirección, estrategias y objetivos, con lo que permite activar el liderazgo en busca del tipo de desarrollo que deseen sus ciudadanos.

- **Planificación:** Las características singulares del turismo y sus requerimientos, impactos y recompensas únicas, demandan de una cuidadosa planeación que minimice los aspectos negativos y maximice los beneficios. Debido a esto los gobiernos han asumido, con frecuencia, como parte de sus responsabilidades la del planeamiento o planificación de la actividad turística, lo que, usualmente, realizan en el marco de una política turística establecida.
- **Desarrollo:** Se suele asumir que el desarrollo es una actividad que le corresponde al sector privado, se reconoce la necesidad de que, ante la falta de capital, por la dimensión misma del proyecto o por su importancia estratégica, es necesaria la intervención del sector público. El gobierno puede asumir una tarea de desarrollador turístico o la de incursionar en algún esquema de participación con la inversión privada; además, por supuesto, de la posibilidad de que se erija en el líder y que asuma el control absoluto del desarrollo de los proyectos específicos.
- **Regulación:** Es fundamental la participación gubernamental porque en su mayoría las acciones relacionadas – elaboración y vigilancia del cumplimiento de leyes, reglamentos o normas–, tienden a la protección de los visitantes y a la mejora de su experiencia de viajes, de diversas maneras.

Es necesario recalcar que las actividades indicadas son parte de las acciones del Estado en materia turística, el planteamiento no es comprensivo del total de las tareas gubernamentales en materia turística, pues se dejan fuera actividades tan importantes como la coordinación del esfuerzo público a favor del turismo y la regulación del sector.

Se establece también que el Estado puede actuar en funciones de direccionador del esfuerzo colectivo y como orientador y ejecutor del esfuerzo de difusión de la imagen turística de un país. Estos diferentes niveles de actuaciones que pueden ser emprendidas por el Estado, o por los gobiernos, que deberían ser

desarrollados de manera situacional; es decir, que en función del nivel de desarrollo que tengan los destinos turísticos o los países, los gobiernos pueden y deben adoptar uno o varios de los papeles antes mencionados o, incluso, asumiendo algunos otros que no se han consignado, pero que una circunstancia particular obliga a su ejecución (Cuéllar et al., 2015).

2.2.3 Gestión de destinos

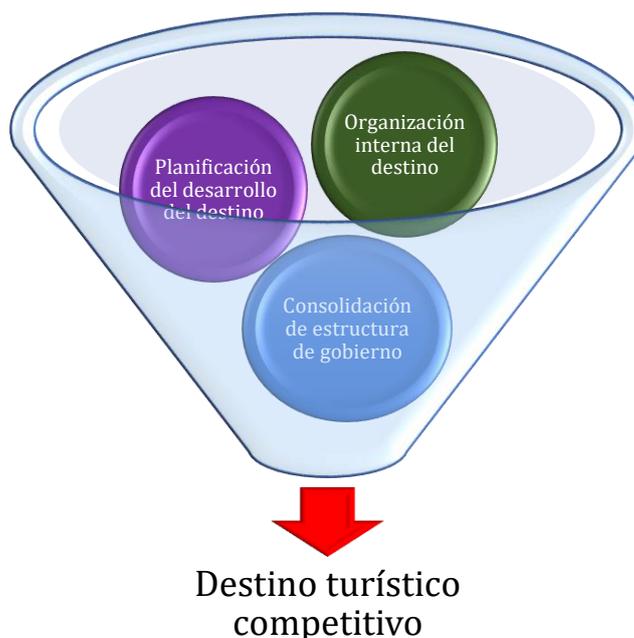
Entendemos la gestión de destinos como “la gestión coordinada de todos los elementos que conforman un destino turístico (los atractivos turísticos, las instalaciones, el acceso, el marketing y los precios).” (OMT, 2019, p.10) refiriéndose también a la acción de vincular los elementos divergentes de un destino con un enfoque estratégico coordinando esfuerzos para lograr un objetivo en común.

Tal y como sucede en la gestión administrativa de organizaciones, la gestión de destinos también constituye un sistema de prioridades. Swisscontact (2014) apuesta por una gestión bajo un modelo público-privada con una visión colectiva para el diseño de estrategias multidisciplinarias e intersectoriales, estableciendo ejes de trabajo y determinando dichas prioridades.

De manera genérica se determinan que las prioridades de gestión de un destino son: 1) Planificación del desarrollo del destino, determinando el horizonte de acción del destino, sus metas objetivos y formas de alcanzarlos hablando nuevamente de un consenso entre los actores sobre el horizonte de acción del destino; 2) Organización Interna del Destino, donde se establecen consensos y se encarga funciones y recursos dependiendo de los actores del destino involucrados. 3) Consolidación de estructura de gobierno, se determina el rol del ente gestor, su relevancia y responsabilidades para con los actores del destino. (Bornhorst et al., 2010; Rivera, 2018).

Figura 3

Dimensiones de la gestión de destinos



Nota. La figura representa las dimensiones identificadas y estructuradas de una gestión de destinos óptima. Tomado de Bornhorst et al. (2010) y Rivera (2018)-

Una vez determinada la importancia y concepción de la gestión de un destino asimilándolo como una organización bajo los principios de la administración es urgente responder y precisar la pregunta ¿quién asume la labor de gestión de un destino? La OMT (2019) promueve el modelo de gestión bajo una OGD definiéndola como “la principal entidad organizativa, pudiendo formar parte de ella diversas autoridades, agentes y profesionales que facilita las alianzas dentro del sector turístico con miras a un proyecto colectivo para el destino” (p.12).

Bornhorst et al. (2010) explican a grandes rasgos que el rol de una DMO (OGD) está direccionado a mejorar constantemente el bienestar de los residentes del destino, garantizar la satisfacción de los visitantes y brindar un gobierno de destino transparente entre sus miembros con las siguientes funciones:

- La coordinación de los muchos elementos divergentes del destino (residentes, políticos, empresariales e incluso demanda), a fin de lograr un único objetivo para el turismo.

- Cumplir un papel de liderazgo dentro de la comunidad local del destino al que sirve, logrado ser una entidad visible que se encargue de difundir los beneficios del turismo sin colisiones entre los agentes del destino.
- Ayudar a garantizar el desarrollo de los productos turísticos que componen la oferta del destino incluyendo instalaciones turísticas, eventos, programas y una imagen que ayudará a posicionar y promocionar el destino como destino competitivo de acuerdo a las experiencias que ofrece.
- Asistir a los visitantes a través de la garantía de calidad de servicios complementarios durante su estadía en el destino (salud, seguridad, información, etc.)
- Una OGD debe ser un enlace clave para ayudar a las organizaciones externas, como reuniones planificadoras, junto a mayoristas de viajes y agentes de viajes trabajando conjuntamente para acercar a los visitantes al destino.

Habiéndose también aclarado la aplicación de un sistema de gobernanza a un destino turístico es importante aclarar que la concepción y roles de una OGD han evolucionado con los años, partiendo de una mera institución que realiza labores de marketing de destinos su alcance llega a niveles de gestión transversales y superando los límites de la institucionalidad pública que centran sus actividades en principios de colaboración de actores. No obstante, los modelos de gobernanza de una OGD difieren según los ámbitos que abarcan y se rigen según la contextualización de cada destino, llegando a requerir cada vez más nuevas formas de pensamiento y colaboración (OMT, 2019).

La OMT (2019) explica las funciones que usualmente abarca una OGD: 1) La planificación y formulación de instrumentos de gestión; 2) La formulación de una política turística acorde al contexto del destino; 3) La inteligencia de mercados (recopilación y análisis de datos, estudios de mercado, etc.); 4) El desarrollo de productos y negocios turísticos; 5) I+D del destino; 6) La supervisión del cumplimiento de las estrategias determinadas y la dirección; 7) La gestión de crisis y riesgos; 8) La formación y el fortalecimiento de las capacidades de sus recursos humanos en todos sus niveles; 9) La promoción, el marketing y la creación de marca; y 10) La financiación y el fomento de las inversiones.

Es muy importante tener en cuenta la precisión de la OMT sobre los casos de inexistencia de una ODG, donde todos sus criterios de evaluación modelo de gestión, principios y directrices son perfectamente aplicables a aquel grupo que cumpla las funciones mencionadas, instándolas a trabajar en alianzas y fomentando la integración de todas las partes interesadas (públicas y privadas) en la gestión del destino y garanticen la eficiencia y excelencia en materia de gobernanza y gestión del destino.

El ente gestor es una coalición de diversas organizaciones públicas y privadas, junto con otros actores, que asumen la coordinación de actividades bajo una estrategia coherente, sin controlar autoritariamente e intervenir en las actividades de los socios del ente gestor. El éxito de una OGD requiere alta capacidad para desarrollar y establecer alianzas al interior del destino turístico y también con otros destinos.

Algunas de las composiciones que sugiere Swisscontact (2014) para una OGD son: 1) Oficina dentro de una institución pública; 2) Alianza entre instituciones públicas, gestionada por cada uno de los socios; 3) Alianza entre instituciones públicas, gestionada por una unidad de gestión; 4) Instituciones públicas brindando servicios a empresas privadas; 5) Alianza público-privada para ciertas funciones, generalmente bajo un modelo sin fines de lucro; o 6) Asociación o empresa creada únicamente por el sector privado, para ejecutar ciertas funciones.

Estructura de gestión de destino a nivel local y marco legal

Swisscontact (2014) sugiere del mismo modo la composición de entes gestores regionales, provinciales o estatales, responsables de la gestión y promoción del turismo en la región geográfica definida para tal propósito. Así mismo, la creación de entes gestores locales, responsables de la gestión en áreas pequeñas como pueblos o distritos. Por otro lado, se recalca que los gobiernos de destino no deben ser aislados y enfocados en su propio espacio únicamente, la sinergia entre gobiernos de destino puede construir redes de espacios de gestión a partir de los propios destinos, que promuevan el desarrollo de “megadestinos” como un país que se compone de la sinergia de varios destinos en su jurisdicción.

Figura 4

Conformación de redes de gestión a partir de entes gestores de destino



Nota. La figura expresa gráficamente la relación entre dos o más entes gestores de destino estableciendo el funcionamiento de una red de gestión. Adaptado de *Conformación de un ente gestor* (p.24) por Swisscontact (2014).

Se establece entonces que la estructura de gestión a nivel de destinos turísticos (a nivel de un espacio definido como una provincia o región) recae en un gobierno local bajo directrices de una gobernanza nacional, también puede ser una Mesa de Turismo o Comité equivalente, constituida por un equipo de trabajo coordinado, participativo y con responsables “empoderados”, que integre a instituciones públicas, comunidad local, municipalidades y al sector privado en el destino.

En el caso de nuestro país, ante la ausencia de una OGD propiamente establecida, en la mayoría de situaciones, compete a los gobiernos locales (Municipalidades Provinciales y/o Distritales) cumplir tal rol en el marco de sus funciones legales. La conformación de una gobernanza que se organiza para impulsar el desarrollo turístico del destino debe contar con una visión estratégica. De esta forma, se crea lo que se denomina “Estructura de gobernanza del destino.” (SERNATUR, 2018)

El marco legal aplicable para asumir que el rol de una OGD debe ser realizado por un gobierno municipal está establecido de la siguiente manera:

Marco legal:

- **1º:** Artículo 194 de la Constitución Política del Perú, que establece que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, concordante con el Artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- **2º:** Artículo 40º de la Ley 27972- Ley Orgánica de Municipalidades, establece que las ordenanzas municipales son normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal por medio de las cuales se aprueba la organización interna, la regularización y supervisión de los servicios públicos y las materias en las que las municipalidades tienen competencia normativa.
- **3º:** El artículo 195 de la Constitución Política del Perú, los bienes Locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y Regionales de desarrollo y detalla en su inciso 8: *“Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud vivienda, saneamiento, medio ambiente sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme Ley”*
- **4º:** El numeral 3.5 del artículo de la Ley N°29408 Ley General del Turismo, señala: *“Descentralización: El desarrollo del turismo es responsabilidad e involucra la participación e integración de los gobiernos regionales, municipalidades y poblaciones locales, para el beneficio directo de la población”*; así mismo, el artículo 6º de la referida Ley, establece que los gobiernos locales en materia de turismo cumplen las funciones establecidas en la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.
- 5º:** El numeral 15 del Artículo 82º de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, establece que las municipalidades en materia de educación, cultura, deportes y recreación, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el regional *“Fomentar el turismo*

sostenible y regular los servicios destinados a ese fin, en cooperación con las entidades culturales correspondientes”.

La Competitividad de Destinos

Partiendo entonces de que la gestión está ligada a mantener una postura competitiva dentro de un mercado de altas fluctuaciones y cambios de demanda. Resulta sugerente analizar la teoría de competitividad de destinos para entender mejor la concepción de gestión. Tal y como se menciona de la siguiente manera:

“...el destino turístico constituye una unidad de negocio cuya gestión debe enfocarse en ciertos criterios de competitividad, a fin de generar beneficios económicos y sociales. Esta visión exige cierta capacidad administrativa, a fin de desarrollar instrumentos comunes que permitan planificar, medir y monitorear los resultados de la gestión” (Swisscontact, 2014, p.10).

De nuevo es pertinente hacer hincapié que los factores de competitividad, que se utilizan por ejemplo en sectores como el industrial, difieren mucho de aquellos factores empleados en el turismo y la actividad turística como tal. El turismo involucra un desplazamiento de personas y no de mercancías o productos, en vez de productores tenemos los prestadores de servicios turísticos, la población receptora, factores culturales y sociales, además de los beneficios económicos que de por sí conforman un componente de la actividad. Este carácter heterogéneo de la actividad turística que es transversal a la sociedad, la manera como interactúan los distintos agentes dentro del destino, su relación con el entorno y el hecho que el consumo del producto turístico se dé en el mismo lugar donde se produce, son factores que van a marcar el debate sobre la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos (González y Mendieta, 2009).

A su vez, es imprescindible conocer el sistema, las condiciones políticas y administrativas para desarrollar la actividad turística, ya que éstas determinan el marco en que se desarrollarán las diferentes actividades del sector. Nuevamente las variables políticas y legales ejercen una influencia en la posición competitiva de los destinos bajo marcos reguladores y normativos que deben implementarse en los territorios. Para asegurar un beneficio sobre el destino, las autoridades deben estar atentas a las necesidades de generar políticas económicas, ambientales, infraestructura, empleo, entre otras, que ayuden al desarrollo

sostenible de la actividad turística del destino. Cada una de estas políticas y acciones administrativas implementadas, permiten obtener una mayor cantidad de beneficios con menores consecuencias ambientales, económicas y sociales que afecten al destino, su entorno, visitantes y población (SERNATUR, 2018).

