



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**MODELO DE GOBERNANZA CENTRADA EN EL DESTINO  
TURISTICO PARA LA REGION DEL CUSCO, 2024**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

Mgt. ABEL MARCO SERRANO MAMANI

**ASESORA:**

Dra. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA  
APARICIO

**ORCID:** 0000-0002-5800-7569

**CUSCO – PERÚ**

**2025**



# Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Victoria Puente de la Vega Aparicio  
..... quien aplica el software de detección de similitud al  
trabajo de investigación/tesis titulada: Modelo de Gobernanza centrada en el  
destino turístico para la región del Cusco, 2024

Presentado por: Abel Marco Serrano Mamani DNI N° 46383346;  
presentado por: ..... DNI N°: .....  
Para optar el título Profesional/Grado Académico de Doctor en Administración

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el  
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**  
**Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7 %.

### Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 14 de Enero de 2026

  
Firma

Post firma Victoria Puente de la Vega Aparicio

Nro. de DNI 2384 3136

ORCID del Asesor 0000 - 0002 - 5800 - 7569

#### Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:546252506

# ABEL MARCO SERRANO MAMANI

## MODELO DE GOBERNANZA CENTRADA EN EL DESTINO TURÍSTICO PARA LA REGIÓN DEL CUSCO, 2024.docx

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:546252506

Fecha de entrega

14 ene 2026, 3:48 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

14 ene 2026, 4:13 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

MODELO DE GOBERNANZA CENTRADA EN EL DESTINO TURÍSTICO PARA LA REGIÓN DEL CUSCO, ....docx

Tamaño del archivo

6.2 MB

252 páginas

85.002 palabras

488.362 caracteres




# 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

## Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.




UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO


INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

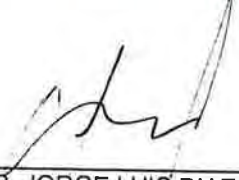
Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **MODELO DE GOBERNANZA CENTRADA EN EL DESTINO TURISTICO PARA LA REGION DEL CUSCO, 2024** del MGT. ABEL MARCO SERRANO MAMANI. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **PRIMERO DE DICIEMBRE DE 2025**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 13 de Enero del 2026

  
DR. MANRIQUE BORDA PILINCO  
Primer Replicante

  
DR. ALVARO RECHARTE CUENTAS  
Segundo Replicante

  
DR. JORGE LUIS DIAZ UGARTE  
Primer Dictaminante

  
DR. WALDO ALEX PANDO DIAZ  
Segundo Dictaminante

## DEDICATORIA

*A mi madre Martha que con su apoyo, confianza, motivación y amor constituyó la principal fuente de energía para culminar de manera efectiva este trabajo.*

## AGRADECIMIENTO

*Estoy muy agradecido con cada día a Dios, cada respiro que me permite vivir simplemente, y poder disfrutar de la montaña rusa cotidiana*

*A los diferentes actores turísticos de la Región del Cusco, por su participación en las diferentes actividades para generar la propuesta del modelo de gobernanza ya que cada aporte se ve reflejado en este documento.*

*A mis asesores de esta investigación, por la acertada orientación y ser mi polo a tierra en cada idea generada. Por su acompañamiento y su compartir de conocimientos y experiencias tanto en lo profesional como en lo personal. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este estudio de caso.*

## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Cumpliendo con el Reglamento para optar al Grado Académico de Doctor de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presento a vuestra consideración la Tesis intitulada “**Modelo de Gobernanza centrada en el Destino Turístico para la Región del Cusco, 2024**”, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Administración, el mismo que ha sido formulado siguiendo los procedimientos y criterios normativos establecidos tanto por la Escuela de Posgrado de la Universidad como por los lineamientos y criterios recomendados por los docentes encargados de asesorar y evaluar la presente investigación, contribuyendo de esta manera a la reflexión, análisis y formulación de perspectivas para el desarrollo del turismo regional.

**Mg. Abel Marco Serrano Mamani**



## RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación es proponer una gobernanza del destino turístico para posibilitar el desarrollo turístico de la Región del Cusco, 2024. Por eso se formuló una investigación de carácter aplicada, descriptiva y prospectiva, con enfoque mixto y diseño no experimental, tomando como unidades de estudio a los actores público-privados y la población directamente relacionada con la actividad turística regional, esto ha permitido entrevistar a 8 representantes y encuestar a 383 personas del rubro turístico en la región del Cusco. Las técnicas de recolección de datos fueron: revisión bibliográfica, revisión documental, encuesta y entrevistas; y las técnicas de análisis fueron: análisis de discurso, análisis de contenido, estadística descriptiva y análisis prospectivo. Los resultados de la investigación indican que la situación actual de la gobernanza del turismo regional se encuentra en proceso de recuperación en varios de sus componentes, los cuales aún no logran superar suficientemente los niveles pre pandémicos; posee una gobernanza turística nacional y regional fuertemente centralizada que dificulta el desarrollo de sus principales pilares estratégicos. Mientras tanto, la gobernanza y gestión de los destinos turísticos se sigue desarrollando dentro de un marco normativo tradicional, centralizado y burocrático, sin mayores posibilidades de participación y articulación de actores público-privados. En este contexto, se plantea un modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal centrada en el destino turístico con cinco dimensiones: a) gobernanza y destino turístico, b) sostenibilidad ambiental, c) normatividad, d) mercado turístico, e) gestión turística.

**Palabras Clave:**

*Gobernanza, Destino, Normatividad, Gestión*

## ABSTRACT

The main objective of this research is to propose a governance model for the tourist destination to enable the development of tourism in the Cusco Region by 2024. To this end, an applied, descriptive, and prospective study was designed with a mixed approach and non-experimental design, taking as units of study the public-private actors and the population directly related to regional tourism activity. This allowed for interviews with eight representatives and a survey of 383 people in the tourism sector in the Cusco region. The data collection techniques used were: literature review, document review, survey, and interviews; and the analysis techniques were: discourse analysis, content analysis, descriptive statistics, and prospective analysis. The results of the research indicate that the current situation of regional tourism governance is in the process of recovery in several of its components, which have not yet sufficiently exceeded pre-pandemic levels. It has a highly centralized national and regional tourism governance that hinders the development of its main strategic pillars. Meanwhile, the governance and management of tourist destinations continues to develop within a traditional, centralized, and bureaucratic regulatory framework, with little opportunity for public-private actors to participate and coordinate. In this context, a model of public-private and community governance and management focused on the tourist destination is proposed, with five dimensions: a) governance and tourist destination, b) environmental sustainability, c) regulations, d) tourism market, and e) tourism management.

**Keywords:**

*Governance, Destiny, Regulations, Management*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación.....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Índice general .....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Introducción .....	xiv
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.1.1. Situación global.....	1
1.1.2. Situación latinoamericana .....	2
1.1.3. Situación nacional .....	2
1.1.4. Situación regional .....	3
1.1.5. Algunas posibles explicaciones .....	3
1.1.6. Instrumentos normativos para reimpulsar el turismo.....	5
1.1.7. Algunas estadísticas .....	6
1.1.8. Avances normativos y esfuerzos regionales .....	6
1.1.9. Posibles alternativas de solución .....	9
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.2.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Justificación .....	11
1.3.1. Justificación teórica.....	11
1.3.2. Justificación práctica .....	11
1.3.3. Justificación metodológica .....	12
1.4. Objetivos .....	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Objetivos específicos .....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	13
2.1. Enfoques epistemológicos utilizados en la investigación .....	13

2.1.1. Enfoque general.....	13
2.1.2. Enfoque estructuralista .....	13
2.1.3. Enfoque sistémico.....	14
2.1.4. Enfoque de sistemas blandos .....	14
2.2. Antecedentes de investigación .....	15
2.3. Bases teóricas .....	20
2.3.1. Tendencias del turismo actual .....	20
2.3.2. Destino turístico .....	23
2.3.3. Gobernanza .....	24
2.3.4. Gobernanza turística.....	26
2.4. Hipótesis .....	65
2.4.1. Hipótesis general .....	65
2.4.2. Hipótesis específicas .....	65
2.5. Identificación de la variable de estudio .....	66
2.6. Operacionalización de la variable .....	66
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	68
3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica .....	68
3.2. Tipo, nivel, enfoque y diseño de investigación.....	69
3.2.1. Tipo de investigación .....	69
3.2.2. Nivel de investigación .....	69
3.2.3. Enfoque de investigación .....	69
3.2.4. Diseño de investigación .....	70
3.3. Unidad de análisis.....	70
3.4. Población de estudio.....	70
3.5. Muestra .....	71
3.5.1. Tamaño de la muestra .....	71
3.5.2. Distribución de la muestra.....	72
3.5.3. Selección de la muestra.....	73
3.6. Técnicas de recolección de información .....	74
3.6.1. Revisión bibliográfica .....	74
3.6.2. Revisión documental.....	74
3.6.3. Entrevistas .....	74
3.6.4. Encuesta.....	74
3.7. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	74

3.7.1. Análisis de discurso .....	75
3.7.2. Análisis de contenido .....	75
3.7.3. Estadístico-descriptivo .....	75
3.7.4. Análisis prospectivo .....	75
3.8. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....	77
3.9. Aspectos éticos.....	77
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	79
4.1. Situación actual del turismo nacional y regional .....	79
4.1.1. Arribos turísticos .....	81
4.1.2. Ingreso de divisas .....	97
4.1.3. Empleo turístico .....	101
4.1.4. Aporte del turismo al PBI .....	107
4.2. Gobernanza turística regional actual .....	111
4.2.1. Resultados de la encuesta aplicada .....	111
4.2.2. Resultados de las entrevistas aplicadas .....	115
4.3. Discusión de resultados .....	139
4.3.1. Contrastación de resultados con las hipótesis planteadas.....	139
4.3.2. Contrastación de resultados con el marco normativo actual.....	143
4.3.3. Contrastación de resultados con el marco teórico .....	144
4.3.4. Contrastación de resultados con los antecedentes de investigación .....	146
CAPÍTULO V: MODELO DE GOBERNANZA Y GESTIÓN PÚBLICO PRIVADA Y COMUNAL CENTRADA EN EL DESTINO TURÍSTICO.....	152
5.1. Análisis FODA, EFE Y EFI.....	152
5.1.1. Análisis FODA.....	152
5.1.2. Análisis EFE (Evaluación de factores externos) .....	155
5.1.3. Análisis EFI (Evaluación de factores internos) .....	156
5.2. Posibles escenarios futuros del turismo nacional y regional .....	157
5.2.1. Tema o decisión central.....	158
5.2.2. Fuerzas clave en el ambiente turístico regional .....	158
5.2.3. Fuerzas conductoras o condicionantes.....	158
5.2.4. Evaluación de fuerzas de acuerdo a su importancia e incertidumbre .....	159
5.2.5. Lógica y llenado de los posibles escenarios .....	160
5.2.6. Selección de los principales indicadores.....	161
5.3. Modelo de gobernanza y gestión centrada en el destino turístico .....	161

5.3.1. Gobernanza y destino turístico .....	164
5.3.2. Gobernanza y sostenibilidad turística .....	170
5.3.3. Gobernanza y criterios normativos .....	177
5.3.4. Gobernanza y mercado turístico .....	186
5.3.5. Gobernanza y gestión turística .....	194
5.4. Evaluación de factibilidad de aplicación del modelo de gobernanza turística .....	199
5.4.1. Evaluación de factibilidad política .....	199
5.4.2. Evaluación de factibilidad económica .....	202
5.5. Métricas para la medición del éxito del modelo de gobernanza turística .....	204
CONCLUSIONES .....	205
RECOMENDACIONES .....	208
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	210
ANEXOS .....	218

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Principios de buena gobernanza según la ONU .....	31
Tabla 2: Características de los pilares estratégicos y componentes transversales del modelo .....	38
Tabla 3: Tipología de gobernanza turística según Hall .....	57
Tabla 4: Características del modelo de gobernanza turística en Red .....	58
Tabla 5: Modelo de gobernanza y gestión multinivel de Hooghe y Marks aplicado al turismo.....	60
Tabla 6: Modelo de gobernanza colaborativa de Ansell y Gash aplicado al turismo .....	61
Tabla 7: Principales componentes del Modelo de Folke.....	62
Tabla 8: Principios del modelo de gobernanza sostenible propuesto por la UNWTO .....	63
Tabla 9: Operacionalización de la variable de estudio.....	67
Tabla 10: Representantes de las instituciones del sector turístico regional .....	71
Tabla 11: Población económicamente activa mayor de 14 años según provincias, Censo 2017 .....	71
Tabla 12: Distribución del tamaño muestral según PEA y provincias del Cusco .....	72
Tabla 13: Baremación .....	76
Tabla 14: Principales cifras del turismo .....	80
Tabla 15: Arribos turísticos internacionales - Oficina de control migratorio enero-diciembre 2024....	86
Tabla 16: Perú, indicadores económicos del turismo internacional y nacional 2014-2024 .....	98
Tabla 17: Algunos indicadores turísticos 2014-2024 .....	102
Tabla 18: Perú, categorías económicas y laborales de carácter turístico, 2014-2024 .....	105
Tabla 19: Perú, aporte del turismo al PBI nacional .....	108
Tabla 20: Variación porcentual anual del aporte turístico al PBI nacional .....	110
Tabla 21: Gobernanza turística regional actual y normatividad .....	112
Tabla 22: Gobernanza turística actual y pilares estratégicos.....	113
Tabla 23: Gobernanza turística regional actual y componentes transversales .....	114
Tabla 24: Análisis FODA.....	154
Tabla 25: Análisis EFE (Evaluación de factores externos).....	155
Tabla 26: Análisis EFI (Evaluación de factores internos).....	156
Tabla 27: Fuerzas clave en el ambiente turístico regional .....	158
Tabla 28: Evaluación de fuerzas claves de acuerdo a su importancia e incertidumbre .....	159
Tabla 29: Lógica y llenado de los posibles escenarios .....	160
Tabla 30: Principales indicadores de las fuerzas clave.....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Etapas para la gobernanza y gestión del destino turístico .....	34
Figura 2: Modelo de gobernanza turística aplicado a un destino turístico según MINCETUR .....	36
Figura 3: Modelo de gestión del destino turístico propuesto por el MINCETUR .....	37
Figura 4: Proceso metodológico del plan de destino turístico según el MINCETUR.....	41
Figura 5: Ámbito de estudio .....	68
Figura 6: Perú, Llegada de turistas internacionales 2004-2024 .....	81
Figura 7: Perú, Llegada de turistas internacionales 2014-2024 .....	82
Figura 8: Perú, Llegada de turistas internacionales según país de residencia.....	84
Figura 9: Perú, Llegada de turistas internacionales según continente de residencia .....	85
Figura 10: Perú, Llegada de turistas internacionales según oficina de control migratorio .....	85
Figura 11: Llegada de visitantes a los principales destinos turísticos de Perú, 2019-2024.....	87
Figura 12: Región Cusco, principales indicadores de turismo, 2019-2024 .....	89
Figura 13: Llegada de pasajeros al Aeropuerto Velasco Astete del Cusco, 2019-2024 .....	90
Figura 14: Pasajeros con destino a Cusco según aerolínea, 2019-2024 .....	91
Figura 15: Visitantes al Santuario Histórico de Machupicchu 2019-2024 .....	91
Figura 16: Visitantes a la explanada de Sacsayhuaman, 2019-2024 .....	92
Figura 17: Visitantes al parque arqueológico de Ollantaytambo .....	93
Figura 18: Visitantes al complejo arqueológico de Moray .....	93
Figura 19: Cusco, Evolución de establecimientos de hospedaje .....	94
Figura 20: Evolución y estructura porcentual de arribos, 2019-2024 .....	95
Figura 21: Flujo de viajes por turismo interno (Millones de viajes) 2014-2024.....	95
Figura 22: Perú, Flujo turístico interno según departamentos, 2019-2024.....	96
Figura 23: Ingreso de divisas por turismo receptivo, 2014-2024.....	99
Figura 24: Ingreso por flujo de viajes por turismo interno (millones US\$) .....	100
Figura 25: Trabajadores de turismo en la Región de Cusco, según categoría .....	103
Figura 26: Empleos generados en el turismo en Cusco .....	104
Figura 27: Número de personas empleadas en el turismo de forma directa e indirecta .....	106
Figura 28: Pasos para la construcción de escenarios futuros.....	157
Figura 29: Modelo de gobernanza y gestión público-privada centrada en el destino turístico .....	163
Figura 30: Turismo centrado en el destino turístico .....	169
Figura 31: Pilares del turismo sostenible .....	172
Figura 32: Gobernanza y sostenibilidad turística .....	176



Figura 33: Pilares fundamentales y pilares de sostenibilidad y competitividad turística .....	178
Figura 34: Aportes para la gestión de los destinos turísticos (Rozo, 2022) .....	180
Figura 35: Gobernanza y criterios normativos .....	185
Figura 36: Gobernanza y mercado turístico .....	193
Figura 37: Modelo de gobernanza y dirección de destinos turísticos.....	196
Figura 38: Gobernanza y gestión turística .....	198

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores más importantes y vitales para la Región del Cusco, debido a que constituye un motor que impulsa el desarrollo económico en general, la actividad empresarial de carácter turístico, la generación de empleo turístico, el ingreso de divisas al país y la región, el desarrollo de actividades artesanales, etc.

Por ello, un estudio de la situación actual del turismo tanto nacional como regional y de sus perspectivas o posibilidades de mejora a través del diseño y propuesta de modelos alternativos de gestión centrada en el destino turístico y que respondan a las necesidades del desarrollo turístico nacional y regional, constituye una gran oportunidad de reflexión y aporte académico.

La pandemia mundial ocurrida el año 2020 y cuyas consecuencias fueron devastadoras para el turismo receptivo internacional, prolongadas incluso hasta el año 2024, constituye aun una de las dificultades más importantes por superar para la reactivación del turismo nacional y regional. Se espera que el año 2025, el turismo pueda remontar los niveles de arribo turísticos internacionales obtenidos en el 2019. Sin embargo, la recuperación del turismo receptivo internacional es solamente uno de los muchos problemas que afronta el turismo nacional y regional, existen otros aspectos como: el marco normativo actual que además de ser altamente centralizado, no logra constituir un modelo óptimo de gestión turística nacional y regional que promueva el desarrollo turístico, aun cuando existen propuestas interesantes como la R.M. N° 285-2023-MINCETUR, que propicia la gestión autónoma de los destinos turísticos a nivel nacional, pero que aún no logra implementarse debidamente, encontrándose recién en su fase inicial; por otro lado, también se encuentra el reto de la sostenibilidad social y ambiental de la actividad turística, especialmente del aspecto territorial unido a la equidad y el desarrollo social; sin dejar de lado el mercado turístico con sus aspectos de demanda, oferta, calidad y competitividad cada vez más exigentes a nivel mundial, así como la propia gestión de los destinos turísticos con participación del estado, las empresas privadas y las propias comunidades en los cuales se encuentran inmersos los destinos turísticos.

La presente tesis aborda dichos temas, recurriendo tanto a la base legal, las bases teóricas sostenidas por algunos investigadores y analistas del sector, la situación actual del turismo en términos de arribos turísticos, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI nacional; la percepción de los ciudadanos que se desenvuelven en el sector turístico regional y la percepción de los representantes de las principales instituciones asociadas al turismo regional y local.

El informe final de investigación se presenta en los siguientes capítulos y contenidos:

Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema, con sus aspectos de: situación problemática, formulación del problema y objetivos de investigación.

Capítulo II: Contiene el marco teórico conceptual, con sus aspectos de enfoque epistemológico, antecedentes de investigación, bases teóricas, marco legal, hipótesis, identificación de variables de estudio y operacionalización de variables.

Capítulo III: Contiene la metodología seguida en la investigación en los aspectos de: ámbito de estudio, tipo, nivel, enfoque y diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, muestra, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis e interpretación de la información, técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas y aspectos éticos.

Capítulo IV: Contiene los resultados de la investigación en términos de: situación actual del turismo nacional y regional, gobernanza turística regional actual y discusión de resultados.

Capítulo V: Contiene la propuesta de modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal centrada en el destino turístico, con los aspectos previos de Análisis FODA, EFE, EFI; y posibles escenarios futuros del turismo nacional y regional, sobre los cuales se plantea el modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico.

Finalmente, se redactan las conclusiones, recomendaciones y se acompañan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Situación Problemática**

#### ***1.1.1. Situación Global***

La Organización Mundial del Turismo (OMT O. M., 2021) afirma que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico; por ello, no solo implica experiencias positivas en sus diferentes modalidades (ecoturismo, etnoturismo, turismo rural, de salud, gastronómico), sino también efectos negativos en diversos entornos como: contaminación, conflictos sociales, demanda de servicios, modificación de espacios, etc. Tal situación pone de relieve los problemas asociados al turismo y el papel de la acción gubernamental en su atención.

De manera que el turismo es un fenómeno social complejo que debe ser analizado en forma integral y desde distintos puntos de vista. Velasco (2014) resume el turismo en cuatro aspectos principales: 1) es un fenómeno relativamente joven, 2) es global, 3) se basa en el uso y explotación de bienes comunes y 4) es transversal.

El turismo comenzó a ser reconocido a partir de la primera mitad de siglo XX, estuvo marcado por continuos cambios sociales, económicos y tecnológicos que han expandido su área de conocimiento, pero también es una actividad o fenómeno social que influye o impacta de manera importante en la economía de todos los países, que han encontrado en él una forma eficiente para generar empleos de forma directa o indirecta, crear productos turísticos diseñados y pensados en los diferentes tipos de necesidades y segmentos de demanda, generar crecimiento económico de una región o país por medio del efecto del gasto turístico (Altamira, 2007).

El turismo influye en distintos sectores, contribuyendo a la obtención de recursos fiscales y a la formalización de pequeños negocios en las localidades donde se desarrolla. Esta industria contribuye al crecimiento y desarrollo de la economía de los pueblos, siendo uno de los pilares fundamentales en la lucha contra la pobreza, porque desarrolla diversas actividades que aportan a la economía de las empresas que producen y proveen diversos bienes y servicios a los visitantes (Daries, 2021).

El turismo se ha convertido en un importante factor de desarrollo socioeconómico de los países y se encuentra entre las estrategias más efectivas para promover el progreso de un territorio, de una localidad o de una región. A este resultado ha contribuido el proceso de globalización y la

creciente descentralización de las políticas públicas (Gambarota, 2017). Según la OMT (2020), hasta el 2019 el turismo generó ingresos de \$ 1.7 trillones de ingreso a nivel mundial, con 1.5 billones de turistas internacionales produciendo millones de empleos, siendo en muchos países un sector clave para el desarrollo de la economía.

Pero el impacto del Covid-19 en el año 2020 trajo consigo la disminución del flujo turísticos mundial en un - 74% respecto al 2019. Todo ello generó la pérdida de ingresos de más de \$1.3 billones, pérdidas en el PIB de más de \$2 billones y por ende entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos en riesgo. Esta situación motivó, en todos los países, la búsqueda de procesos inclusivos, resilientes y sostenibles para la reactivación turística durante los años 2021 al 2023 (OMT O. M., 2020). Los resultados señalan que el 2023 se registraron 1286 millones de turistas internacionales en todo el mundo, lo que significó un aumento del 34% con respecto al 2022, recuperando el 88% de los niveles previos a la pandemia, siendo el oriente medio el que lideró la recuperación con un 22% por encima del alcanzado en el 2019, seguido de Europa con el 94%, África con el 96%, las Américas con el 90%, Asia y el Pacífico con el 65% respecto a los niveles prepandémicos (ONU Turismo, 2022).

### ***1.1.2. Situación Latinoamericana***

En lo que respecta a América Latina, el número de llegadas de turistas internacionales en el 2022, fue de: 38.33 millones para México que lidera los destinos turísticos hacia este continente, seguido de República Dominicana con 7.16 millones, Colombia con 4.4 millones, Argentina con 3.89 millones, Brasil con 3.63 millones, Puerto Rico con 2.75 millones, Jamaica con 2.48 millones, Costa Rica con 2.35 millones, Chile con 2.03 millones, Perú con 2.01 millones (Statista, 2022). Es evidente que mientras el turismo internacional en Europa y Asia se van recuperando significativamente luego de la pandemia mundial, los arribos turísticos al continente sudamericano en los dos últimos años aún se encuentran por debajo de las estadísticas pre pandemia.

### ***1.1.3. Situación Nacional***

A nivel nacional, de acuerdo a los datos del MINCETUR (2023) el arribo de turistas internacionales al Perú durante el año 2019 alcanzó la cifra de 4'371,787, el 2022 la cifra fue de 2'009,275, el año 2023 la cifra alcanzó a 2'524,658 y el año 2024 la cifra de 3'256,693. Esto significa que durante los años 2022 al 2024, apenas se cubría el 47.85%, 57.74% y 74.49% respectivamente de los arribos alcanzados el año 2019, es decir, el arribo de turistas internacionales al Perú aún se encuentra por debajo de los niveles prepandémicos. En contraste, México, Brasil, Colombia, Argentina

y Chile ya superaron sus valores alcanzados en el 2019. Ello refleja una importante pérdida de atractivo del Perú como destino turístico en la región, ejemplificada en la reducción de visitantes chilenos que pasaron del 30.4% en el 2019 al 19% en el 2024. Esta situación responde en parte a una deficiente infraestructura turística en el país. Según el Índice Global de Desarrollo de Viajes y Turismo, el Perú ocupó el puesto 74 (de 119 países) en calidad de los servicios turísticos, detrás de Uruguay (29), Chile (33), Argentina (50), Colombia (71) y Brasil (72).

#### ***1.1.4. Situación Regional***

En lo que respecta a la Región del Cusco, y particularmente al Santuario Histórico de Machu Picchu, de acuerdo a los datos del MINCETUR (2024) el número de visitantes entre nacionales y extranjeros durante el año 2019 alcanzó la cifra de 1'585,262, el 2020 a 269,576, el 2021 a 461,120, el 2022 a 1'038,584, el 2023 a 955,741 y el 2024 (hasta noviembre) 1'411,494, lo que significa que la Región del Cusco, especialmente el Santuario Histórico de Machupicchu, sigue sin remontar el número de visitantes alcanzado antes de la pandemia mundial.

Desde la elección de Machupicchu como una de las 07 maravillas del Mundo Moderno en 2007, Cusco tuvo el potencial de convertirse en uno de los destinos turísticos más visitados de la región. Sin embargo, esa realidad está aún muy lejos de alcanzarse, no solo por el hecho que Cusco recibe solo 1.4 millones de turistas al año en comparación a los 11 millones que recibe Cancún, sino porque la región no tiene posibilidad material ni infraestructura para pensar en convertirse en un *hub* turístico. Detrás de lo espectacular de nuestro patrimonio, se esconden limitaciones de gestión y una creciente informalidad que amenaza con erosionar los cimientos del ya alicaído turismo en la región.

#### ***1.1.5. Algunas Posibles Explicaciones***

A nivel nacional, uno de los factores que afectaron significativamente el desarrollo turístico y la recuperación turística luego de la pandemia, fue la inestabilidad política iniciada el año 2016 y prolongada hasta el año 2023: la dimisión del Presidente Kuczynski el año 2018, la asunción temporal de Martín Vizcarra hasta el año 2020, la disolución del Congreso de la República, la elección de nuevos congresistas, la designación de Manuel Merino y su corto mandato, la designación de Francisco Sagasti como presidente interino hasta las elecciones del año 2021, la asunción de Pedro Castillo en Julio del 2021 y su mandato inestable debido a la fuerte oposición política, el intento de disolución del Congreso por parte de Castillo y su destitución en diciembre del 2022, la asunción de Dina Boluarte con el respaldo del Congreso de la República pero sin la aceptación de una buena parte de la población peruana, especialmente de las regiones del sur, lo que ocasionó grandes

movilizaciones sociales durante los meses de enero, febrero y marzo del 2023, impactando negativamente en el turismo regional.

Estos hechos políticos terminaron afectando drásticamente la imagen del país y el turismo internacional hacia el Perú, agravándose aún más con los estragos sanitarios y económicos producidos por la pandemia de los años 2020 y 2021. Muchas Mypes dedicadas al turismo como: hoteles, restaurante, agencias de viajes, empresas de transporte, artesanos, agricultores, etc., tuvieron que cerrar sus actividades y despedir a sus trabajadores. La actividad turística siempre es altamente sensible y cualquier inestabilidad política, incertidumbre económica o actos que pongan en riesgo la seguridad de los visitantes tienen efectos altamente negativos en el turismo.

Otro de los factores que también incide significativamente en la recuperación del turismo nacional y regional, es la gobernanza turística nacional que aún mantiene su enfoque centralista, vertical y burocrático. El año 2016 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo propuso un Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, denominado “Turismo con Futuro”, en el que se plantearon algunos objetivos estratégicos al 2025, entre los cuales se encontraban: “alcanzar la meta de 8 millones de turistas internacionales, lograr el ingreso de 9 mil millones de divisas por concepto de turismo, lograr 63 millones de flujo de viajes por turismo interno y más de 1.5 millones de empleos en el sector turismo” (MINCETUR - PENTUR, 2016). No obstante, la pandemia mundial se encargó de impedir el logro de todas las expectativas expresadas en dicho plan.

A su vez, el año 2019, la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía Cusco (GERCETUR), formuló el Plan Estratégico Regional de Turismo (2019-2025), en el que además de formular un diagnóstico general del turismo en la región, realizó un análisis prospectivo y un plan de acción con 4 objetivos estratégicos: “a) Recuperar el crecimiento de la demanda turística, b) Impulsar un mercado sano y competitivo, c) Reducir los cuellos de botella y las asimetrías estructurales en la operación del mercado turístico, d) Elevar la jerarquía administrativa y centralizar la gestión pública del turismo en la Región” (p. 280). Para cuyo efecto se propusieron un conjunto de acciones estratégicas, indicadores y metas por cada objetivo estratégico. Dicho plan fue formulado y aprobado un año antes de la Pandemia, y como ya es conocido, la pandemia mundial también impidió el logro de tales objetivos regionales, y la GERCETUR-Cusco no tuvo más remedio que reformular su plan turístico regional.

### **1.1.6. Instrumentos Normativos para Reimpulsar el Turismo**

En este contexto y dados los grandes impactos negativos de la pandemia mundial en el desarrollo del turismo en el Perú, el 30 de diciembre del año 2020, se promulga la Ley N°31103, que declara de interés nacional la reactivación del sector turismo, estableciéndose medidas para su desarrollo sostenible, y en cuyo artículo 3° indica la necesidad de formular estrategias de reactivación del sector turismo con un horizonte mínimo de tres años, en base al cual se diseña la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025, aprobada el 16 de mayo del 2022 mediante la R.M. 138-2022-MINCETUR.