Existe una gran variedad de modelos de competitividad de destinos, el primero es el famoso modelo de Croutch y Ritchie (1999) que involucra a la sostenibilidad como pieza fundamental de la competitividad de un destino, esta también la diferencia en factores que posee cada destino de los cuales se puede tomar cierta medición identificando su postura competitiva. La otra gran variedad parte de una combinación de las bases sentadas por Croutch y Ritchie con los pilares de la competitividad de Porter (como se citó en Serrano et al., 2021).

Tabla 2

Modelos de competitividad turística más difundidos

Modelo	Descripción
Modelo de competitividad de Porter	Es una herramienta de análisis que permite determinar de qué manera una empresa puede constituir una ventaja competitiva por medio de cinco factores.
Modelo de competitividad del Fondo Económico Mundial	Identifica la competitividad de un país con la habilidad del mismo para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación con sus competidores.
Modelo del World Competitiveness Center (WCC) del Institute for Management and Development (IMD)	Para este modelo un ambiente competitivo es aquel que se crea en las empresas junto con el bienestar, para este modelo es importante la “intervención del Estado” en las decisiones económicas de los países donde el eje fundamental es el apoyo de la educación y la investigación.
Modelo del ISC de la Universidad de Harvard y el World Economic Forum – WEF	Para este modelo los pilares de la competitividad están relacionados con “la salud, educación en todos los eslabones, eficiencia en el desarrollo del trabajo, apoyo financiero, implementación de tecnología, crecimiento del mercado y la innovación”.

Modelo de recursos de Crouch y Ritchie (1999)	La competitividad dependerá fundamentalmente de los recursos y atractores básicos y de los factores y recursos de soporte, además de la existencia de una dirección del destino, elemento clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.
Modelo de competitividad de destinos de Dwyer y Kim (2003)	Jerarquiza indicadores específicos para aplicarse en espacios turísticos regionales y nacionales, considera dimensiones: recursos, gestión de destino turístico, condiciones situacionales y demanda que giran en torno a la prosperidad socioeconómica del destino.

Con las diferentes perspectivas analizadas partiendo desde las esferas que engloban la competitividad en términos económicos, podemos concluir entonces que un destino competitivo es aquel que satisface su demanda y mantiene una armonía de entre los distintos elementos y actores que intervienen de manera directa e indirecta en la actividad turística: prestadores de servicios, población, y gobierno. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sostenibilidad, como beneficio a corto y largo plazo, bajo el control del Estado, coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, logrando una posición competitiva bajo las ventajas y oportunidades que pueda demostrar la vocación turística del destino. Esto implica el trabajo conjunto de empresas, comunidad receptora y Estado. Además, la cooperación y el desarrollo institucional como principios entre la articulación público-privada da por resultado la mejora de los factores de competitividad (González y Mendieta, 2009).

2.2.4 Planificación turística

En términos generales Osorio (2006) define como planificación turística como un proceso sistémico necesario y voluntario que forma parte de la gestión turística para alcanzar el desarrollo turístico. No obstante, la autora reflexiona sobre las diferentes acepciones y concepciones respecto a la planificación, mencionando que existen definiciones a partir de sistemas, fases de planificación, políticas, contextos territoriales, enfoques diversos de la sociología, economía y

geografía, que son puntos de vista complejos como aquellos que analizan el turismo.

Por tal motivo, para esclarecer la manera en que se abordó la planificación turística en la presente investigación, se tomó en cuenta la planificación como parte de la gestión y destinos y con un enfoque de planificación de espacios turísticos (destinos). Tal y como refieren Ivars y Vera (2019) la planificación de destinos se ve influenciada por las teorías de la planificación y gestión estratégica empresarial, tomando como modelo la planificación del proceso administrativo, asemejando un destino a una organización con recursos, activos, capitales, y talento humano. Se menciona también que se introduce un enfoque relacional, es decir la planificación de destinos debería favorecer y fomentar una mayor involucración de la sociedad vinculada (*stakeholders*) en los planes y en la toma de decisiones. De modo que exista un proceso colaborativo que, en el ámbito del turismo, propicia una colaboración del gestión pública y agentes del sector privado que representan principalmente la oferta empresarial del destino. Esta planificación se fortalece con una armonía entre los intereses empresariales, social edad local y gobierno.

Se resalta también la evolución y consolidación de la planificación a través de instrumentos que se determinan distintos niveles y ejes, por ejemplo, para la panificación turística de un país de parte de las políticas de turismo en el territorio nacional, a escala regional o estatal se crean entonces planes estratégicos diferenciados en desarrollo turístico, desarrollo concertado, desarrollo local, etc., partiendo de las políticas nacionales y a su vez, de estos planes estratégicos surgirán nuevos planes o programas a escala local, ejemplificando así la predominio temporal y de escala de la planificación en cualquier tipo de espacio turístico. Asimismo, el nuevo enfoque de la planificación de destinos, además de fomentar planes consensuados, medibles, ejecutables y basados en la realidad, se pretende adherir dichos planes a partir de la tipología y bondades de los destinos ya mencionadas anteriormente: planificación para destinos inteligentes, destinos rurales, destinos costeros, etc. (Ivars y Vera, 2019).

A partir del modelo de la planificación de desarrollo turístico, Osorio (2006) determina los elementos de interés para el análisis de la planificación turística:

- Políticas Turísticas
- Filosofía organizacional
- Objetivos a largo plazo
- Objetivos a mediano y corto plazo
- Metas estratégicas
- Instrumentos
- Acciones estratégicas

Evaluación de la planificación

Lavilla (2011) define la evaluación como “proceso que, partiendo de unos criterios de valor dados, pretende la obtención de la información necesaria que nos permita emitir, juicios de valor y tomar las decisiones oportunas” (p.303). Aunque es cierto que el autor aborda la evaluación desde un enfoque educacional, las concepciones de evaluación pueden ser empleadas para los fines de la presente investigación, menciona así entonces que la evaluación es un proceso donde se comprueba directamente en qué medida se han logrado aquellos resultados previstos, tomando en cuenta el período, objetivos y metas trazados con anterioridad.

Resulta cautivante establecer una distinción especial entre la evaluación de la planificación empresarial y la planificación de las instituciones públicas o relacionadas con algún poder del estado y gobierno. Con carácter general, podríamos decir que al evaluar la planificación es determinar la relación existente entre los elementos resultantes de la planificación derivados de la actuación llevada a cabo por una entidad, de forma tal es posible la medición del grado en que se han alcanzado dichos objetivos (Aibar, 2003).

La OMT (2019) resalta el rol de las OGD en planificación de destinos, indica también que una correcta gestión parte de una detenida planificación que conlleva a la creación de una ventaja competitiva relevante para el destino, el enfoque de gestión bajo la planificación proporciona al destino herramientas y un diagnóstico para crear ventajas que le permitan consolidar su postura en el mercado en comparación a otros destinos. Por otro lado, no se puede hablar de un destino competitivo sin incluir una connotación de sostenibilidad en su gestión, por lo que dentro de los objetivos de esta gestión deben incluir la

contribución a un crecimiento sostenible mejorando y diversificando sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad.

Aibar (2003) propone una metodología propicia para evaluación de organismos de gobierno semejantes a la composición de una OGD, indicando la división de la evaluación en tipologías: 1) Evaluación sustantiva, que es el grado en que los resultados corresponden con los objetivos previstos; y 2) Evaluación correctiva, siendo la capacidad para mejorar los desfases encontrados. La evaluación de resultados obtenidos permite analizar aquellos deseados por los *stakeholders* de la organización con el fin de identificar posibles desviaciones existentes entre los outputs obtenidos y constituir la base para la identificación y análisis de las causas de dichas desviaciones, siendo una metodología totalmente aplicable al contexto de gobierno de destinos turísticos.

Figura 5

Factores de evaluación en organizaciones públicas



Nota. La figura expresa la relación gráfica de la evaluación de la planificación a través de los resultados. Adaptado de Aibar (2003); Ivars y Vera (2019).

Evaluación de la gestión de destinos

Bornhorst et al. (2010) en su intento de determinar indicadores del éxito de gestión de una OGD plantean una metodología tomando en cuenta la dinámica de redes de actores del sector en destinos canadienses, llegando a diferenciar el éxito de un destino turístico del éxito de gestión de una OGD, y este último puede ser evaluado por aquellos que estén conscientes de su labor y de su actividad. Mientras que el éxito de un destino es principalmente determinado por la satisfacción de los visitantes, los autores recalcan que estos muchas veces no son conscientes de las actividades y esfuerzos de las OGDs ni perciben sus logros, mientras que indican que aquellos *stakeholders* que conformen la superestructura que rodea la gestión del destino son capaces de evaluar, sugerir e intervenir en la gestión de dicha OGD.

Partiendo de la postura de considerar el éxito del destino y el éxito de una OGD como dos variables con una relación dependiente del contexto de cada destino, existen similitudes y diferencias entre estas variables. Es claro por ejemplo que los esfuerzos de ambas variables están relacionados con la demanda turística. Pese a todo, si bien es cierto que el visitante define en última instancia el éxito del turismo, existen una multitud de factores a tomar en cuenta antes de considerar la evaluación definitiva del visitante. Resulta interesante entonces, un estudio desde la perspectiva de la propia oferta para analizar el éxito de las OGD debido a que muchos visitantes no entienden el papel de dicho ente y mucho menos perciben sus esfuerzos durante su estadía. Por ende, para evaluar lo que significa el éxito de una OGD, los autores proponen obtener las opiniones de gestores de destinos turísticos y partes interesadas que entienden tanto la naturaleza de los destinos turísticos como el papel de las OGD.

Entra en juego la relevancia de los actores del destino dado que una OGD debería ser evaluada por las partes interesadas a las que afecta, al estudiar la satisfacción de los miembros dentro de un sistema de gobierno local o regional se logrará identificar factores como la comunicación efectiva para lograr la satisfacción y la aceptación de los miembros, por lo tanto, enfatizar la necesidad de prioridades de un liderazgo fuerte para lograr la participación de las partes interesadas. La teoría del análisis de los *stakeholders* parte del supuesto que la percepción del visitante generalmente nunca considera la relevancia de una OGD en el disfrute

de su experiencia, y son justamente aquellas partes interesadas quienes le asignan una identidad y prominencia relativa. Esto, sin embargo, dependerá de la complejidad estructurante de cada destino y su posición en el ciclo de vida de cada uno (Sheehan y Ritchie, 2005).

Con tantos *stakeholders* diferentes involucrados en el sistema turístico de cada destino, resulta algo difícil encontrar puntos en común en una agenda de gobierno. Los actores también pueden ser muy variantes, aunque es cierto que en la mayoría de destinos se encontrarán actores como agrupaciones de hoteles y políticos con funciones en turismo, varios destinos pueden ser carentes de dichos gremios o presentar variedades de uno mismo. Con diversos estudios se podría determinar entonces, en el caso de no existir una OGD constituida, el grado de voluntad de las partes interesadas en conformar una y potencialmente el grado de participación en sus actividades. Los criterios para elegir aquellos *stakeholders* importantes y con participación en el desarrollo parten de su grado de operatividad en el destino, su conocimiento del mercado turístico y su grado de interacción con los otros actores.

De una forma general explican los grupos de interés más habituales involucrados en la gestión de destinos que pueden encontrarse en la mayoría de estos:

Figura 6

Stakeholders comunes en destinos turísticos



Finalmente, los autores explican luego de su estudio que los factores para ambas variables que determinan el éxito del destino son: 1) ofertas de productos y servicios; 2) ubicación/accesibilidad; 3) calidad de la experiencia del visitante; y 4) apoyo de la comunidad de destino.

Para el éxito de una OGD son: 1) relaciones con los actores de destino; 2) gestión eficaz; 3) planificación estratégica; y 4) Dirección bajo objetivos. Dado que las OGD son organizaciones, no es sorprendente que muchos de los determinantes únicos del éxito de la DMO (OGD) se relacionan con el nivel de su planificación y organización (Bornhorst et al., 2010).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

Para Hernández y Mendoza (2020) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Este método parte de una concepción teórica definida para ser comprobada en la práctica empírica. La ruta cuantitativa de la investigación vincula conceptos con variables, evalúa, describe y determina relaciones o causas.

3.2 Diseño y tipo de investigación

Para Hernández y Mendoza (2020) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Este método parte de una concepción teórica definida para ser comprobada en la práctica empírica. La ruta cuantitativa de la investigación vincula conceptos con variables, evalúa, describe y determina relaciones o causas.

3.2 Unidad de análisis, población y muestra

Para el estudio de investigación se consideró las siguientes unidades de análisis:

- 1) Funcionarios/gestores de la Municipalidad Provincial de Puno con funciones vinculadas a la actividad turística.
- 2) Instituciones y gremios de turismo que pertenezcan a las mesas de trabajo de la Municipalidad Provincial de Puno.
- 3) Instrumentos de gestión y planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno.

En el presente trabajo se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, en este muestreo se permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos basados primordialmente en la experiencia de la población y criterio del investigador (Vara, 2015).

La población está compuesta por:

- Alcalde Provincial.
- Gerente de Turismo y Desarrollo Económico.
- Subgerente de Turismo y Comercio Exterior.
- Especialista en Turismo y Comercio Exterior.
- Promotor en Turismo.
- Promotor en Comercio Exterior.
- Subgerente de Actividades económicas.
- Subgerente de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Rural.
- Especialista en Promoción Empresarial.
- Especialista en Desarrollo Económico.
- Gerente de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana.
- Promotor de Cultura.
- Subgerente de Promoción de Educación, Cultura y Deporte.
- Gerente de Planificación y Presupuesto.
- Gerente de Medio Ambiente, Saneamiento y Servicios.
- Gerente de Transportes y Seguridad Vial.
- Asociación de Restaurantes y Afines de Puno.
- Asociación de Artesanos Unificados.
- Asociación Regional de Agencias de Viaje y Turismo de Puno.
- Asociación de Guías Oficiales de Turismo de Puno.
- Cámara de Transporte Turístico Terrestre de Puno.
- Cámara Hotelera de Puno.
- Cámara de Comercio y la Producción Puno.
- Colegio Profesional de Licenciados en Turismo de Puno.
- Asociación de Lancheros Puerto Muelle.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Puno.
- Grupo de Operadores de Turismo de Aventura de Puno.
- Red Regional de Turismo Comunitario.
- IPerú Puno.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Instrumentos

Para el análisis de los instrumentos de gestión de la MPP se usaron fichas de registro documental. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios de preguntas cerradas con escalas de Likert en formato físico y digital.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es la consistencia interna del instrumento del instrumento de investigación y la relación entre los ítems del mismo, el cual se mide mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para tal medición empleamos el software estadístico SPSS.

Tabla 1

Análisis del Alfa Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	30

Nota. La tabla muestra los resultados obtenidos a partir del Análisis de los datos en SPSS

Tabla 2

Interpretación del coeficiente de Alfa Cronbach

Intervalo del coeficiente del Alfa Cronbach	Valoración de confiabilidad
(>0;0,5)	Inaceptable
(>0,5;0,6)	Pobre
(>0,6;0,7)	Débil
(>0,7;0,8)	Aceptable
(>0,8;0,9)	Bueno
(>0,9;1,0)	Excelente

Nota. Esta tabla muestra los rangos de referencia del coeficiente para la valoración de confiabilidad. Tomado de Hernández y Mendoza (2020).

El resultado del Alfa de Cronbach del instrumento aplicado para la presente investigación arrojó el valor de 0,892, un valor por encima de 0.80, lo cual corrobora la confiabilidad de los 30 elementos o ítems del cuestionario.

Técnicas

Las técnicas de investigación empleadas fueron las siguientes:

Técnica de Análisis Documental: Vara (2015) enfatiza que la técnica de análisis de documentos es el proceso intelectual por el cual extraemos unas nociones del documento para representarlo. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Se realizó una revisión y análisis de la documentación de la Municipalidad Provincial de Puno, a fin de obtener lo siguiente:

- Funciones y responsabilidades de la Municipalidad como ente gestor del destino Puno, así como la de sus funcionarios y estructura organizacional.
- Metas, objetivos y planes en relación a su labor de gestión de la provincia de Puno como destino turístico.

Técnica de la Encuesta Autoadministrada: Esta técnica de adquisición de información de interés sobre una determinada variable. La encuesta fue aplicada por el propio participante (Hernández y Mendoza, 2020).

3.4 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos recurrimos a técnicas de estadística no paramétricas, estas pruebas son aquellas en las que no existen supuestos sobre la distribución de los parámetros de la población determinada. Se aplican cuando se busca categorizar los datos por falta de una escala de medición adecuada o se pueden asignar rangos a las variables a medir (Badii et al., 2012).

Para el análisis de contraste de las variables, se empleó 1) La prueba de Chi Cuadrado, para evaluar existencia de la correlación entre las variables; y 2) La prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, para medir la especificidad de la prueba respecto a los grupos muestrales.

3.5 Procedimiento

El proceso metodológico se compuso por las siguientes etapas:

- Análisis de instrumentos de gestión y planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno para identificar aquellos funcionarios con labores y funciones en materia de turismo respecto a los objetivos, metas, estrategias, actividades y planes de la Provincia en el marco de sus funciones.
- Una vez determinados los elementos de planificación turística (visión, meta, objetivos y acciones estratégicas) a evaluar se elaboró el instrumento de investigación en formato físico y digital.
- Se solicitaron los permisos para efectuar la encuesta a funcionarios y representantes de acuerdo a la muestra.
- Se recolectaron los datos procesándolos con el software SPSS versión 26.
- Se realizó la interpretación de los datos obtenidos de acuerdo a objetivos con las pruebas estadísticas descritas en la metodología.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

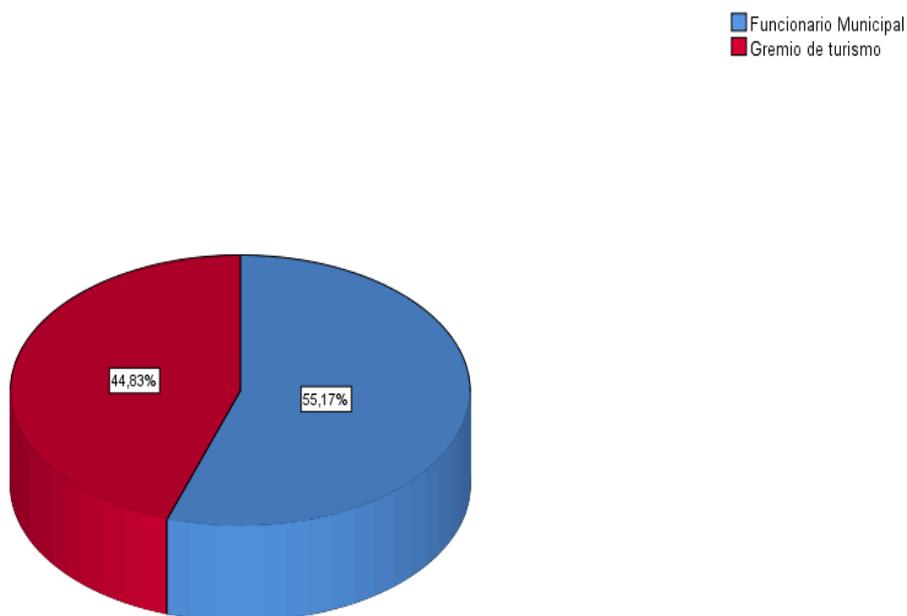
El análisis de resultados compone la parte central y conclusiva de investigación. Se presenta interactivamente toda la información recolectada a través de los instrumentos de investigación considerados, pretendiendo llegar a las conclusiones a partir del diseño de investigación definido para el presente estudio.

4.1.1 Resultado 1

OG: Evaluar el nivel de la planificación turística en la gestión de destinos de la Municipalidad Provincial de Puno en el período 2021.

Figura 7

Afiliación institucional de los encuestados

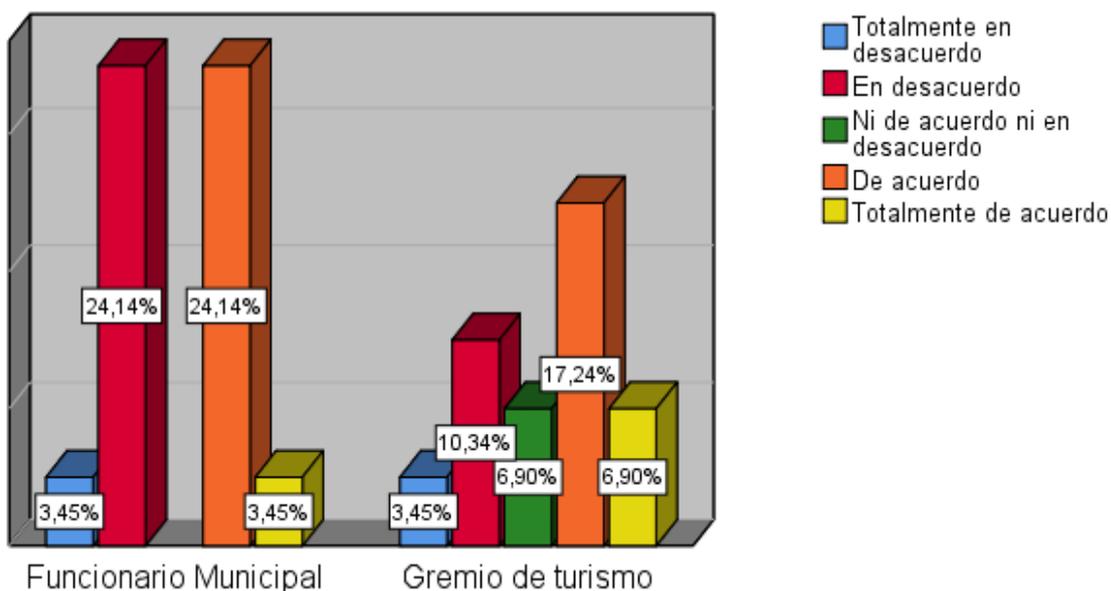


En la figura 7, se observa que existe una diferencia porcentual del 10.34% entre ambos grupos representativos de la muestra (funcionarios o gestores municipales y representantes de gremios e instituciones vinculadas con el sector turismo).

Para determinar la especificidad de estos porcentajes de la diferencia entre ambos grupos de la muestra respecto a los resultados se utilizó la prueba no paramétrica explicada más adelante.

Figura 8

Puno es uno de los primeros destinos turísticos a nivel internacional

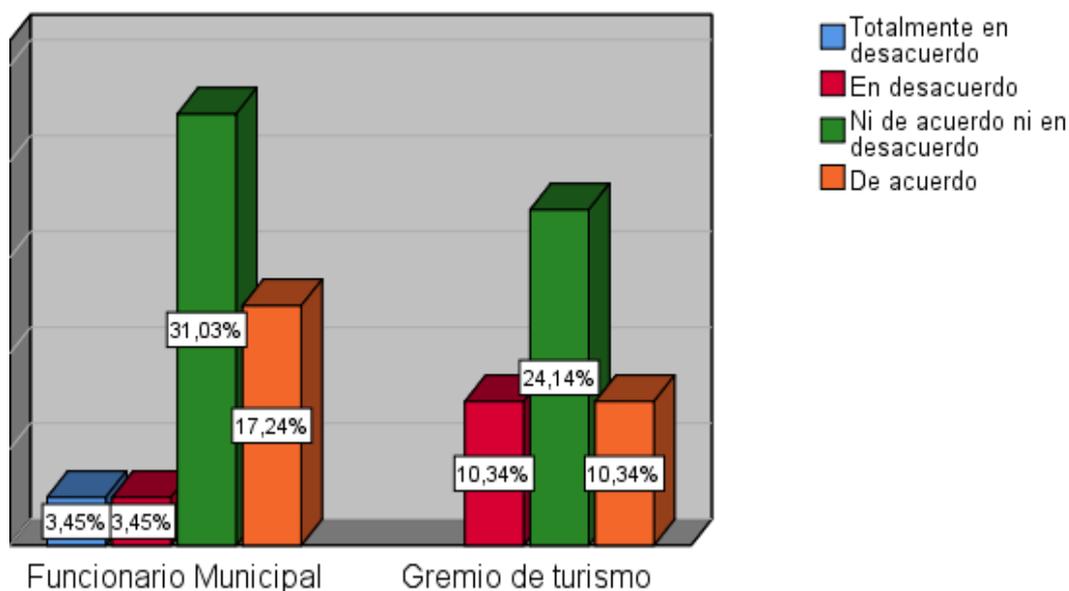


Nota. El gráfico representa la percepción de la muestra encuestada respecto a la afirmación de cada ítem del instrumento de investigación, dividido en los dos grupos muestrales.

En la figura 8, se observamos una diferencia notable en la opinión de ambos grupos muestrales, en especial en el grupo de gestores/funcionarios municipales. Esto es notable debido a que la mayoría de gestores calificaron únicamente el rol de la Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior, obviando su participación y sus propias funciones en materia de turismo. De estos resultados podemos inferir que las opiniones variadas señalan que consideran la afirmación respecto al posicionamiento de Puno (Lago Titicaca) como destino en los datos estadísticos de arribos internacionales en comparación a otros destinos del Perú, y no como una visión de gestión de la propia provincia.

Figura 9

Puno es líder de integración y capital del turismo regional

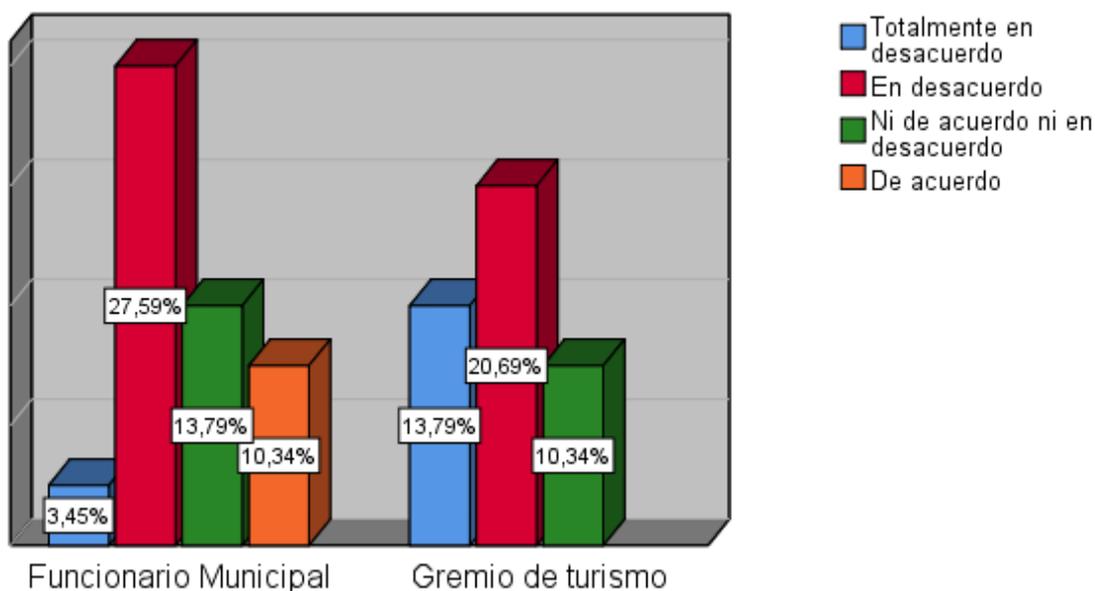


En la figura 9, se muestra que en total el 55,17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que Puno como provincia es líder de integración y capital del turismo regional, promotora de capacidades humanas y culturales con un uso sostenible de sus recursos naturales. Esta vez similitud entre las percepciones de ambos grupos muestrales.

A partir de los datos entonces inferimos que la meta trazada como destino que es a su vez la descripción de la visión de Puno (Lago Titicaca) como destino es incipiente y genérica por lo que los encuestados muestran en su mayoría una postura neutra sobre tal afirmación.

Figura 10

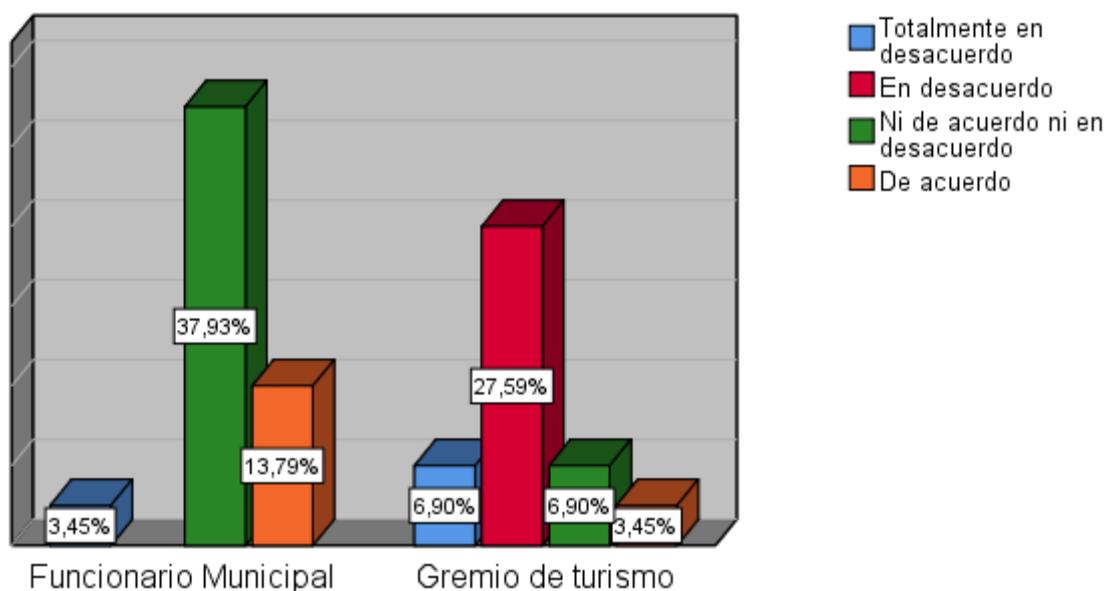
La MPP ha incrementado el porcentaje de estadía y afluencia de turistas



En la figura 10, ambos grupos muestrales están mayormente en desacuerdo con que la MPP haya incrementado el porcentaje de estadía de turistas con sus esfuerzos de gestión, con un total de 48,28%. Solo un 10,34% de los funcionarios/gestores municipales tienen una percepción positiva al respecto. Se detalla entonces que no existe ninguna atribución a la MPP en sus labores de gestión para el cumplimiento de este objetivo, por lo que el grado de cumplimiento del mismo es negativo.