Dicha Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo, efectúa un análisis situacional del turismo internacional y nacional en el marco de la COVID-19, analiza algunas tendencias del mercado turístico internacional y nacional, propone un modelo de gestión turística, así como un conjunto de objetivos para la reactivación del turismo nacional, los mismos que se desglosan en líneas de acción para cada objetivo específico y acciones estratégicas para cada línea de acción. El modelo de gestión turística propuesto por dicha Resolución Ministerial (R.M. 138.2022-MINCETUR) está compuesto por cuatro pilares fundamentales (demanda, oferta, territorio e institucionalidad) y cuatro pilares de competitividad y sostenibilidad (calidad, inclusión, facilitación y seguridad); asimismo, plantea espacios territoriales de administración pública (país, región, provincia y distrito), espacios territoriales para la planificación turística (zonas de desarrollo turístico) y espacios territoriales para la gestión turística (destino turístico).

El primer objetivo específico de la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025, fue “Fortalecer la gobernanza y gestión turística en los destinos”, dicho objetivo atañe directamente al tema a tratar en la presente investigación, particularmente la línea de acción 4 que señala: “Promover la gestión y planificación turística según criterios de ordenamiento territorial”, a través de la cual se propone crear y fortalecer los entes gestores de destinos turísticos, conformado por actores público-privados a nivel local, regional y nacional, en el marco de los alcances del PENTUR, PERTUR y los Planes de Desarrollo Turístico Local (PDTL). La finalidad de estos entes gestores es “contribuir al desarrollo económico, social y cultural de su población y muy especialmente de las comunidades receptoras, asegurando la rentabilidad de las operaciones turísticas y de los servicios turísticos, así como el incremento del empleo de calidad” (p. 128), para lo cual se generan tres niveles de gestión: nacional (MINCETUR), regional (DIRCETUR/GERCETUR) y entes gestores de destinos; estableciéndose mecanismos de apoyo para la planificación en los destinos turísticos de



las 41 zonas de desarrollo turístico identificados a lo largo y ancho del país, fortalecimiento de mancomunidades turísticas, formulación de instrumentos de planificación turística, etc.

No obstante, al 2023, y luego de 2 años de emitida la R.M. 138-2022-MINCETUR, se ha avanzado muy poco o casi nada en el proceso de implementación del nuevo modelo de gestión turística. Mientras tanto, el turismo nacional, especialmente el turismo receptivo no logra recuperarse y superar los niveles pre pandémicos en términos de arribos turísticos internacionales, ingreso de divisas, generación de empleo y aporte a la economía nacional.

#### ***1.1.7. Algunas Estadísticas***

De acuerdo a los datos del Banco Central de Reserva, el ingreso de divisas al Perú por concepto de turismo receptivo fue de 4,704 millones durante el 2019, 1,003 millones el 2020, 1,042 millones el 2021, 2,938 millones el 2022, 2,579 millones en el 2023 y 4,526 millones en el 2024; lo cual evidencia que el ingreso de divisas se fue recuperando paulatinamente pero sin remontar aun los ingresos percibidos por este mismo concepto el año 2019. Otro elemento importante de la actividad turística nacional y regional es el empleo generado por la actividad turística. De acuerdo a los datos del propio MINCETUR, el turismo es un generador de empleo y dinamizador de la economía peruana, sin embargo, la pandemia mundial ha limitado y empeorado las condiciones del empleo en el sector turismo a nivel nacional y por ende a nivel regional. El empleo turístico incluye las actividades de transporte, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, agencias de viajes, artesanías, etc. El MINCETUR señala que el 2019 el empleo turístico alcanzó aproximadamente a 1 millón 457 mil trabajadores, el 2020 se redujo a 697 mil empleos, el año 2021 subió ligeramente a 834 mil empleos, el 2022 se alcanzó a 1 millón de empleos, el 2023 a 1 millón 156 mil empleos, y el año 2024 a 1 millón 312 mil empleos, lo que indica que aún se encuentra por debajo de los niveles alcanzados el 2019. Los retrocesos fueron mayores en regiones como Cusco, en donde el número de empleos turísticos llegó a menos de la mitad de lo que se registró el 2019, además de precarizarse o informalizarse.

#### ***1.1.8. Avances Normativos y Esfuerzos Regionales***

Ante una lenta recuperación del turismo, el 4 de octubre del año 2023, el gobierno nacional, a través del MINCETUR, emite la Resolución Ministerial N°285-2023-MINCETUR, por el cual se aprueban “Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos”, como una forma de impulsar y “promover el desarrollo de la actividad turística nacional y como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, propiciando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada y la generación del empleo, así como contribuir al proceso

de descentralización nacional promoviendo la actividad turística a través de los gobiernos regionales y locales, la comunidad organizada y el sector privado” (MINCETUR, 2023). Es decir, se promueve el modelo de gobernanza turística a través de los destinos turísticos, como una forma de descentralización gubernamental del sector turismo mediante la participación de los gobiernos regionales y locales, la comunidad organizada y el sector privado.

Es importante destacar algunos conceptos establecidos por dicha R.M. 285-2023-MINCETUR, sin los cuales no se podrían entender o valorar suficientemente la política turística nacional a través de este dispositivo que intenta descentralizar la gestión del sector turismo en el Perú. *Por destino turístico* conceptúa como el espacio físico al cual se desplazan diferentes flujos de visitantes para consumir uno o más productos o experiencias turísticas. Asimismo, la *gestión de destino turístico* es la coordinación estratégica de actores que forman parte del destino turístico para aunar esfuerzos orientados a lograr el desarrollo sostenible y competitivo del destino turístico. De igual forma, por *gobernanza turística* se entiende la práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno. Igualmente, por *modelo de gestión de destino turístico* se conceptúa la forma de garantizar una gestión sustentable del destino turístico, y, por último, por *Ente Gestor de Destino* se concibe la coalición de actores del sector público y privado que gestionan y coordinan el desarrollo sostenible y competitivo de un destino turístico.

En este marco de conceptos y definiciones, el objetivo general de las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos aprobado mediante la R.M. 285-2023-MINCETUR es “establecer un modelo de gobernanza y gestión integral que promueva el desarrollo sostenible y competitivo de los destinos turísticos” (p. 10). Es decir, el ente rector del sector turismo en el Perú (MINCETUR) reconoce que luego de 8 años de haberse formulado el PENTUR 2016-2025, después de 3 años de haberse promulgado la Ley N°31103 que declara de interés nacional la reactivación del sector turismo, y a más de dos años de haberse emitido la R.M. 138-2022-MINCETUR, por el cual se aprueban las estrategias nacionales de reactivación del sector turismo, el turismo nacional aún se encuentra en serias dificultades, no solo en cuanto a la demanda internacional, sino en su modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos. Los diferentes dispositivos legales, directivas y disposiciones no lograron coadyuvar en la recuperación de los niveles de afluencia turística internacional, con los consiguientes impactos negativos en la economía nacional, el empleo turístico, los servicios turísticos (hoteles, transporte, restaurantes) y la artesanía turística, dando como resultado un significativo declive del turismo nacional y regional frente a otros países.

A nivel regional, se ha avanzado muy poco en el proceso de implementación de los dispositivos legales de reactivación turística. A lo sumo, en mayo del 2023 se conformó el Comité Consultivo Regional de Turismo (CCRT), como ente coordinador y promotor del turismo regional. Este comité está conformado por la Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (GERCETUR), el Plan COPESCO, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), la Dirección Desconcentrada de Cultura, Policía Nacional del Perú, las Universidades San Antonio Abad del Cusco y Andina del Cusco, el Colegio de Licenciados en Turismo, Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Cusco, Asociación de Guías del Perú, Asociación de Operadores de Turismo, Aventura y Ecología del Cusco, Asociación de Operadores Oficiales de la Red de Caminos Incas, Asociación Peruana de Empresarios del Turismo Cusco, Asociación Regional de Agencias de Viajes y turismo del Cusco, Cámara Hotelera del Cusco, Cámara de Comercio y Turismo de Ollantaytambo, Cámara de Comercio, Industria, Servicio, Turismo y de la Producción del Cusco, Cámara Nacional de Transporte Turístico del Perú, Cámara Regional de Turismo, Municipalidades Provinciales de Acomayo, Anta, Canas, Cusco, Espinar, Canchis, Chumbivilcas, Paruro, Paucartambo, Calca, La Convención, Quispicanchi, entre otras organizaciones.

No obstante, este organismo se ha reunido muy pocas veces en los dos últimos años, con una inasistencia considerable de sus principales miembros, y su labor se ha centrado solamente en emprender la primera parte de las disposiciones para la gobernanza y gestión de los destinos turísticos aprobado mediante R.M. 285-2023-MINCETUR, es decir, la identificación de los atractivos y productos turísticos regionales. Es más, algunos identifican a este organismo como un órgano de consultoría y no de ejecución, y no faltan quienes desconocen su representatividad.

A todo ello se agrega que no todas las Municipalidades Provinciales de la Región del Cusco cuentan con Gerencias de Turismo con el nivel de autoridad, autonomía y representatividad que les permita impulsar el desarrollo del turismo regional y local en sus respectivos territorios, a pesar de contar con potencialidades turísticas expresadas en una gran cantidad de recursos y atractivos turísticos, incluso en las provincias con mayor afluencia turística como son Urubamba, Calca, Quispicanchi. Los proyectos de inversión en infraestructura turística son muy escasos o casi inexistentes, debido en parte al excesivo centralismo a nivel nacional y regional en el manejo y control de los ingresos provenientes del turismo, al alto riesgo que significa para los inversores privados destinar fondos para proyectos de infraestructura en un marco de inestabilidad política, inseguridad ciudadana, informalidad y falta de cultura turística en el sector, así como a la falta de una visión y

planificación turística más amplia y con mayor horizonte en el tiempo por parte de los gobiernos regionales y locales.

### **1.1.9. Posibles alternativas de solución**

a) **Un Modelo de Gobernanza Turística Autónomo.** En este contexto, Ledesma (2023) señala que modificar el modelo de gobernanza turística comienza a considerarse conveniente para la gestión actual de los destinos turísticos. Este autor considera que la gobernanza turística puede definirse como: “un conjunto de partes interesadas interdependientes, públicas y privadas, pero operativamente autónomas, que tienen intereses en torno a una política pública (plan, programa, proyecto o actuación) y que interactúan para tomar decisiones en el marco de relaciones no jerárquicas que son relativamente estables con el objetivo de resolver problemas complejos. Además, este autor se inclina por la aplicación de redes de gobernanza en los destinos turísticos, considerando dimensiones fundamentales como: distribución del poder, orientación al consenso y participación; incluyendo un conjunto de tres partes interesadas: la administración pública, el sector privado y la sociedad civil.

b). **Un Modelo de Gobernanza Turística Centrada en el Destino con Enfoque Regional.** Por otro lado, Camelo (2022) considera que la gobernanza turística actual está asociada a “la capacidad de gestión turística local que permite transitar de la gobernanza tradicional, actualmente centrada en el gobierno nacional, hacia una gobernanza centrada en el destino con enfoque regional” (p. 124). Este tipo de gobernanza turística señala Camelo (2022) “se caracteriza por la interacción entre una pluralidad de actores públicos, privados y sociedad civil que participan en la formulación de las políticas públicas” (p. 125)

c). **Un Modelo de Destino Turístico Inteligente**

Por su parte, Zepeda (2018) citado por Camelo (2022) señala que “la visión política tradicional del turismo ha sido concebirlo como un generador de empleos, captación de divisas, alternativa de desarrollo, factor del progreso y motor del crecimiento” (p. 127), no obstante, después de la pandemia mundial y los estragos producidos en el turismo “se necesitan herramientas de gestión y respuestas fiables, consensuadas y coordinadas, adaptadas a un entorno volátil para garantizar la seguridad y la confianza en la recuperación turística” (p.129), además de trabajar en equipo y de forma coordinada en los nuevos modelos de destinos turísticos inteligentes para trabajar en la recuperación turística.

**d). Un Modelo de Gobernanza Turística Público-Privada y Comunal Descentralizada**

Considerando el conjunto de las situaciones descritas en páginas anteriores, es evidente que se necesitan nuevas estrategias para promover la recuperación y desarrollo del turismo peruano, incluso, revisar el último modelo de gestión de los destinos turísticos propuesto por el MINCETUR (R.M. 285-2022-MINCETUR) a fin de enriquecerlo y superar definitivamente los datos desalentadores tanto en materia de afluencia turística receptiva, como en el ingreso de divisas, niveles de empleo y aporte a la economía nacional, cuyos indicadores aún no logran remontar suficientemente los niveles pre-pandémicos, tanto a nivel nacional como regional.

Una gobernanza turística que prioriza la gestión de los destinos turísticos regionales y locales con participación público-privada constituye una propuesta novedosa en el mundo turístico de hoy (especialmente en los países con cierta solidez económica, estabilidad política, seguridad social y cultura turística), sin embargo, puede tener profundas dificultades al implementarla en países como el nuestro, con bajos niveles de infraestructura turística, seguridad social, estabilidad política y cultura turística. No obstante, vale la pena insistir en un modelo de gobernanza turística descentralizada, con participación público-privada y comunal, que signifique un cambio radical y positivo para el desarrollo del turismo regional y local; aun así, cabe preguntarse: ¿hasta qué punto es posible que en el Perú y particularmente en la Región del Cusco se implemente una gobernanza público privada, con participación comunal? ¿Cuál sería el nivel de descentralización normativa, económica y administrativa que el gobierno nacional delegaría en los gobiernos regionales y gobiernos locales? Existe un avance normativo, en cierto modo favorable, expresado en la R.M. 285-2023-MINCETUR; sin embargo, su implementación puede implicar grandes dificultades, siendo necesario efectuar una investigación más profunda, interpelando a los propios actores público-privados y a poblaciones comprometidas con el turismo regional para diseñar y proponer lineamientos de política turística orientados a la aplicación de un modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico. De lo contrario, se correrá el riesgo de seguir perdiendo espacio y competitividad en el turismo internacional y regional.

## **1.2. Formulación del Problema**

### ***1.2.1 Problema General***

¿Cómo la gobernanza del destino turístico posibilitaría el desarrollo turístico en la Región del Cusco, 2024?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la situación actual del turismo regional en materia de arribos turísticos, ingresos de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y a la sostenibilidad ambiental, respecto a los niveles pre pandémicos, 2024?
- ¿Cuál es la situación de la gobernanza turística regional en el marco de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024?
- ¿Cómo diseñar un modelo de gobernanza del destino turístico para responder mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Justificación teórica**

En la actualidad, el turismo constituye un componente esencial en el desarrollo económico, social y ambiental de los pueblos a nivel internacional y nacional. Siendo así, toda investigación orientada a analizar, identificar y comprender sus principales problemas, necesidades, aportes y posibilidades de desarrollo, constituye una tarea continua y permanente en el marco de los vertiginosos cambios sociales, tecnológicos, económicos y políticos que experimenta el mundo de hoy. La presente investigación parte de una situación turística crítica tanto a nivel nacional como regional, debido a los bajos niveles de recuperación del turismo internacional en los últimos años y a la inestabilidad política del país desde hace más de 8 años; no obstante, siempre será conveniente e indispensable realizar investigaciones orientadas a diagnosticar el turismo actual y proponer mejoras en el modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico, con carácter autónomo y con participación de los actores públicos, privados y de la población directamente comprometida en el destino turístico.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Los resultados de la investigación son un aporte a la concepción y diseño del modelo de gobernanza impulsada por el propio MINCETUR a través de la Resolución Ministerial N° 285-2023-MINCETUR, debido a que no solo alcanza un diagnóstico actualizado de la situación del turismo nacional y regional con base el análisis de la información estadística publicada por diversas instituciones públicas y privadas, sino también recoge los principales aportes y puntos de vista de los actores o agentes comprometidos con la actividad turística regional, con base en los cuales, se diseña y propone un modelo alternativo de gobernanza tomando en cuenta 5 grandes dimensiones ineludibles en la gobernanza turística actual como son: el destino turístico, la normatividad, la sostenibilidad, el mercado turístico y la gestión turística. Dicho modelo resume de manera sistémica

e interactiva el conjunto de factores que inciden en el desarrollo del turismo nacional y regional, y cuyo análisis y estudio constituye un valioso aporte a la gobernanza turística nacional y regional.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

La investigación se propuso primero realizar un diagnóstico de la situación general del turismo tanto a nivel nacional como regional, con base en diversas fuentes secundarias, y cuyos resultados permitieron construir y aplicar instrumentos de acopio de información recurriendo a fuentes primarias, es decir, entrevistas a representantes público-privados de las principales instituciones, gremios y colectivos que operan en el sector turismo regional, además de aplicar encuestas a una muestra representativa de personas asociadas a la actividad turística regional. Con base en el análisis de dicha información se efectuó una identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actividad turística regional (FODA), una evaluación de factores externos (EFE) y una evaluación de factores internos (EFI), así como un breve examen de los posibles escenarios futuros del turismo nacional y regional, identificando las fuerzas clave, las fuerzas conductoras y las fuerzas condicionantes en el ambiente turístico regional, seleccionando e identificando las principales dimensiones, subdimensiones e indicadores que intervienen en la gobernanza turística regional, lo cual configura el Modelo de Gobernanza Turística planteado al final de la investigación.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer una gobernanza del destino turístico para posibilitar el desarrollo turístico en la Región del Cusco, 2024.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Examinar la situación actual del turismo regional en materia de arribos turísticos, ingresos de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y a la sostenibilidad ambiental, respecto a los niveles pre pandémicos, 2024.
- Analizar la situación de la gobernanza turística regional en el marco de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024.
- Diseñar un modelo de gobernanza del destino turístico para responder mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1. Enfoques Epistemológicos Utilización en la Investigación**

#### **2.1.1. Enfoque general**

Como es conocido, las investigaciones científicas obedecen a principios de carácter epistemológico y ontológico simultáneamente, es decir, por un lado, están referidas a la experiencia (empirismo) o a la razón (racionalismo) como fuentes de conocimiento; y, por otro lado, a las relaciones del sujeto (idealismo) con el objeto investigado (realismo), las mismas que definen la actitud o posición del investigador frente a la realidad investigada. La conjugación de estas dos orientaciones epistemológicas y sus respectivas divisiones o particularidades caracterizan o identifican todas las investigaciones realizadas en el mundo científico. Para el caso de la presente investigación, se conjugó básicamente dos corrientes o enfoques epistemológicos: el empirista-realista, porque se necesitó de evidencias, mediciones y valoración de experiencias sobre los cuales se sustentan los hallazgos; pero, por otro lado, también se necesitó del enfoque “racional-realista”, para efectuar no solamente críticas y explicaciones razonables basadas en la evidencia empírica sino también en las referencias intersubjetivas de actores relacionados al turismo como una forma de aproximación a la realidad. A partir de estos componentes y aportes se pudo construir o abstraer un modelo de gobernanza turística ideal o probable para impulsar el turismo regional.

#### **2.1.2. Enfoque estructuralista**

Igualmente fue necesario utilizar el enfoque estructuralista para diseñar la propuesta del modelo de gobernanza turística presentada en el capítulo V, abordando el turismo como un fenómeno social que funciona con la participación de un conjunto de elementos que interactúan en una dinámica social, económica, administrativa y estratégica de gestores turísticos públicos y privados, dentro de un territorio con determinadas características culturales y ambientales determinadas, actuando en un mercado turístico nacional e internacional que demanda determinados productos y servicios, y en el marco de un conjunto de normas que regulan la actividad turística, y girando en torno a un destino turístico determinado. En ese contexto, es importante tomar en cuenta, las ideas de Quintanilla (1985) citado por Ochoa Rojas (2019), cuando señala que el turismo y la gobernanza turística en particular, presenta todas las características típicas de una estructura dinámica compuesta por los siguientes elementos: a) un conjunto de características propias, b) un sistema de transformaciones dinámicas al interior, c) un conjunto de componentes y transformaciones (destino turístico, territorio, ambiente, mercado, normas y gestión) que tienden a autorregularse para conservar sus equilibrios, d) un conjunto de interacciones susceptibles de abordarse desde perspectivas cibernéticas para su



funcionamiento fáctico, como ya se puede observar en las modernas propuestas del turismo inteligente. En consecuencia, luego de pasar por un análisis científico tradicional en el capítulo IV, el cual sirvió para caracterizar el estado actual del turismo nacional y regional, se pasó a utilizar el enfoque estructuralista para diseñar y proponer el modelo de gobernanza turística y gestión público privada y comunal centrada en el destino turístico del capítulo V, como un modelo dinámico-estructural y transformacional que puede encontrar formas de autorregulación en el contexto dinámico del turismo internacional y nacional.

### **2.1.3. Enfoque sistémico**

No obstante, el estudio y análisis del fenómeno turístico no se agota solamente a través de los puntos de vista: empírico-realista, racional-realista, racionalista-subjetivista o introspectivo-vivencial; tampoco se reduce exclusivamente a un enfoque constructivista a pesar de la interacción dinámica de sus diversos componentes. Se hace necesario abordarlo también desde el punto de vista sistémico, es decir, considerando al turismo de manera holística, contextualizada, orientada hacia determinados objetivos de desarrollo social, económico y ambiental, y cuyos componentes internos actúan de manera integral e interdependiente. La teoría de sistemas aplicada al campo turístico, toma en cuenta no solo la relación intra-sistémica de insumo, proceso, producto, sino también la relación inter-sistémica, es decir, la relación de los sistemas turísticos con el macrosistemas social, económico, político, normativo, ambiental y tecnológico, que va regulando y condicionando el sistema turístico regional, nacional e internacional, ya que se trata de un sistema completamente abierto. En consecuencia, el modelo de gobernanza turística y gestión público privada y comunal centrada en el destino desarrollado desarrollada en el capítulo V, fue enfocado también desde el punto de vista sistémico como un fenómeno social y económico de carácter sinérgico y complejo, ponderando la dinámica de las interrelaciones humanas, territoriales, ambientales, normativas, mercantiles y de gestión turística, como una aproximación prospectiva a la realidad turística de la región y el país.

### **2.1.4. Enfoque de sistemas blandos**

En enfoque de sistemas blandos en el campo de la investigación cualitativa, constituye un método para el análisis de los sistemas sociales y especialmente para la creación de estrategias cognitivas eminentemente aplicadas a situaciones complejas de carácter humano, social o político, los cuales requieren de un abordaje no solo analítico-empírico, sino eminentemente creativo para resolver situaciones en cualquier campo de la realidad en donde haya la necesidad de superar determinado problemas complejos. Su creador, Peter Checkland (1993) considera que, para abordar

cualquier problema en el ámbito de la realidad social, es necesario seguir 7 etapas, cuyo orden puede variar de acuerdo a las características del fenómeno que se desea abordar, construyendo una imagen lo más claramente posible del problema, sin limitarse a los datos puramente empíricos o cuantitativos. Estas etapas son: a) investigación del problema no estructurado, b) expresión de la situación del problema, c) selección de una visión de la situación y producción de una definición raíz, d) confección y verificación de modelos conceptuales, e) comparación de los modelos conceptuales con la realidad, f) diseño de cambios deseables, viables y factibles, y, g) acciones para mejorar la situación del problema. En la presente investigación se ha seguido gran parte de estas etapas: a) diagnóstico actual del turismo nacional y regional, b) caracterización de la situación del turismo y la gobernanza turística a través no solo de datos cuantitativos en materia de arribos turísticos, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI, sino también a través del relato de actores y operadores turísticos de la región, c) identificación de los principales ejes problemáticos alrededor de los destinos turísticos, d) diseño de un modelo conceptual (o modelo de gobernanza turística) aplicado al turismo nacional y regional considerando 5 dimensiones: destino turístico, sostenibilidad turística, normatividad, mercado turístico y gestión del destino turístico, e) comparación o contrastación del modelo de gobernanza turística con la realidad turística nacional y regional, f) diseño y concepción de cambios deseables, viables y factibles en cada una de las 5 dimensiones señaladas, g) propuesta de lineamientos para la implantación de los cambios señalados en el ítem anterior. Obviamente el modelo de gobernanza turística propuesto aún no fue aplicado, pero contiene un conjunto de directrices de política turística que pueden ser desarrollados e implementados a nivel regional y nacional.

## **2.2. Antecedentes de Investigación**

**Terrazas** (2022), Impacto del Modelo de Gobernabilidad en el Desarrollo de Destinos Turísticos del Estado de Hidalgo: Análisis desde el enfoque de la Política Pública. Tesis doctoral en Políticas Públicas sustentada en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. El objetivo de la investigación es identificar los diferentes tipos de gobernabilidad de los destinos turísticos y su relación con el tipo de desarrollo, aplicada en tres regiones del Estado de Hidalgo, revelando el papel que juegan los involucrados en la gestión del turismo en el territorio de su intervención. La metodología aplicada fue cualitativa, descriptiva, no experimental, correlacional y transversal, utilizando dos métodos: el método de identificación de los destinos con potencial turístico de las regiones y el método del análisis de mapeo de actores clave en el territorio, determinando el grado de influencia y comportamiento con otros actores. Se aplicó un cuestionario a 72 actores que representan a las regiones estudiadas. Los resultados de la investigación muestran que la Altiplanicie Hidalguense

arroja una correlación de 0.0854, que es significativamente nula, para la Comarca Minera el coeficiente resultante es de 0.1746, que es débil, para el Valle del Mezquital el coeficiente es de 0.8805 lo que significa que cuenta con una fuerte correlación entre los niveles de gobernabilidad y poder, concluyéndose que la gobernabilidad que se gesta en los destinos turísticos y su desarrollo, proviene de las relaciones de poder de los actores que se involucran en los territorios locales.

**Gutiérrez (2022).** Gobernanza turística y desarrollo regional en la Costa Sur de Jalisco, México. Artículo de la Universidad de Guadalajara (México). El objetivo de la investigación es analizar las características de la actividad turística actual y los procesos de gobernanza que influyen en la gestión turística de la región Costa Sur en Jalisco, México. El análisis se desarrolló a partir del Marco Analítico de la Gobernanza (MAG). Los datos se obtuvieron a través de fuentes secundarias de información. se contrastó con información generada través de las entrevistas semiestructuradas a informantes clave. Se concluye señalando que resulta indispensable la aplicación de procesos de gobernanza centrados en los diferentes actores involucrados y su relación con el manejo eficiente de los recursos naturales, culturales y administrativos correspondientes, dado que actualmente la actividad turística en la Costa Sur de Jalisco está fundamentada en la inversión extranjera y ésta no ha generado desarrollo local, sin embargo, los impactos socio ambientales han sido negativos. Por tanto, los procesos de gobernanza basados en estrategias gubernamentales han dificultado la gestión turística desde los actores locales.

**Pico (2023).** Gobernanza del turismo como política pública para el desarrollo socioeconómico como una oportunidad para la sostenibilidad local. Artículo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El objetivo de la investigación es realizar un análisis de la gobernanza en el ámbito del turismo rural en el cantón Santa Ana, y su impacto en el fomento de la sostenibilidad local y el desarrollo territorial. La metodología es cualitativa con enfoque descriptivo e interpretativo, respaldada por un diseño bibliográfico, aplicándose una entrevista para destilar aspectos esenciales de la investigación. Los resultados obtenidos destacan la ausencia de control y supervisión respecto a las normativas y las leyes en el ámbito turístico, esto genera una situación de gobernanza insuficiente para maximizar los beneficios potenciales en el cantón. Concluye señalando que se ha logrado esclarecer los aspectos cruciales en torno al turismo rural, la sostenibilidad y el desarrollo territorial en el cantón Santa Ana.

**Segovia (2022).** Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el Cantón Montalvo. Ecuador, 2022. Tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad

Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación es proponer un modelo funcional de gobernanza para el desarrollo del turismo comunitario de dicho cantón, a través de una investigación de tipo predictiva, prospectiva, no experimental y transeccional, aplicando cuestionarios con escala valorativa a 195 actores del turismo. Los resultados señalan que la gobernanza es regular-desfavorable (69%) con dificultades en la rendición de cuentas, capacidad de respuesta, visión estratégica y transparencia; el desarrollo del turismo comunitario regular-desfavorable alcanza al (72%), con menor alcance en estrategias, ofertas y condiciones básicas. La gobernanza influyó sobre el desarrollo del turismo comunitario (100%). Modelo: Desarrollo turístico comunitario Desfavorable = - 52.557 – 15.951, concluyendo que aspectos como la transparencia y la visión estratégica dentro de un sistema dinámico, como es el turismo, son de importancia para sus actores en el Cantón Montalvo, ya que, en la aplicación de la investigación, a pesar de que existen otros elementos que pudieron atraer más atención, los mencionados obtuvieron el énfasis para resultar con la condición de desfavorables. Entonces, podría decirse que la transparencia y visión estratégica son condiciones determinantes en el ideario de los que gestan el turismo en el Cantón Montalvo.

**Queiroz (2022)**, Gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos. Análisis exploratorio de la e-gobernanza en ciudades europeas. Tesis doctoral sustentada en la Universidad de Málaga (RIUMA). El objetivo de la investigación es el análisis de la gobernanza como modelo de gobierno que permite a la administración local de las ciudades una mayor aproximación a la resolución de los problemas a que los se enfrentan para asegurar el desarrollo sostenible del turismo cultural. La metodología propuesta es la habitualmente empleada para la elaboración de indicadores, igualmente, se ha definido las dimensiones basadas en la revisión de la literatura y establecido los objetivos e indicadores a medir, teniendo en cuenta los aspectos de: factibilidad, objetividad, claridad y la delimitación de los criterios de evaluación. Se concluye señalando que la gobernanza en red ha exigido un esfuerzo en la reflexión y la búsqueda de la metodología adecuada, la misma que constituye una contribución importante, dado que esquematiza e integra variables sueltas en un modelo en que es posible comprender mejor la práctica de la gobernanza en DTCU, posibilitando también su medición.

**Hildenbrand (2015)**, Gobernanza y planificación territorial en las áreas metropolitanas. Análisis comparado de las experiencias recientes en Alemania y de su interés para la práctica en España. Tesis doctoral sustentada en la Escuela técnica superior de Arquitectura de la Universidad de Sevilla, Departamento de urbanística y ordenación del territorio. El objetivo de la investigación es realizar un análisis de la gobernanza y planificación territorial en un conjunto de áreas metropolitanas

seleccionadas en Alemania, para generar un conjunto de conclusiones que puedan servir de referente para la mejora de la práctica en España en esta cuestión. La metodología aplicada es el método del análisis comparado en dos dimensiones, una dimensión interna y una dimensión externa, aplicado la lectura de la bibliografía científica existente y la indagación y valoración de la información ofertada en Internet, concluyéndose en la necesidad de apostar por la diversidad, aplicando diferentes fórmulas de gobernanza metropolitana, tanto de estructuras duras (instituciones de gobierno) como de estructuras blandas (*soft governance*).