Figura 11

La MPP ha promovido la competitividad económica de la provincia

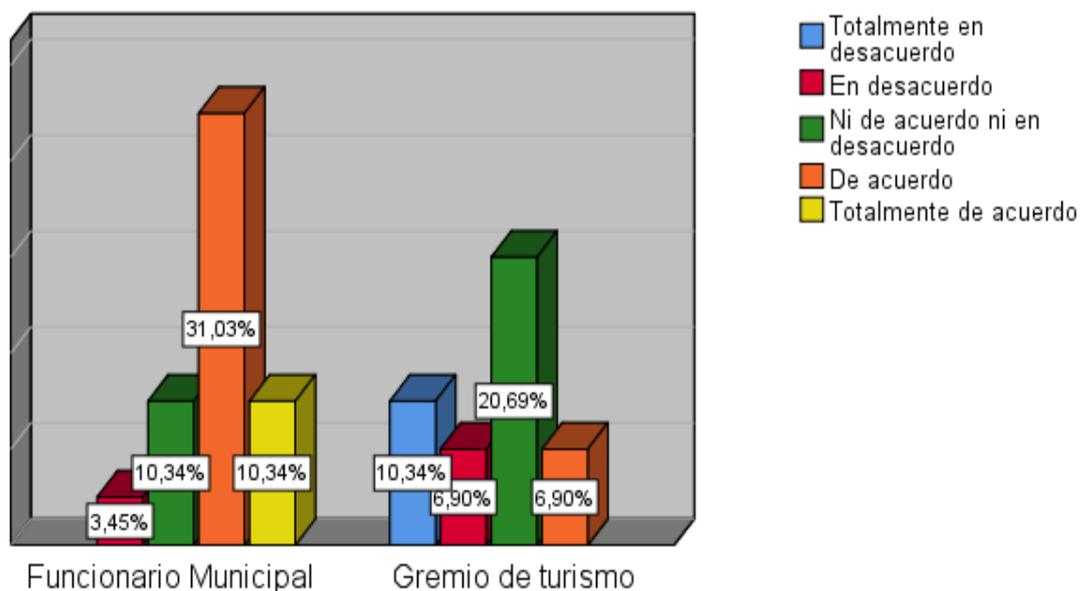


En la figura 11, se observa que mientras que los funcionarios/gestores se muestran mayormente indiferentes respecto al cumplimiento del objetivo de promover la competitividad económica de la provincia, los representantes de los gremios tienen una percepción negativa.

Inferimos entonces respecto a este objetivo que la MPP no ha logrado promover la competitividad económica respecto a la actividad turística, considerando actividades como la artesanía, restauración, hotelería, agencias de viajes y transporte turístico en la provincia de Puno.

Figura 12

La MPP ha promovido la gestión ambiental en la provincia

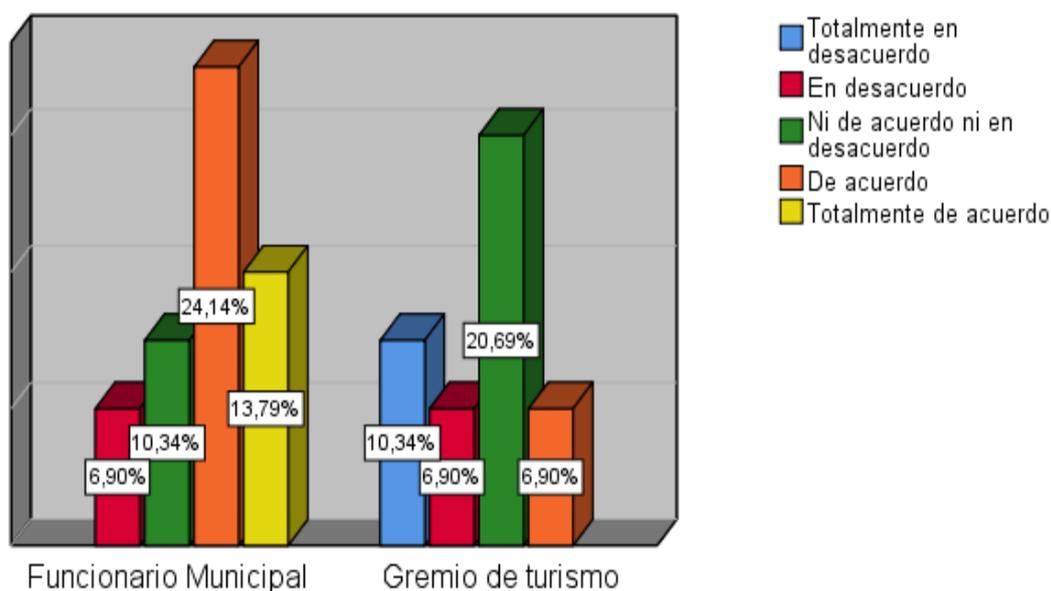


En la figura 12, se observa que en general existen opiniones muy variadas respecto al cumplimiento de este objetivo. Sin embargo, la mayoría de ambos grupos muestrales expresan una percepción positiva haciendo un total de 37,93%. Es así que se deduce que la MPP ha promovido la gestión ambiental ante la mayoría de la muestra, al menos en lo que respecta a la actividad turística durante el año 2021.

Es importante mencionar que, del mismo modo, la mayoría de los funcionarios/gestores municipales calificaron este ítem tomando únicamente en cuenta el desempeño de la Gerencia de Medio Ambiente, Saneamiento y Servicios.

Figura 13

La MPP ha reducido los índices de inseguridad ciudadana en la provincia

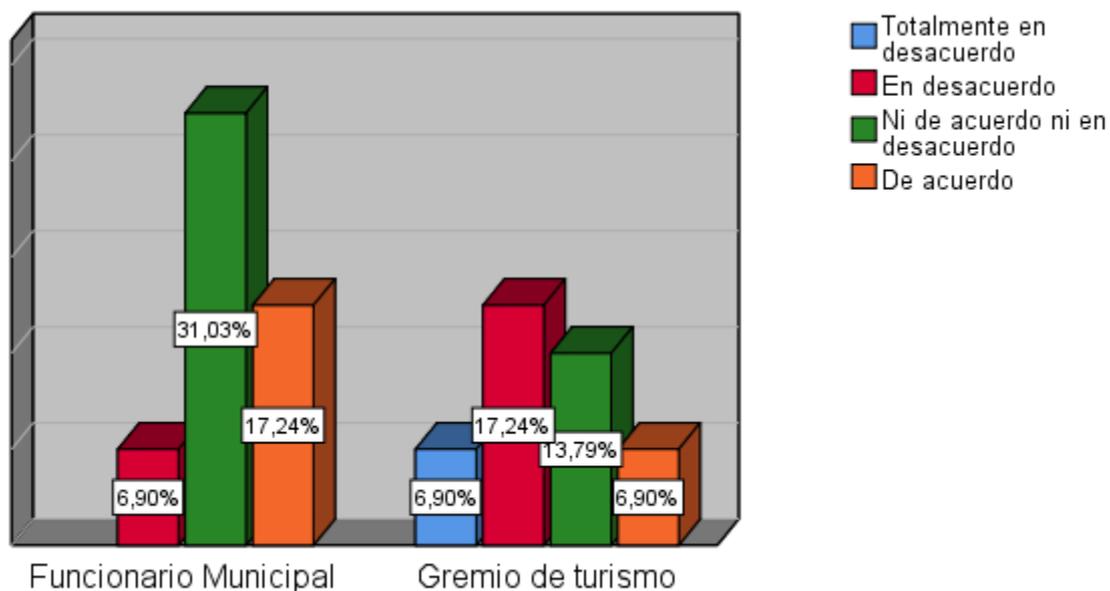


En la figura 13, se observa que ambos grupos muestrales tienen una gran diferencia de opiniones respecto al objetivo de índices de inseguridad ciudadana en la provincia. Para la mayoría de funcionarios/gestores municipales la percepción es positiva, mientras que para los representantes de gremios les es indiferente.

Ante tal variabilidad de respuestas, se deduce que para la mayoría de la muestra la MPP si ha reducido los niveles de inseguridad ciudadana en el año 2021, sin embargo, este objetivo no ha sido percibido de la misma manera para toda la población de estudio, requiriéndose de mayores análisis.

Figura 14

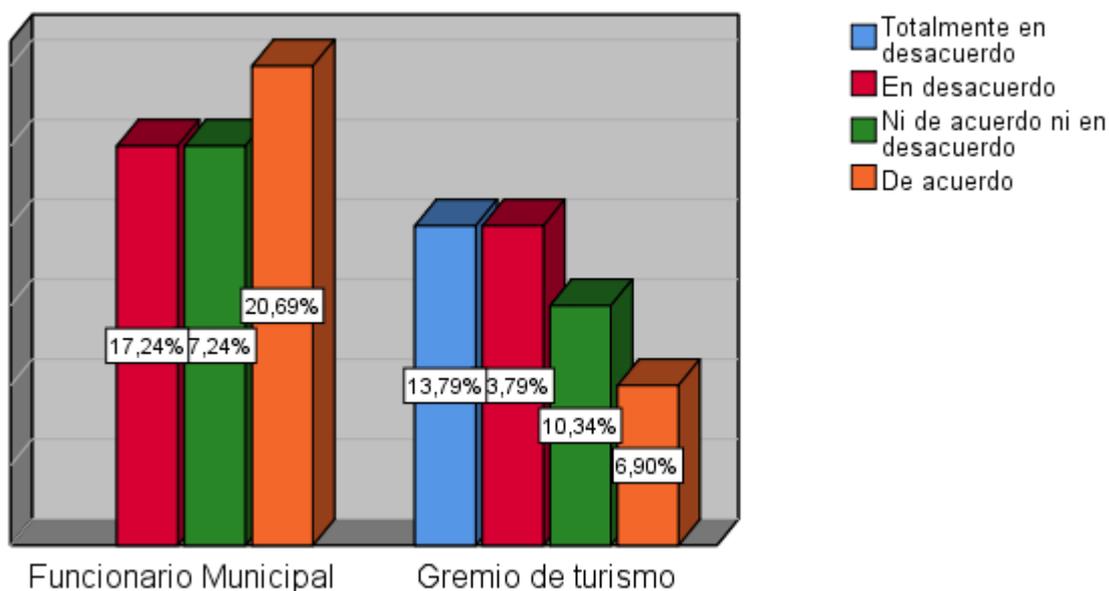
La MPP ha fortalecido el sistema de integración territorial de la provincia



En la figura 14, tenemos que ambos grupos muestrales se presentan neutrales en su mayoría respecto a la afirmación, debido a resultados poco medibles y difícilmente percibidos para todos los miembros de ambos grupos muestrales. Deducimos entonces que no existe suficiente información para ninguno de los dos grupos como para negar totalmente la afirmación o aceptarla, por lo que el cumplimiento de este objetivo es regular.

Figura 15

La MPP ha promovido la competitividad de la artesanía

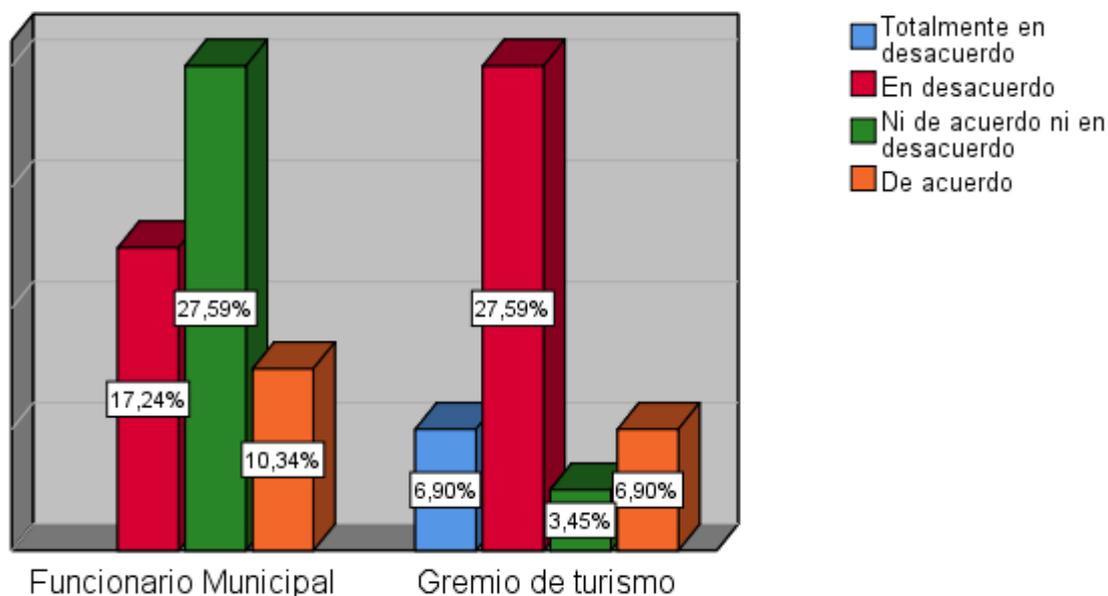


En la figura 15, observamos un contraste respecto a las opiniones de ambos grupos muestrales. No obstante, la mayoría de la muestra con un total de 31,03% se muestra en desacuerdo con que la MPP haya cumplido este objetivo.

Se deduce que la MPP no ha cumplido con sus actividades para potenciar la artesanía logrando su comercialización y distribución en medios digitales, no aprovechando el potenciamiento de estos por la coyuntura de la pandemia en el año 2021.