**Villate** (2018), Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la Provincia del Tequendama – Cundinamarca, Colombia. Tesis de Maestría sustentada en la Universidad Nacional de Colombia. El objetivo de la investigación es analizar las dinámicas relacionales de los actores vinculados a la actividad turística y establecer cómo estas inciden en la gobernanza para la gestión activa del turismo rural en la provincia del Tequendama. Para la selección de los informantes cualificados se usó un muestreo por conveniencia a partir de censo suministrado por la mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama –MPGTT. Se realizaron entrevistas en profundidad con seis actores que resultaron ser centrales de red. Los resultados muestran que para el logro de una gestión activa, de acuerdo con las dinámicas relacionales identificadas entre los actores vinculados al sector turístico, instituciones de apoyo y gobiernos locales, se requiere que los actores con los mayores grados de centralidad y por quienes circula un mayor flujo de información apliquen dinámicas relacionales para planificar las acciones que se requiere implementar a fin de lograr una gestión activa de la actividad turística en el territorio. Pese a existir escenarios para la concertación como la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama, las decisiones que en ésta se adoptan no logran escalar y ser incorporadas en las agendas políticas, primando una gobernanza sectorial pura en que instituciones públicas y privadas extra-locales son actores con poder decisorio.

**Gallardo** (2019). La gobernanza turística en playas certificadas de uso recreativo. Caso: Ahome y Mazatlán, Sinaloa - México. Tesis doctoral en Gestión del Turismo en la Universidad Autónoma de Occidente de México. El objetivo de la investigación es analizar el programa de playas limpias en las localidades de Mazatlán y Ahome del litoral mexicano, para su explicación desde el contexto de la gobernanza turística, el funcionamiento de sus respectivos comités hacia la certificación de playas de uso recreativo en Sinaloa. La metodología aplicada fue Mixta, con información de campo, el tipo de investigación fue exploratoria y explicativa y el diseño es no experimental y básica. Se concluye señalando que se consideran a los CPL como red intergubernamental de política pública; asimismo, este es un tipo de red que hace parte de los mecanismos que materializan la

implementación de la gobernanza turística en un destino como puntualizan Queiroz y Rastrollo (2015), ya que la cooperación entre los diversos actores es fundamental para la buena imagen y categoría de un destino turístico.

**Valverde (2021).** Análisis de la gobernanza en la gestión de la actividad turística en Bogotá. Tesis de Maestría en la Universidad Externado de Colombia. El objetivo de la investigación es determinar cuál es el papel de la gobernanza en la gestión del desarrollo turístico de Bogotá. La metodología aplicada fue cualitativa y transversal. Para analizar desde la gobernanza la actividad turística y su coherencia, se toma como referencia la teoría de la gobernanza y otros elementos presentes en la gobernanza turística como la perspectiva de los modelos de arriba hacia abajo (top-down) y de abajo hacia arriba (bottom-up). Se concluye que la gobernanza turística como eje en el análisis de la gestión pública y las interacciones entre actores público-privados, la cooperación con organismos no estatales, la comunidad y los turistas, evidenció un aporte en la formulación de la política pública a través de la administración pública que utiliza el ciclo de políticas públicas para su desarrollo, así como la relevancia de actores del sistema turístico local que son referentes en los procesos de desarrollo turístico; la importancia de formular y apropiar una política pública en los destinos por parte de los actores involucrados en ésta.

**Fierros (2021).** Gobernanza para el turismo Sustentable: Caso de San Miguel de Allende. Tesis de Maestría en La Universidad Nacional Autónoma de México. El objetivo de la investigación es Analizar los mecanismos de gobernanza que promueven la resiliencia del destino turístico San Miguel de Allende. La metodología implementada fue empírica-analítica, se utilizó el método de estudio de caso, concluyendo que el actual escenario muestra la transición hacia una manera diferente de hacer las cosas, esto quiere decir que se ha alcanzado un punto en el cual se debe instituir un cambio por parte de las instituciones de gobernanza que permite movernos de la trayectoria original y erradicar los problemas que se han derivado de esto.

**Rojas (2021).** Gobernanza para el Desarrollo Turístico sostenible en el departamento de la Guajira (caso Palomino). Tesis de Maestría en la Universidad de la Guajira. El objetivo de investigación es proponer un modelo de gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en el Departamento de La Guajira (Caso Palomino). Es una investigación de naturaleza cualitativa. En ese sentido, se aplicó la técnica de análisis cualitativo de la codificación, categorización y triangulación para sistematizar la información y construir los hallazgos que conduzcan a obtener un modelo teórico contextual. En cuanto a los resultados se pudo comprobar que existe la necesidad del modelo de

gobernanza elaborado, donde se deben integrar todos los actores para poder llegar a mejorar las condiciones de Palomino.

**Diaz (2022)** Propuesta modelo gobernanza turística en el municipio de Villa de Guaduas (Cundinamarca). Tesis de Maestría en la Universidad Externado de Colombia. El objetivo de investigación es construir una propuesta de modelo de gobernanza turística en Villa de Guaduas que articule actores público-privados y las comunidades locales, que contribuya al desarrollo sustentable a largo plazo del municipio. La metodología aplicada fue cualitativa por su capacidad para describir, comprender y explicar los comportamientos sociales, gracias a su diseño y puesta en práctica de la construcción del entorno y del conocimiento. Se concluye señalando la ausencia de un esquema de gobernanza para orientar las acciones encaminadas a fortalecer la economía de los territorios, así mismo, la falta de confianza entre los actores no permite la construcción colectiva de iniciativas que permitan generar un turismo sostenible a largo plazo y el aprovechamiento de los conocimientos de cada uno de los actores.

**Trejo (2022).** Modelo de Gobernanza para la implementación de la política pública en Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Caso Región Cusco. Tesis de Maestría en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de investigación es explicar las causas que generan la Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco. Se usó la revisión y entrevistas como herramienta para la investigación y el rastreo de proceso (*Process Tracing*) como método de análisis. Concluyendo que es necesario adoptar acciones para contrarrestar la ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a cargo del MINCETUR, a fin de promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1. Tendencias del Turismo Actual**

#### **2.3.1.1. A Nivel Mundial**

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT) se estima que: En 2023 se registraron 1.286 millones de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) en todo el mundo, lo que significó un aumento del 34% con respecto a 2022. El turismo internacional recuperó el 88% de los niveles previos a la pandemia, respaldado por una fuerte demanda reprimida. Oriente Medio lideró

la recuperación por regiones en términos relativos, siendo la única región que superó los niveles prepandemia con llegadas un 22% por encima de 2019. (ONU Turismo, 2022)

Europa alcanzó el 94% de los niveles prepandémicos en 2023, mientras que África se recuperó el 96% y las Américas el 90%. Asia y el Pacífico alcanzaron el 65% de los niveles prepandémicos, con una recuperación gradual desde principios de 2023. Cuatro subregiones: África del Norte, América Central (ambas +5%), el sur del Mediterráneo, Europa y el Caribe (ambas +1%) superaron los niveles prepandémicos en 2023. Los ingresos totales por exportaciones del turismo (incluido el transporte de pasajeros) se estiman en 1,6 billones de dólares en 2023, casi el 95% de los 1,7 billones de dólares registrados en 2019. Las estimaciones preliminares del producto interno bruto directo (PIBD) del turismo apuntan a 3,3 billones de dólares en 2023, o el 3% del PIB mundial, el mismo nivel que en 2019, impulsado tanto por los viajes nacionales como internacionales. (ONU Turismo, 2022)

Tras un fuerte repunte en 2023, se espera que el turismo internacional recupere completamente los niveles previos a la pandemia en 2024, y las estimaciones iniciales apuntan a un crecimiento del 2% por encima de los niveles de 2019 en las llegadas de turistas internacionales. Las perspectivas positivas para el sector se reflejan en la última encuesta del Índice de Confianza en el Turismo de la OMT, donde el 67% de los profesionales del turismo indican perspectivas mejores o mucho mejores para 2024 en comparación con 2023. Se espera que la liberación de la demanda reprimida restante, el aumento de la conectividad aérea y una recuperación más sólida de los mercados y destinos asiáticos apunten a una recuperación total para fines de 2024. Los desafíos económicos y geopolíticos siguen planteando riesgos importantes para la recuperación sostenida del turismo internacional y los niveles de confianza. (ONU Turismo, 2022)

### **2.3.1.2. A nivel nacional**

#### **a) Afluencia de turistas**

De acuerdo a Comex (2022) la afluencia de turistas internacionales al Perú fue incrementándose paulatinamente desde el año 2011 al 2018 a razón de una tasa de crecimiento promedio anual del 8.56%. El año 2019, el arribo de turistas internacionales decreció ligeramente en -1.1%; no obstante, el año 2020, por causa de la pandemia, descendió en un -79.5%; el año 2021, que fue el más bajo descendió en un 50.4%, el año 2022 el turismo se recuperó significativamente en un 352%, pero sin alcanzar los niveles de afluencia lograda el año 2019, antes de la pandemia, es decir, mientras el año 2019 el número de arribos turísticos internacionales fue de 4,372,000 mil



visitantes, el año 2022 solamente se alcanzó a 2,009,000 visitantes. Esto significa que el turismo nacional está aún lejos de recuperarse a los niveles prepandemia, afectando seriamente a los ingresos de divisas, el empleo turístico, la recaudación tributaria y su contribución al PBI nacional.

**b) Ingresos de divisas**

Igualmente, de acuerdo a COMEXPERÚ (2022) el ingreso de divisas al país por concepto turístico tuvo un comportamiento negativo entre los años 2019 al 2022. “Desde el año 2015 el ingreso de divisas por turismo receptivo venía superando los US\$ 4,000 millones, no obstante, la crisis causada por la Covid-19 afectó dicho crecimiento, y luego de tres años, el sector no termina de recuperarse” (p. 35).

**c) Empleo turístico**

Por otro lado, el empleo vinculado al sector turismo durante los años 2019 al 2022, de acuerdo al ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares) del INEI tuvo un comportamiento parecido, el año 2019 existía 3 millones 178 mil empleos vinculados al turismo; el año 2020 descendió a 2 millones 357 mil empleos, es decir, se redujo en un 25.8%; el año 2021 se recuperó en un 23%, ascendiendo nuevamente a 2 millones 898 mil empleos; y el año 2022 el empleo vinculado al turismo alcanzó la cifra de 3 millones 195 mil empleos, lo que indicaría una recuperación de los puestos de trabajo vinculados al turismo. Estos datos están referidos a empleos formales, porque los empleos informales en el sector turismo son muy significativos de acuerdo a la misma fuente (ENAHO), experimentándose desde el año 2020 en adelante un incremento de la informalidad en el sector turismo que bordea entre el 82.2% y el 83.4% del total de empleos existentes en el sector. Es decir, al 2022, de acuerdo a ENAHO 2.7 millones de empleos de la industria turística fueron informales (p.11).

**d) Aporte del turismo al PBI**

Respecto al aporte del turismo a la producción nacional el mismo COMEXPERU (2022) señala que, entre el alojamiento y restaurantes y el sector de agencias de viajes, aportan un equivalente de 15,675 millones al PBI nacional. Si consideramos que, durante el año 2022, el PIB peruano alcanzó la cifra de 572,000 millones, el aporte del sector turismo al PIB nacional durante el 2022 fue de 2.74%. Hay que tomar en cuenta además que porcentualmente el PIB nacional, de acuerdo al INEI creció en 2.2% el 2019, decreció -10.9 el 2020, creció un 13.4% el 2021 y 2.7 el 2022.

#### e) **Aporte del turismo a la sostenibilidad**

Actualmente, el Perú viene haciendo varios esfuerzos por establecer una política de sostenibilidad turística, con la colaboración del Ministerio del Ambiente, a través de sus organismos como el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE) o el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), a fin de alcanzar resultados de conservación de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos para el desarrollo del turismo y el país. Sin embargo, la práctica del turismo sostenible en el Perú, necesita aún de mejores estrategias de gestión “tanto a nivel de planificación (establecimiento del enfoque adecuado del turismo en el contexto específico de las Áreas Naturales Protegidas), como a nivel de su monitoreo (propuesta adecuada para evaluar el alcance de los resultados propuestos)” (SERNANP y WCS, 2020, p. 10). Por tanto, se espera que en los próximos años, se consolide mejor dichas estrategias de gestión, para cuyo efecto, el SERNANP ha creado la Unidad Operativa Funcional de Gestión del Turismo, la misma que estará encargada de una conceptualización de la gestión de la actividad turística sostenible para lograr que la actividad turística contribuya a la conservación de la naturaleza y al desarrollo económico de la población, permitiendo que los visitantes conozcan y valoren el patrimonio natural del Perú (SERNANP y WCS, 2020, p. 10).

#### **2.3.2. Destino Turístico**

De acuerdo a Medina y Medina (2012) citado por Alberca (2016) “el destino constituye el conjunto de atributos o cualidades de una zona geográfica que son percibidos por los turistas y agentes turísticos” (p. 39). No obstante, un destino puede examinarse de acuerdo a dos perspectivas, como algo geográfico o como algo perceptual; si seguimos el aspecto perceptual debemos reconocer que existe una interpretación subjetiva de lo que el destino representa para el visitante o turista, de acuerdo sus experiencias personales, culturales, motivaciones y nivel educativo. En consecuencia, de acuerdo a Vall (2004) citado por Alberca (2016) el destino no deja de ser sino la construcción de una imagen que tiene el turista respecto al espacio o destino, lo cual requiere ser planificado y gestionado a partir de los recursos y servicios que posee y que puedan satisfacer las necesidades del turista (p. 69)

Según Lamas y otros (2019) el término destino turístico significa básicamente territorio, para otros autores hablar de destino turístico es enfatizar la gestión y el modelo administrativo utilizado, las transacciones comerciales, las experiencias de los turistas, etc. En cambio, para Flores y Méndez (2014) citado por Lamas (2019) el destino turístico es “un concepto complejo porque involucra todas

las relaciones entre los actores que integran el sistema turístico y la concomitancia de intereses de otras áreas como educación, salud y seguridad” (p. 1006)

Para el Ministerio de Economía fomento y Turismo de Chile (2016) citado en Rivas (2020), el destino turístico es:

El espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales, servicios turísticos, equipamiento e infraestructura complementarios, condiciones de accesibilidad, imagen, recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas. (Rivas, 2020, p. 2)

En cambio, para el MINCETUR - Perú (2023), el destino turístico, es:

Un espacio físico al cual se desplazan diferentes flujos de visitantes para consumir uno o más productos y/o experiencias turísticas debidamente estructurados en función a las necesidades de la demanda; además, puede contar con una imagen y/o marca que contribuya a su posicionamiento en el mercado con la cooperación y coordinación de los diversos actores vinculados a la actividad turística y constituye una unidad básica de análisis del sector. (p. 9)

El concepto que utilizaremos en la presente investigación es este último utilizado por el MINCETUR, destacando que se trata de un espacio físico, de un conjunto de experiencias turísticas estructuradas de acuerdo a la imagen, necesidades y expectativas de los turistas, y que involucra la participación y cooperación de diversos actores de carácter público o privado, pero incluyendo a la población local.

### **2.3.3. Gobernanza**

Rhodes (1996): Introduce la gobernanza como una red de actores interdependientes, sin una autoridad única y destaca que la gobernanza implica la interacción de múltiples actores: el Estado, el sector privado y la sociedad civil. Esta perspectiva es fundamental para comprender el entramado de relaciones que se dan en el ámbito del turismo, donde participan desde autoridades locales hasta empresarios, organizaciones comunitarias y turistas. La gobernanza implica enfocarse en los sistemas de gobierno y en las formas en las que la sociedad es gobernada, reglamentada y conducida (G.Stoker, 1998).

Pierre y Peters (2000) distinguen entre "gobierno" y "gobernanza", señalando que la gobernanza es un enfoque más participativo, descentralizado y colaborativo en comparación con el gobierno tradicional. La gobernanza implica una interacción más amplia entre diversos actores, incluyendo gobierno, sector privado y sociedad civil, para abordar problemas sociales y crear oportunidades. A continuación, se detallan las diferencias clave:

- **Gobierno:** Se refiere a las instituciones y estructuras formales encargadas de tomar decisiones y administrar la sociedad. Generalmente, implica una estructura jerárquica y centralizada, donde el Estado juega un papel dominante. (Pierre, 2000)
- **Gobernanza:** Engloba un conjunto más amplio de procesos, relaciones e interacciones entre diferentes actores para tomar decisiones y resolver problemas. Se caracteriza por la participación activa de diversos sectores, la descentralización del poder y la colaboración entre diferentes actores. (Pierre, 2000)

La gobernanza es un concepto que ha evolucionado en las últimas décadas, desplazando progresivamente el enfoque tradicional de "gobierno" hacia una visión más participativa, inclusiva y descentralizada en la toma de decisiones. De acuerdo con Kooiman (2003), la gobernanza se refiere a "los patrones de interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales en el proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas". En este sentido, implica colaboración, redes y mecanismos de coordinación más allá del Estado.

Kooiman (2003) describe la gobernanza como un proceso en el que múltiples actores, incluyendo el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, interactúan para tomar decisiones, alejándose del modelo jerárquico tradicional donde el gobierno era el actor principal. Este enfoque resalta la importancia de las relaciones multilaterales entre diferentes entidades y actores sociales, políticos y organizaciones.

En detalle, Kooiman (2003) propone una visión de la gobernanza que se centra en:

- La interacción entre diferentes actores: A diferencia del modelo jerárquico donde el gobierno toma decisiones de forma unilateral, la gobernanza se basa en la colaboración y el diálogo entre diversos actores.
- Múltiples niveles de interacción: Las interacciones pueden darse entre diferentes niveles de gobierno, entre el gobierno y el sector privado, entre el gobierno y la sociedad civil, o incluso entre diferentes actores de la sociedad civil.

- Un enfoque más horizontal: La gobernanza busca establecer relaciones más horizontales y menos verticales entre los actores, fomentando la participación y el consenso en la toma de decisiones.
- La importancia de la confianza y la cooperación: Para que la gobernanza sea efectiva, es necesario que exista un nivel de confianza entre los actores y que estén dispuestos a cooperar para lograr objetivos comunes. (Kooiman, 2003)

La gobernanza involucra el proceso de regularización y movilización de la acción social y genera orden social; generalmente los procesos de gobernanza del turismo involucran diversos mecanismos para dirigir, regular y movilizar acciones, instituciones y reglas para la toma de decisiones y prácticas establecidas dentro de la actividad turística (B.Lane, 2013).

### **2.3.4. Gobernanza Turística**

#### **2.3.4.1. Concepto**

Durán (2010) plantea una concepción de gobernanza turística que en esencia no ha cambiado en los últimos años, dicho autor considera, con base en otras definiciones previas, que la gobernanza turística, es “una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector” (p. 22).

Por su parte Barbini y otros (2011) señalan que la gobernanza turística es “el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico” (p. 115). Este mismo autor destaca el impacto significativo de la actividad turística en las comunidades receptoras dentro de un determinado territorio, por lo cual sugiere que debe existir una “relación estrecha entre la actividad turística y el desarrollo local, entendido como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduzca a una mejora en el nivel de vida de la población” (p. 115).

Valdivia (2023), luego de efectuar una revisión sistemática de la literatura respecto a la gobernanza turística, concluye señalando entre otras cosas, que la gobernanza turística implica en la actualidad una interrelación de actores, así como el modelo y formas de gobernanza que generen sinergia y coordinación entre los participantes para mejorar el destino y renovar su oferta (p. 13).

La gobernanza turística se refiere a la forma en que se organizan, coordinan y regulan las actividades turísticas en un territorio determinado, involucrando a múltiples actores con intereses diversos. Bramwell y Lane (2011) proponen que una gobernanza efectiva en turismo debe garantizar procesos participativos, la transparencia en la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y la distribución equitativa de beneficios.

En otras palabras, la gobernanza turística no solo trata de la gestión de las atracciones turísticas, sino también de cómo se involucra a la comunidad local, las empresas turísticas, el gobierno y otras partes interesadas en la planificación y gestión del turismo. Este enfoque busca asegurar que el turismo sea sostenible y beneficioso para todos, no solo para unos pocos. (Bramwell B. &, 2011)

Estos mismos autores destacan la importancia de los siguientes aspectos para una gobernanza turística efectiva:

- *Procesos participativos:* Involucrar a todos los actores relevantes en la toma de decisiones, asegurando que sus voces sean escuchadas y consideradas.
- *Transparencia en la toma de decisiones:* La información sobre los planes y proyectos turísticos debe ser accesible y clara para todos, evitando decisiones opacas que puedan generar desconfianza.
- *Rendición de cuentas:* Las entidades responsables de la gestión turística deben ser responsables de sus acciones y resultados, respondiendo a las necesidades y preocupaciones de la comunidad.
- *Distribución equitativa de beneficios:* El turismo debe generar beneficios económicos, sociales y ambientales que se distribuyan de manera justa entre todos los actores involucrados, incluyendo a la población local. (Bramwell B. &, 2011)

Por su parte, Hall (2011), señala que el turismo es un fenómeno complejo que involucra interacciones entre políticas ambientales, culturales, sociales y económicas, requiriendo un enfoque de gobernanza que integre estas dimensiones para asegurar la sostenibilidad del destino turístico. Este enfoque holístico es esencial para equilibrar las necesidades de los visitantes, la industria turística, el entorno y las comunidades locales, garantizando que el turismo contribuya positivamente al desarrollo sostenible del destino.

En resumen, la gestión del turismo, según Hall (2011), debe ser un proceso integrado y participativo que considere todas las dimensiones del desarrollo sostenible para asegurar que el

turismo sea una fuerza positiva para el destino y sus habitantes. Estos conceptos se detallan en los siguientes aspectos:

- *Interacción de políticas:* El turismo no puede gestionarse de forma aislada. Requiere la coordinación de políticas ambientales (protección de recursos naturales, gestión de residuos), culturales (preservación del patrimonio, promoción de la cultura local), sociales (participación comunitaria, equidad) y económicas (distribución justa de beneficios, desarrollo de empleos).
- *Gobernanza para la sostenibilidad:* Una gobernanza efectiva implica la participación de diversos actores (gobierno, sector privado, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales) en la toma de decisiones y la implementación de políticas. Esto asegura que las decisiones turísticas se tomen de manera transparente, responsable y equitativa.
- *Enfoque integral:* La sostenibilidad turística implica considerar los impactos a corto y largo plazo del turismo, tanto positivos como negativos, en los aspectos ambientales, sociales, culturales y económicos. Por ejemplo, se debe equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la preservación de la cultura local.
- *Beneficios para todos:* Un enfoque de gobernanza que promueva la sostenibilidad busca maximizar los beneficios del turismo para todos los involucrados: visitantes, empresas turísticas, comunidades locales y el medio ambiente. (Hall, 2011)

La gobernanza ofrece un gran potencial para la gestión de los destinos turísticos, su sostenibilidad, la participación comunitaria, la distribución de beneficios y su conservación. Sin embargo, es relevante que la gobernanza se implemente de una manera adaptativa por lo que se debe conocer a profundidad el desarrollo conceptual y sus diferentes formas de implementación local.

El concepto de gobernanza, ha sido aplicado al turismo como una forma de plantear la gestión de destinos, al considerar la importancia de la interacción de los distintos actores (públicos y privados) en el proceso de planificación y desarrollo sustentable del sector. La gobernanza turística supone un avance en la gestión de destinos, en la cual cada actor aporta sus capacidades y conocimientos, generándose una red de interacciones basadas en la confianza, la negociación y el compromiso.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo - OMT (2010) define el concepto de gobernanza turística, como:

“...una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente el sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos, para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden

en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas” (OMT, Cooperación y asociaciones en turismo: Una perspectiva mundial, 2010).

Del mismo modo, es importante entender la gobernanza turística desde el contexto socio ambiental, para la identificación y análisis de los impactos positivos y negativos que la actividad turística genera. Así pues, la apropiación del concepto de gobernanza ambiental se debe en gran medida a que el medio ambiente, es un espacio en el que los efectos de los procesos globales, nacionales y locales, se asientan sobre el territorio y sus impactos repercuten en todos los actores regionales, por lo que se convierten en causas de interés común, dado que los recursos naturales son un foco de tensión tangible donde es posible distinguir propietarios, usuarios, tasas de aprovechamiento y reglamentación formal e informal. Los actores instalados o no en el territorio y sus interacciones (colaboración, asociación, conflicto o neutralidad), son reconocibles debido a que su interés se encuentra sobre los recursos naturales (Martínez, 2015).

El turismo sostenible y sus desarrollos conceptuales asociados han articulado la literatura turística desde mediados de la década de 1980 (Higgins-Desbiolles, 2018). La gobernanza del turismo explora los componentes de los destinos turísticos y se centra en proporcionar dirección y límites para los destinos (Bichler, 2021).

No obstante, falta una exploración general de los subtemas de investigación en gobernanza y subtemas del turismo. Al mismo tiempo, dado que la gobernanza juega un papel vital en el desarrollo y la sostenibilidad del turismo, la participación de las comunidades, la distribución de los beneficios y la conservación de los destinos. Adicionalmente, las diferentes prácticas de gobernanza juegan roles en diferentes tipos de destinos turísticos, es importante comprender cómo funciona la gobernanza del turismo en estos destinos para ayudar a académicos, empresarios, funcionarios públicos y comunidad a fortalecer el concepto de sostenibilidad, mejorar los mecanismos de gobernanza local participativa y lograr beneficios económicos y sociales equitativos (Bramwell Y. K., 2015)

En síntesis, la gobernanza turística se encuentra aún en construcción (Cerrillo, 2005; Velasco, 2010). Pero, cada vez existe una mayor preocupación por establecer modelos de gestión de los espacios turísticos que respondan a la idea de gobernanza. Esta preocupación se observa en organismos internacionales, como la Unión Europea y la OMT. Esta última, consciente de la importancia de llevar a cabo una renovada gestión pública del turismo, puso en marcha en 2006 un sistema de excelencia basado en un modelo de buenas prácticas en gobernanza turística:



Certificación OMT-Sbest. Esta distinción promueve la mejora de la calidad en el servicio turístico y estimula mejoras en el bienestar de la sociedad civil (Vera et al., 2011).

Por su parte el Ministerio de Industria, Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) (2023) hace eco de la definición de gobernanza turística propuesta por la OMT al señalar que “es la práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base a acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas” (p. 10).

La presente investigación toma en cuenta principalmente los componentes conceptuales planteados por la OMT y el MINCETUR, pero enriquecida por los conceptos planteados por otros autores mencionados, dentro de los cuales se encuentran las categorías de: niveles de gobierno, esfuerzos sinérgicos y coordinados entre los actores comprometidos, instituciones públicas, empresas privadas, sociedad civil, rendición de cuentas, metas de interés colectivo, mejora del nivel de vida de la población local. Se asume que estas categorías conceptuales podrían enriquecer la propuesta de un modelo de gobernanza del destino turístico.

#### **2.3.4.2. Principios de la Gobernanza Turística**

Graham y otros (2003) así como Valls (2006) citados en Lamas y otros (2019), plantean que existen principios de una buena gobernanza de destinos turísticos con carácter sustentable, entre estos se encuentran: derechos iguales, equidad, transparencia, cooperación, descentralización, planificación, eficiencia y efectividad y participación (p. 1011). A estos habría que agregar los principios de sustentabilidad planteados por Valls (2006) citado en Lamas y otros (2019) que son: identidad cultural, competitividad, capacidad de carga, relación entre residentes y visitantes y desarrollo socioeconómico (p. 1011).

No obstante, Pulido y Pulido (2014), adaptan algunos principios de buena gobernanza con base en las propuestas de Naciones Unidas de 1994, los mismos que están integrados por los conceptos de: “participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica” (p. 686), los cuales pueden ser aplicados eficazmente al turismo.

**Tabla 1***Principios de buena gobernanza según la ONU*

Principios	Contenido
Participación	Todos los hombres y mujeres deben intervenir en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de legítimas instituciones intermedias que representan sus intereses. Esta amplia participación se basa en la libertad de asociación y expresión, así como las capacidades para participar de manera constructiva.
Imperio de la ley	Los marcos legales deben ser justos y aplicados imparcialmente, en particular las leyes sobre los derechos humanos.
Transparencia	La transparencia se basa en el libre flujo de información, procesos, las instituciones y la información son directamente accesibles a los interesados y se proporciona suficiente para comprender y vigilar.
Capacidad de respuesta	Instituciones y procesos que tratan de servir a todos los interesados.
Orientación al consenso	El buen gobierno interviene para lograr llegar a un consenso amplio sobre lo que es el mejor interés para el grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.
Equidad	Todos los hombres y las mujeres tienen oportunidades de mejorar y mantener su bienestar.
Eficacia y eficiencia	Los procesos y las instituciones han de producir resultados que satisfagan las necesidades, y al mismo tiempo, hagan el mejor uso de los recursos.
Rendición de cuentas	Quiénes toman las decisiones en el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante las instituciones interesadas. Esta responsabilidad varía en función de la organización y si la decisión es interna o externa a la organización.
Visión estratégica	Los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

Nota. Extraído de Pulido y Pulido (2014) basado en el PNUD (1994) y Edgar et al (2006)

El Mincetur (2023), en sus Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos no establece principios de gobernanza Turística, lo que hace es establecer un conjunto de etapas para la gobernanza y gestión de los destinos turísticos. No obstante, el aporte de las Naciones Unidas es desde el punto de vista general y válido para todo tipo de gobernanza, incluido el sector turismo.

#### **2.3.4.3. Perspectivas de estudio de la gobernanza turística**

##### **a. Estudio de la gobernanza turística desde la planificación**

En los últimos tiempos con el auge de la planificación participativa e integral han surgido varios instrumentos que posibilitan la formulación de planes y su implementación, uno de ellos es la gobernanza; la gobernanza y turismo son instrumentos para la planificación integral y el desarrollo y mejor manejo de los destinos turísticos.

Cruz, M. R. S., & González, O. L. (2017), relatan que la calificación de un destino turístico — o de un área turística dentro del mismo— como “maduro” “consolidado” “estancado” “saturado” “con experiencia” “en la etapa final de crecimiento” o de manera similar según la terminología de las distintas teorías evolutivas, puede implicar la consideración de que se encuentra en un momento decisivo, crítico y de fuerte incertidumbre. Asimismo, el estado de madurez de un destino turístico da cuenta que ha alcanzado un grado suficiente de experiencia, una actividad sustancial, una plenitud vital, una trayectoria (tradición) turística, un reconocimiento y valoración internacional, una capacidad de resiliencia, así como la involucración de un elevado número de partes interesadas (*stakeholders*) (Blanco, 2012).

De esta manera, las decisiones técnico-político-administrativas han resultado claves en la evolución del conflicto al elaborar e incluso “manipular” los marcos legales y los procedimientos administrativos que han regulado el proceso. En definitiva, el conflicto de la renovación de destinos turísticos debe plantearse, al menos en teoría, en torno a la denominada “cohesión territorial” que, inspirada por las directrices europeas sobre la Ordenación del Territorio, sólo puede alcanzarse por medio de la gobernanza. En la medida en que la gobernanza turística es un paso más en el gobierno del turismo (Velasco González, 2010), ésta puede aportar soluciones eficaces al conflicto de la renovación de los destinos.

#### **b. Estudio de la gobernanza turística desde la política turística**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define Política Turística como la acción que desarrolla el sector público desde el conjunto de administraciones e instituciones que lo componen, que afectan de manera relevante a la actividad pública. El turismo mundial enfrenta un desafío quizás nunca visto, porque desde los primeros meses de 2020, de manera abrupta, los destinos turísticos y centros recreacionales fueron cerrados por motivos de la pandemia del coronavirus o COVID-19, provocando la cancelación de miles de vuelos, de reservaciones en hoteles, y de los servicios que de manera directa e indirecta participan y han sufrido el paro de actividades. Zepeda (2020) destaca que la visión política del turismo de 1985 al 2018 ha sido concebirlo como un generador de empleos, captación de divisas, alternativa de desarrollo, factor de progreso, motor del crecimiento. Por tanto, las organizaciones, los gobiernos y las distintas instituciones alrededor del orbe, han tenido que implementar diversas acciones, estrategias y políticas para enfrentar la pandemia, pensando en una nueva normalidad para la humanidad.

Jiménez, G. (2018), explica que en términos generales la desventaja de las empresas privadas cuando colaboran con el gobierno es la renovación de administración cada trienio, pues a

pesar de los avances en el periodo administrativo, al final se observa un retroceso ante el cambio de personal y de políticas, por lo cual las asociaciones se ven obligadas a reiniciar la comunicación y los enlaces con los nuevos gobiernos; esto es una limitante para la implementación de políticas. Este mismo autor reconoce que es factible e incluso necesario que se realicen algunos ajustes en las líneas de acción durante el periodo de implementación de políticas de acuerdo con las diversas situaciones que se presentan; sin embargo, es vital mantener presente el objetivo principal que el ayuntamiento pretende alcanzar en materia turística y así evitar que pierda el sentido de lo planteado en su política. (Jiménez, 2018).

#### **2.3.4.4. Gobernanza y gestión de los destinos turísticos según el MINCETUR**

##### **2.3.4.4.1. Concepción de Gobernanza y Gestión**

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), mediante la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR del 4 de octubre del 2023, aprueba las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turístico y en ella define la gobernanza turística como:

La práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base a acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas. (p. 10)

Adicionalmente, el MINCETUR considera que el destino turístico es:

Un espacio físico al cual se desplazan diferentes flujos de visitantes para consumir uno o más productos y/o experiencias turísticas, debidamente estructurados en función a las necesidades de la demanda; además puede contar con una imagen y/o marca que contribuya a su posicionamiento en el mercado con la cooperación y coordinación de los diversos actores vinculados a la actividad turística y constituye una unidad básica de análisis del sector. (p. 9)

Por otro lado, el MINCETUR considera también que la gestión de destino turístico es:

La gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico, utilizando un enfoque estratégico, donde la gestión conjunta entre actores relacionados a la actividad turística puede aunar esfuerzos en aquellos temas que permitan lograr el desarrollo sostenible y competitivo de los destinos turísticos. (p. 9-10).

#### 2.3.4.4.2. Objetivos y Etapas para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos

Para lograr la gobernanza de la gestión de los destinos turísticos configurado por la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, se propone un gran objetivo y cuatro grandes etapas:

##### A. Objetivo general

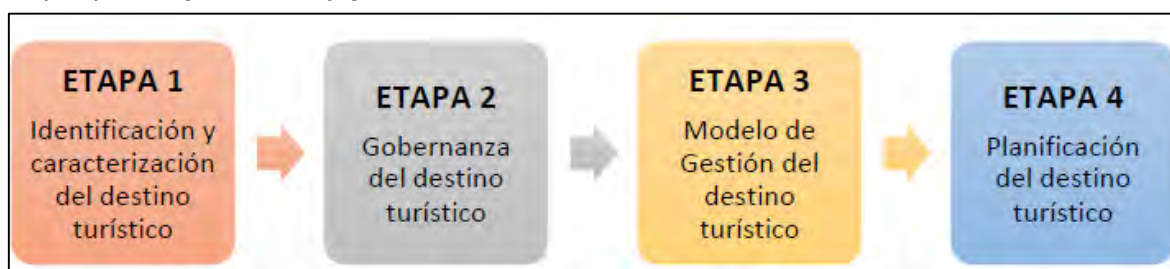
Establecer un modelo de gobernanza y gestión integral que promueva el desarrollo sostenible y competitivo de los destinos turísticos” (R. M. 285-2023-MINCETUR, p. 10).

##### B. Etapas para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos

Esta norma plantea una gestión pública-privada de los destinos turísticos a nivel nacional, en cuatro etapas: a) identificación y caracterización del destino turístico, b) gobernanza del destino turístico, c) modelo de gestión del destino turístico, d) planificación del destino turístico” (p. 11).

**Figura 1**

*Etapas para la gobernanza y gestión del destino turístico*



Nota. R.M. 285-2023-MINCETUR, p. 11

##### ***Etapas para la gobernanza y gestión del destino turístico***

El MINCETUR propone que la identificación y la caracterización del destino turístico es un proceso que debe llevarse a cabo de manera participativa entre todos los actores vinculados a la actividad turística en el destino turístico. Señala, además, que para identificar el ámbito del destino turístico se deberá seguir una secuencia metodológica conformada por los siguientes pasos:

##### ***Identificación del destino turístico***

Esta fase implica un conjunto de pasos orientados a identificar el destino turístico:

- Aspectos preliminares
- Seleccionar los atractivos turísticos e identificarlos en un mapa.
- Identificar en el mapa los productos turísticos (circuitos, rutas, corredores):
- Definir los atractivos turísticos principales y secundarios:

- Recopilar data estadística del (los) atractivo(s) turístico(s) principal(es):
- Identificar en el mapa el centro de soporte principal y secundario
- Delimitación del ámbito del (los) destino (s)

### ***Caracterización del destino turístico***

Además de identificar el destino turístico, el Mincetur (2023) considera que se debe caracterizarla tomando en cuenta los cuatro pilares estratégicos para la gestión de los destinos turísticos.

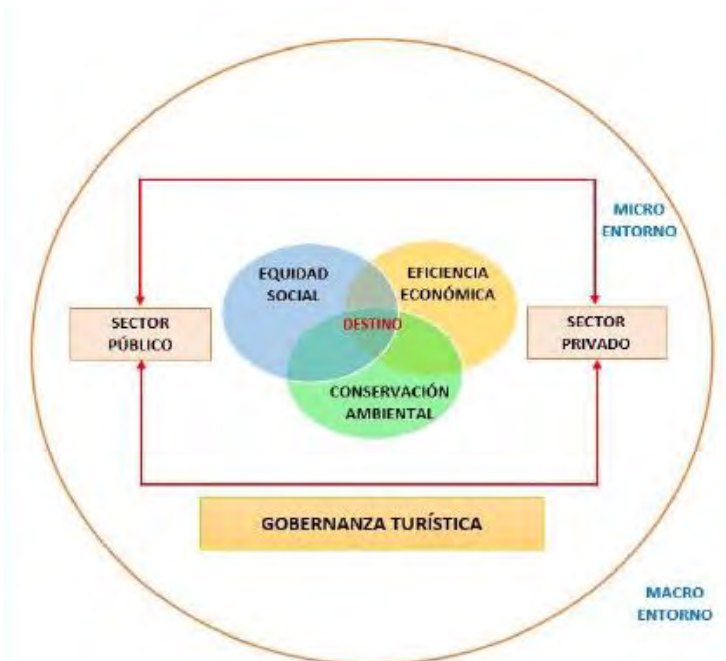
- *La demanda:*  
Flujo de visitantes, segmento de mercado, marca turística.
- *La oferta:*  
Productos turísticos (atractivos turísticos, instalaciones turísticas y equipamiento, servicios turísticos), vocación del destino turístico, propuesta principal de venta.
- *El territorio:*  
Infraestructura (transporte, servicios básicos, telecomunicaciones) y conectividad.
- *La institucionalidad:*  
Red de actores (sector público, sector privado, sector público-privado).

### ***Etapas 2: Gobernanza del Destino Turístico***

El MINCETUR (2023), afirma que la gobernanza del destino turístico “está constituida por el sector público y el sector privado, que confluyen de manera cohesionada en beneficio del destino turístico”, estos dos sectores deben “trabajar las tres dimensiones del desarrollo sostenible como son la equidad social, la eficiencia económica y la conservación ambiental” (p. 15). No obstante, todo destino turístico en proceso de gobernanza público-privada debería contar con “un análisis del micro entorno, entendiéndose este como factores controlables por los gestores del destino turístico y también el análisis del macro entorno (factores exógenos incontrolables), ya que estos pueden afectar de manera directa o indirecta el destino turístico” (p. 15)

**Figura 2**

*Modelo de gobernanza turística aplicado a un destino turístico según el MINCETUR*



Nota. R.M. 285-2023-MINCETUR, p. 15

En la gobernanza del destino turístico se establece el rol de los sectores público y privado, además, plantea una articulación de la gobernanza nacional, regional y destino turístico. A nivel regional plantea la creación de Comités Consultivos Regionales de Turismo, del cual dependerían los Entes Gestores de los destinos turísticos y al interior de estos últimos, grupos gestores de los productos turísticos. Para la conformación de los Entes Gestores se plantea: a) *la identificación de los actores*, b) *la convocatoria de actores identificados*, c) *la sensibilización y realización de la sesión de conformación*, d) *la elaboración del acta de conformación*, y e) *el reconocimiento del ente gestor de destino*. Igualmente se plantea la estructura y funciones de los Entes Gestores de Destino Turístico Regional.

En general, en esta etapa el MINCETUR (2023) propone un conjunto de pasos, a saber:

- Rol del sector público
- Rol del sector privado
- Articulación de la gobernanza nacional, regional y destino turístico.
- Sostenibilidad de la gobernanza.
- Análisis de la gobernanza
- Ente Gestor del destino turístico
- Consideraciones para la conformación del Ente Gestor del destino turístico.
- Pasos para la conformación del Ente Gestor del Destino Turístico.

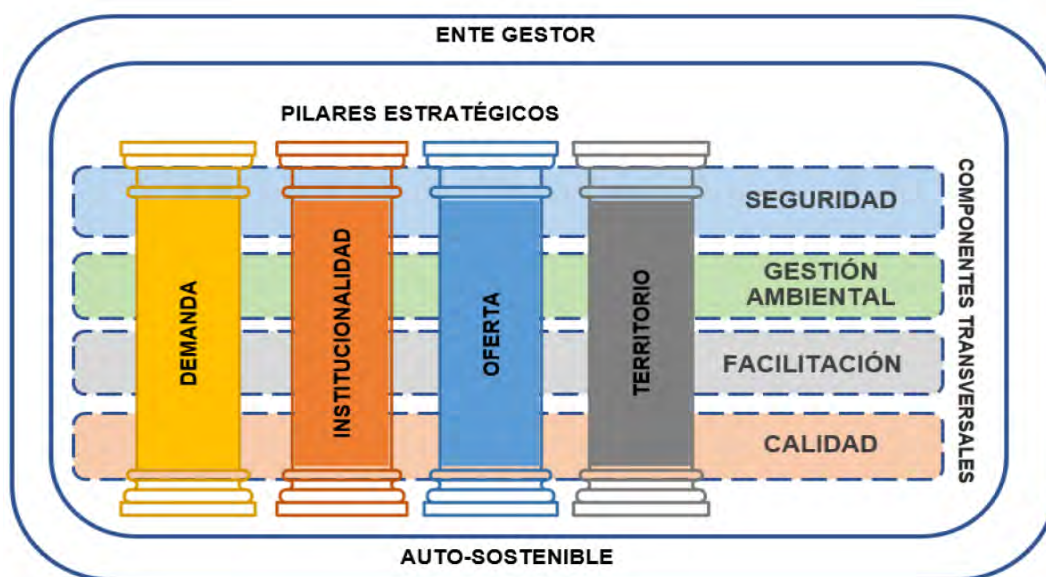
- Estructura orgánica del Ente Gestor del Destino Turístico
- Funciones del Ente Gestor del Destino Turístico.
- Reconocimiento del Ente Gestor del Destino Turístico.
- Mecanismos de financiamiento del Ente Gestor del Destino Turístico.

### ***Etapas 3: Modelo de Gestión del Destino Turístico***

El modelo de gestión de destino turístico que plantea el MINCETUR reconoce cuatro pilares básicos como: *la demanda, la institucionalidad, la oferta y el territorio*, y a su vez cuatro componentes transversales de gestión del destino turístico como: *la seguridad, la gestión ambiental, la facilitación, la calidad y la autosostenibilidad*. Cada uno de los componentes transversales a su vez deben reunir algunas condiciones.

**Figura 3**

*Modelo de gestión del destino turístico propuesto por el MINCETUR*



Nota: (MINCETUR, 2023)

En esta etapa, el MINCETUR (2023) propone varios conceptos que son necesarios puntualizar. Un concepto básico del modelo es su carácter autónomo, esto significa que cada destino turístico se conducirá de manera autónoma con ciertos requisitos

- a) “Desarrollo de la información de base que sustente la viabilidad del destino: inventario actualizado de atractivos turísticos, identificación de la demanda y de los actores involucrados en la gestión” (MINCETUR, 2023, pág. 6).



- b) “Determinación consensual de un formato orgánico adecuado a las necesidades de desarrollo del destino. Cada destino definirá las características y denominará a su propia estructura de gestión como estime adecuado” (MINCETUR, 2023, pág. 6).
- c) “Formulación de instrumentos de planificación operativa que la estructuren y definición de las fuentes de financiamiento necesarios para su sostenibilidad” (MINCETUR, 2023, pág. 6).
- d) Participación amplia, democrática de los actores turísticos, públicos y privados del destino.
- e) “Construcción de liderazgos propios según las características del destino” (MINCETUR, 2023, pág. 6).

Además, el modelo de gestión del destino turístico planteado por el MINCETUR (2023) señala cuatro pilares estratégicos y cuatro componentes transversales cuya interacción aparece en la siguiente figura. Cada uno de ellos posee sus propias características que se describen a continuación:

**Tabla 2**

*Características de los pilares estratégicos y componentes transversales del modelo*

<b>Pilares Estratégicos</b>	<b>Descripción</b>
Demanda	Pilar estratégico que evalúa el mercado turístico que visita el destino, contemplando las estrategias de promoción y el desarrollo de la marca del destino, así como la inteligencia de mercado para la toma de decisiones.
Institucionalidad	Pilar estratégico que evalúa la gestión público-privada en los destinos, incluyendo el proceso la participación de todos los actores públicos y actores privados en la coordinación y la gestión turística.
Oferta	Pilar estratégico que evalúa los principales productos turísticos de los destinos, considerando sus atractivos, servicios de apoyo, prestadores de servicios turísticos y accesibilidad en el destino turístico.
Territorio	Pilar estratégico que evalúa las condiciones del espacio donde residen los anfitriones, se contempla el centro de soporte del destino, la ubicación territorial y ordenamiento territorial.
<b>Componentes Transversales</b>	<b>Descripción</b>
Calidad	Este componente transversal evalúa el desarrollo de la calidad de personas (cultura turística), de empresas, atractivos e innovación de los productos turísticos como elementos fundamentales para lograr la competitividad de los destinos.
Gestión Ambiental	Este componente transversal evalúa las condiciones de gestión ambiental en el espacio territorial, que le permita alcanzar un desarrollo sostenible en el destino turístico.
Seguridad	Este componente transversal evalúa las condiciones de seguridad ciudadana, seguridad sanitaria, seguridad en la operación turística y el riesgo y desastres naturales que permitan minimizar los posibles riesgos a los visitantes en el destino.
Facilitación	Este componente transversal evalúa las condiciones de información, gestión de flujos, atención al visitante, además de la

---

conectividad y tecnología de la información y comunicación que permitan el mejor aprovechamiento del gasto y tiempo y la satisfacción en el destino.

---

Nota: Elaborado por: MINCETUR/VMT/DGET/DPDT 2023

De acuerdo al Mincetur (2023) cada uno de los pilares estratégicos a su vez posee un conjunto de factores:

### **Demanda**

- Estrategia de promoción
- Inteligencia de mercado
- Desarrollo de marca
- Definición de mercado

### **Institucionalidad**

- Institucionalidad pública
- Institucionalidad privada
- Institucionalidad público-privada
- Organismos públicos-especializados

### **Territorio**

- Centro de soporte principal
- Contenido territorial
- Ubicación territorial
- Ordenamiento territorial

### **Oferta:**

- Atractivos turísticos
- Servicios de apoyo
- Prestadores de servicios turísticos
- Accesibilidad en el destino

Por otro lado, el mismo Mincetur (2023) señala que cada uno de los componentes transversales también poseen un conjunto de factores:

**Calidad**

- Calidad personas
- Calidad en empresas
- Calidad en atractivos
- Innovación de la oferta

**Seguridad**

- Ciudadana/policial
- Sanitaria/salud
- Operación turística
- Riesgos y desastres naturales

**Gestión ambiental**

- Gestión de residuos sólidos
- Gestión del agua
- Gestión de la eficiencia energética
- Gestión del riesgo climático

**Facilitación**

- Información
- Gestión de flujos
- Atención al visitante
- Conectividad y Tics.

**Etapas 4: Planificación del Destino Turístico**

Para el MINCETUR (2023) esta fase constituye un instrumento para “definir las condiciones generales de desarrollo turístico de un territorio en un plazo de tiempo determinado” (p.33), de acuerdo a una metodología que permita realizar un análisis situacional de los destinos turísticos con base en el cual se formula una propuesta estratégica que termine en un plan de acción para desarrollar el destino turístico de manera sostenible y competitiva. Dicha metodología implica tres fases: a) *Diagnóstico*, b) *Propuesta Estratégica*, c) *Plan de acción*, además de un seguimiento y monitoreo.

**Figura 4**

*Proceso metodológico del plan de destino turístico según el MINCETUR*



Nota. (MINCETUR, 2023)

El modelo de planificación del destino turístico que propone el MINCETUR parte de un diagnóstico de la realidad del destino turístico, con la identificación de los problemas que posee, con base en los cuales se diseña una propuesta estratégica que determine una matriz de marco lógico y una visión del destino turístico para un determinado plazo. Y finalmente, una tercera fase que defina el plan de acción con su respectivo plan de acción general programada anualmente.

#### **2.3.4.5. Gobernanza turística centrada en el destino turístico**

##### **2.3.4.5.1. Gobernanza y Destino Turístico**

La complejidad de la actividad turística hace necesaria la existencia de fórmulas de gestión que propicien la resolución de conflictos y el establecimiento de estrategias y objetivos que conducen al crecimiento de dicha actividad de forma sostenible. La introducción de las nuevas tecnologías, la participación de numerosos actores en la gestión de la actividad turística, la existencia de intereses diferentes, la falta de presupuesto, todo ello, conlleva la búsqueda de una nueva forma de intervención que permita una actuación conjunta y coordinada de todos los actores públicos, privados y sociedad civil, logrando así la anhelada sostenibilidad del turismo. Para ello, es imprescindible la participación de todos estos grupos de actores (público, privado y sociedad civil). Se trata, por tanto, de una forma de gestión diferente a la tradicional, que facilita la participación de todas las partes interesadas en la planificación y gestión de los destinos turísticos. Es lo que se conoce como gobernanza de los destinos turísticos.

La Organización Mundial del Turismo - OMT (2010) promueve una gestión de destinos turísticos enfocada en la sostenibilidad, la competitividad y la participación de la comunidad. Su

objetivo es integrar estos tres pilares para lograr un desarrollo turístico responsable y beneficioso para todos.

- *Sostenibilidad.* La OMT enfatiza la importancia de minimizar el impacto ambiental del turismo, conservar los recursos naturales y culturales, y promover prácticas turísticas responsables.
- *Competitividad.* Se busca mejorar la calidad de la oferta turística, la innovación y la eficiencia en la gestión de destinos para atraer a más visitantes y generar beneficios económicos.
- *Participación.* La OMT promueve la participación activa de la comunidad local en la planificación y gestión del turismo, asegurando que los beneficios se distribuyan equitativamente y se respeten las tradiciones y valores culturales. (OMT, Cooperación y asociaciones en turismo: Una perspectiva mundial, 2010)

Ritchie y Crouch (2000) proponen un modelo de competitividad de destinos turísticos que se centra en factores clave como la planificación estratégica, el entorno empresarial y la calidad de vida. Este modelo no solo busca atraer turistas, sino también asegurar que la experiencia sea satisfactoria, rentable y beneficiosa para la comunidad local, promoviendo la sostenibilidad. El modelo de Ritchie y Crouch destaca la importancia de:

- *Planificación estratégica:* Un enfoque sistemático para el desarrollo turístico, que incluye la definición de objetivos, la identificación de recursos y la evaluación de resultados.
- *Entorno empresarial:* Las condiciones que afectan al sector turístico, como la infraestructura, los servicios turísticos, la oferta de alojamiento y las atracciones.
- *Calidad de vida:* El impacto del turismo en la comunidad local, incluyendo el bienestar social, económico y ambiental.

En resumen, Ritchie y Crouch proponen un modelo integral que considera tanto los factores que atraen a los turistas como aquellos que garantizan la sostenibilidad y el beneficio para el destino turístico a largo plazo. (Ritchie, 2000)

Por su parte Baggio (2010) concluye que el creciente interés en la ciencia de la complejidad, como marco para comprender los sistemas sociales y económicos, ha tenido y tiene hoy día una influencia en el estudio de los destinos turísticos. Sin embargo, la investigación tradicional ha adoptado un enfoque reduccionista para modelar los destinos turísticos, investigando variables y relaciones integradas en modelos lineales simplificados que explican los fenómenos observados y permiten implicaciones para la gestión o la previsión de comportamientos futuros. En consecuencia,

este autor propone un enfoque de manejo adaptativo, que, en lugar de imponer líneas de acción para forzar el camino evolutivo de un sistema, modele los efectos de diferentes acciones de gestión, produciendo resultados experimentales que brinden información sobre el sistema que se está gestionando a fin de refinar estrategias y estilos de gobernanza. Así las cosas, los sistemas complejos proporcionan un marco teórico en el que esta filosofía adaptativa se integra naturalmente.

Basado en los conceptos anteriores, Scuttari et al. (2016) afirman que los destinos se deben entender como sistemas adaptativos complejos donde los subsistemas socio ecológicos, socio técnicos y sociopolíticos interactúan dinámicamente con el subsistema turístico. Estos subsistemas están entrelazados y experimentan cambios significativos e interrelacionados durante la transición hacia una movilidad más sostenible.

Por otro lado, Islam (2018) tiene en cuenta que las áreas protegidas se han convertido en destinos turísticos populares; sin embargo, estas áreas a menudo están plagadas de sistemas de gobernanza deficientes, particularmente en los países en desarrollo. Se ha defendido la Gestión Conjunta Adaptativa (GCA) como un enfoque para mejorar la gobernanza de las áreas protegidas, pero falta evidencia empírica de los países en desarrollo. Se encontró que este enfoque tiene éxito al facilitar una mayor participación de una gama más amplia de grupos de partes interesadas y la colaboración entre ellos. Sin embargo, es importante destacar que fue el elemento adaptativo de la GCA el que hizo la mayor contribución a la mejora de la gobernanza con el enfoque que brinda nuevas oportunidades para que las partes interesadas participen en el aprendizaje iterativo. Este aspecto es de particular importancia para la sostenibilidad de las áreas protegidas y las partes interesadas informaron cambios en las actitudes y el comportamiento hacia la conservación de las áreas protegidas.

Es por esto que, Gretzel & Scarpino-Johns (2018) afirman que los destinos de todo el mundo están implementando iniciativas de turismo inteligente para aumentar su competitividad y apoyar sus objetivos de sostenibilidad. Sin embargo, si el desarrollo del turismo inteligente también puede ayudar a desarrollar resiliencia es una pregunta que actualmente carece de respuesta. Específicamente, estos autores sugieren que la infraestructura y la gobernanza del turismo inteligente equipen a los destinos inteligentes con capacidades de detección, apertura, intercambio, gobierno e innovación que pueden mejorar la resiliencia del destino al respaldar sus condiciones de resiliencia específicas.

Paunović et al. (2020) identificaron dos tipos principales de gobernanza de destinos con implicaciones para la investigación, la política y la práctica a lo largo del ciclo de vida del destino: gobernanza para destinos en desarrollo y gobernanza para destinos desarrollados. Los principales

tipos de gobernanza de destinos y los predictores de pertenencia a cualquiera de los tipos, así como los predictores internos de conglomerados, se han extraído a través de un análisis de conglomerados de dos pasos. Los resultados respaldan la noción de que un modelo significativo de gobernanza de destinos a nivel nacional debe tener en cuenta los diferentes niveles de desarrollo de los diferentes destinos.

Schenkel (2019) , menciona que cada vez es mayor la necesidad de estudiar las políticas públicas del sector turístico, al reconocerse la relevancia en términos prácticos de conocer los resultados de ciertas políticas turísticas. Uno de los requisitos básicos para evaluar la política pública consiste en recurrir a información referente al resultado que se espera antes de la implementación de la política y al resultado efectivamente obtenido después de la misma. Este tipo de procedimiento en el turismo, sobre todo en lo que respecta a las acciones públicas destinadas a estimular el desarrollo turístico y económico regional, es indispensable.

En este sentido, se agrega que la gobernanza juega un papel importante como estrategia de reactivación de destinos para lograr una estructura de gestión más productiva, ambiental, social y sostenible. La “buena” gobernanza de un destino depende de todos los actores involucrados en la red turística. Tal gobernanza requiere una redefinición de las relaciones entre el gobierno y la sociedad y límites mínimos entre los sectores público y privado.

De otro lado, y complementando lo anterior, se puede decir que la competitividad de un destino turístico depende de la sostenibilidad de sus recursos económicos y ambientales. Los factores clave que tienen una relación directa y significativa con el desempeño son los recursos clave y la cadena de suministro, la seguridad, el ocio alternativo y la gobernanza. (Rodríguez, 2016)

#### **2.3.4.5.2. Gobernanza y Sostenibilidad Turística**

Por otra parte, Inostroza (2018) citado por Peralta y otros (2022) señalan que la actividad turística debe desarrollarse sin que obligue a las comunidades locales a modificar o cambiar la estructura de desarrollo económico y cultural propia, es decir, no deberían abandonar sus actividades de producción y desarrollo económico que son primordiales para su subsistencia, de lo contrario se estaría perdiendo “una parte cultural y ciertas tradiciones que se han mantenido por generaciones” (p. 85). De manera que la industria turística no debería condenar a las comunidades locales a transformarse y “despojar a las comunidades de su propia identidad para imponerle un modelo” (p. 85), que bajo el supuesto de que intenta mejorar su calidad de vida termina destruyéndola. Por el contrario, las comunidades locales que constituyen destinos turísticos deberían experimentar una mejora de sus condiciones de vida en el marco de su propia identidad, haciendo además que el turista

viva experiencias diversas y originales que terminen enriqueciendo culturalmente tanto al visitante como a las propias comunidades.

Se hallaron las raíces del conocimiento en gobernanza y sostenibilidad del turismo. Estas temáticas se fundamentan generalmente en conceptos relacionados directamente con el turismo, la gobernanza y la sostenibilidad. Sin embargo, se encontró que un tema indirecto que ha fundamentado el estudio en gobernanza y sostenibilidad del turismo ha sido el trabajo desarrollado por Elinor Ostrom (1990) en cuanto a socio-ecosistemas y su relación con la gobernanza y la sostenibilidad. El desarrollo de la temática de gobernanza y sostenibilidad del turismo se dio a partir del primer lustro del siglo XXI, lo cual se muestra en el tronco del árbol de la ciencia. Se encontraron tres subcampos de investigación importantes expresados en las ramas del árbol, así: i) desarrollo y sostenibilidad del turismo; ii) actores de la gobernanza; y iii) distribución de beneficios y equidad.

Después de la pandemia generada por el Covid-19, el turismo, como muchas otras industrias a nivel global, está en proceso de recuperación y la investigación académica tiene una responsabilidad en este sentido. El tema de la gobernanza y la sostenibilidad de destinos serán cruciales para esta nueva oportunidad de desarrollo que tiene el turismo a nivel global. Son tres las perspectivas de investigación que se encontraron con este análisis. Primero, se espera que la investigación se enfoque en el desarrollo de nuevas herramientas que permitan que la industria turística logre la sostenibilidad, no solo desde lo ambiental sino también desde lo social, lo económico y lo institucional, dentro de los cuales la gobernanza es estratégica. Un segundo enfoque se dirige hacia la participación, responsabilidad y, en general, hacia los roles de los actores dentro de dicha gobernanza y cómo estos pueden frenar o acelerar los procesos de desarrollo y sostenibilidad turística de un destino. Por último, se identificó una línea de investigación relacionada con la distribución de beneficios y la equidad que se debe lograr dentro de la cadena turística, una vez que la pandemia demostró que existen asimetrías no solo de poder, sino también de información, oportunidades y distribución de beneficios.

Para la OMT (2018), el vínculo entre turismo sostenible y gobernanza es central y destaca que la sostenibilidad en turismo no es alcanzable sin mecanismos de gobernanza adecuados que aseguren la participación de la comunidad local, la conservación de los recursos naturales y culturales, y la generación de beneficios económicos equitativos.

La relación entre turismo sostenible y gobernanza es fundamental. La Organización Mundial del Turismo (OMT) enfatiza que la sostenibilidad en el turismo depende de mecanismos de



gobernanza eficaces, que aseguren la participación de la comunidad local, la protección de los recursos naturales y culturales y la distribución equitativa de los beneficios económicos. En otras palabras, el turismo sostenible no puede existir sin una gestión adecuada que involucre a todos los actores relevantes, incluyendo a la población local, y que garantice la conservación del entorno y la distribución justa de las ganancias generadas por el turismo. La gobernanza, por lo tanto, es un componente esencial para lograr un turismo responsable y duradero. La OMT, como organismo especializado de las Naciones Unidas, promueve un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. El turismo sostenible, según la OMT, atiende las necesidades de los turistas y las comunidades receptoras, protegiendo y fomentando oportunidades para el futuro. (OMT, 2018)

La buena gobernanza en el turismo implica la participación activa de diferentes actores del sector público y privado, así como de las comunidades locales, para la toma de decisiones turísticas. Esto puede incluir la colaboración entre agencias gubernamentales, empresas turísticas, cámaras de comercio, oficinas de desarrollo y grupos comunitarios.