Figura 16

La MPP ha diversificado las actividades turísticas de la ciudad

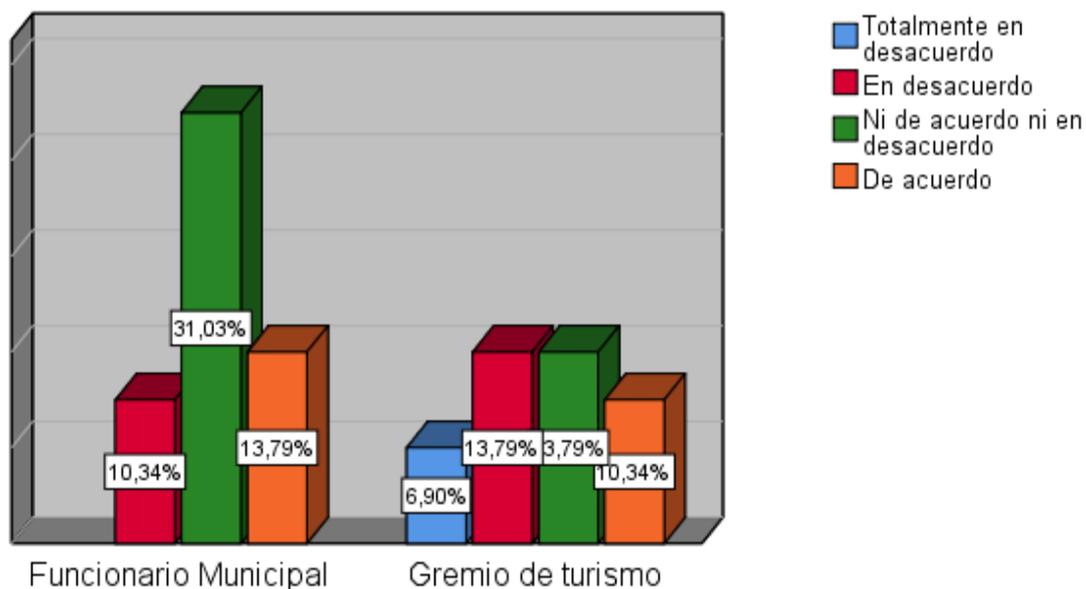


En la figura 16, existe una clara mayoría de la muestra con percepción negativa sobre esta actividad estratégica, de nuevo de parte del primer grupo muestral se juzga basados en el desempeño de la Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior.

Podría afirmarse que la MPP no ha tenido iniciativas ni esfuerzos que permitan ampliar la oferta turística de la provincia (especialmente la propia ciudad), donde los servicios de city tours, esparcimiento y atracciones urbanas son limitados, escasos y poco competitivos.

Figura 17

La MPP ha reactivado la mesa provincial de turismo

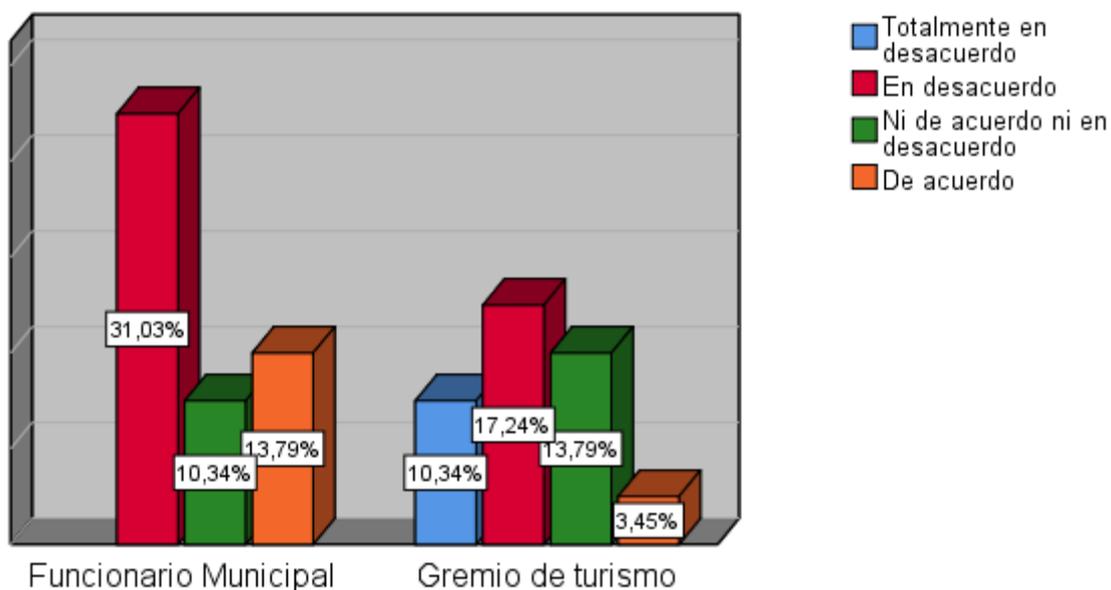


En la figura 17, observamos que existe un porcentaje relevante con una percepción positiva, denotando que si hubo intenciones para la conformación de la mesa de turismo a nivel provincial. El hecho que la mayoría de funcionarios se muestren indiferentes al respecto indica que no tienen conocimiento de tales actividades.

Podría afirmarse si bien la MPP ha creado este tipo de mesas de diálogo, no ha sabido tomar acciones para mantenerla y menos reactivarla, careciendo de un contacto constante con otras instituciones y gremios del sector que permitirían acciones de gestión más adecuadas en consenso.

Figura 18

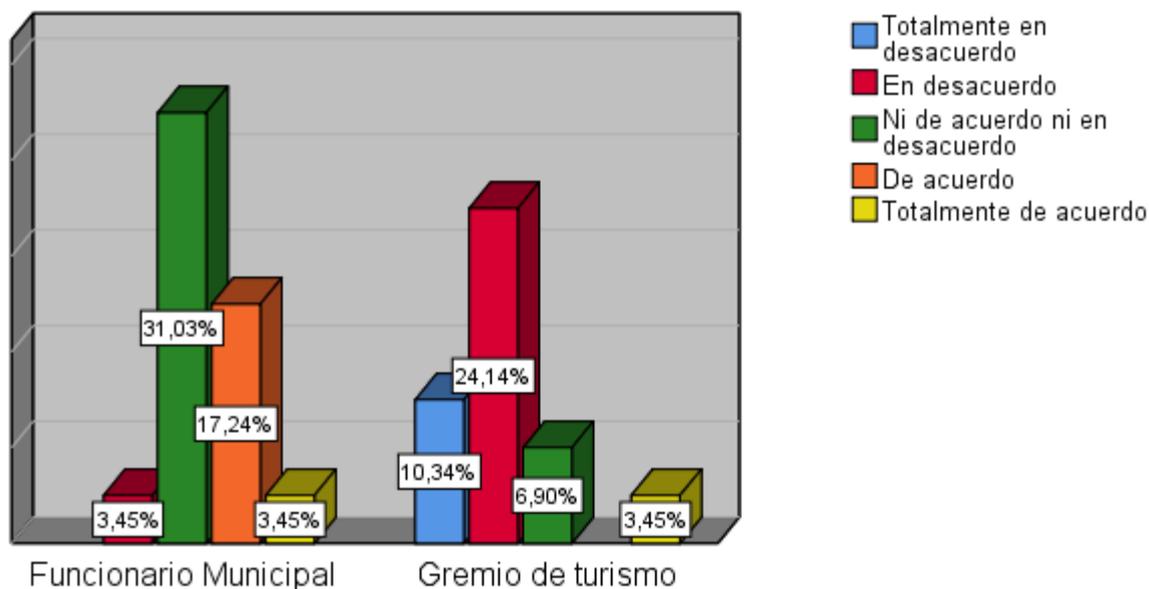
La MPP ha elaborado ordenanzas para la legislación turística



En la figura 18, se visualiza que una mayoría, el 48,27% de los encuestados están en desacuerdo respecto a esta acción estratégica. Mientras tanto que por parte de los representantes de gremios e instituciones del sector se reconoce que la MPP posee algunas ordenanzas en turismo, sin embargo, en el lapso de este estudio, dichas ordenanzas no son de envergadura para el desarrollo de la provincia ni poseen un impacto en la gestión del destino, tampoco siendo difundidas, convirtiéndose en irrelevantes, por lo que ambos grupos muestrales se muestran en desacuerdo con el cumplimiento de esta actividad.

Figura 19

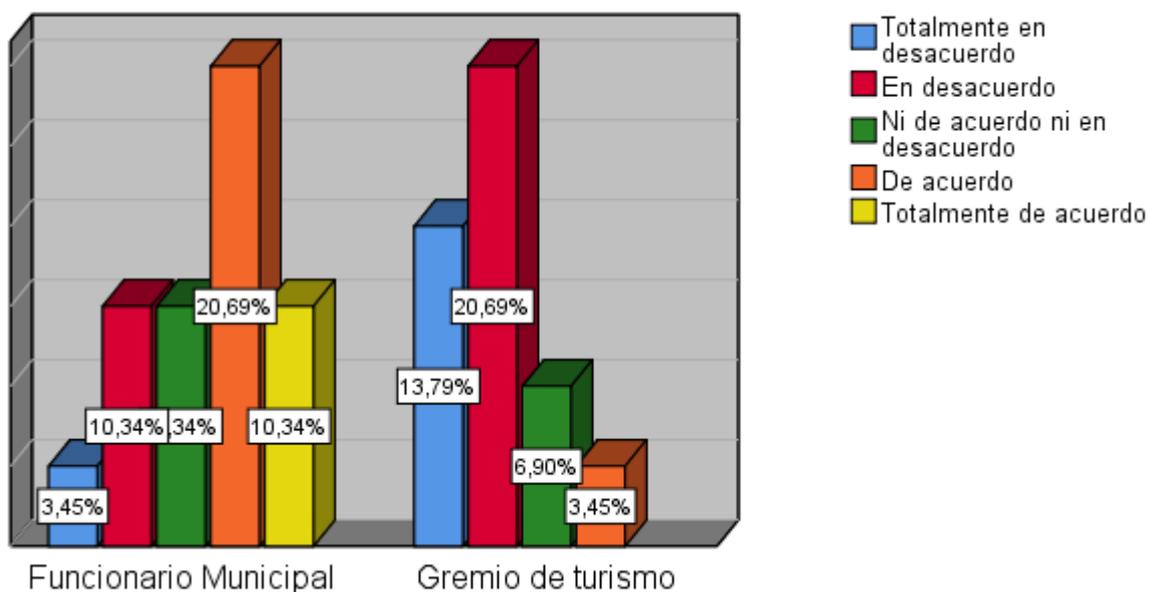
La MPP ha mejorado la calidad de servicios turísticos a través de PIPs



En la figura 19, ambos grupos muestrales contradicen sus perspectivas, no obstante, ningún funcionario/gestor municipal está totalmente de acuerdo con la afirmación, teniendo en cuenta que los resultados de esta actividad son directamente percibidos por todos los representantes de los gremios de turismo. Se puede inferir que esta actividad definida como estratégica es ambigua, respecto a la gran variedad de servicios turísticos, si bien la inversión pública tiene limitaciones respecto a su intervención en turismo es importante distinguir los servicios en infraestructura turística e instalaciones donde la inversión pública tiene un mayor grado de intervención.

Figura 20

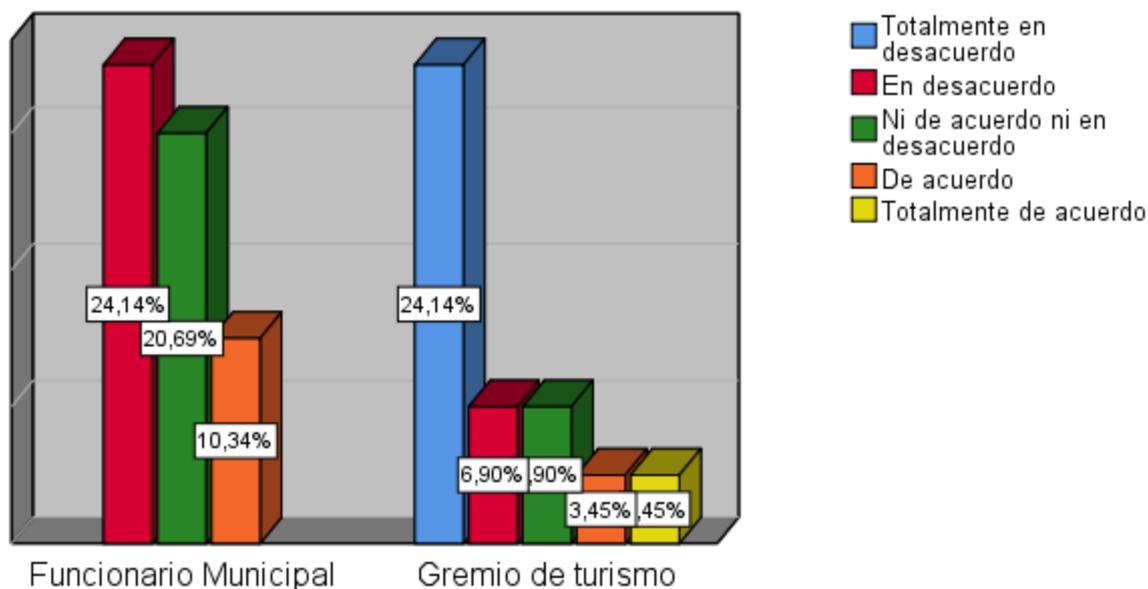
La MPP ha fortalecido la descontaminación de los recursos naturales



En la figura 20, se puede visualizar nuevamente un contraste total de opiniones entre ambos grupos muestrales. Es relevante mencionar que la descontaminación ambiental de recursos propios de la provincia abarca más de aquellos que son empleados en la actividad turística por lo que esta actividad es complemento del objetivo de la gestión ambiental de la provincia, además las limitaciones de la MPP en esta materia impiden de cierta manera alcanzar el objetivo planteado. Sin embargo, respecto a la descontaminación en beneficio del turismo podría inferirse que la muestra no percibe un buen desempeño por parte de la MPP.

Figura 21

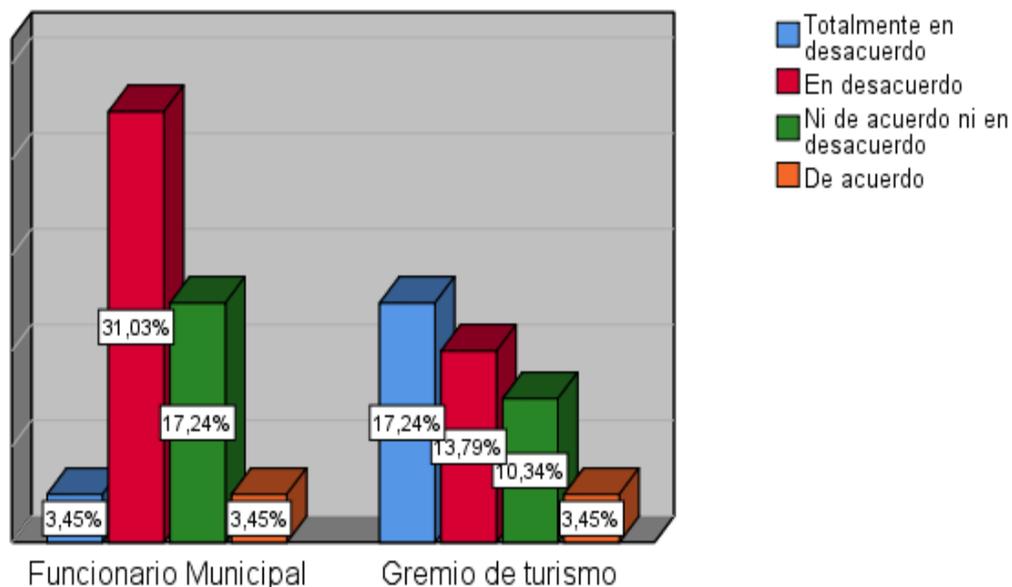
La MPP ha promovido el turismo juvenil y escolar



En la figura 21, se tiene una dominancia total de percepciones negativas y muy negativas respecto a esta actividad estratégica, es relevante mencionar que el enfoque del turismo juvenil tuvo grandes dificultades para su cumplimiento, debido a la gran limitación de la población escolar y juvenil durante el año 2021 por las restricciones sanitarias. Es así que la muestra en su gran mayoría opina que la MPP no ha logrado realizar tal actividad, considerándose incluso una actividad incoherente desde su diseño estratégico.