Bramwell & Lane (2011), proponen enfoques colaborativos de gobernanza para alcanzar la sostenibilidad turística. Lo que se percibe en esta discusión es que, con el interés por el concepto de gobernanza y su aplicación en el turismo, se intensifica el debate sobre la sustentabilidad de los destinos. El éxito de la promoción del turismo sustentable en un destino está relacionado con la existencia de una gobernanza eficaz. Así, la buena gobernanza se presenta como un instrumento viable para la gestión y la sustentabilidad de los recursos de los destinos turísticos, evaluando el involucramiento de la sociedad civil y los actores privados en los procesos de toma de decisiones y planificación de acciones para el desarrollo turístico.

Tanto en la esfera teórica como práctica, la discusión sobre gobernanza y sustentabilidad es compleja. Bramwell (2011), destaca las dificultades de una gobernanza eficaz para el turismo sustentable. Para el autor aquellas involucran las preocupaciones que atraviesan los sectores políticos y la necesidad de cooperación y coordinación entre los diferentes actores. Por lo tanto, ante este escenario, sugiere más estudios sobre la temática a fin de comprenderla y superarla.

Los artículos que reflejan los temas gobernanza y sustentabilidad comparten el debate de la gobernanza como propuesta de gestión para lograr el desarrollo sustentable de los destinos turísticos. En este sentido, coincide al afirmar que el turismo sustentable en los destinos turísticos necesita de la articulación entre varios actores e intereses, y la gobernanza ejerce el papel de ordenamiento y gestión, para alcanzar esa acción integradora.

Para Bock (2021), la gobernanza es un concepto polisémico que ha llamado la atención de los científicos sociales y humanistas durante las últimas tres décadas. Los estudios de gobernanza turística han reflejado los conocimientos desarrollados en las disciplinas tradicionales para analizar procesos en diferentes ámbitos de actuación. Los hallazgos revelan una gran preocupación por la sostenibilidad, especialmente por los impactos ambientales y sociales generados por el turismo y la gestión de destinos, con énfasis en el desempeño del sector público a través de las instituciones locales y regionales y sus relaciones con los actores turísticos locales.

Por otro lado, Jamal & Camargo (2018) describen los cambios en los modos de gobernanza, junto con algunas preocupaciones clave relacionadas con la sostenibilidad y el hiperneoliberalismo. Estos autores plantean la cuestión de qué constituye una buena gobernanza en el contexto del buen turismo; por ejemplo, turismo sostenible, turismo responsable, turismo en favor de los pobres. De esta manera se destaca la importancia de los valores culturales y de abordar el contexto histórico. Por lo tanto, la opinión crítica hace un llamado a los investigadores para que se comprometan con diversas perspectivas teóricas y metodologías de investigación que puedan ayudar a facilitar la “gobernanza justa” del turismo

Beaumont & Dredge (2010) sugieren que existe una falta de conocimiento sobre las ventajas y desventajas de los diferentes enfoques de gobernanza del turismo local y, por lo tanto, es cada vez más común experimentar con diferentes modos de gobernanza del turismo local. Bramwell (2011) afirma que la gobernanza es la base de las acciones colectivas para promover los objetivos del turismo sostenible en los destinos. De otro lado, pero complementando lo anterior, Saarinen (2006) concluye que como la sostenibilidad se ha convertido en un tema político importante en el turismo, suscita cada vez más debates y críticas, y una creciente necesidad de comprender la naturaleza de los límites del crecimiento.

Damián y Navarro (2022) mencionan que, aunque un gran número de grupos de interés se comunican con bastante frecuencia para realizar sus actividades turísticas y creen que comparten muchos puntos de vista respecto a la sostenibilidad, el análisis de las redes sociales revela que existen importantes diversidades de opinión. El indicador de poder y la medida del grado de similitud propuesta pueden ser herramientas útiles para estudiar las similitudes de opiniones entre los *stakeholders*. Este enfoque se aplica a las condiciones de gobernanza de la sostenibilidad. Se potencian los procesos democráticos para medir la sostenibilidad. Las direcciones para mejorar la sostenibilidad de un destino turístico pueden proporcionarse logrando un consenso sobre las políticas de sostenibilidad

Por su parte, Buckley (2018) afirma que la industria turística aún no está cerca de la sostenibilidad; en este sentido, considera que el principal impulsor de la mejora es la regulación, más que las medidas de mercado. Es por ello que algunos defensores del turismo han utilizado enfoques políticos para evitar restricciones ambientales y obtener acceso a los recursos naturales públicos. En esta línea, Erkuş-Öztürk & Eraydın (2010) afirmaron que durante más de dos décadas, el logro de una calidad ambiental sostenible y la protección de los activos ambientales han estado al frente de los temas de política centrales en el desarrollo del turismo mundial; ahora bien, se ha argumentado que las formas colaborativas y asociativas de gobernanza entre las empresas turísticas y otros agentes relacionados están adquiriendo una importancia cada vez mayor en el impulso de un turismo sostenible y ambientalmente sensible.

Farmaki (2015) manifiesta que la gobernanza ha sido identificada como uno de los factores más importantes en la implementación del turismo sostenible. Dado que las estructuras de gobernanza se basan cada vez más en redes, es necesario desviar la atención hacia la eficacia de las asociaciones para lograr la sostenibilidad en el turismo. Sus hallazgos revelan que los desafíos relacionados con la gobernanza de la red interactúan con las características específicas de la región, lo que inhibe la efectividad de la gobernanza del turismo regional en la implementación del turismo sostenible. Específicamente, las Organizaciones Regionales de Turismo (ORT) representan una forma débil de gobernanza y su eficacia en la implementación del turismo sostenible está limitada por la continua dependencia de los operadores turísticos, un sistema de favores mutuos que complica la naturaleza de la planificación del turismo.

Por su parte, Dinica (2009), asegura que falta coordinación horizontal y vertical de los poderes públicos y sus políticas, recomendadas internacionalmente y esto se debe en gran parte a un enfoque de diseño que se deriva de los principios neoliberales de la gobernanza, en contraposición al desempeño sostenible del sector turístico; además, considera que aunque hay apoyo para una mayor coordinación, no hay una visión convergente sobre cómo deben organizarse mejor los aspectos específicos de la misma.

Según Fernández-Tabales et al. (2017), el sistema propuesto permite incorporar la perspectiva de la gobernanza territorial en la sostenibilidad y mide la evolución de los destinos a lo largo del tiempo, a la vez que permite detectar fácilmente los problemas de planificación y gestión que requieren mejoras. Así, la aplicación del sistema de indicadores puede conducir a una mejor gobernanza territorial y una sostenibilidad exitosa de los destinos.

De esta manera y en especial según Wang (2022), se ha observado un creciente reconocimiento de la gobernanza de los destinos en la sostenibilidad del turismo. Dado que la estructura jerárquica aún desempeña un papel esencial en la gobernanza de los destinos, aún no está claro cómo esta estructura de gobernanza afecta la sostenibilidad de los destinos turísticos patrimoniales. Tanto los conflictos verticales como los horizontales influyen en la sostenibilidad del patrimonio cultural en términos de preservación y mejora, y los conflictos se originan en los atributos de la estructura de gobierno jerárquica. La sostenibilidad implica que los destinos turísticos se gobiernen y se gestionen, de tal forma que satisfagan las expectativas del visitante de acuerdo con el entorno socioeconómico y natural en el que operan dichos destinos. Así, la gestión de la sostenibilidad del destino es un ingrediente esencial en el desarrollo de todo el entorno.

Para Zapata (2011) la gobernanza turística, en este marco, se concibe como un sistema de coordinación que permite a las partes interesadas influir en la dirección del desarrollo turístico, al mismo tiempo que protege el patrimonio natural y cultural del destino. Este enfoque es fundamental en modelos como el turismo comunitario, donde las comunidades locales asumen un rol protagónico en la planificación y gestión de la actividad turística.

Palmer & Chuamuangphan (2018) aducen que la participación en el ecoturismo comunitario en una sociedad jerárquica tradicional parece estar vinculada a un individuo. Su posición social o posición general en la sociedad y estar lejos de ser una cuestión de libre elección, es por esto que se ha identificado que la gobernanza, en el sentido de orden social, coordinación social, prácticas sociales, tiene una influencia clave sobre las formas en que se produce la participación en el turismo a nivel local. El estatus social, la legitimidad y el poder se destacan como temas para futuras investigaciones en relación con una mejor comprensión de la dinámica del desarrollo del turismo comunitario.

Por su parte, Heslinga et al. (2019), encontró que, en el turismo, el concepto de “distribución de beneficios” se refiere a la idea de que los beneficios derivados del turismo deben distribuirse entre una amplia gama de partes interesadas. El gobierno local es, por lo tanto, una parte interesada importante, pero se considera que a veces restringe el desarrollo del turismo y, por lo tanto, limita el potencial de distribución de beneficios. La comunicación eficaz, la buena colaboración con las partes interesadas y una actitud de apertura se identificaron como condiciones previas importantes para desarrollar interacciones sinérgicas entre las partes interesadas.

Por otro lado, Velarde (2019) menciona que, al fortalecer los vínculos transnacionales entre los centros urbanos y las zonas rurales, la industria del turismo ha fomentado nuevas dinámicas en torno al uso de la tierra, incluidos los territorios sujetos a amenazas ambientales extremas. Las nuevas dinámicas en torno al uso de la tierra están aumentando los conflictos por la tierra, al tiempo que elevan el grado de vulnerabilidad ambiental al que está expuesta la población y amenazan la reproducción de modelos locales de desarrollo. Se destaca la necesidad de estructuras de gobernanza de la tierra para garantizar la sostenibilidad de los territorios costeros donde los mercados de la tierra se han intensificado debido al turismo.

En este caso, la imposición de varios valores políticos condujo a fallas en la inclusión, particularmente en términos de establecimiento de objetivos, empoderamiento, liderazgo, fragmentación organizacional y distribución de beneficios, todos los cuales son principios importantes de sostenibilidad. Una mayor atención a la naturaleza política del turismo comunitario a través del enfoque de medios de vida sostenibles podría reducir los muchos casos documentados de anfitriones que son meros objetos de desarrollo, en lugar de sujetos activos (C. C. Wang, 2016).

#### **2.3.4.5.3. Gobernanza y Criterios Normativos**

Al ser una investigación de la realidad turística peruana, éste ítem está abocado a precisar y caracterizar el marco normativo peruano en materia turística. No obstante, se debe aclarar que solamente se caracterizarán las normas más directa e inmediatamente relacionadas con el turismo nacional, particularmente con la gobernanza turística regional. Al finalizar este ítem se efectuará un análisis de la concepción y las tendencias que han seguido el conjunto de normas relativas al turismo en los últimos años.

##### **a. Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR (22.07.2016)**

Esta norma aprueba la actualización del *“Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2025”*, propone una visión para el sector turismo con un horizonte de 10 años, a fin de aumentar el número de llegadas internacionales de turistas, promover el crecimiento del turismo interno, mayor captación de divisas y generación de nuevos puestos de trabajo, todo ello buscando el posicionamiento del Perú como destino turístico sostenible y competitivo. Para cuyo efecto propone como visión: *“el Perú es reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro”*. Y como misión: *“establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social*

*del país*". Y como objetivo general: "*consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país*". Este Plan propone además la gestión público privada del turismo a nivel nacional, regional y local, para lo cual considera cuatro pilares fundamentales: "a) diversificación y consolidación de mercados, b) diversificación y consolidación de la oferta, c) facilitación turística, d) institucionalidad del sector. Cada uno de estos pilares contienen a su vez un conjunto de 19 componentes turísticos y 75 líneas de acción general" (p. 97).

### **b. Ordenanza Regional N° 180-CR/GR Cusco (19.05.2022)**

Esta norma regional actualiza o confirma el *Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco*, formulado el año 2020 con un horizonte de 6 años, con una visión centralista de la gestión del turismo nacional y regional. Plantea un modelo conceptual del turismo con base en cuatro ejes temáticos del turismo sostenible y competitivo: facilitación turística, valor del cliente, desarrollo del producto e institucionalidad turística. Cada uno de estos ejes temáticos contiene a su vez sub-ejes temáticos.

- "En el eje desarrollo del producto turístico se encuentran: el centro de soporte, recurso turístico, atractivo turístico, planta turística, oferta educativa, comercialización, conservación, eslabonamiento de actividades económicas, competitividad, cadenas productivas, empleo local, migración laboral, buenas prácticas laborales, actividades económicas menores, ocupabilidad turística" (Gobierno Regional Cusco, 2020)
- "En el eje de valor al cliente y/o demanda turística se considera: perfil de los visitantes, posicionamiento turístico, segmentación, flujo de visitantes, satisfacción, investigación de mercados turísticos, estadía turística, gasto turístico, motivación y estacionalidad turística" (Gobierno Regional Cusco, 2020)
- "En el eje de facilitación turística se consideran los sub-ejes de: conectividad y accesibilidad, simplificación administrativa, información y asistencia, servicios básicos, sistemas de control y seguridad, vías de acceso y tarifas del sector público y/o privado" (Gobierno Regional Cusco, 2020).
- "En el eje institucionalidad sectorial se consideran los sub-ejes de: articulación público-privada e intersectorial, organizaciones turísticas, ordenamiento territorial, espacios de coordinación, descentralización, marco normativo, instrumentos de gestión, cultura turística, promoción del turismo, posición de dominio de empresa, conflictos sociales, supervisión ambiental, gestión de riesgo de desastres, gestión pública para el turismo, recursos humanos, residuos sólidos y líquidos, físico legal de predios" (Gobierno Regional Cusco, 2020).

Este plan intenta entrever las tendencias mundiales del turismo, valorarlas cuantitativamente, identificar, analizar y describirlas. Igualmente, plantea una visión turística regional, centrada en su atractivo principal que es Machupicchu, señalando el anhelo de “lograr que Machupicchu sea el destino turístico líder en Perú y América Latina, que brinda una cartera de productos auténticos y servicios turísticos de calidad, diversificados y competitivos gestionando los impactos ambientales y culturales de manera sostenible, garantizando seguridad y confianza a nuestros visitantes, así como, una mayor inclusión y bienestar social en la región, bajo un moderno y fortalecido marco institucional promotor, regulador, concertado y participativo” (Gobierno Regional Cusco, 2020).

De la misma forma, este plan propone 5 objetivos estratégicos como son: elevar la jerarquía administrativa y centralizar la gestión pública del turismo en la región; reducir los cuellos de botella al destino para recuperar altas tasas de crecimiento de la demanda; impulsar un mercado sano y equilibrado para la oferta controlando las expectativas puestas en el turismo; generar un contexto más dinámico y libre de barreras en la operación de la oferta turística y reducir las asimetrías estructurales en la operación del mercado turístico. Estos objetivos motivaron el diseño de indicadores, líneas base, metas y en general un plan de acción que permita lograrlos.

### **c. Resolución Ministerial N° 138-2022 (16.5.2022)**

Esta norma ministerial aprueba la *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025*. Dicha Estrategia tiene como finalidad “reactivar el sector turismo en el Perú, generando experiencias turísticas únicas y bio-seguras sobre la base de su riqueza natural y cultural ancestral, con inclusión y sostenibilidad” (p. 4). Plantea cuatro objetivos: “a) Fortalecer la gobernanza y gestión turística en los destinos, b) Mejorar las condiciones del territorio y la facilitación del turismo en los destinos, c) fortalecer e impulsar la oferta de productos y experiencias turísticas en base a los escenarios de reactivación, d) fortalecer la promoción y posicionamiento de la oferta turística a partir de atributos de calidad, sostenibilidad y bioseguridad” (p. 93).

Efectúa un análisis situacional del turismo en el marco de la Covid-19; describe el perfil del vacacionista y las tendencias del mercado turístico; plantea un modelo de gestión turística; propone objetivos para la reactivación del turismo; señala líneas de acción para cada una de las estrategias.

El modelo de gestión turística es propuesto de acuerdo a cuatro pilares fundamentales: institucionalidad, territorio, oferta y demanda; pero además propone otros cuatro pilares de sostenibilidad y competitividad: calidad, facilitación, inclusión y seguridad. La idea es transversalizar

estos pilares tanto fundamentales como de sostenibilidad y competitividad para establecer acciones concretas de reactivación y desarrollo turístico.

#### **d. Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR (29.09.2023)**

Aprueba *Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos*, las mismas tienen como objetivo “establecer un modelo de gobernanza y gestión integral que promueva el desarrollo sostenible y competitivo de los destinos turísticos” (p. 10). Esta norma plantea una gestión pública-privada de los destinos turísticos a nivel nacional, en cuatro etapas: a) *identificación y caracterización del destino turístico*, b) *gobernanza del destino turístico*, c) *modelo de gestión del destino turístico*, d) *planificación del destino turístico*” (p. 11).

En la gobernanza del destino turístico se establece el rol de los sectores público y privado, además, plantea una articulación de la gobernanza nacional, regional y destino turístico. A nivel regional plantea la creación de Comités Consultivos Regionales de Turismo, del cual dependerían los Entes Gestores de los destinos turísticos y al interior de estos últimos, grupos gestores de los productos turísticos. Para la conformación de los Entes Gestores se plantea: a) *la identificación de los actores*, b) *la convocatoria de actores identificados*, c) *la sensibilización y realización de la sesión de conformación*, d) *la elaboración del acta de conformación*, y e) *el reconocimiento del ente gestor de destino*. Igualmente se plantea la estructura y funciones de los Entes Gestores de Destino Turístico Regional. El modelo de gestión de destino turístico que plantea el Mincetur reconoce cuatro pilares básicos como: *la demanda, la institucionalidad, la oferta y el territorio*, y a su vez cuatro componentes transversales de gestión del destino turístico como: *la seguridad, la gestión ambiental, la facilitación, la calidad y la autosostenibilidad*. Cada uno de los componentes transversales a su vez deben reunir algunas condiciones, tal es así, por ejemplo, la seguridad debe lograr la seguridad ciudadana/policial, la seguridad sanitaria, la seguridad en la operación turística, y la seguridad respecto a los riesgos y desastres naturales. Esta norma plantea, además, que todo plan de destino turístico debe pasar por tres fases: a) *Diagnóstico*, b) *Propuesta Estratégica*, c) *Plan de acción*, además de un seguimiento y monitoreo.

#### **e. Análisis de la Concepción y Tendencias Normativas sobre la Gobernanza Turística**

- *La idea de gestión público-privada de los destinos turísticos*

El gobierno nacional peruano, a través del MINCETUR, tuvo en los últimos 9 años un papel preponderante en el planteamiento de un conjunto de normas que fueron evolucionando desde una concepción enteramente centralista y vertical hacia una concepción más abierta y descentralizada de



la gestión del turismo. Así, mediante R.M. 231-2016, actualiza el Plan Estratégico Nacional de Turismo, PENTUR 2025, y propone una nueva visión del turismo con una gestión público-privada a nivel nacional, regional y local de acuerdo a cuatro pilares fundamentales como: “a) diversificación y consolidación de mercados, b) diversificación y consolidación de la oferta, c) facilitación turística, d) institucionalidad del sector” (p. 97). Esta norma representa una apertura sin precedentes a la posibilidad de la gestión pública-privada de los destinos turísticos a nivel nacional.

- *Los ejes temáticos del turismo*

En el marco de la R.M. 231-2016, se formulan los planes estratégicos regionales de turismo (PERTUR), siendo el Cusco una de las regiones que cumplió con la formulación de sus respectivos planes estratégicos, antes y después de la pandemia mundial, pero sosteniendo aún una visión centralista de la gestión del turismo regional con base en los ejes temáticos de: facilitación turística, valor del cliente, desarrollo del producto e institucionalidad turística; focalizando prioritariamente el atractivo principal de la región como es Machupicchu, y proponiendo garantizar la seguridad y confianza de los visitantes, la inclusión y bienestar social de la región y el fortalecimiento institucional del sector como ente promotor, regulador, concertador y participativo. Esta situación, si bien enfatiza ejes temáticos de suma importancia para el turismo nacional, pone de relieve la poca diversificación del turismo regional cusqueño frente a la norma.

- *La idea de la reactivación del turismo nacional*

En mayo del 2022, es decir, después de la pandemia mundial, y ante el fuerte declive del turismo nacional, el Mincetur emite la R.M. N° 138-2022 por el cual se aprueba la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025, en el que propone cierto grado de descentralización de la gestión turística, orientándola a la concepción de la gestión de los destinos turísticos con base en cuatro objetivos estratégicos: a) el fortalecimiento de la gobernanza y gestión turística en los destinos, b) la mejora de las condiciones del territorio y la facilitación del turismo en los destinos, c) el fortalecimiento e impulso de la oferta de productos y experiencias turísticas con base en los escenarios de reactivación, d) el fortalecimiento de la promoción y posicionamiento de la oferta turística a partir de los atributos de calidad, sostenibilidad y bioseguridad; manteniendo los pilares fundamentales (institucionalidad, territorio, oferta y demanda) y de sostenibilidad y competitividad (calidad, facilitación, inclusión y seguridad). Si bien, las políticas turísticas de este dispositivo fueron muy loables, no tuvieron un impacto significativo en la reactivación o recuperación del turismo nacional y regional.

- *La idea de gobernanza y gestión de los destinos turísticos*

En octubre del 2023, el gobierno central a través del MINCETUR propone un conjunto de disposiciones para la gobernanza y gestión de los destinos turísticos, considerando el modelo de gestión público-privada y articulada a nivel nacional, regional y local, mediante la creación de comités consultivos regionales y entes gestores de los destinos turísticos. Esta propuesta normativa reconoce cuatro pilares básicos: la demanda, la institucionalidad, la oferta y el territorio, y a su vez cuatro componentes transversales de gestión del destino turístico como: la seguridad, la gestión ambiental, la facilitación, la calidad y la autosostenibilidad. A pesar de las limitaciones de esta norma que serán señaladas más adelante, constituye un gran avance en el proceso de descentralización de la gobernanza turística nacional y regional.

#### **2.3.4.5.4. Gobernanza y Mercado Turístico**

El mercado turístico es altamente dinámico y sensible a factores externos como la seguridad, los precios, las condiciones sanitarias, la conectividad y la reputación del destino. Además, con la globalización y la digitalización, el turismo se ha transformado en un mercado altamente competitivo, donde los destinos deben diferenciarse, innovar y adaptarse a nuevas demandas (UNWTO, 2020).

La relación entre gobernanza y mercado turístico es bidireccional. Por un lado, un marco de gobernanza sólido crea las condiciones institucionales y normativas necesarias para el funcionamiento eficiente del mercado turístico: regula el uso de los recursos, planifica el crecimiento, gestiona riesgos y conflictos, y asegura la participación de los actores clave. Por otro lado, la dinámica del mercado turístico –su crecimiento, transformación o declive– exige respuestas adaptativas desde la gobernanza. (Hall, 2011)

Un sistema de gobernanza turístico que no esté alineado con las necesidades del mercado puede generar descoordinación, sobreexplotación de recursos, conflictos entre residentes y visitantes, o pérdida de competitividad. Por el contrario, una gobernanza estratégica y participativa puede facilitar la diversificación de productos turísticos, la innovación en la oferta y una distribución más justa de los beneficios del turismo (Hall, 2011).

La gobernanza regula el mercado turístico para evitar impactos negativos a largo plazo. El modelo de Butler, publicado en 1999, enfatiza la importancia de la gobernanza como un mecanismo para lograr un turismo sostenible, evitando que el crecimiento turístico se convierta en un factor de degradación y desequilibrio (OMT, 2018).

La gestión eficaz de los factores económicos y no económicos de un destino depende de una gobernanza sólida que permita una coordinación, colaboración y toma de decisiones eficientes entre todos los interesados. Esto, a su vez, es crucial para lograr un destino turístico competitivo que atraiga visitantes, genere beneficios económicos y sociales, y preserve su atractivo a largo plazo. (Ritchie, 2000)

La gobernanza colaborativa promueve la cooperación entre actores diversos para generar soluciones integradas en territorios turísticos complejos. Este modelo se centra en la participación de diversas partes interesadas, a través de procesos deliberativos y orientados a la búsqueda de consenso, con el objetivo de abordar problemas de manera conjunta y lograr resultados beneficiosos para todos. (Ansell, 2008)

#### **2.3.4.5.5. Gobernanza y Gestión Turística**

La interrelación entre gobernanza y gestión turística es fundamental para comprender el desarrollo de los destinos turísticos de manera integral. Una buena gobernanza proporciona el marco institucional, político y normativo necesario para que la gestión turística sea efectiva y sostenible. A su vez, una gestión turística profesional y planificada fortalece los procesos de gobernanza, al generar resultados visibles, confianza y participación (Hall, 2011).

Relación estratégica entre ambos conceptos:

- La gobernanza establece el “cómo y con quién” se toman las decisiones turísticas.
- La gestión ejecuta el “qué, cuándo y dónde” con base en esas decisiones.

Varios autores y organizaciones, como la Organización Mundial del Turismo (OMT), destacan la importancia de una gobernanza turística participativa que involucre a las comunidades locales para lograr un turismo más inclusivo y sostenible. Una gobernanza sólida y participativa, que integre a las comunidades en la toma de decisiones, puede generar productos turísticos que respeten la identidad cultural y fomenten el desarrollo local. Por otro lado, una mala gobernanza, caracterizada por la falta de participación y coordinación, puede llevar a una gestión turística ineficiente, descoordinada e insostenible.

Autores como Hall (2011) y Dredge y Jenkins (2010) sostienen que la coordinación entre la gobernanza y la gestión es fundamental para que los destinos turísticos sean resilientes, sostenibles y competitivos. La gobernanza se refiere a cómo se toman las decisiones y se involucran los actores

en la formulación de políticas, mientras que la gestión se enfoca en la implementación de esas políticas.

Según varios autores podemos señalar que tanto la gobernanza como la gestión turística son pilares esenciales en el desarrollo de los destinos turísticos. Su adecuada articulación permite no solo optimizar los beneficios económicos del turismo, sino también preservar los recursos culturales y naturales, reducir conflictos entre actores y fomentar el bienestar de las comunidades receptoras. Comprender sus diferencias y conexiones teóricas es clave para diseñar estrategias eficaces de intervención turística.

#### **A. Modelo de HALL: Gobernanza tradicional vs. gobernanza participativa**

El modelo de gobernanza turística propuesto por Hall (2011) diferencia entre la gobernanza tradicional y la gobernanza participativa. La gobernanza tradicional se caracteriza por ser centralizada, vertical y dominada por el Estado, mientras que la gobernanza participativa o colaborativa se define como un enfoque multiactor, descentralizado, basado en la cooperación entre los sectores público, privado y la sociedad civil.

Uno de los aportes más relevantes al estudio de la gobernanza turística proviene de Hall (2011), quien propone una tipología que permite clasificar los distintos enfoques de gobernanza según el grado de coordinación institucional y el nivel de participación de los actores. Esta tipología resulta útil para analizar cómo se gestiona un destino turístico y qué implicaciones tiene sobre la sostenibilidad, la eficacia de las políticas públicas y la inclusión de la comunidad.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los modelos de gobernanza turística según Hall (2011):

**Tabla 3**

*Tipología de Gobernanza Turística según Hall*

<b>Tipos de gobernanza: principales</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Participación de actores</b>	<b>Características</b>
Jerárquica (Top-Down)	Vertical, centralizada	Baja (gobierno como actor principal)	El Estado controla el desarrollo turístico; decisiones impuestas.
Mercado (Neoliberal)	Descentralizada vía mercado	Baja (sector privado dominante)	El mercado dirige el turismo; el Estado se limita a facilitar.
Gobernanza en Red	Horizontal, colaborativa	Alta (multi-actor)	Interacción entre actores públicos, privados y sociales; decisiones consensuadas.
Participativa / Asociativa	Mixta	Alta (incluye sociedad civil)	Implica activamente a comunidades y ciudadanía en la toma de decisiones.

Multi-nivel	Vertical y horizontal	Media-Alta	Involucra múltiples niveles de gobierno y sectores en la gestión del turismo.
-------------	-----------------------	------------	---

Nota: Adaptado de Hall (2011).

## B. Modelo de Gobernanza Turística en Red

El modelo de gobernanza turística en red propuesto por Beritelli, Bieger y Laesser (2007) ofrece una perspectiva innovadora para la gestión de destinos turísticos, basada en la colaboración entre múltiples actores públicos y privados. Este enfoque se aleja de estructuras jerárquicas tradicionales y propone una estructura en red, donde las decisiones emergen de la interacción horizontal, la confianza mutua y el compromiso voluntario de los participantes.

Uno de los pilares del modelo es el capital social, entendido como la red de relaciones, normas compartidas y niveles de confianza entre los actores. Según los autores, el poder no se deriva de cargos formales, sino de la legitimidad informal, basada en la experiencia, el prestigio y la influencia personal dentro de la red. (Beritelli, 2007)

**Tabla 4**

*Características del modelo de gobernanza turística en Red*

Elemento	Descripción
Estructura organizativa	Red informal basada en colaboración
Toma de decisiones	Participativa, por consenso o negociación entre actores
Liderazgo	Basado en legitimidad informal y capacidad de coordinación
Poder	Distribuido; depende del capital relacional y la influencia personal
Coordinación	A través de relaciones sociales y normas compartidas

Nota: Adaptado de Beritelli (2007).

En este esquema, las Organizaciones de Gestión de Destino (DMO, por sus siglas en inglés) cumplen un rol de facilitadores, más que de directores. Actúan como mediadores y coordinadores de intereses, promoviendo una visión compartida del destino y fomentando la innovación y la cooperación. Este modelo resulta especialmente adecuado para destinos turísticos complejos y descentralizados, donde la coordinación efectiva no puede depender únicamente de decisiones centralizadas, sino de una gobernanza participativa, flexible y adaptativa. (Beritelli, 2007)

### **C. Modelo de Gobernanza y gestión Multinivel de Hooghe y Marks**

La gobernanza multinivel implica la participación de múltiples actores a través de estructuras jerárquicas (Tipo I) o redes funcionales especializadas (Tipo II), lo cual es clave para entender la coordinación y toma de decisiones en los destinos turísticos. (Hooghe, 2003).

En su influyente trabajo sobre gobernanza multinivel, Liesbet Hooghe y Gary Marks (2003) propusieron dos tipos ideales de gobernanza: Tipo I y Tipo II. Este marco ha sido ampliamente utilizado en estudios de políticas públicas, integración europea y, más recientemente, adaptado a contextos como el de la gobernanza turística.

La gobernanza multinivel tipo I, se caracteriza por:

- Niveles de gobierno claramente definidos (local, regional, nacional, internacional).
- Autoridades públicas estables y jerárquicas.
- Responsabilidades delimitadas y escasamente solapadas.
- Frecuentemente asociada a estructuras estatales tradicionales y organizaciones turísticas públicas formales.

Aplicación al turismo: en un destino turístico, el modelo Tipo I se refleja en la existencia de organismos de planificación turística estables, como consejos municipales de turismo o secretarías regionales, con competencias claramente definidas. Las decisiones suelen descender de niveles superiores hacia los inferiores, manteniendo una estructura jerárquica. (Hooghe, 2003)

La gobernanza multinivel tipo II (Hooghe, 2003) propone una lógica más flexible, con características como:

- Jurisdicciones superpuestas y funcionalmente especializadas.
- Redes de actores públicos y privados.
- Gobernanza basada en proyectos o iniciativas específicas.
- Coordinación informal, adaptable y dinámica.

Aplicación al turismo: En el ámbito turístico, el Tipo II se manifiesta en la formación de redes de colaboración público-privadas, asociaciones temporales para proyectos específicos (como eventos o campañas de promoción), y una gobernanza más fragmentada y adaptativa. Es común en destinos con fuerte participación de actores privados, ONGs, comunidades locales y emprendedores turísticos. (Hooghe, 2003)

A continuación, se presenta un cuadro resumen del modelo de gobernanza multinivel de Hooghe y Marks (2003), donde se presentan claramente las diferencias entre el Tipo I y el Tipo II, aplicadas al análisis de la gobernanza turística:

**Tabla 5**

*Modelo de Gobernanza Multinivel de Hooghe y Marks aplicado al turismo:*

Características	Gobernanza Tipo I	Gobernanza Tipo II
Estructura	Jerárquica y territorial	Flexible y funcional
Niveles de gobierno	Claramente definidos (local, regional, nacional, supranacional)	Múltiples, superpuestos y especializados
Estabilidad institucional	Alta (órganos permanentes)	Baja (organismos temporales o por proyecto)
Distribución de competencias	Exclusiva y delimitada	Compartida, solapada y especializada
Tipo de actores	Principalmente públicos (gobiernos y organismos estatales)	Públicos, privados, ONGs, comunidad local, sector empresarial
Forma de coordinación	Vertical, de arriba hacia abajo	Horizontal o en red (networked governance)
Ejemplos turísticos	Ministerio de Turismo, gobiernos regionales de turismo	Consortios turísticos, redes locales, iniciativas comunitarias
Ventajas	Claridad en competencias y autoridad	Adaptabilidad, innovación, mayor inclusión de actores
Desventajas	Rigidez, lenta respuesta a cambios	Fragmentación, falta de coordinación estratégica
Aplicación sugerida en turismo	Destinos con alta institucionalización	Destinos en desarrollo o con múltiples actores colaborando

Nota. Adaptado de Hooghe y Marks (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. American Political Science Review, 97(2), 233–243.

#### **D. Modelo de Gobernanza y Gestión Colaborativa de Ansell y Gash**

La gobernanza colaborativa se ha posicionado como un enfoque fundamental para abordar problemas complejos de gestión pública, especialmente en contextos que requieren la participación de múltiples actores. De acuerdo con Ansell y Gash (2008), la gobernanza colaborativa se define como un proceso de toma de decisiones colectivo en el cual una o más agencias públicas participan directamente con actores no estatales (como organizaciones comunitarias, empresas, ONGs y ciudadanos) en un proceso formal, deliberativo y de consenso orientado a la toma de decisiones y la implementación de políticas o programas públicos.

Este enfoque reconoce que las soluciones efectivas a problemas complejos, como el desarrollo turístico sostenible, requieren de la integración de diversos intereses, conocimientos y recursos. La gobernanza colaborativa se distingue por promover relaciones horizontales, la transparencia en la gestión y una mayor legitimidad en las decisiones. (Ansell, 2008)

Ansell y Gash (2008) proponen un modelo analítico que identifica los componentes clave que influyen en el éxito o fracaso de los procesos colaborativos. Este modelo se estructura en torno a cuatro elementos principales:

**Tabla 6**

*Modelo de gobernanza colaborativa de Ansell y Gash, aplicado al turismo*

Elemento modelo	Descripción general	Aplicación al turismo
Condiciones Iniciales	Contexto previo que influye en la voluntad de colaboración: relaciones históricas, desequilibrio de poder, nivel de conflicto o cooperación.	Relación previa entre actores turísticos (sector público, privado, comunidades); existencia de conflictos por uso del territorio o beneficios económicos.
Diseño Institucional	Reglas, estructuras y mecanismos formales que rigen el proceso colaborativo.	Creación de consejos de turismo, mesas de diálogo, planes participativos, reglamentos de zonificación turística.
Liderazgo Facilitador	Liderazgo neutral que guía el proceso, promueve la participación y equilibra el poder entre actores.	Liderazgo de autoridades locales o facilitadores externos (ONGs, universidades) que promueven el diálogo entre actores turísticos.
Proceso Colaborativo	Desarrollo de relaciones basadas en la confianza, el respeto mutuo, la comunicación continua y el compromiso.	Espacios de participación turística donde se construyen consensos sobre el desarrollo, promoción y conservación del destino.
Resultados Esperados	Generación de políticas o acciones consensuadas, sostenibilidad del proceso, legitimidad de decisiones.	Planificación turística sostenible, mayor aceptación social de los proyectos, distribución equitativa de beneficios.

Nota: Elaboración propia con base en Ansell y Gash (2008)

Aplicación al turismo: En el ámbito del turismo, el modelo de Ansell y Gash proporciona un marco útil para analizar cómo se configuran y funcionan los espacios de gobernanza colaborativa, especialmente en destinos donde la sostenibilidad, la participación comunitaria y la gestión de recursos comunes son aspectos clave. La colaboración entre gobiernos locales, empresas turísticas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales puede generar sinergias para promover un turismo más inclusivo, responsable y resiliente. (Ansell, 2008)

## **E. Modelo de Gobernanza y Gestión Turística Adaptativa Basado en Folke**

El concepto de gobernanza adaptativa fue desarrollado en el contexto de la gestión de recursos naturales y socio ecológicos. En el artículo seminal de Folke et al. (2005) titulado “*Adaptive Governance of Social-Ecological Systems*”, se propone un modelo que integra la adaptabilidad, el aprendizaje social, la participación comunitaria y la colaboración institucional como claves para enfrentar la complejidad y la incertidumbre en sistemas dinámicos. En el caso del turismo, esta perspectiva permite gestionar destinos turísticos como sistemas socio ecológicos complejos y en constante cambio.



**Tabla 7***Principales componentes del Modelo de Folke*

Componente	Descripción general	Aplicación al turismo
Capacidad de adaptación	Habilidad de los actores sociales para anticipar, responder y aprender del cambio.	Flexibilidad en políticas turísticas frente a crisis (COVID-19, cambio climático, etc.).
Conocimiento ecológico-social	Integración de saberes científicos y tradicionales/locales.	Participación de comunidades locales y expertos en la planificación turística.
Redes y vínculos multinivel	Colaboración entre distintos niveles y sectores (gobierno, ONGs, empresas, comunidad).	Coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en la gestión del destino turístico.
Aprendizaje social	Proceso colectivo de aprendizaje basado en la experiencia y la reflexión conjunta.	Talleres participativos, evaluaciones comunitarias y ajuste de prácticas turísticas según aprendizajes previos.
Flexibilidad institucional	Capacidad de las normas e instituciones para adaptarse al cambio.	Regulaciones turísticas ajustables según temporadas, impactos o nuevas tendencias.
Participación activa de los actores	Inclusión real de los actores locales en la toma de decisiones.	Procesos de co-gestión o cogobernanza en el desarrollo de estrategias turísticas.
Resiliencia del sistema socio ecológico	Capacidad del sistema turístico para absorber impactos y transformarse positivamente.	Mantenimiento de la sostenibilidad del destino ante perturbaciones externas (económicas, ambientales, etc.).

Nota: Elaboración propia con base en las propuestas de Folke et al. (2005)

Utilizar el modelo de Folke (2005) como marco teórico permite:

- Abordar el turismo desde una perspectiva sistémica, integrando aspectos sociales, ecológicos y económicos.
- Analizar el papel de la colaboración entre actores en la sostenibilidad turística.
- Evaluar la capacidad de los destinos turísticos para adaptarse al cambio y a la incertidumbre.
- Proponer mejoras en los procesos de toma de decisiones, participación y planificación turística sostenible.

## **F. Modelo de Gobernanza y Gestión Turística Sostenible – UNWTO**

La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, Sustainable Tourism Governance and Management in Destinations: Concepts, Instruments and Case Studies, 2013), propuso un modelo de gobernanza turística sostenible centrado en la coordinación efectiva entre actores públicos y privados, promoviendo la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental del turismo.

Según la UNWTO (2013), la gobernanza turística puede definirse como:

*"El proceso de toma de decisiones colectivas que busca maximizar los beneficios del turismo para las comunidades receptoras, los visitantes y el entorno, mediante mecanismos participativos, transparentes y responsables."*

**Tabla 8***Principios del modelo de gobernanza sostenible propuesto por la UNWTO*

<b>Dimensión</b>	<b>Elementos clave</b>
Principios rectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Equidad e inclusión</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>
Actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público (gobiernos locales, regionales, nacionales)</li> <li>• Sector privado</li> <li>• Sociedad civil y comunidades locales</li> <li>• Organismos internacionales</li> <li>• Academia</li> </ul>
Estructura de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órganos de coordinación (consejos, ministerios, agencias de turismo)</li> <li>• Mecanismos de diálogo y concertación</li> <li>• Marcos normativos y de planificación</li> <li>• Sistemas de monitoreo y evaluación</li> </ul>
Niveles de actuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza multinivel: local, regional, nacional e internacional</li> </ul>
Instrumentos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos de turismo sostenible</li> <li>• Códigos de conducta</li> <li>• Reglamentos y normativas</li> <li>• Indicadores de sostenibilidad</li> </ul>
Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre desarrollo turístico y sostenibilidad</li> <li>• Inclusión de comunidades locales</li> <li>• Conservación del patrimonio natural y cultural</li> <li>• Mejora de la calidad de vida de la población local</li> </ul>

Nota. UNWTO (2013). *Sustainable Tourism Governance and Management in Destinations: Concepts, Instruments and Case Studies*. Madrid: World Tourism Organization.

#### **2.3.4.6. Aspectos Aun No Abordados en la Gobernanza Turística**

Rivas y Rojas (2020), señalan que “en todos los territorios turísticos aún subsiste un sinnúmero de brechas no abordadas por los instrumentos revisados”, entre los cuales se encuentran: “El respeto por la propiedad intelectual, Prevención de la explotación y comercio sexual, Acceso de residentes a sitios turísticos, Manejo de visitantes, Adaptación y mitigación al cambio climático, Manejo de cuencas, Control de especies exóticas, Manejo de crisis” (p. 1250).

Estos mismos autores señalan además que “se requiere poner en marcha a nivel local nuevas capacidades de gestión bajo un enfoque integrador y articulador de decisiones, lideradas por la autoridad local y con la integración de nuevos actores locales vinculados a la actividad” (p. 1251). Para estos mismos autores, “no es suficiente que un destino turístico cuente con buenos servicios de alimentación, alojamiento, transporte, etc. es necesario redoblar esfuerzos para ofrecer servicios eficientes, oportunos y sustentables para que el turismo se transforme efectivamente en un

instrumento para el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades residentes” (p. 1251).

Por su parte Pulido y Pulido (2014) señalan que la metodología para aplicar la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos debería de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Es fundamental que uno de los objetivos a perseguir en la gestión del destino sea alcanzar la *sostenibilidad* de su desarrollo turístico.
- b) Se ha de partir de un *conocimiento exhaustivo de la realidad*, con el objetivo de fijar estrategias y medidas acordes con la situación de partida, dándole el uso más eficiente posible a los recursos de los que se dispone.
- c) Es necesaria la *participación activa de todas las partes interesadas*, con la intervención de forma equitativa de sector público y privado. Esta participación debe garantizar que, en el proceso de gestión, se “*oigan todas las voces*” y se tengan en cuenta todos los intereses, no solamente los de quienes dispongan de una posición ventajosa en el destino.
- d) Deben establecerse mecanismos que permitan la *participación de los ciudadanos* en el proceso, de los que carecen actualmente la mayor parte de los destinos. Hay que tener en cuenta que no solamente es importante que los ciudadanos del destino acepten las medidas a adoptar en el desarrollo del mismo, sino que, además, se ha de asimilar que *los ciudadanos deben de participar en el establecimiento de dichas medidas*: mediante foros, aportación de opiniones a través de páginas web, etc.
- e) Se han de crear *mecanismos de consenso* para el establecimiento de medidas que favorezcan a todos los interesados.
- f) Se ha de tener en cuenta que, en el proceso de gestión del destino, debe de haber *libre flujo de información* para que todos los interesados puedan beneficiarse de las actuaciones desarrolladas.
- g) Por último, señalar que, en el futuro, se abrirá una línea de investigación en la que se confrontarán los logros y aciertos de la gestión de los destinos turísticos en los que se cumplen un mayor número de principios de gobernanza, con los fracasos y errores de la gestión de los destinos turísticos que no tienen en cuenta ninguno, o solo alguno, de dichos principios. (Pulido & Pulido, 2014, págs. 700-701)

Finalmente, Camelo (2022) señala que “para que cualquier tipo de plan o proyecto turístico funcione, es necesario superar los mecanismos tradicionales y apostar por desarrollar *modelos de gobernanza* en los que tanto las administraciones públicas implicadas, las empresas y la población local tengan cabida. De esta forma, se podrá contar con el apoyo y participación de todos los actores

implicados” (p. 140) Continúa señalando que: “la gobernanza turística sería, la búsqueda de nuevas formas de toma de decisiones combinadas, sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de intereses y que tratan de impulsar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles del sistema y el cambio de las dinámicas turísticas que generan los impactos negativos”, Y agrega, “Ante este contexto, se hace preciso indagar la objetividad de la gobernanza turística en una localidad o si tienen implementado un *modelo de gobernanza* centrada en empoderar a cada comunidad, a sus actores, agentes y responsables gubernamentales, en un ciclo de análisis-negociación-gestión, con el fin de hacer suyo el presente y el futuro del turismo en su propio destino” (p. 140-141).

El propio Camelo (2022) agrega que “mientras la gobernanza turística sea un esquema integrador de corresponsabilidad entre los órdenes de gobierno y esferas sociales interesadas, en impulsar acuerdos y conjugar sus intereses, se potenciará la competitividad de cada destino, en forma local y regional, con ello aumentará la gobernabilidad, el desarrollo social, económico y la sustentabilidad local” (p. 141).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Una gobernanza del destino turístico con carácter autónomo y participación público-privada-comunal, posibilitará el desarrollo turístico en la Región del Cusco.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- La situación actual del turismo regional presenta una baja recuperación en los niveles de arribo turístico, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y sostenibilidad ambiental respecto a los niveles prepandémicos, 2024.
- La gobernanza turística regional actual está fuertemente centralizada, lo que dificulta el desarrollo de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024.
- Un modelo de gobernanza turística público-privada y comunal del destino turístico, que contemple las dimensiones de destino, sostenibilidad turística, criterios normativos, mercado turístico y gestión turística, responderá mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024.

**2.5. Identificación de la Variable de Estudio**

Gobernanza turística regional

**2.6. Operacionalización de la Variable**

(Ver la siguiente página)

**Tabla 9: Operacionalización de la variable de estudio**

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Subvariables	Dimensiones	Subdimensiones	Tipo	Escala	Instrumento
Gobernanza turística	Es la práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base a acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas" (MINCETUR, 2023, p. 10).	La gobernanza turística es la práctica de un proceso coordinado, interdependiente y transparente de dirección o conducción de los destinos turísticos a través de un conjunto de principios normativos, estratégicos y transversales, orientados a alcanzar metas o resolver problemas de interés colectivo con la participación y cooperación de los distintos actores que inciden en el sector y cuyos resultados y estrategias son susceptibles de medición, rendición de cuentas y mejoramiento.	Situación actual del turismo regional	Arribos turísticos	Arribos internacionales a nivel nacional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Arribos internacionales a nivel regional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Arribos nacionales regionales	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Arribos según procedencia	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
				Ingreso de divisas	Gasto per cápita por turista internacional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Monto recaudado en divisas a nivel nacional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Monto recaudado en divisas a nivel regional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
				Empleo Turístico	Número de puestos de trabajo a nivel nacional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Número de puestos de trabajo a nivel regional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Tasa de crecimiento del empleo turístico	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Empleo según actores	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
				Aporte del turismo al PBI	Porcentaje de aporte del turismo al PBI nacional	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
					Variación porcentual anual del turismo al PBI	Cuantitativa	Razón	Revisión documental
			Gobernanza turística regional actual	Aporte del turismo a la sostenibilidad	Impacto del transporte turístico	Cualitativa	Nominal	Revisión documental
					Calidad de los empleos	Cualitativa	Nominal	Revisión documental
					Prosperidad de la comunidad local y su calidad de vida	Cualitativa	Nominal	Revisión documental
					Uso de los recursos y producción de residuos	Cualitativa	Nominal	Revisión documental
					Conservación del patrimonio natural y cultural	Cualitativa	Nominal	Revisión documental
				Normatividad	Marco normativo	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Grado de centralización	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Participación de actores	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Articulación de actores	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
				Pilares estratégicos	Oferta	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Demanda	Cualitativa	Nominal	Entrevista / encuesta
					Territorio	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Institucionalidad	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
				Componentes transversales	Seguridad	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Gestión ambiental	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Facilitación	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
					Calidad	Cualitativa	Nominal	Entrevista/encuesta
			Modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal del destino turístico	Gobernanza y destino turístico	Destino turístico	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Jerarquía de los destinos turísticos	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Gestión público-privada-comunal	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Participación ciudadana y comunal en la gestión	Cualitativa	Nominal	Diseño
				Gobernanza y sostenibilidad turística	Sostenibilidad y territorio	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Conservación del medio ambiente	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Conservación de la identidad regional y local	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Equidad y desarrollo social	Cualitativa	Nominal	Diseño
				Gobernanza y criterios normativos	Vigencia del marco normativo	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Descentralización	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Autonomía del Ministerio de Turismo	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Políticas nacionales y regionales de turismo	Cualitativa	Nominal	Diseño
			Gobernanza y mercado turístico		Demanda	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Oferta	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Competitividad	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Calidad	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Seguridad	Cualitativa	Nominal	Diseño
			Gobernanza y gestión turística		Planificación	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Organización	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Dirección	Cualitativa	Nominal	Diseño
					Control	Cualitativa	Nominal	Diseño



## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Ámbito de Estudio: Localización Política y Geográfica

El ámbito geográfico de estudio abarca la Región del Cusco en sus principales atractivos y destinos turísticos. Si bien toda la región es potencialmente turística, actualmente no todas las provincias de la región están incorporadas en las rutas de mayor afluencia turística nacional o internacional. No obstante, de acuerdo al GERCETUR (2019) se estima que el 27% del total de la población económicamente activa de la región está dedicada al sector turismo; esto significa que la actividad turística es la actividad más importante de la región.

**Figura 5:**

*Ámbito de estudio*



Nota. <https://cuzcomaravilloso.weebly.com/ubicacioacuten.html>

En consecuencia, la investigación toma en cuenta a las 13 provincias de la Región del Cusco, especialmente para la aplicación de las encuestas, sin embargo, en el caso de la aplicación de las entrevistas se elegirán a representantes de las principales instituciones, gremios y colectivos regionales asociados al turismo.



### **3.2. Tipo, Nivel, Enfoque y Diseño de Investigación**

#### **3.2.1. Tipo de Investigación**

La investigación es de carácter aplicado, porque toma en cuenta los conocimientos establecidos en materia de turismo, gobernanza turística y destino turístico, con base en los cuales analiza la situación actual del turismo nacional y regional, así como los avances realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en los últimos años, recoge las ideas de los principales actores del turismo regional y la posición de la población asociada al turismo regional, con los cuales diseña un modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico, como un aporte para las instituciones gubernamentales y empresas regionales que llevan adelante la gestión de los destinos turísticos en la región del Cusco. Sánchez y otros (2018) consideran que las investigaciones aplicadas “se realizan con un fin práctico, aplicativo o pragmático, centran su objetivo en conocer una realidad o un fenómeno para mejorar el bienestar del hombre” (p. 28).

#### **3.2.2. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación es descriptivo y prospectivo. La primera parte consiste en la caracterización objetiva y evidente del estado actual en que se encuentra actualmente el turismo nacional y regional. La segunda parte describe cómo se desarrolla actualmente la gobernanza actual del turismo regional, y la tercera parte, contiene la propuesta de un modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico con base en la normatividad turística actual, así como en el aporte de otras experiencias internacionales. Sánchez y otros (2018) señalan que las investigaciones descriptivas constituyen el “primer nivel de investigación sustantiva. Se orientan a describir el fenómeno e identificar las características de su estado actual. Lleva a las caracterizaciones y diagnóstico descriptivos” (p. 80). Por su parte Medina y Ortegón (2007) citado por Santa Fe y Tuta (2013) afirman que la prospectiva significa: “mirar delante de sí”, mirar a lo lejos, a todos los lados, a lo largo, tener una vista amplia y extendida” (p. 115). No obstante, para Medina y Ortegón “la prospectiva representa una serie de investigaciones tendientes a la evolución futura de la sociedad que permite desarrollar lineamientos de prevención a problemáticas puntuales reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas (p. 115).

#### **3.2.3. Enfoque de Investigación**

El enfoque que se utilizó en la presente investigación fue mixto, es decir que tanto el acopio, el procesamiento, el análisis y la interpretación de los datos se efectúa tomando en cuenta

instrumentos cuantitativos y cualitativos; es decir, se revisan documentos y se aplican encuestas y entrevistas que son materia de procesamiento, análisis e interpretación tanto cuantitativa como cualitativa, con el fin de comprender el comportamiento de la gobernanza turística regional. Para Hernández y otros (2014) “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias” (p. 534)

#### **3.2.4. Diseño de Investigación**

La investigación es de carácter no experimental, porque no modifica ni altera el comportamiento de las variables de estudio. Las investigaciones no experimentales suelen ser generalmente descriptivas o prospectivas con base en datos actuales y/o proyectados. Para Hernández y otros (2014), los diseños no experimentales corresponden a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Por su parte, Sánchez (2018) señala que la metodología no experimental no manipula las variables directamente, sólo las describe y analiza tal cual se presentan en la realidad” (p. 92). La presente investigación describe la situación actual del turismo nacional y regional, los avances del MINCETUR en la gobernanza turística regional, así como los puntos de vista de actores y población directamente comprometida con el turismo regional, con base en los cuales, diseña y propone un modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico, el mismo que puede ser implementado, dependiendo de la voluntad política del gobierno nacional y regional.

### **3.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis está representada tanto por los actores públicos y privados que intervienen en el desarrollo del turismo en la Región, como por la población asociada directamente a las actividades turísticas de la Región.

### **3.4. Población de estudio**

En consecuencia, la población de estudio está constituida por dos grupos. El primero por los representantes de las instituciones del sector turístico regional, gerentes o encargados de las instituciones y empresas privadas del sector turismo. Y el segundo por todas las personas asociadas directamente a las entidades públicas y privadas del sector turismo, es decir, trabajadores, empleados, guías, promotores y colaboradores del sector turismo en las distintas provincias de la

región del Cusco, y que de acuerdo al GERCETUR alcanzarían al 27% de la población económicamente activa de la región del Cusco.

### 3.5. Muestra

#### 3.5.1. Tamaño de la muestra

##### a) Primer Grupo: Representantes de las instituciones del sector turístico regional

En el primer grupo se ha tomado en cuenta a ocho personas, siete representantes de instituciones públicas y privadas y un consultor turístico general.

**Tabla 10**

*Representantes de las instituciones del sector turístico regional*

Actores clave	N°
Representante de GERCETUR	1
Representante del Colegio de Licenciados en Turismo (COLITUR)	1
Representante de la Asociación Peruana de Empresarios de Turismo (APEMTUR)	1
Representante de la Cámara de Turismo del Cusco (CARTUC)	1
Representante de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo	1
Representante de la Municipalidad Distrital de Machupicchu	1
Representante de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo	1
Consultor Turístico	1
Total	8

##### b) Segundo Grupo: Población Asociada al Sector Turismo

En el segundo grupo, se ha tomado como referencia poblacional al 27% de la población económicamente activa (> a 14 años) de las trece provincias de la región Cusco, de acuerdo al Censo Poblacional del 2017. Este porcentaje fue considerado tomando en cuenta los estudios realizados por el GERCETUR Cusco (2019), institución que afirma que el 27% de la población económicamente activa de la Región del Cusco está comprometida directamente con la actividad turística.

**Tabla 11**

*Población económicamente activa mayor de 14 años según provincias, Censo 2017 (INEI)*

Poblaciones	Población censada 2017	Población económicamente activa > 14 años	27% de la PEA dedicada al Turismo (según GERCETUR)
Cusco	447,558	346,344	93,513
Acomayo	22,940	16,587	4,478

Anta	56,206	42,055	11,355
Calca	63,155	46,182	12,469
Canas	32,484	24,011	6,483
Canchis	95,774	72,108	19,469
Chumbivilcas	66,410	48,060	12,976
Espinar	57,582	42,423	11,454
La Convención	147,148	110,611	29,865
Paruro	25,567	18,941	5,114
Paucartambo	42,504	28,718	7,754
Quispicanchi	87,430	60,565	16,353
Urubamba	60,739	45,593	12,310
Total	1'205,527	902,198	243,593

Nota: (INEI) Resultados definitivos, PEA Cusco, 2018

Para hallar la muestra de la población comprometida en el estudio, se ha tomado en cuenta las poblaciones económicamente activas de las trece provincias de la Región del Cusco, las mismas que de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2017 alcanzaban a 902,198 personas, y cuya población dedicada al sector turismo (27%) alcanza a 243,593 personas. Con estos datos se procedió a calcular el tamaño de la muestra para el segundo grupo, aplicando la siguiente fórmula.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 243,593 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (243,592) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{233,946.7172}{609.9404}$$

$n = 383$  (Tamaño de la muestra: 383 personas)

### 3.5.2. Distribución de la Muestra

**Tabla 12**

*Distribución del tamaño muestral según PEA y provincias de la Región del Cusco*

Provincias	27% de la PEA dedicada al Turismo (GERCETUR)	%	Tamaño de la muestra
------------	--	---	----------------------

Cusco	93,513	38.39	147
Acomayo	4,478	1.84	7
Anta	11,355	4.66	18
Calca	12,469	5.12	20
Canas	6,483	2.66	10
Canchis	19,469	7.99	31
Chumbivilcas	12,976	5.33	20
Espinar	11,454	4.70	18
La Convención	29,865	12.26	47
Paruro	5,114	2.10	8
Paucartambo	7,754	3.18	12
Quispicanchi	16,353	6.71	26
Urubamba	12,310	5.05	19
Total	243,593	100.00	383

Nota: Elaboración propia con base en los datos del GERCETUR, 2019.

### 3.5.3. Selección de la Muestra

La muestra fue seleccionada de acuerdo al método no probabilístico por conveniencia entre las personas que se encuentran directamente vinculadas al sector turismo en cualquiera de sus actividades (artesanía, restaurante, hospedaje, transporte, etc.) y que se encuentran trabajando u operando en el sector turismo en cualquiera de las 13 diferentes provincias de la Región del Cusco, hasta completar el tamaño de la muestra determinada para cada provincia.

#### **a) Criterios de Inclusión de la Muestra**

Personas de ambos sexos, mayores de edad, que se encuentran actualmente trabajando en cualquiera de las actividades relacionadas al turismo regional (artesanía, restaurantes, hospedajes, transporte turístico, agencias de viajes y turismo, instituciones públicas del sector turismo, Policía Nacional de Turismo, asociaciones gremiales relacionadas al turismo, que aceptaron contestar el cuestionario respectivo.

#### **b) Criterios de Exclusión de la Muestra**

Personas de ambos sexos, mayores de edad, que no se encuentran trabajando en ninguna de las actividades relacionadas al turismo regional o que siendo parte del sector no aceptaron contestar el cuestionario respectivo.

### **3.6. Técnicas de Recolección de Información**

#### **3.6.1. Revisión Bibliográfica**

La revisión bibliográfica fue de gran utilidad para centrar el estudio en el contexto de la realidad turística mundial, nacional y regional, así como en las corrientes de pensamiento moderno respecto a la gobernanza turística, especialmente la gobernanza de los destinos turísticos, que es una de las propuestas más recientes en la gestión turística internacional, nacional y regional.

#### **3.6.2. Revisión Documental**

Se efectuó una revisión del marco legal existente a nivel nacional en materia de gobernanza turística, particularmente de gobernanza y gestión de destinos turísticos. Pero al mismo tiempo se examinaron algunos documentos, estadísticas, informes, reportes y demás documentación referida al escenario turístico nacional y regional, especialmente los documentos referidos a la afluencia turística internacional y nacional, al ingreso de divisas, generación de empleo y la contribución del turismo al Producto Bruto Interno del país, a fin de determinar el estado actual del turismo nacional y regional.

#### **3.6.3. Entrevistas**

Se entrevistó a los representantes de los actores públicos y privados del turismo regional. Tales entrevistas fueron semiestructuradas a profundidad y versaron sobre las variables y dimensiones de estudio. Se recogieron básicamente puntos de vista acerca de la situación actual de la gobernanza turística regional y del modelo de gobernanza centrado en los destinos turísticos planteado por la R. M. N° 285-2023-MINCETU, así como sobre las perspectivas de desarrollo turístico que observan desde sus propios puntos de vista.

#### **3.6.4. Encuesta**

Se aplicó encuestas a la población económicamente activa asociada a la actividad turística en los principales destinos turísticos regionales, a fin de recoger sus puntos de vista sobre la situación de la gobernanza turística actual y las perspectivas de gobernanza de los destinos turísticos regionales, tanto desde el punto de vista de la norma como desde otros puntos de vista teóricos, las mismas que fueron materia de las preguntas realizadas en el cuestionario correspondiente.

### **3.7. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información**

Las técnicas de análisis fueron básicamente las siguientes:

### **3.7.1. Análisis de Discurso**

Se utilizó para analizar los puntos de vista de cada entrevistado, sus ideas y argumentos principales, especialmente las que están referidas al tema de investigación y sus principales dimensiones y subdimensiones. Se recogen especialmente los aportes o ideas originales respecto al turismo actual y sus perspectivas. Para cuyo efecto, se siguió básicamente los siguientes pasos:

- a) Grabación magnetofónica de los discursos.
- b) Transcripción de las respuestas y argumentos.
- c) Codificación de los argumentos centrales o principales alrededor de la pregunta.
- d) Extracción de los ideas o argumentos centrales.
- e) Análisis crítico de los argumentos.