Figura 22

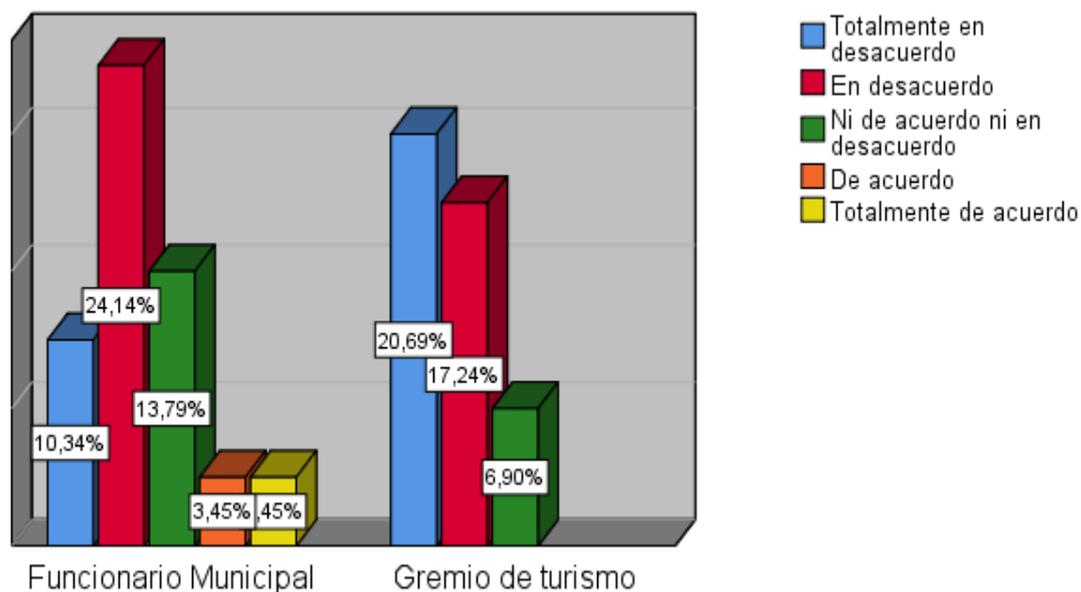
La MPP ha creado circuitos turísticos gastronómicos



En la figura 22, nuevamente se resaltan la mayoría de percepciones negativas de ambos grupos muestrales. Para la creación de circuitos gastronómicos es necesario primeramente delimitar la posición de Puno como destino gastronómico, por lo que a rasgos generales la acción debió haber sido planteada de tal manera. Se refleja entonces en los resultados que los encuestados no consideran de ninguna manera que la MPP haya realizado acciones respecto a la creación de circuitos gastronómicos.

Figura 23

La MPP ha potenciado y comercializado el turismo rural comunitario

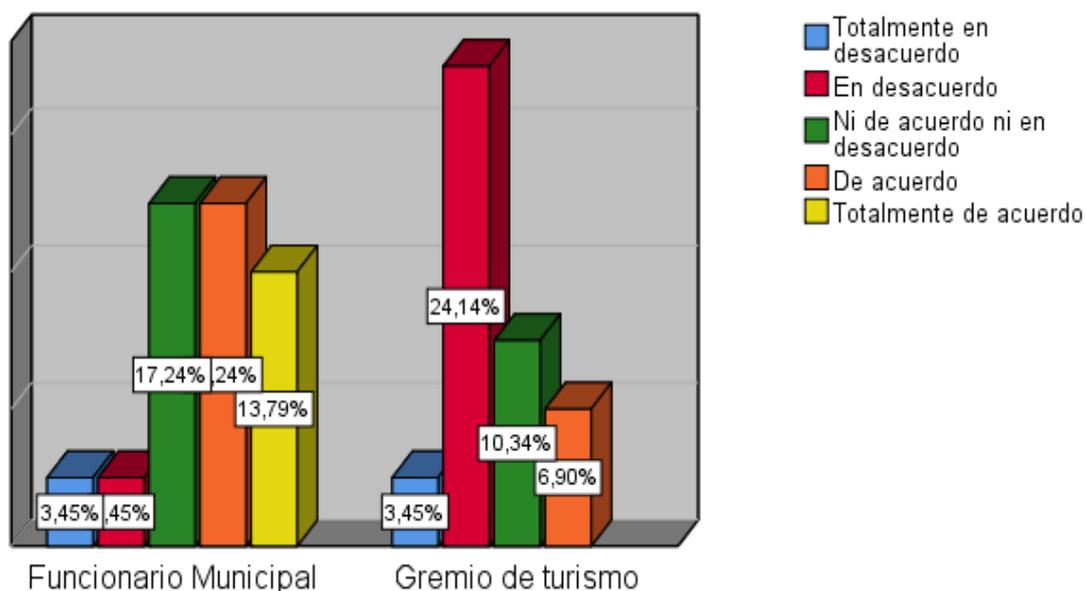


En la figura 23, la connotación resaltante es la muy negativa y negativa respecto a la comercialización del turismo rural comunitario (turismo rural).

Nuevamente las limitaciones de las funciones de la MPP no le permiten comercializar directamente servicios como los de turismo rural en mercados turísticos internacionales, por lo que la actividad se evalúa como la dotación de herramientas y oportunidades para los emprendedores de turismo rural se posicionen en dichos mercados. Sin embargo, la muestra encuestada, en ambos grupos muestrales refiere que la MPP no ha cumplido esta actividad.

Figura 24

La MPP ha diseñado producción audiovisual para sus recursos turísticos

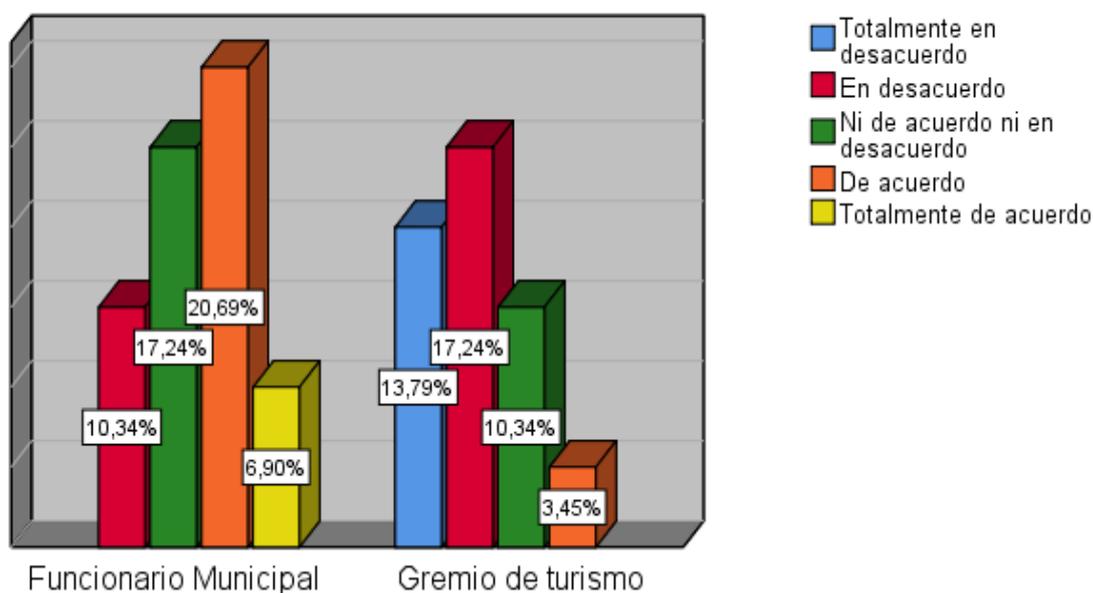


En la figura 24, observamos variación entre las opiniones y respecto a las funciones específicas de la MPP en materia de promoción turística, debido a que son varias las dependencias municipales que pueden o cumplen tal actividad.

Si bien dentro de las funciones de la MPP está el promover el turismo de forma general, existe una redundancia de deberes respecto a este punto, por lo que es necesario que entidades como MPP, DIRCETUR e IPerú (PromPerú) establezcan y coordinen esfuerzos para actividades promocionales. Al respecto los representantes de gremios e instituciones se muestran mayormente en desacuerdo sobre si la MPP cumplió tal actividad.

Figura 25

La MPP ha promovido la cultura de la ciudad y turismo interno

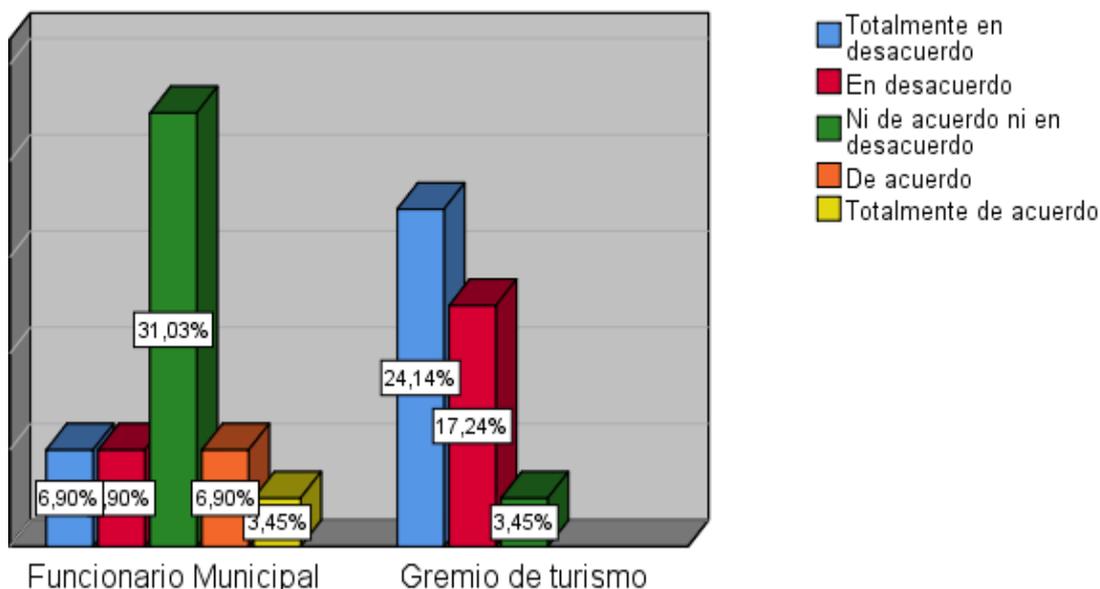


En la figura 25, observamos nuevamente mucha variación de opiniones en el grupo de funcionarios/gestores municipales, esto es debido a la confusión en funciones sobre actividades en materia de turismo y promoción cultural, evaluándose en algunos casos el desempeño de la Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior y en otros las actividades de la Subgerencia de Promoción de Educación, Cultura y Deporte.

La labor de difusión cultural del mismo modo no está solamente ligada al turismo, por lo que la manera correcta de ejecución de esta actividad requiere la intervención de más servidores de aquellos que tengan funciones solamente en turismo. Es por ello que los encuestados manifiestan en su mayoría que la MPP no ha cumplido con esta actividad, el englobar acciones no solamente restringidas al turismo.

Figura 26

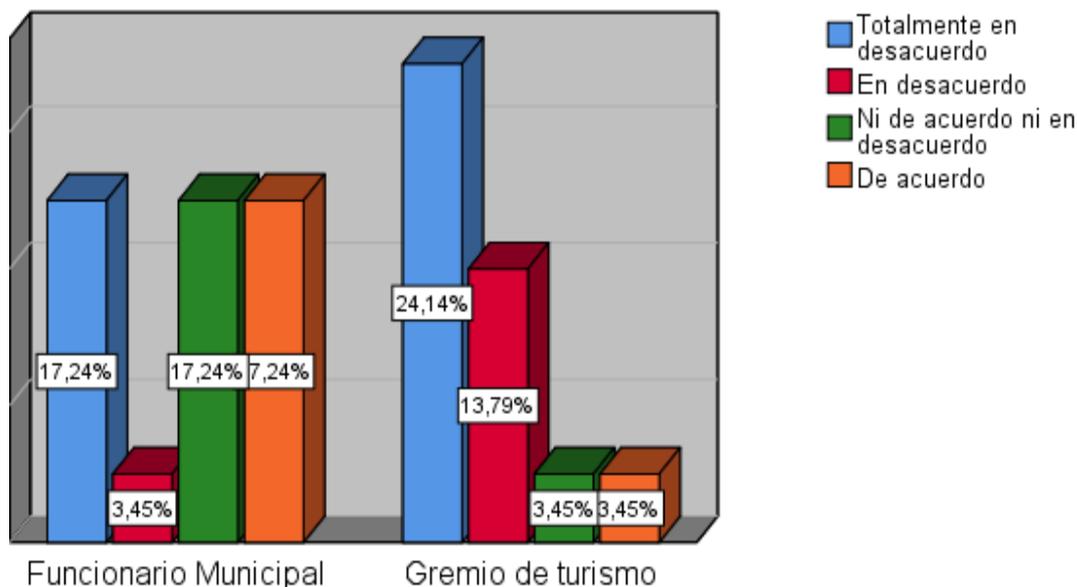
La MPP ha ampliado mercados para la competitividad de la provincia



En la figura 26, deducimos que la ampliación de mercados turísticos está vinculada a otras actividades y objetivos analizados anteriormente, al no haberse creado productos innovadores, potenciado la artesanía, comercializado el turismo rural, ni circuitos gastronómicos es de esperar que no se hayan ampliado mercados turísticos puesto que no se ha ampliado la oferta. Por ende, como la muestra, por parte de los representantes de gremios de turismo refleja que la MPP no ha cumplido ninguna acción en función de la ampliación de mercados.