### **3.7.2. Análisis de Contenido**

Una de las posibilidades de aplicación del análisis de contenido está dirigido al análisis de documentos, textos, escritos, visuales o audiovisuales. En el presente caso, se utilizó para analizar documentos legales, instrumentos de gestión, planes de trabajo, publicaciones, estadísticas y otros documentos referidos al estado actual del turismo regional, la gobernanza turística actual y sus perspectivas. En ese sentido, se analizaron básicamente normas legales, estadísticas turísticas nacionales y regionales, resoluciones ministeriales, ordenanzas regionales, etc. Los pasos seguidos en el análisis de contenido fueron:

- a) Determinación del objeto o tema específico de análisis.
- b) Búsqueda y selección de documentos físicos o virtuales.
- c) Verificación de fiabilidad de los documentos hallados.
- d) Lectura e identificación de aspectos relacionados a los temas específicos de análisis.
- e) Extracción de datos cuantitativos y cualitativos.
- e) Inferencias e interpretaciones.

### **3.7.3. Estadístico Descriptivo**

Esta técnica se utilizó para analizar los resultados de las encuestas aplicadas a la población asociada a la actividad turística en los principales destinos turísticos regionales. Las encuestas versaron sobre las dimensiones y subdimensiones de la investigación y cuyos resultados fueron materia de interpretación de acuerdo al baremo correspondiente.

**Tabla 13***Baremación*

Puntajes promedio	Escala	Interpretación
1.00 a 2.33	Bajo	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como bajos o deficientes.
2.34 a 3.66	Medio	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como medios o aceptables.
3.67 a 5.00	Alto	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como altos o eficientes

Nota. elaboración propia

**3.7.4. Análisis Prospectivo**

Esta técnica se utilizó para diseñar y proponer el modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico para el desarrollo del turismo regional del Cusco. Se utilizó en parte la teoría sostenida por el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) para el desarrollo de los análisis prospectivos orientados al mejoramiento continuo y al diseño de planes estratégicos estatales, la cual señala que se debe seguir cuatro pasos:

- a) Conocimiento integral de la realidad
- b) Identificación del futuro deseado
- c) Identificación de políticas y planes coordinados y
- d) Seguimiento y evaluación de políticas y planes

Sin embargo, la presente investigación no pretendió realizar un plan estratégico sino diseñar un modelo de gobernanza y gestión público-privada centrada en el destino turístico, es decir, una concepción global y sistemática de gestión turística, dentro del cual caben formular planes de desarrollo, planes estratégicos, etc. Sin embargo, se ha tomado algunas recomendaciones del CEPLAN para diseñar el modelo de gestión propuesto, pero adaptándolas a las necesidades propias del modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- a) Diagnóstico de la situación del turismo nacional y regional, tanto desde el punto de vista de los arribos turísticos internacionales, el ingreso de divisas, el empleo turístico, el aporte del turismo al PBI y el aporte del turismo a la sostenibilidad. (revisión documental)
- b) Análisis de la gobernanza turística regional actual en términos de normatividad, desarrollo de los pilares estratégicos y componentes transversales del turismo (Revisión documental, encuestas y entrevistas).



- c) Formulación de instrumentos de análisis estratégico: Análisis FODA, Análisis EFE y Análisis EFI.
- d) Identificación de algunos escenarios futuros.
- e) Diseño del modelo de gobernanza con 5 dimensiones: gobernanza y destino turístico, gobernanza y sostenibilidad turística, gobernanza y criterios normativos, gobernanza y mercado turístico y gobernanza y gestión turística. Al interior de cada una de estas dimensiones se ha establecido y sustentado un conjunto de subdimensiones de gestión turística.

### **3.8. Técnicas para demostrar la Verdad o Falsedad de las Hipótesis Planteadas**

Al tratarse de una investigación básica con enfoque mixto y énfasis cualitativo, la verificación de la hipótesis fue realizada mediante contrastación de hipótesis y resultados hallados, la misma que fue realizada al inicio de la discusión de resultados. La validez de los resultados reflejan de manera clara la realidad o situación estudiada, comprendiendo de manera sistémica el conjunto de elementos y actores que intervienen en la gestión del destino turístico, fortalecida por el testimonio de los diferentes actores clave que representan a diversas instituciones u operadores turísticos público-privados elegidos de manera no probabilística en función a su grado de influencia en los destinos turísticos estudiados. (Martínez M., 2006)

### **3.9. Aspectos Éticos**

El desarrollo de la investigación se ha efectuado tomando en consideración los principios éticos fundamentales en el proceso de investigación científica, los mismos que pueden resumirse en los siguientes aspectos:

#### **a) *Respecto al bienestar y derechos de los participantes.***

Las personas participantes fueron consultadas previamente antes de participar como encuestados o entrevistados en el proceso de investigación. Una vez aceptada su participación, se les informó en detalle respecto a los objetivos de la investigación, así como del sentido de las preguntas y afirmaciones contenidas tanto en la encuesta como en la entrevista. De igual modo, se ha tenido el cuidado respectivo a fin de que tanto entrevistados como encuestados no corran ningún riesgo físico, económico, administrativo o legal al participar en la investigación, situación que fue previamente informada a los participantes.

**b)      *Respecto a la confidencialidad y protección de datos***

Las entrevistas fueron realizadas a los representantes de las instituciones consideradas en el plan de investigación, dejando en libertad que sean las instituciones las que designen libremente a las personas que los representen al respecto, y cuyo nombre se ha mantenido en reserva durante el proceso de investigación. Igualmente, las encuestas fueron anónimas para preservar la identidad de las personas que respondieron a la misma y al mismo tiempo facilitar la libre expresión de sus apreciaciones y respuestas a las preguntas y afirmaciones de la misma.

**c)      *Respecto a la transparencia y honestidad en las etapas de la investigación***

Durante el desarrollo de la investigación se ha procurado la más alta transparencia y honestidad en el acopio de información de fuentes primarias o secundarias. Estos criterios han orientado la redacción de todos los capítulos, otorgando los créditos correspondientes a los autores de las ideas vertidas en las citas del marco teórico, así como, a los datos provenientes de la publicaciones oficiales y no oficiales, indicando la fuente respectiva.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Situación Actual del Turismo Nacional y Regional

La actividad turística se maneja en bases estadísticas dadas por el Sistema de Inteligencia Turística manejada por el Ministerio de Cultura Exterior y Turismo (MINCETUR), con el que se genera información para optimizar la toma de decisiones del sector público, privado, operadores turísticos y académicos.

Este sistema expone reportes periódicos sobre llegada y salida de turistas y pasajeros, demanda de sitios turísticos, flujo de viajes por turismo interno, empleo turístico entre otros. La información presentada surge de diversas fuentes entre ellas, la Superintendencia Nacional de Migraciones, la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Ministerio de Cultura (MINCUL) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Además de información de estudios Ad Hoc como la Encuesta Nacional de viajes de Residentes (ENVIR). (MINCETUR, 2024)

Para poder entender la situación actual de la actividad turística en el Perú es vital obtener información certera de los indicadores turísticos de las regiones del país, a fin de evaluar de forma integral la evolución del turismo interno, el movimiento económico, así como el movimiento de pasajeros y las visitas a los principales lugares turísticos del Perú.

Si bien estos resultados reflejan un avance de la recuperación del turismo en nuestro país, aún nos encontramos en niveles inferiores a los registrados en años previos a la pandemia, lo que debería llamar la atención de los principales gestores de política turística para que, de cara a impulsar la recuperación total del sector, tomen acciones concretas para fortalecer la competitividad turística del Perú.

Las intervenciones de política pública y/o privada en el sector deben atacar aquellas falencias visibles, así como explotar las capacidades de cada uno de las principales regiones según destino. Esto no es solo tarea del Gobierno central, sino de los Gobiernos regionales y locales, los cuales, con el total conocimiento de las necesidades de su sector, deberían ejecutar los recursos de los que disponen para mejorar aspectos clave relacionados con el turismo.

**Tabla 14***Principales Cifras de Turismo*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 P/
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,8%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	- 1,1%	-79,5%	- 50,4%	352,2%	25,7%	29,0%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US \$)	3 908	4 140	4 288	4 439	4 506	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	- 0,2%	5,9%	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	- 78,7%	4,0%	181,9%	25,2%	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	24,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,89%	4,4	- 70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por el Flujo de Viajes por Turismo interno (Millones de US\$)	4 631	4 464	4 565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % Ingreso por el Flujo	2,9%	- 3,6%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	- 76,0%	50,1%	72,4%	33,8%	29,6%
Empleo turístico (Miles de personas)	1,225	1,257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	0,0%	2,5%	2,3%	3,1%	4,4%	5,4%	- 52,2%	19,6%	21,0%	14,6%	13,5%

Nota: (MINCETUR, 2024)

1/ El aporte del PBI Turístico se obtuvo a partir las Cuentas Satélite de Turismo (CST) elaboradas por el MINCETUR.

2/ Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior.

3/ De acuerdo a lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú [Nota Semanal N° 8-2024 (22/02/2024)], en la Balanza de Pagos: Servicios, es equivalente a la suma de las cuentas de Crédito (ingresos) de Viajes y Transporte de Pasajeros.

4/ Número de viajes por turismo interno. Esta información es obtenida a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR).

5/ Ingreso económico generado por el flujo de viajes de turismo interno.

6/ Empleo turístico = Directo + Indirecto.

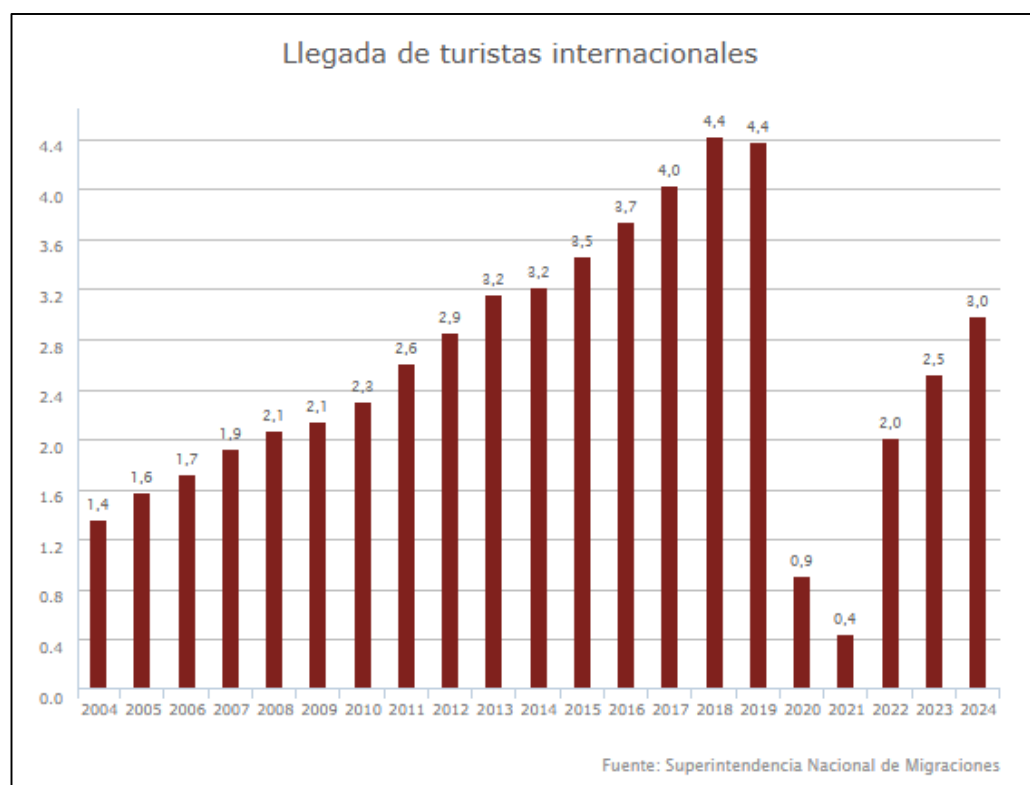
### 4.1.1. Arribos Turísticos

#### 4.1.1.1. Arribos Turísticos Internacionales a Nivel Nacional

El sector turístico en Perú en el 2024 cerró con 3.2 millones de turistas extranjeros al Perú, significando un incremento del 28% a comparación del 2023, según informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); este incremento representa la entrada de aproximadamente 732,000 visitantes adicionales durante el último año. "Esta cifra también demuestra una sólida recuperación del 74.5 por ciento respecto a los niveles de pre pandemia de turismo, alcanzados en 2019", aseguró la institución. (MINCETUR, 2024).

**Figura 6**

*Perú: Llegada de turistas internacionales 2004-2024*



Nota: Superintendencia Nacional de Migraciones

**Figura 7***Perú: Llegada de turistas internacionales 2014-2024*

Nota: (MINCETUR, 2024)

Cabe señalar que, si bien se muestra una recuperación en la llegada de turistas extranjeros a nuestro país en comparación al 2023, esto es poco considerable en comparación a otras regiones a nivel mundial. El turismo en Perú aún no ha logrado recuperarse por completo tras la pandemia. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), al finalizar el 2024, el país recibió aproximadamente 3.2 millones de turistas extranjeros, lo que representa un 20% menos en comparación con los 4.4 millones que llegaron en 2019, periodo antes de la pandemia.

Uno de los aspectos más destacados de este crecimiento es la contribución de países vecinos y socios turísticos del país. De acuerdo con el MINCETUR, los principales emisores de turistas fueron Chile, que lideró con 700.000 visitantes (21,5 % del total), seguido de Estados Unidos con 604.000 (18,6 %), Ecuador con 291.000 (8,9 %), Bolivia con 189.000 (5,8 %), Brasil con 185.000 (5,7 %) y Colombia con 170.000 (5,2%). En conjunto, estos seis países aportaron el 65,7% del flujo turístico internacional al país. Otros países también superaron los niveles pre pandemia, incluyendo mercados lejanos como Polonia y la India. (MINCETUR, 2024).

En términos de bloques regionales, Sudamérica lideró la llegada de turistas, representando el 51.6 % del total con un millón 678,963 turistas internacionales. Norteamérica concentró el 24 % (783,000 turistas), Europa el 16.6 % (540,000 turistas) y Asia el 4 % (129,000 turistas). (MINCETUR, 2024). La lenta recuperación del turismo ha evidenciado una pérdida de competitividad y liderazgo de Perú como destino turístico en Sudamérica. En contraste, países como Colombia y Brasil ya han

superado sus niveles pre pandemia. Colombia, que anteriormente recibía menos turistas que Perú, ha logrado casi duplicar el número de visitantes extranjeros en el último año.

El MINCETUR estima que el turismo en Perú no se recuperará por completo hasta 2026. Sin embargo, si esta recuperación se hubiera alcanzado este año, según el Instituto Peruano de Economía (IPE), el impacto económico adicional habría sido de cerca de 5,000 millones de soles. (IPE , 2024). Para poder entender la evolución de los arribos internacionales en la actividad turística también se muestra estadísticamente los Reportes Mensuales de Turismo en el Perú, esta información según datos obtenidos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

**a. *Arribos Turísticos Internacionales Según País de Residencia 2019-2024***

En el año 2024, llegaron a territorio nacional 3 256 693 turistas internacionales, equivalente a un incremento interanual de 29,0% (flujo adicional de 732 mil turistas). Dicha cifra representó el 74,5% de los niveles alcanzados durante el año 2019.

El ingreso de turistas al país fue impulsado principalmente por la llegada de turistas residentes de: Chile (21,5% participación y crecimiento de 17,9%), EE.UU. (18,6%; +23,2%), Ecuador (8,9%; +21,7%), Bolivia (5,8%; +40,1%), Brasil (5,7%; +41,3%), y Colombia (5,2%; +16,3%).

Cabe señalar que, entre los países emisores de turistas al Perú que superaron los niveles pre pandemia se encuentran: Bolivia (+0,1%), Costa Rica (+15,3%), Polonia (+20,4%), República Dominicana (+46,2%), Guatemala (+38,4%), India (+14,2%), entre otros. (MINCETUR, 2024)

Figura 8

Perú: Llegada de turistas internacionales según país de residencia

PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA													
País de residencia	Diciembre				Var. (%)		Enero-Diciembre				Var. (%)		Part. %
	2019	2022	2023	2024 <sup>P/</sup>	24/23	24/19	2019	2022	2023	2024 <sup>P/</sup>	24/23	24/19	
<b>Total</b>	<b>360 563</b>	<b>197 340</b>	<b>262 661</b>	<b>280 542</b>	<b>6,8%</b>	<b>-22,2%</b>	<b>4 371 787</b>	<b>2 009 275</b>	<b>2 524 658</b>	<b>3 256 693</b>	<b>29,0%</b>	<b>-25,5%</b>	<b>100,0%</b>
Chile	86 794	41 748	55 687	55 076	-1,1%	-36,5%	1 196 234	365 621	593 773	700 029	17,9%	-41,5%	21,5%
EE.UU.	58 446	41 311	55 379	57 680	4,2%	-1,3%	656 991	464 759	490 332	604 251	23,2%	-8,0%	18,6%
Ecuador	31 140	15 962	19 204	20 572	7,1%	-33,9%	339 486	166 940	239 519	291 472	21,7%	-14,1%	8,9%
Bolivia	23 253	12 216	19 866	20 992	5,7%	-9,7%	188 642	97 776	134 760	188 791	40,1%	0,1%	5,8%
Brasil	16 653	7 260	13 127	14 061	7,1%	-15,6%	193 898	89 418	130 759	184 725	41,3%	-4,7%	5,7%
Colombia	22 692	12 768	14 763	16 843	14,1%	-25,8%	223 943	133 035	148 423	170 347	16,3%	-23,9%	5,2%
España	14 265	10 225	11 909	12 927	8,5%	-9,4%	158 118	94 665	101 520	138 360	36,3%	-12,5%	4,2%
Argentina	18 698	10 955	10 780	12 653	17,4%	-32,3%	214 608	80 426	99 048	120 287	21,4%	-44,0%	3,7%
México	12 178	5 833	7 780	7 961	2,3%	-34,6%	128 829	76 434	76 300	103 434	35,6%	-19,7%	3,2%
Francia	5 600	3 600	4 048	4 493	11,0%	-19,6%	108 873	54 150	51 704	76 705	48,4%	-29,5%	2,4%
Canadá	8 894	5 288	7 262	7 721	6,3%	-13,2%	94 475	40 662	46 733	74 994	60,5%	-20,6%	2,3%
Alemania	5 889	3 492	4 289	4 662	8,7%	-20,8%	86 307	41 551	41 913	61 080	45,7%	-29,2%	1,9%
Reino Unido	3 688	2 324	3 653	3 370	-7,7%	-8,6%	71 322	35 446	38 904	57 580	48,0%	-19,3%	1,8%
Italia	5 865	3 349	3 968	4 283	7,9%	-27,0%	73 261	39 985	37 064	55 380	49,5%	-24,4%	1,7%
China (R.P.)	4 148	997	3 579	4 940	38,0%	19,1%	41 067	7 712	22 299	39 551	77,4%	-3,7%	1,2%
Países Bajos (Holanda)	2 523	1 752	2 134	2 101	-1,5%	-16,7%	36 526	22 088	21 041	28 019	33,2%	-23,3%	0,9%
Australia	3 669	1 433	2 121	2 922	37,8%	-20,4%	41 347	9 348	17 413	27 304	56,8%	-34,0%	0,8%
Costa Rica	2 165	1 523	1 887	2 294	21,6%	6,0%	21 258	10 382	19 338	24 501	26,7%	15,3%	0,8%
Japón	3 432	724	1 448	1 748	20,7%	-49,1%	40 734	5 166	11 290	21 042	86,4%	-48,3%	0,6%
Corea del Sur	2 940	912	1 991	2 202	10,6%	-25,1%	29 652	4 397	12 200	18 675	53,1%	-37,0%	0,6%
Suiza	2 089	1 312	1 589	1 725	8,6%	-17,4%	23 696	12 559	13 320	17 647	32,5%	-25,5%	0,6%
Panamá	1 656	1 451	1 295	1 398	8,0%	-15,6%	22 386	12 188	15 721	16 376	4,2%	-26,8%	0,5%
Uruguay	1 417	687	707	1 031	45,8%	-27,2%	22 870	9 081	9 110	15 320	68,2%	-33,0%	0,5%
Polonia	508	332	387	554	45,7%	11,0%	10 815	7 389	7 428	13 024	75,3%	20,4%	0,4%
Rep. Dominicana	550	626	813	1 059	30,3%	92,5%	8 842	7 411	9 307	12 927	38,9%	46,2%	0,4%
Bélgica	934	552	659	675	2,4%	-27,7%	16 953	10 280	8 049	12 315	53,0%	-27,4%	0,4%
Guatemala	816	510	942	1 415	50,2%	73,4%	8 244	6 118	8 179	11 407	39,5%	38,4%	0,4%
India	835	500	957	904	-5,5%	8,3%	9 505	4 955	7 952	10 851	36,5%	14,2%	0,3%
Rusia (Fed.)	1 012	480	736	741	0,7%	-26,8%	10 152	4 323	6 286	7 950	26,5%	-21,7%	0,2%
Paraguay	738	429	441	505	14,7%	-31,4%	11 351	4 672	5 714	7 632	33,6%	-32,8%	0,2%
Resto del mundo	17 076	6 789	9 260	11 023	19,0%	-35,4%	281 402	91 338	101 269	144 717	42,9%	-48,6%	4,4%

P/ Información Preliminar.  
Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones.  
Elaboración: MINCETUR/VMT/DIGETA - DATA.  
Con información disponible al mes de enero de 2025.

Nota: (MINCETUR, 2024)

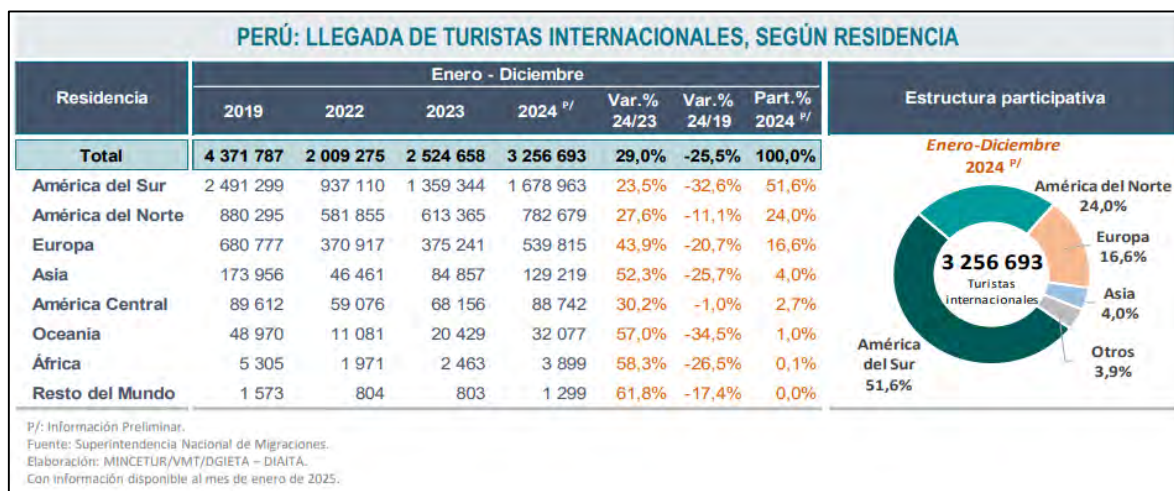
#### b. Arribos Turísticos Internacionales Según Región Continental de Procedencia 2019-2024

A nivel de bloques regionales, durante el 2024, Sudamérica mostró la mayor participación de llegadas de turistas internacionales, 51,6% del total (1 678 963 turistas); seguido de Norteamérica con un 24,0% (783 mil turistas) y Europa con 16,6% (540 mil turistas). En conjunto estas tres regiones concentraron el 92,2% del total. (MINCETUR, 2024)



Figura 9

Perú: Llegada de turistas internacionales según continente de residencia



Nota: (MINCETUR, 2024)

### c. Arribos Turísticos Internacionales Según Oficina de Control Migratorio 2019-2024

Al cierre del 2024, el 66,2% de los turistas internacionales ingresaron por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH). Según Oficina de Control Migratorio, durante el 2024, el 66,2% de los turistas internacionales (2 157 213) ingresaron a través del Puesto de Control Migratorio del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que significó un incremento interanual de 31,3% y representó el 81,7% de los niveles pre pandemia (año 2019). (MINCETUR, 2024)

Figura 10

Perú: Llegada de turistas internacionales según oficina de control migratorio



Nota: (MINCETUR, 2024)

Por su parte, el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa de Tacna concentró el 15,3% (498 mil turistas), el Centro Binacional de Atención de Frontera Tumbes el 7,1% (230 mil turistas) y el Puesto de Control Fronterizo Desaguadero/Carancas/CEBAF de Puno el 5,3% (174 mil turistas). (MINCETUR, 2024).

**Tabla 15**

*Arribos turísticos internacionales - Oficina de Control Migratorio Enero-Diciembre 2024*

Oficina de Control Migratorio	Región	Arribos	%
PCM Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	Lima y Callao	2 157 213	66.20%
PCF Santa Rosa	Tacna	497 769	15.30%
CEBAF Tumbes	Tumbes	230 462	7.10%
PCF Desaguadero / PCF Carancas / CEBAF	Puno	173 625	5.30%
JZ Cusco / Aeropuerto	Cusco	61 538	1.90%
PCF Kasani	Puno	34 407	1.10%
PCF La Tina	Piura	20 733	0.60%
PCF Iñapari	Madre de Dios	18 592	0.60%
PCM Callao	Lima y Callao	13 210	0.40%
JZ Trujillo	La Libertad	12 698	0.40%
PCF El Amor	Piura	9 143	0.30%
PCF Iquitos Santa Rosa	Loreto	8 336	0.30%
JZ Puerto Maldonado / San Lorenzo / Shiringayoc	Madre de Dios	4 087	0.10%
PCF La Balsa	Lambayeque	3 998	0.10%
JZ Chiclayo / Aeropuerto	Lambayeque	3 503	0.10%
PCM Ferrocarril Tacna-Arica	Tacna	2 815	0.10%
JZ Puno / Puerto Puno	Puno	1 072	0.00%
JZ Iquitos / Aeropuerto / Otras OCM	Loreto	652	0.00%
PCM Iquitos / Puerto Mayor	Loreto	647	0.00%
PCM Paita	Piura	456	0.00%
PCM Matarani	Arequipa	323	0.00%
PCF Cabo Pantoja	Loreto	304	0.00%
PCM Talara	Piura	299	0.00%
JZ Pucallpa / Aeropuerto / Breu	Ucayali	202	0.00%
JZ Chimbote	Áncash	199	0.00%
PCF Espíndola	Piura	133	0.00%
JZ Arequipa / Aeropuerto	Arequipa	124	0.00%
JZ Ilo	Moquegua	43	0.00%
PCF Purús	Ucayali	41	0.00%
JZ Tacna / Aeropuerto	Tacna	27	0.00%
JZ Piura / Aeropuerto	Piura	27	0.00%
PCM Juliaca / Aeropuerto	Puno	11	0.00%
PCM Juli / Puerto Juli	Puno	0	0.00%
JZ Tumbes / PCF Aguas Verdes	Tumbes	0	0.00%

Nota: (MINCETUR, 2024)

### e. Llegada de visitantes a los principales destinos turísticos de Perú, 2019-2024

Figura 11

Llegada de visitantes a los principales destinos turísticos de Perú, 2019-2024

	Noviembre				Var. (%)		Enero - Noviembre				Var. (%)		Part%
	2019	2022	2023	2024 <sup>1/</sup>	24/23	24/19	2019	2022	2023	2024 <sup>1/</sup>	24/23	24/19	
Llegada de visitantes a los principales lugares turísticos													
Santuario Histórico de Machu Picchu 1/	127 030	92 619	102 302	121 162	18,4%	-4,6%	1 487 621	1 000 174	872 450	1 411 494	61,8%	-5,1%	100,0%
Nacional	35 873	25 098	28 046	29 570	5,4%	-17,6%	346 982	313 303	270 763	338 236	24,9%	-2,5%	24,0%
Extranjero	91 157	67 521	74 256	91 592	23,3%	0,5%	1 140 639	686 871	601 687	1 073 258	78,4%	-5,9%	76,0%
Explanada de Saqsayhuaman 2/	67 254	64 490	64 299	84 615	31,6%	25,8%	743 119	653 968	579 497	878 494	51,6%	18,2%	100,0%
Nacional	27 735	30 748	31 120	39 042	25,5%	40,8%	283 374	321 765	296 473	393 782	32,8%	39,0%	44,8%
Extranjero	39 519	33 742	33 179	45 573	37,4%	15,3%	459 745	332 203	283 024	484 712	71,3%	5,4%	55,2%
Parque Arqueológico de Ollantaytambo	82 780	50 313	60 782	74 555	22,7%	-9,9%	899 664	667 790	496 842	798 988	60,8%	-11,2%	100,0%
Nacional	39 712	23 805	29 794	32 951	10,6%	-17,0%	293 753	269 817	231 617	261 922	13,1%	-10,8%	32,8%
Extranjero	43 068	26 508	30 988	41 604	34,3%	-3,4%	605 911	397 973	265 225	537 066	102,5%	-11,4%	67,2%
Complejo Arqueológico de Moray	44 186	26 541	50 168	68 855	37,2%	55,8%	523 596	492 955	414 909	686 403	65,4%	31,1%	100,0%
Nacional	15 704	11 892	25 300	28 947	14,4%	84,3%	181 927	225 870	192 570	252 507	31,1%	38,8%	36,8%
Extranjero	28 482	14 649	24 868	39 908	60,5%	40,1%	341 669	267 085	222 339	433 896	95,2%	27,0%	63,2%
Islas Ballestas	55 627	33 331	38 356	56 403	47,1%	1,4%	513 741	412 981	429 840	553 369	28,7%	7,7%	100,0%
Nacional	33 376	26 280	32 972	37 249	13,0%	11,6%	308 244	354 628	365 410	390 126	6,8%	26,6%	70,5%
Extranjero	22 251	7 051	5 384	19 154	255,8%	-13,9%	205 497	58 353	64 430	163 243	153,4%	-20,6%	29,5%
Parque Arqueológico de Písac	55 263	39 245	40 712	47 286	16,1%	-14,4%	680 242	547 348	378 731	551 767	45,7%	-18,9%	100,0%
Nacional	24 922	19 370	19 913	20 562	3,3%	-17,5%	250 101	213 270	171 972	197 166	14,7%	-21,2%	35,7%
Extranjero	30 341	19 875	20 799	26 724	28,5%	-11,9%	430 141	334 078	206 759	354 601	71,5%	-17,6%	64,3%
Sitio Arqueológico de Qenqo	33 336	31 629	34 820	46 123	32,5%	38,4%	454 532	397 440	351 011	459 099	30,8%	1,0%	100,0%
Nacional	13 903	16 227	19 317	23 171	20,0%	66,7%	167 277	200 481	183 601	202 117	10,1%	20,8%	44,0%
Extranjero	19 433	15 402	15 503	22 952	48,0%	18,1%	287 255	196 959	167 410	256 982	53,5%	-10,5%	56,0%
Sitio Arqueológico de Tambomachay	44 978	32 623	35 916	38 023	5,9%	-15,5%	418 614	390 736	299 446	405 897	35,5%	-3,0%	100,0%
Nacional	20 174	17 727	20 478	20 379	-0,5%	1,0%	175 257	209 388	161 514	190 875	18,2%	8,9%	47,0%
Extranjero	24 804	14 896	15 438	17 644	14,3%	-28,9%	243 357	181 348	137 932	215 022	55,9%	-11,6%	53,0%
Sitio Arqueológico de Pukapukara	28 780	22 270	31 167	39 013	25,2%	35,6%	382 940	306 902	260 239	399 802	53,6%	4,4%	100,0%
Nacional	13 590	12 214	17 833	20 478	14,8%	50,7%	167 577	161 013	140 276	186 781	33,2%	11,5%	46,7%
Extranjero	15 190	10 056	13 334	18 535	39,0%	22,0%	215 363	145 889	119 963	213 021	77,6%	-1,1%	53,3%
Reserva Nacional de Paracas	35 597	31 305	33 448	32 543	-2,7%	-8,6%	452 200	436 043	393 896	375 650	-4,6%	-16,9%	100,0%
Nacional	12 512	27 359	26 747	27 798	3,9%	122,2%	316 519	395 212	349 346	334 080	-4,4%	5,5%	88,9%
Extranjero	23 085	3 946	6 701	4 745	-29,2%	-79,4%	135 681	40 831	44 550	41 570	-6,7%	-69,4%	11,1%
P/-: Información Preliminar. 1/Cifra incluye la Ciudad Inka de Machu Picchu, Camino Inka-Piscacocha Km. 82, Camino Inka-Qorwayrachina Km. 88 y Camino Inka-Chachabamba Km.104. 2/Cifra incluye Uaullipata, Puqro, Rummy Punku, Sapantitana. Fuente: Ministerio de Cultura, Servicio Nacional de Áreas Naturales por el Estado (SERNANP), entre otros. Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA. Con información disponible al mes de enero de 2025.													