Figura 27

La MPP ha realizado un diagnóstico del sector turismo post-covid

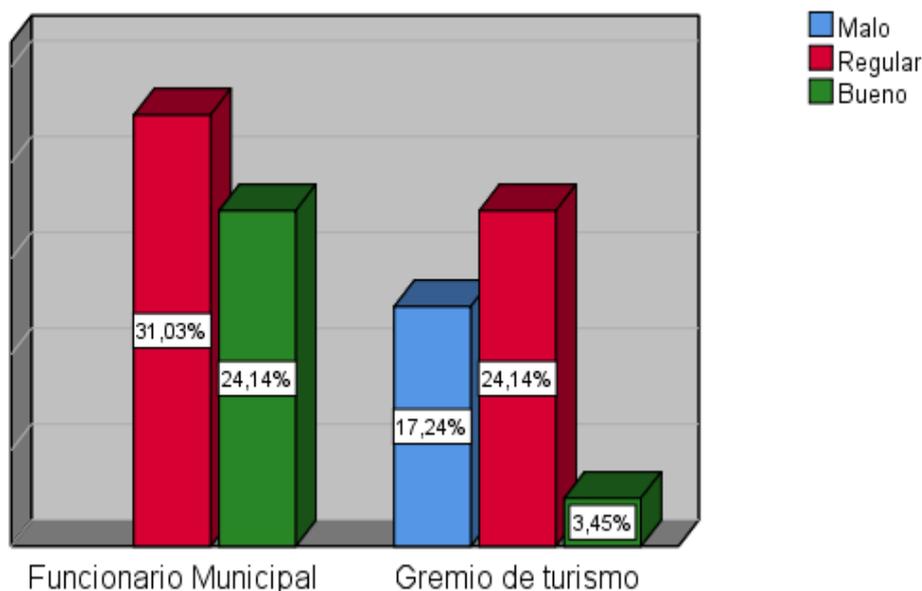


En la figura 27, se encuentra la mayor percepción de totalmente en desacuerdo de todos los ítems, si bien existen diferencias de opinión en el grupo de funcionarios/gestores municipales, nuevamente por su evaluación que se limita a las acciones de una única unidad de la MPP, en general se refleja que la MPP no ha cumplido para nada esta acción.

La actividad más importante entre las acciones que fueron planteadas para el sector al año 2021 constituye una herramienta vital para cumplir todas las demás acciones y objetivos planificados, por lo que esta información era la base de acción de la MPP en sus planes sobre el sector al proporcionarle un horizonte de acción. Sin embargo, de acuerdo a la mayoría muestral se infiere que la MPP, no ha completado su diagnóstico afectando las demás actividades planificadas.

Figura 28

Evaluación de la Planificación Turística en gestión de destinos



Como se había planteado en el diseño de investigación la evaluación de la planificación turística de la MPP, que se midió de acuerdo al cumplimiento de su Visión, Meta, Objetivos y Acciones planificadas al año 2021, estableciendo una escala de medición de Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo, se tiene la figura 28 donde se agrupan el cumplimiento de cada ítem analizado anteriormente, observamos entonces que en ambos grupos muestrales la evaluación de la planificación corresponde a un nivel regular con un total de 55,17% de los encuestados que lo califican de esta manera.

Es interesante además resaltar que ninguno de los grupos muestrales evalúa el nivel de planificación como Muy Bueno o Muy Malo, existiendo concordancia entre ambas perspectivas de los dos grupos.

Inferimos entonces que el nivel de cumplimiento de los elementos de la planificación turística es regular por ende el nivel de evaluación de la planificación turística es regular de igual manera.

Tabla 3*Estadístico descriptivo de la muestra con prueba no paramétrica*

Rangos				
Evaluación de la Planificación Turística	Afiliación institucional	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Funcionario Municipal	16	18,75	300,00
	Gremio de turismo	13	10,38	135,00
Total		29		

Tabla 4*Prueba de U de Mann-Whitney*

Estadísticos de prueba^a	
	Nivel de Eficacia
U de Mann-Whitney	44,000
W de Wilcoxon	135,000
Z	-2,929
Sig. asintótica(bilateral)	,003
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,008 ^b

Para la especificidad de la prueba entre ambos grupos de la muestra se realizó la prueba estadística no paramétrica de U de Mann-Whitney respecto a su evaluación sobre el nivel de planificación turística y su afiliación institucional (si es funcionario municipal o representante de un gremio o institución diferente). Las pruebas no paramétricas se usan al momento de comparar variables cualitativas categóricas, se utilizó entonces para determinar si un grupo tuvo influencia en los resultados conjuntos del otro, de tal manera se plantean las siguientes hipótesis para la prueba:

H_0 : Los resultados de ambos grupos (funcionarios municipales y gremios de turismo) son independientes respecto al otro.

H_1 : Los resultados de ambos grupos (funcionarios municipales y gremios de turismo) no son independientes respecto al otro.

En la prueba se obtuvo un 0.003 de significancia asintótica, asumiendo que el máximo margen de error permitido es de 0.05 o 5% la significancia es menor, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna, lo que demuestra la especificidad de la prueba en función de la muestra (Badii et al., 2012).

4.1.2 Resultado 2

OE1: Identificar y describir la estructura organizacional y elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno en gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021.

Para el análisis de este objetivo se construye la siguiente tabla:

Tabla 5

Análisis de la estructura organizacional de la MPP

Dependencias identificadas con funciones directas en turismo	Dependencias identificadas con funciones indirectas en turismo
<ul style="list-style-type: none"> — Gerencia de Turismo y Actividades Económicas — Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior — Subgerente de Actividades económicas — Subgerencia de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Rural — Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana — Subgerente de Promoción de Educación, Cultura y Deporte Promotor Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> — Alcaldía Municipal — Gerencia de Planificación y Presupuesto — Gerencia de Medio Ambiente, Saneamiento y Servicios — Gerencia de Transportes y Seguridad Vial
Resumen de funciones identificadas	
<ul style="list-style-type: none"> — Dirigir la formulación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Turístico Sostenible o el Plan Operativo Institucional en materia de su competencia. — Planificar el desarrollo de la actividad turística, como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social de la Provincia de Puno. 	<ul style="list-style-type: none"> — Proponer al Concejo Municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos. — Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación. — Dirigir la formulación y someter a aprobación del Concejo, planes de desarrollo provincial. — Dirigir, supervisar y coordinar la organización y participación de la sociedad y los diversos organismos del sector público, para que junto

-
- Coordinar y concertar con los organismos y entidades competentes a fin de que se resguarde la salud, seguridad y derechos que asisten al turista; así como la simplificación de los procedimientos administrativos relacionados con la actividad turística.
 - Proponer, coordinar y ejecutar a nivel local los programas y acciones destinados a la creación de la conciencia ciudadana acerca de la importancia económica y social del turismo para el desarrollo económico de la Provincia, así como de la región, con una visión de Puno destino turístico.
 - Ejecutar programas, actividades y proyectos referidos al turismo comunitario en sus diversas modalidades.
 - Difundir la visión y misión de “Puno Destino Turístico” a través de los diferentes medios de comunicación social masiva.
 - Promover mesas de trabajo, sobre asuntos relacionados con promoción social y participación vecinal, turismo, cultura y proyección social.
 - Promover la difusión del patrimonio cultural de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos.
- con el sector privado se formule, ejecute, actualice, y evalúe los siguientes planes de desarrollo local.
 - Proponer alternativas de políticas institucionales, así como lineamientos básicos de modernización y gobernabilidad de la Municipalidad.
 - Dirigir y supervisar el cumplimiento de la visión, los objetivos y las metas establecidas en los documentos de gestión institucional, orientados a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud; así como de la protección del medio ambiente.
 - Administrar y jerarquizar la red vial de la jurisdicción provincial.

Nota. La tabla muestra se describe aquellas dependencias municipales con funciones en turismo de manera directa e indirecta según las funciones identificadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente de la MPP.

Tomando en cuenta la muestra descrita en el capítulo III y el supuesto teórico que en la gestión de destinos intervienen diferentes funcionarios municipales a través de una gestión unitaria de la MPP en turismo. En efecto, es importante destacar que durante la recolección de datos los funcionarios consideraron la evaluación de los objetivos respecto al desempeño único de la Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior y otras unidades encasilladas en sus funciones sobre un solo sector.

Para el análisis de la planificación turística se revisaron los instrumentos de gestión de la MPP en materia de Turismo al año 2021 de la siguiente manera:

Tabla 6

Análisis de instrumentos de planificación

Instrumento de Planificación	Elementos en materia de turismo	Observaciones
Plan Local de Desarrollo Turístico	Metas, Objetivos, Actividades, Estrategias y Acciones estratégicas para el desarrollo turístico de la Provincia.	No se encuentra vigente, no está acorde a la legislación correspondiente. Su elaboración no cumple con ninguno de los criterios legales y técnicos considerados en la metodología de creación de este instrumento.
Plan Operativo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> — Determina el OE: Promover la Competitividad económica en la Provincia. — Se desprenden 30 acciones estratégicas específicas en turismo. 	<p>Todas las actividades asignadas tienen presupuestos definidos.</p> <p>A pesar de tener acciones estratégicas específicas en turismo estas son solamente delegadas a la Subgerencia de Comercio Exterior y Turismo.</p>
Plan Institucional de Apertura	— Detalla el presupuesto asignado para las acciones estratégicas del POI	En la evaluación de acciones no presenta datos financieros precisos sobre las acciones estratégicas establecidas en el POI.
Plan de Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> — Determina la visión de desarrollo provincial: “Puno primer destino turístico internacional” — Considera en el eje de desarrollo económico la VA: Afluencia y permanencia de turistas en la provincia de Puno 	A pesar de tener una visión centrada en la actividad turística solo posee una variable estratégica, no plantea soluciones claras ni acciones para alcanzarla.

**Plan de
Desarrollo
Concertado**

- Determina el OE: Actividad turística competitiva y sostenible adecuadamente articulados a los ejes de desarrollo, corredores y circuitos turísticos
 - Se desprenden 5 acciones estratégicas en turismo.
 - Determina como visión de la provincia: “Provincia de Puno con su Lago Sagrado de los Incas, líder de la integración y capital del turismo regional, promotora de potencialidades humanas y culturales; con uso sostenible de sus recursos naturales y ecológicos; emprendiendo actividades económicas competitivas para el mercado interno y externo; su ciudadanía es organizada, participativa y democrática, con localidades ordenadas, saludables y articuladas por redes viales asfaltadas”
- No plantea metodología de evaluación de cumplimiento de sus acciones estratégicas.
- Las acciones estratégicas planteadas se deslindan de las acciones del Plan Operativo Institucional.

Nota. La tabla describe un resumen de elementos de planificación turística de cada instrumento.

Debido a la inexistencia de un PDTL (Plan de Desarrollo Turístico Local) evaluable, considerando los criterios de evaluación de cumplimiento de planificación turística a partir de la operacionalización de variables se estandarizó y sintetizó los 4 instrumentos de gestión y planificación municipal al año 2021 de la siguiente forma:

Tabla 7*Síntesis de planificación turística de la MPP*

Elemento de planificación	Ítem
Visión estratégica	“Puno es uno de los primeros destinos turísticos a nivel internacional”.
Meta de desarrollo provincial	La Provincia de Puno es líder de integración y capital del turismo regional, promotora de capacidades humanas y culturales con un uso sostenible de sus recursos naturales.
Objetivos estratégicos	<p>OE1. Incrementar el porcentaje de estadía y afluencia de turistas en la provincia.</p> <p>OE2. Promover la competitividad económica en la provincia.</p> <p>OE3. Promover la gestión ambiental en la provincia.</p> <p>OE4. Reducir los índices de inseguridad ciudadana en la provincia.</p> <p>OE5. Fortalecer el sistema de integración territorial de la provincia.</p>
Acciones estratégicas	<p>AE1. Promover la competitividad exportadora de la artesanía y su distribución por canales digitales</p> <p>AE2. Diversificar las actividades turísticas de la ciudad y ha creado productos turísticos innovadores.</p> <p>AE3. Reactivar la mesa provincial de turismo y la cooperación interinstitucional para beneficio del sector.</p> <p>AE4. Proponer y elaborar ordenanzas para la legislación turística de la provincia.</p> <p>AE5. Mejorar la calidad de servicios turísticos a través de proyectos de inversión pública.</p> <p>AE6. Fortalecer la descontaminación de los recursos naturales de la ciudad.</p> <p>AE7. Promover el turismo juvenil y escolar.</p> <p>AE8. Crear circuitos gastronómicos.</p> <p>AE9. Potenciar la comercialización del turismo rural comunitario en mercados internacionales.</p> <p>AE10. Diseñar producción audiovisual y promoción de recursos turísticos en medios masivos impresos y digitales.</p>

AE11. Promover la cultura de la ciudad, turismo interno y cultura turística en la provincia.

AE12. Ampliar mercados turísticos para la competitividad y sostenibilidad de la provincia.

AE13. Realizar un diagnóstico de la situación del sector turismo post-covid en la provincia.

Nota. La tabla agrupa los elementos de planificación turística descritos anteriormente dividiéndolos en Visión Estratégica, Meta, OE (Objetivo estratégico) y AE (Acción estratégica).

En la tabla 9 se describen los elementos de planificación turística considerados en los 4 instrumentos de planificación analizados realizando una síntesis y omitiendo redundancias encontradas en los planes para los fines de evaluación en el instrumento de investigación.

OE2: Analizar el nivel de cumplimiento de los elementos de planificación turística de la Municipalidad Provincial de Puno período 2021.

Tabla 8

Evaluación de cumplimiento de elementos de planificación turística

Elemento de Planificación	Grado de Cumplimiento
Visión	Regular
Meta	Regular
OE1	Regular
OE2	Regular
OE3	Positivo
OE4	Regular
OE5	Regular
AE1	Regular
AE2	Regular
AE3	Regular
AE4	Regular
AE5	Regular
AE6	Regular
AE7	Negativo
AE8	Negativo

AE9	Negativo
AE10	Regular
AE11	Regular
AE12	Regular
AE13	Negativo

Nota. La tabla presenta un resumen de la evaluación de cada elemento de planificación turística dividido en Misión, Meta, Objetivos estratégicos y acciones estratégicas.

En la tabla 10 se detalla la calificación del grado de cumplimiento de los elementos de planificación turística de la MPP respecto a su gestión de destinos, el análisis detallado fue descrito en los resultados del objetivo general y en las figuras (9 a 29). Aquí se concentran los ítems agrupados en los valores de Positivo, Regular y Negativo.

4.1.4 Resultado 3

OE3: Determinar la correlación entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos en la provincia de Puno período 2021.

Para determinar los resultados del objetivo específico N°3 planteamos las siguientes hipótesis:

H_0 : No existe correlación entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos de la provincia de Puno período 2021.

H_1 : Existe correlación entre el cumplimiento de elementos de planificación turística y la gestión de destinos de la provincia de Puno período 2021.

Tabla 9*Tabla de contingencia entre variables de análisis*

			Gestión de Destinos			Total
			Regula		Buena	
			Mala	r		
Nivel de cumplimiento de Planificación Turística	Malo	Recuento	1	4	0	5
		% dentro de Gestión de Destinos	100,0%	21,1%	0,0%	17,2%
	Regula	Recuento	0	13	3	16
	r	% dentro de Gestión de Destinos	0,0%	68,4%	33,3%	55,2%
	Bueno	Recuento	0	2	6	8
		% dentro de Gestión de Destinos	0,0%	10,5%	66,7%	27,6%
Total		Recuento	1	19	9	29

Tabla 10*Análisis del Chi Cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,882 ^a	4	,005
Razón de verosimilitud	14,421	4	,006
Asociación lineal por lineal	10,787	1	,001
N de casos válidos	29		

Determinamos a “ α ” como el valor del máximo error aceptado, determinándolo como un 0.05, es decir una confianza del 95%. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2020) si la significancia asintótica es menor o igual (\leq) a α se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, afirmando que existe correlación entre el cumplimiento de elementos de

planificación turística (visión, meta, objetivos y acciones estratégicas) y la gestión de destinos de la provincia de Puno período 2021.

Inferimos entonces que la necesidad de un instrumento de planificación turística que contenga una visión, misión, metas, objetivos y acciones estratégicas para el destino Puno es inminente, puesto que el cumplimiento de la planificación afectará directamente la gestión del propio destino debiendo ser considerada como un proceso primal en la gestión de destinos de la provincia de Puno.

4.2 Discusión

Según los datos analizados, se establece a través de la evaluación que el nivel de planificación turística en gestión de destinos ejercida por parte de la Municipalidad Provincial de Puno no óptima (calificada como regular), a partir de su evaluación como ente gestor se puede comprobar los resultados de la investigación de Bornhorst, Ritchie y Sheehan que determinan la relevancia de las acciones del ente gestor en la planificación de objetivos hasta su cumplimiento. Sin embargo, los autores concluyen también que el éxito de un ente gestor puede ser excluyente (en algunos destinos) respecto al éxito del destino mismo, es decir se requieren mayores análisis para determinar si el liderazgo estratégico de la MPP en verdad es necesario para el éxito de Puno como destino. Contrastamos entonces la hipótesis general determinando que la evaluación de los elementos de la planificación turística determinó que se encuentra en un nivel regular, puesto que existen grandes desfases entre los resultados esperados para el 2021 respecto a lo que se logró en realidad.

Respecto a la primera hipótesis específica, tenemos como referencia los resultados de Pulido y Pulido (2015) que indican que pese a existir una estructura de gobierno clara en una determinada jurisdicción, regional, estatal o local la gobernanza (y por ende la gestión de destinos) no siempre es vinculante ni pragmática, para determinar la estructura de gobernanza de un destino se determina primero su modelo de gestión, concluyendo en muchos casos en una discordancia organizacional al existir diversos entes cumpliendo los mismos roles en un mismo destino. Es importante resaltar que la MPP en su Reglamento de Organizaciones y Funciones determina una nueva unidad Gerencia de Cultura y Turismo separándola de la unidad de Desarrollo Económico que no ha sido puesta en funcionamiento hasta el día de hoy.

Mencionando la segunda hipótesis específica, comprobamos dicha hipótesis al determinar que para los encuestados la mayoría de elementos de planificación turística tenían un nivel de cumplimiento regular, seguido de negativo y solamente un objetivo estratégico fue percibido como cumplido (nivel positivo). En cuanto a ello se refiere García (2018) determina también que una de las grandes debilidades de la gestión municipal del distrito de Ancón en 2017 era la planificación, debido a la diferencia abismal entre aquello que se planificó y lo que se consiguió, afectando así el desarrollo turístico del distrito. Si bien la gestión de destinos profundiza más allá de la gestión municipal, es evidente que la incompetencia de cumplimiento de aquello que fue planificado interfiere directamente con cualquier intento de esfuerzo de mejora.

Finalmente, sobre la tercera hipótesis específica, se estableció la correlación entre el cumplimiento de la planificación turística respecto a la gestión de destinos como tal, Madrid (2013) determina que fue aquella estructura de gobierno y liderazgo de gestión, avanzando por encima de los límites de la gestión pública y con la intervención directa de los actores de destinos lo que logró el posicionamiento (y por ende el éxito) de los Pueblos Mágicos de México, el factor gobierno (específicamente planificación de políticas turísticas y objetivos de gobierno de destino) repercute en el éxito de gestión de destinos. Todos los hallazgos de la investigación están acordes con las conclusiones de los antecedentes.

4.3 Conclusiones y recomendaciones

Se determinó que la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Puno para la gestión de destinos no es funcional, a pesar de poseer funciones generales en materia de turismo no se considera la transversalidad y carácter interdisciplinario del sector, delegando funciones directas únicamente a la Subgerencia de Turismo y Comercio Exterior. Por lo que no existe una gestión global de la MPP en beneficio del turismo. Asimismo, se encontró que los elementos de planificación turística de la MPP son incipientes, puesto que al año 2021 no existía un Plan de Desarrollo Turístico Local que brinde directrices a seguir, es así que los elementos planificados en materia de turismo se desglosan de diferentes planes e instrumentos de gestión sin un vínculo claro entre ellos, careciendo de un instrumento prioritario para una gestión de destinos adecuada.

Además, el nivel de cumplimiento de los elementos de planificación turística de la MPP en relación a su gestión del destino al año 2021 (dividida en visión, meta, objetivos y acciones) es regular, a pesar de los contrastes de percepciones entre ambos grupos muestrales es claro que los esfuerzos de gestión para cumplir lo planificado no son suficientes, es evidente que existen brechas entre la planificación de sus instrumentos y su ejecución final. Es así que a través de la estadística se determinó la percepción de nivel de cumplimiento por parte de gestores y *stakeholders* fue regular para un 55,17%, de la muestra.

Finalmente, Con la Prueba de Chi Cuadrado se determinó que existe correlación entre el cumplimiento de los elementos que componen la planificación turística de la MPP y su desempeño en gestión de destinos demostrando su vínculo directo y la necesidad de un instrumento de planificación que permita al destino Puno establecer objetivos, estrategias y metas claras y los medios para alcanzarlas.

REFERENCIAS

- Aibar, C. (2003). El logro del Value for Money en la gestión pública: Consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 14(32), 99–110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257119544007>
- Antón, S. (1998). La urbanización turística: de la conquista del viaje a la reestructuración de la ciudad turística. *Documents d'anàlisi Geogràfica*, 32, 17–43. <https://ddd.uab.cat/record/1211>
- Badii, M., Guillén, C., Araiza, E., Cerna, J., Valenzuela, L., y Saltillo, C. (2012). Métodos No-Paramétricos de Uso Común. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 132–155. [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)132-155.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)132-155.pdf)
- Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Capani, K., y Poma, M. (2018). *La planificación turística en la gestión del desarrollo turístico de la provincia de Huancavelica en la región centro sur - año 2017*. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2545>
- Cayo, N., y Apaza, A. (2017). Evaluación de la ciudad de Puno como destino turístico - Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 116–124. <https://cutt.ly/YNxbb5E>
- Cuéllar, D., Lucía, A., y García, A. (2015). Institutional environment and job wellbeing governance of the tourism industry: a European study. *PASOS*, 1387–1399. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.021>
- Escobar, A., y González, Y. (2011). *Marketing Turístico* (Editorial Síntesis).
- García, C. (2018). *Gestión municipal y desarrollo turístico en el distrito de Ancón de la provincia de Lima, año 2017* [Tesis de maestría]. <https://cutt.ly/PNxbxaE>
- García, N. (2017). Modelo de Gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades Manabitas, Ecuador. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81–108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- González, R., y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 111–128. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/70201>
- Hernández, R., y Mendoza, P. (2020). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Mcgraw-Hill, Ed.).

- Hu, Y., & Ritchie, B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/004728759303200204>
- Ivars, J., y Vera, J. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 82(2765), 1–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21138/bage.2765>
- Lavilla, L. (2011). La Evaluación. *Pedagogía Magna*, 303–310. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629230.pdf>
- López, S. (2015). *La gestión del turismo en Carmen de Patagones: análisis y propuesta de lineamientos turísticos*. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/3296>
- Madrid, F. (2013). *La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de los Pueblos Mágicos de México*. [Tesis doctoral, Universidad Nebrija de Madrid]. <https://cutt.ly/XNxbk7Y>
- Medina, O. (2016). *Evaluación de la Administración Pública del Turismo del Gobierno Regional Puno y efectos en la demanda del turismo extranjero 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9559>
- Montesinos, B. (2013). *Perspectivas de gestión pública del turismo y la Municipalidad Provincial de Puno 2011* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7790>
- Organización Mundial del Turismo. (2007). *Entender el turismo: Glosario básico*.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. <https://doi.org/https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 8(1), 291–314. <https://www.redalyc.org/pdf/401/40180113.pdf>
- Parisaca, R. (2022). *Gestión turística municipal y su influencia en el posicionamiento de la ciudad de Puno como destino turístico urbano - 2019*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17652>
- Perogil, J. (2017). *Inteligencia territorial y turismo: la gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes*. <http://hdl.handle.net/10272/15503>
- Pomarica, C. (2018). *Propuesta de un plan de desarrollo turístico local para el municipio de la provincia constitucional del Callao en el año 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4997>

- Pulido, M. (2014). *Metodología para la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. <https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>
- Pulido, M., y Pulido, J. (2015). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *PASOS*, 685–705. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.12.050>
- Rivera, A. (2018). *Atractivos para un turismo consentido, nueva morfología para la gestión turística desde la sustentabilidad*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Sánchez, I. (2016). *Gestión de municipios turísticos como alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Provincia de Puno 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6314>
- Santos, A., Augusto, A., Almeida, F., & Mendes, L. (2019). Entendiendo la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes: el caso de Florianópolis - Brasil. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 4(1), 29–39. <https://cutt.ly/iNxbgRj>
- Serrano, A., Montoya, L., & Amado, N. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el departamento de Boyacá, Colombia. *Tendencias*, 22, 226–253. <https://doi.org/10.22267/rtend.212201.162>
- Servicio Nacional de Turismo. (2018). *Manual de Destinos: Elementos para la gestión de Destinos Turísticos*. <https://cutt.ly/oNxbdoX>
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2004.10.013>
- Solano, M. (2020). *Evaluación de las políticas públicas del sector turismo para la calidad de servicios mediante el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas, 2017 - 2018*. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7032>
- Soliguer, A. (2017). Gestión pública socialmente responsable del turismo en Cataluña. *PASOS*, 319–332. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.020>
- Swisscontact. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. <https://cutt.ly/BNxbtAN>
- Vara, A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis*. Macro EIRL

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Investigación

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE DESTINOS						
<p>OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a funcionarios y representantes de grupos de interés de la actividad turística en la Provincia de Puno. Tiene como objetivo evaluar la planificación turística en la gestión de la Municipalidad Provincial de Puno (MPP) durante el año 2021 de Puno como destino turístico.</p> <p>La información consignada es confidencial y su uso es únicamente para fines de investigación. Agradecemos la veracidad de sus respuestas y su espíritu de colaboración.</p>						
<p>Lea atentamente las preguntas y marque una X en la casilla correspondiente de acuerdo a su punto de vista, los valores de calificación son los siguientes:</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo</p>						
<p>Cargo: _____</p> <p>Institución: _____</p>						
DIMENSIÓN	ITEM	1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN TURÍSTICA	1. La MPP participa activamente en la creación y regulación de reuniones, articulaciones y mesas de diálogo con los sectores vinculados a la actividad turística de la provincia de Puno.					
	2. Los funcionarios de la MPP trabajan armónicamente entre dependencias para el cumplimiento de sus funciones según correspondan, beneficiando al turismo directa o indirectamente.					
	3. La MPP elabora planes, estrategias y objetivos conjuntamente con los sectores de la población vinculados a la actividad turística de manera organizada.					
	4. La MPP considera y prioriza el sector turismo al momento de definir políticas y estrategias en materia económica, transporte, ambiental, desarrollo humano, cultura, etc.					
	5. Los recursos destinados por la MPP a través de sus instrumentos de planificación para la elaboración proyectos, acciones y actividades que favorezcan la actividad turística son insuficientes.					
EVALUACIÓN	6. Puno es uno de los primeros destinos turísticos a nivel internacional.					
	7. La Provincia de Puno es líder de integración y capital del turismo regional, promotora de capacidades humanas y culturales con un uso sostenible de sus recursos naturales.					
	8. La MPP ha incrementado el porcentaje de estadía y afluencia de turistas en la provincia.					
	9. La MPP ha promovido la competitividad económica en la provincia.					
	10. La MPP ha promovido la gestión ambiental en la provincia.					
	11. La MPP ha reducido los índices de inseguridad ciudadana en la provincia.					
	12. La MPP ha fortalecido el sistema de integración territorial de la provincia.					
	13. La MPP ha promovido la competitividad exportadora de la artesanía y su distribución por canales digitales					
14. La MPP ha diversificado las actividades turísticas de la ciudad y ha creado productos turísticos innovadores.						

	15. La MPP ha reactivado la mesa provincial de turismo y la cooperación interinstitucional para beneficio del sector.					
	16. La MPP ha propuesto y elaborado ordenanzas para la legislación turística de la provincia.					
	17. La MPP ha mejorado la calidad de servicios turísticos a través de proyectos de inversión pública.					
	18. La MPP ha fortalecido la descontaminación de los recursos naturales de la ciudad.					
	19. La MPP ha promovido el turismo juvenil y escolar.					
	20. La MPP ha creado circuitos gastronómicos					
	21. La MPP ha potenciado y comercializado el turismo rural comunitario en mercados internacionales.					
	22. La MPP ha diseñado producción audiovisual y promoción de recursos turísticos en medios masivos impresos y digitales.					
	23. La MPP ha promovido la cultura de la ciudad, turismo interno y cultura turística en la provincia.					
	24. La MPP ha ampliado mercados turísticos para la competitividad y sostenibilidad de la provincia					
	25. La MPP ha realizado un diagnóstico de la situación del sector turismo post-covid en la provincia.					
GOBERNANZA DE DESTINO	26. La MPP no es relevante ni un líder para el desarrollo del sector turismo en la provincia.					
	27. La MPP ha tomado decisiones oportunas para el bienestar del desarrollo de la actividad turística en la provincia de Puno.					
	28. La MP ha diseñado estrategias que no han contribuido al desarrollo del sector turismo en la provincia.					
	29. La MPP ha basado sus actividades de gestión (en turismo) en los lineamientos y directrices regionales, nacionales e internacionales.					
	30. La MPP ha difundido los resultados de su gestión en los períodos programados según instrumentos de planificación.					

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5069-41-2



EDITADA POR
INSTITUTO
UNIVERSITARIO
DE INNOVACIÓN CIENCIA
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