6

Nota: (MINCETUR, 2024)

#### 4.1.1.2. Arribos Internacionales a Nivel Regional

Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), hasta octubre del 2024 se llegó a 1 290 332 visitantes en la región del Cusco. El RRT es un informe que desarrolla la evolución de los indicadores turísticos de las regiones del país, en el caso para la región del Cusco a fin de evaluar de forma integral la evolución del turismo interno, el movimiento económico, así como el movimiento de pasajeros y las visitas a los principales lugares turísticos de la Región.

Según el INEI, la actividad productiva de la región Cusco, durante el primer trimestre del 2024, presentó un incremento de 7,4%, en el segundo trimestre descendió en 2,4%, mientras que en el tercer trimestre ascendió en 2,0%, influenciado principalmente por los sectores de transporte, almacenamiento, correo y mensajería (+12,8%), electricidad, gas y agua (+11,4%), administración pública y defensa (+4,1%), telecomunicaciones y otros servicios de información (+3,3%), comercio

(+2,5%) y minería e hidrocarburos (+0,8%). No obstante, se redujeron los sectores de agropecuario (-11,7%) y construcción (-3,5%).

Entre enero y octubre del 2024, el Santuario Histórico de Machu Picchu, recibió 1 290 332 visitantes, cifra que superó en 67,5% de lo alcanzado en el similar periodo del 2023 (flujo adicional de 520 mil), donde el 76,1% del total fueron visitantes extranjeros y el 23,9% visitantes nacionales. Mientras que, la Explanada de Saqsayhuaman recibió 793 879 visitantes (+54,1%), lo que significó un flujo adicional de 279 mil respecto a los valores alcanzados en el mismo periodo del 2023, asimismo, dicha cantidad también logró superar las cifras registradas entre enero-octubre del 2019, ascendiendo en 17,5%.

Según CORPAC, durante los meses de enero y octubre de 2024, el Aeropuerto Internacional Velasco Astete de Cusco, recibió un total de 1 735 764 pasajeros, lo que reflejó un incremento de 44,0% (flujo adicional de 530 mil) con respecto a los valores alcanzados en el mismo periodo del 2023, además, dicha cifra también superó lo registrado durante enero-octubre del 2019 (+7,1%).

Durante enero y octubre del 2024, la oferta promedio de establecimiento de hospedaje fue de 2 269, lo que significó un incremento interanual de 5,7% y 4,2% respecto al periodo de enero-octubre del 2019. Los arribos a establecimientos de hospedaje de la región Cusco ascendieron a 2,8 millones (+45,6%), lo que significó un flujo adicional de 890 mil en comparación a las cifras alcanzadas durante enero-octubre del 2023, aun así, dicha cantidad no logró superar los valores alcanzados en el 2019, representando así el 94,7%. (MINCETUR, 2024)



Figura 12

Región Cusco, principales indicadores de turismo, 2019-2024

Cusco: Principales Indicadores del Sector Turismo															
	Comparativo Anual							Comparativo por periodo							
	Año					Var. % Anual		Enero - Octubre						Var. % Ene-Oct	
	2019	2020	2021	2022	2023	23/19	23/22	2019	2020	2021	2022	2023	2024 <sup>#/</sup>	24/19	24/23
1. Llegada de visitantes a principales Lugares Turísticos															
Santuario Histórico de Machu Picchu 1/	1 585 262	269 576	461 120	1 038 584	955 741	↓ -39,7%	↓ -8,0%	1 360 591	240 298	343 808	907 555	770 148	1 290 332	↓ -5,2%	↑ 67,5%
Nacional	369 641	96 791	305 613	326 434	293 824	↓ -20,5%	↓ -10,0%	311 109	73 384	247 216	288 205	242 717	308 666	↓ -0,8%	↑ 27,2%
Extranjero	1 215 621	172 785	155 507	712 150	661 917	↓ -45,5%	↓ -7,1%	1 049 482	166 914	96 592	619 350	527 431	981 666	↓ -6,5%	↑ 86,1%
Explanada de Saqsayhuaman	804 110	156 817	326 602	682 618	628 601	↓ -21,8%	↓ -7,9%	675 865	137 796	250 971	589 478	515 198	793 879	↑ 17,5%	↑ 54,1%
Nacional	307 892	77 387	256 314	337 554	320 381	↑ 4,1%	↓ -5,1%	255 639	60 116	207 475	291 017	265 353	354 740	↑ 38,8%	↑ 33,7%
Extranjero	496 218	79 430	70 288	345 064	308 220	↓ -37,9%	↓ -10,7%	420 226	77 680	43 496	298 461	249 845	439 139	↑ 4,5%	↑ 75,8%
2. Llegadas al Aeropuerto Internacional Velasco Astete															
Número de Pasajeros	1 936 621	503 751	742 804	1 421 627	1 498 953	↓ -22,6%	↑ 5,4%	1 621 314	428 572	563 362	1 193 284	1 205 693	1 735 764	↑ 7,1%	↑ 44,0%
3. N° Establecimientos Hospedaje	2 174	1 198	1 887	2 091	2 148	↓ -1,2%	↑ 2,7%	2 176	1 188	1 882	2 093	2 146	2 269	↑ 4,2%	↑ 5,7%
4. N° Arribos a Hospedajes	3 525 424	1 015 872	1 459 937	2 684 026	2 439 078	↓ -30,8%	↓ -9,1%	3 000 314	789 010	1 122 731	2 283 210	1 951 245	2 841 121	↓ -5,3%	↑ 45,6%
Nacional	1 260 205	708 723	1 051 087	1 158 388	1 027 954	↓ -18,4%	↓ -11,3%	1 052 566	495 264	856 229	974 796	836 845	905 203	↓ -14,0%	↑ 8,2%
Extranjero	2 265 219	307 149	408 850	1 525 638	1 411 124	↓ -37,7%	↓ -7,5%	1 947 748	293 746	266 502	1 308 414	1 114 400	1 935 918	↓ -0,6%	↑ 73,7%
5. Arribos en establecimientos categorizados															
Cinco Estrellas	329 984	49 759	108 998	234 156	174 499	↓ -47,1%	↓ -25,5%	281 849	43 284	80 004	205 233	133 931	262 247	↓ -7,0%	↑ 95,8%
Cuatro Estrellas	281 634	47 002	85 072	202 857	228 887	↓ -18,7%	↑ 12,8%	240 490	40 905	64 891	172 465	180 499	362 176	↑ 50,6%	↑ 100,7%
Tres Estrellas	518 441	105 285	166 906	401 057	330 871	↓ -36,2%	↓ -17,5%	443 327	89 119	124 641	344 740	255 986	495 815	↑ 11,8%	↑ 93,7%
Dos Estrellas	248 821	85 967	101 878	189 632	152 544	↓ -38,7%	↓ -19,6%	210 881	66 588	77 999	161 379	120 659	178 526	↓ -15,3%	↑ 48,0%
Una Estrella	68 121	30 708	48 071	52 536	52 310	↓ -23,2%	↓ -0,4%	56 981	21 388	38 621	43 192	42 192	50 202	↓ -11,9%	↑ 19,0%
#/: Información preliminar.															
Fuente: Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, INEI, CORPAC, Ministerio de Cultura, SEIRNANP.															
Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA - DIAITA.															
Información disponible al mes de diciembre del 2024.															

Nota. (MINCETUR, 2024)

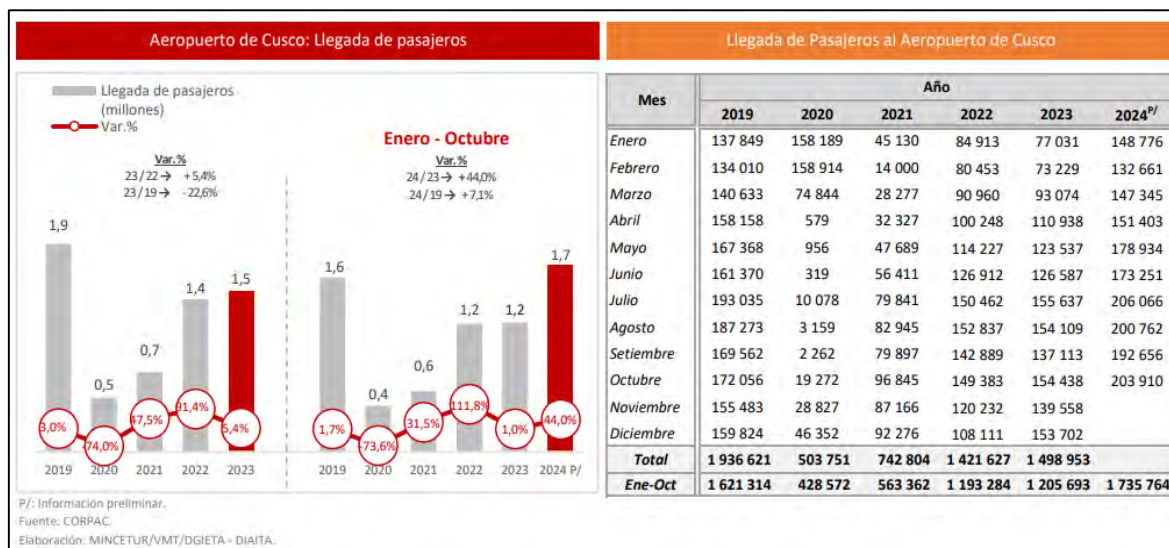
**a. Llegada de Pasajeros al Aeropuerto Velasco Astete del Cusco, 2019-2024**

Enero - octubre 2024: El Aeropuerto Internacional Velasco Astete de Cusco registró la llegada de 1,7 millones de pasajeros (+44,0%)

Durante enero-octubre del 2024, la llegada de pasajeros al Aeropuerto Internacional Velasco Astete ascendió a 1 735 764, cifra 44,0% superior a lo registrado durante el mismo periodo del año pasado. Asimismo, dicha cifra también superó los valores alcanzados durante enero-octubre del 2019, registrando un incremento de 7,1%. (MINCETUR, 2024).

**Figura 13**

*Llegada de pasajeros al Aeropuerto Velasco Astete del Cusco, 2019-2024*



Nota. (MINCETUR, 2024)

**b. Llegada de Pasajeros al Aeropuerto del Cusco, Según Tipo de Aerolínea, 2019-2024**

Enero - Octubre 2024: LATAM Airlines fue la aerolínea que concentró el 64,3% de vuelos con destino a Cusco Entre enero y octubre del 2024, Latam Airlines fue la compañía que concentró el 64,3% de vuelos con destino a Cusco. Asimismo, movilizó el mayor número de pasajeros (64,1%), seguido de Sky Airline (17,0%), Jetsmart Airlines Perú (16,8%) y Avianca (2,1%). (MINCETUR, 2024)





**d. Visitantes a la Explanada de Saqsayhuaman 2019-2024**

Enero - Octubre 2024: La Explanada de Saqsayhuaman recibió 794 mil visitantes (+54,1%). Durante enero y octubre del 2024, la Explanada de Saqsayhuaman recibió 793 879 visitantes (+54,1%), lo que significó un flujo adicional de 278 681 respecto al mismo periodo del 2023, además, esta cifra también logró superar lo alcanzado durante enero-octubre del 2019, ascendiendo en 17,5%. El 55,3% del total de visitantes al Complejo Arqueológico de Saqsayhuaman fueron extranjeros y el 44,7% nacionales. (MINCETUR, 2024)

**Figura 16**

*Visitantes a la explanada de Saqsayhuaman, 2019-2024*

Visitantes a la Explanada Saqsayhuaman																	
Mes	2019			2021			2022			2023			2024 <sup>P/</sup>			Var.% 2023/2022	Var.% 2024/2023
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero		
Total	804 110	307 892	496 218	326 602	256 314	70 288	682 618	337 554	345 064	628 601	320 381	308 220	793 879	354 740	439 139	↓ -7,9%	↑ 54,1%
Ene-Oct	675 865	255 639	420 226	250 971	207 475	43 496	589 478	291 017	298 461	515 198	265 353	249 845	793 879	354 740	439 139	↓ -12,6%	↑ 54,1%
Enero	51 924	24 130	27 794	8 813	8 545	268	43 065	28 954	14 111	24 288	15 329	8 959	74 655	39 626	35 029	↓ -43,6%	↑ 207,4%
Febrero	38 657	18 208	20 449	0	0	0	33 472	21 252	12 220	16 291	10 452	5 839	48 510	24 621	23 889	↓ -51,3%	↑ 197,8%
Marzo	44 777	14 244	30 533	6 594	6 163	431	25 760	13 437	12 323	24 080	14 746	9 334	50 695	17 833	32 862	↓ -6,5%	↑ 110,5%
Abril	56 378	15 904	40 474	6 562	5 601	961	59 172	26 199	32 973	38 705	17 948	20 757	60 213	16 936	43 277	↓ -34,6%	↑ 55,6%
Mayo	64 006	20 959	43 047	14 123	11 889	2 234	55 257	26 362	28 895	44 097	22 015	22 082	83 917	36 353	47 564	↓ -20,2%	↑ 90,3%
Junio	102 107	35 939	66 168	18 362	14 588	3 774	56 071	23 644	32 427	56 348	26 526	29 822	83 736	35 511	48 225	↑ 0,5%	↑ 48,6%
Julio	95 540	33 047	62 493	48 384	40 696	7 688	83 878	36 212	47 666	79 260	39 783	39 477	99 837	44 870	54 967	↓ -5,5%	↑ 26,0%
Agosto	85 516	36 823	48 693	59 359	50 960	8 399	86 702	44 000	42 702	84 364	43 495	40 869	110 059	53 931	56 128	↓ -2,7%	↑ 30,5%
Setiembre	66 884	26 963	39 921	42 182	34 046	8 136	70 929	33 122	37 807	66 773	32 034	34 739	87 188	39 469	47 719	↓ -5,9%	↑ 30,6%
Octubre	70 076	29 422	40 654	46 592	34 987	11 605	75 172	37 835	37 337	80 992	43 025	37 967	95 069	45 590	49 479	↑ 7,7%	↑ 17,4%
Noviembre	67 254	27 735	39 519	36 699	24 056	12 643	64 490	30 748	33 742	64 299	31 120	33 179				↓ -0,3%	
Diciembre	60 991	24 518	36 473	38 932	24 783	14 149	28 650	15 789	12 861	49 104	23 908	25 196				↑ 71,4%	

P/: Información preliminar.

Nota: En los meses de abril a setiembre del año 2020 registra data 0 ya que el 16 de Marzo el Gobierno declaró estado de emergencia nacional a consecuencia del brote del COVID-19. A partir del 15 de octubre SAQSAYHUAMAN reinició sus actividades. Hasta diciembre del 2020 se tuvo información sobre Sapantiana. Del 31 de enero al 28 de febrero de 2021 no hubo atención al público, debido a las medidas preventivas ante la pandemia de la Covid-19 (aforo 0%); reiniciando sus actividades a partir del 01 de marzo de 2021 con aforo reducido al 40%.

Las cifras incluyeron Uaupitapa, Puqro, Rummy Punku, Sapantiana.

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA - DIAITA.

Información disponible al mes de diciembre del 2024.

Nota. (MINCETUR, 2024)

**e. Visitantes al Parque Arqueológico de Ollantaytambo, 2019-2024**

Enero - Octubre 2024: El Parque Arqueológico de Ollantaytambo recibió la visita de 724 mil turistas (+66,1%)

Durante enero y octubre del 2024, el Parque Arqueológico de Ollantaytambo recibió 724 433 visitantes (+66,1%), lo que significó un flujo adicional de 288 mil respecto al mismo periodo del 2023. Asimismo, dicha cifra representó el 88,7% de los valores alcanzados entre enero y octubre de 2019. Del total de los visitantes al Parque Arqueológico de Ollantaytambo el 68,4% fueron extranjeros y el 31,6% nacionales. (MINCETUR, 2024)



Figura 17

## Visitantes al Parque Arqueológico de Ollantaytambo

Visitantes al Parque Arqueológico de Ollantaytambo																	
Mes	2019			2021			2022			2023			2024 <sup>P/</sup>			Var.% 2023/2022	Var.% 2024/2023
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero		
Total	960 496	316 865	643 631	296 340	224 232	72 108	696 019	285 355	410 664	543 837	253 182	290 655	724 433	228 971	495 462	-21,9%	
Ene-Oct	816 884	254 041	562 843	229 858	183 288	46 570	617 477	246 012	371 465	436 060	201 823	234 237	724 433	228 971	495 462	-29,4%	
Enero	67 909	28 119	39 790	15 643	14 922	721	34 129	24 612	9 517	17 391	9 932	7 459	60 896	29 974	30 922	-49,0%	
Febrero	40 751	17 437	23 314	0	0	0	26 228	18 507	7 721	10 724	7 395	3 329	41 188	20 489	20 699	-59,1%	
Marzo	50 891	13 401	37 490	4 123	3 801	322	29 856	14 587	15 269	21 342	11 628	9 714	55 347	16 324	39 023	-28,5%	
Abril	80 336	14 332	66 004	5 109	4 007	1 102	58 131	15 173	42 958	37 416	16 730	20 686	60 516	13 073	47 443	-35,6%	
Mayo	108 687	23 653	85 034	12 135	9 710	2 425	50 174	18 954	31 220	42 932	17 248	25 684	78 149	17 161	60 988	-14,4%	
Junio	88 737	21 462	67 275	18 420	13 221	5 199	53 761	18 821	34 940	45 197	18 084	27 113	74 573	18 620	55 953	-15,9%	
Julio	121 893	33 418	88 475	33 607	27 153	6 454	110 622	34 777	75 845	63 574	29 472	34 102	66 188	5 422	60 766	-42,5%	
Agosto	101 365	34 949	66 416	49 841	41 608	8 233	114 062	36 392	77 670	68 562	34 416	34 146	100 338	38 013	62 325	-39,9%	
Setiembre	75 563	28 629	46 934	44 306	33 711	10 595	69 263	30 205	39 058	60 399	24 236	36 163	90 265	29 518	60 747	-12,8%	
Octubre	80 752	38 641	42 111	46 674	35 155	11 519	71 251	33 984	37 267	68 523	32 682	35 841	96 973	40 377	56 596	-3,8%	
Noviembre	82 780	39 712	43 068	35 617	22 775	12 842	50 313	23 805	26 508	60 782	29 794	30 988				20,8%	
Diciembre	60 832	23 112	37 720	30 865	18 169	12 696	28 229	15 538	12 691	46 995	21 565	25 430				66,5%	

P/: Información preliminar.

Nota: De abril a setiembre del 2020, estuvo cerrado por motivo del estado de emergencia (Covid-19). Reinició sus actividades del 15 de octubre del 2020. Por medidas preventivas del Covid-19, del 31 de enero al 28 de febrero del 2021 no hubo atención al público en centros arqueológicos. Reinició actividades el 01 de marzo de 2021.

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Elaboración: MINCETUR/VMT/GOIETA - DIAITA.

Información disponible al mes de diciembre del 2024.

P/: Información preliminar.

Nota: De abril a setiembre del 2020, estuvo cerrado por motivo del estado de emergencia (Covid-19). Reinició sus actividades el 15 de octubre del 2020. Por medidas preventivas del Covid-19, del 31 de enero al 28 de febrero del 2021 no hubo atención al público en centros arqueológicos. Reinició actividades el 01 de marzo de 2021.

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Elaboración: MINCETUR/VM/DIGIETA - DIAITA.

Información disponible al mes de diciembre del 2024.

Nota: (MINCETUR, 2024)

## f. Visitantes al Complejo Arqueológico de Moray, 2019-2024

Enero - Octubre 2024: El Complejo Arqueológico de Moray recibió 618 mil visitantes (+69,3%) Entre enero y octubre 2024, el Complejo Arqueológico de Moray recibió un total de 617 548 visitantes, cifra 69,3% superior a lo registrado en similar periodo del 2023 (flujo adicional de 253 mil), además, dicho total también fue superior a las cifras alcanzadas durante el mismo periodo del 2019, ascendiendo en 28,8%. El 63,8% del total de los visitantes al Complejo Arqueológico de Moray fueron extranjeros y el 36,2% nacionales. (MINCETUR, 2024)

Figura 18

## Visitantes al Complejo Arqueológico de Moray

Visitantes al Complejo Arqueológico de Moray																	
Mes	2019			2021			2022			2023			2024 <sup>P/</sup>			Var.%	Var.%
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	2023/2022	2024/2023
Total	563 622	195 903	367 719	260 682	180 090	80 592	510 690	234 820	275 870	460 156	213 619	246 537	617 548	223 560	393 988	↓ -9,9%	
Ene-Oct	479 410	166 223	313 187	198 989	142 043	56 946	466 414	213 978	252 436	364 741	167 270	197 471	617 548	223 560	393 988	↓ -21,8%	↑ 69,3%
Enero	40 193	18 944	21 249	10 075	9 009	1 066	33 261	20 700	12 561	16 811	8 380	8 431	44 218	21 428	22 790	↓ -49,5%	↑ 163,0%
Febrero	31 404	13 792	17 612	0	0	0	28 186	17 344	10 842	9 966	5 548	4 418	36 693	18 876	17 817	↓ -64,6%	↑ 268,2%
Marzo	33 318	12 194	21 124	4 425	3 799	626	37 031	20 589	16 442	18 453	8 564	9 889	37 986	14 022	23 964	↓ -50,2%	↑ 105,9%
Abril	47 377	16 790	30 587	4 852	3 857	995	66 703	22 499	44 204	32 855	12 228	20 627	43 951	11 743	32 208	↓ -50,7%	↑ 33,8%
Mayo	40 499	12 689	27 810	13 655	9 224	4 431	52 323	25 780	26 543	37 725	16 708	21 017	70 358	19 730	50 628	↓ -27,9%	↑ 86,5%
Junio	45 264	12 495	32 769	16 617	11 201	5 416	48 663	22 796	25 867	36 581	16 066	20 515	65 916	18 564	47 352	↓ -24,8%	↑ 80,2%
Julio	69 626	19 614	50 012	33 366	22 528	10 838	53 135	25 238	27 897	44 694	20 600	24 094	82 040	28 082	53 958	↓ -15,9%	↑ 83,6%
Agosto	63 542	23 780	39 762	39 828	28 805	11 023	66 756	22 110	44 646	57 726	27 253	30 473	83 049	33 847	49 202	↓ -13,5%	↑ 43,9%
Setiembre	53 335	16 906	36 429	33 049	23 756	9 293	33 731	15 700	18 031	53 783	24 035	29 748	72 872	25 146	47 726	↑ 59,4%	↑ 35,5%
Octubre	54 852	19 019	35 833	43 122	29 864	13 258	46 625	21 222	25 403	56 147	27 888	28 259	80 465	32 122	48 343	↑ 20,4%	↑ 43,3%
Noviembre	44 186	15 704	28 482	33 802	21 667	12 135	26 541	11 892	14 649	50 168	25 300	24 868				↑ 89,0%	
Diciembre	40 026	13 976	26 050	27 891	16 380	11 511	17 735	8 950	8 785	45 247	21 049	24 198				↑ 155,1%	

P/): Información preliminar.

Nota: De abril a setiembre del 2020, estuvo cerrado por motivo del estado de emergencia por el Covid-19. Reinició sus actividades del 15 de octubre del 2020. Por medidas preventivas del Covid-19, del 31 de enero al 28 de febrero del 2021 no hubo atención al público en centros arqueológicos. Reinició actividades el 01 de marzo de 2021.

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA - DAITA.

Información disponible al mes de diciembre del 2024

P/: Información preliminar.

Nota: De abril a setiembre del 2020, estuvo cerrado por motivo del estado de emergencia por el Covid-19. Reinició sus actividades del 15 de octubre del 2020. Por medidas preventivas del Covid-19, del 31 de enero al 28 de febrero del 2021 no hubo atención al público en centros arqueológicos. Reinició actividades el 01 de marzo de 2021.

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco.

Elaboración: MINCETUR/VM/DIGIETA - DIAITA.

Información disponible al mes de diciembre del 2024.

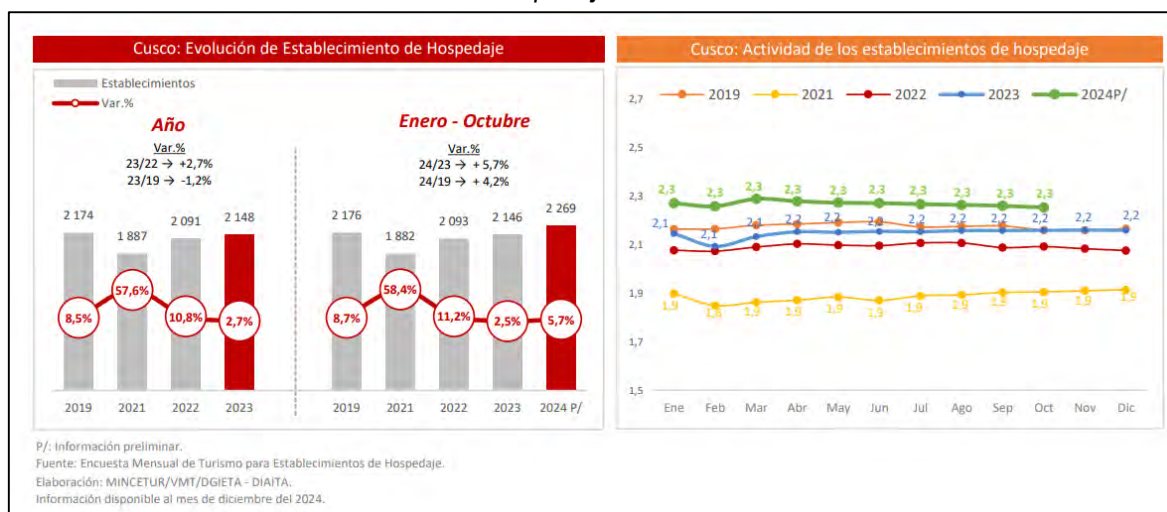
Nota: (MINCETUR, 2024)

**g. Evolución y actividad de los establecimientos de hospedaje, Cusco, 2019-2024**

Enero - Octubre 2024: La oferta promedio de establecimientos de hospedaje registró un incremento de 5,7%. Entre enero y octubre del 2024, la oferta promedio de establecimientos de hospedaje fue de 2 269, cifra 5,7% superior a lo reportado en el similar periodo del año 2023. Además, esta oferta promedio también logró superar lo alcanzado durante el enero-octubre del 2019, ascendiendo en 4,2%. (MINCETUR, 2024)

**Figura 19**

*Cusco: Evolución de establecimientos de hospedaje*

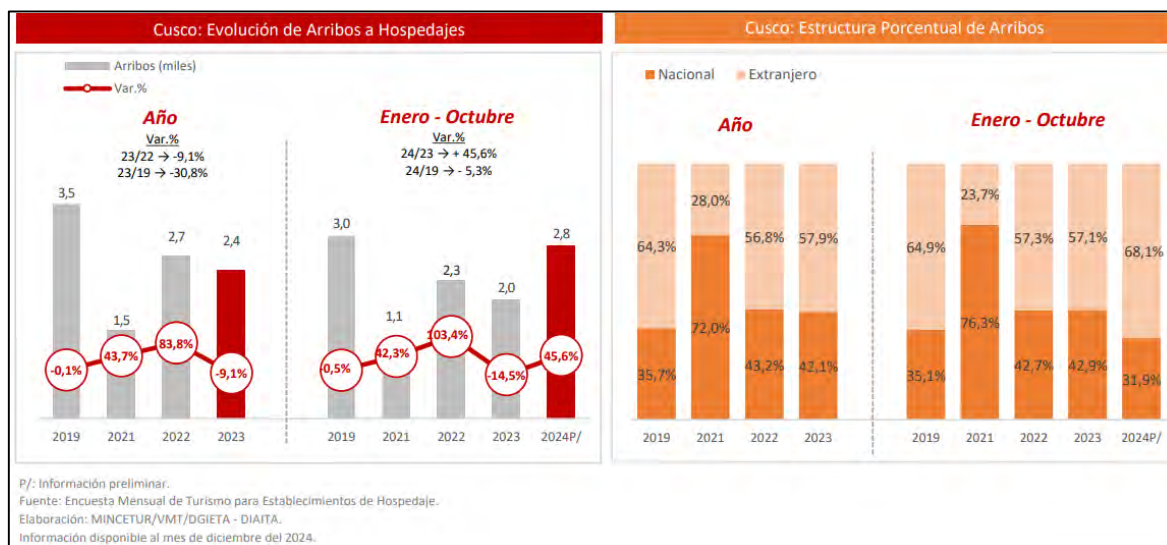


Nota. (MINCETUR, 2024)

**h. Evolución y estructura porcentual de arribos a hospedajes, Cusco, 2019-2024**

Enero - Octubre 2024: Arribos a establecimientos de hospedaje ascendió a 2,8 millones (+45,6%). Entre los meses de enero y octubre del 2024, el total de arribos a establecimientos de hospedaje alcanzó los 2 841 121, lo que significó un incremento de 45,6% (flujo adicional de 890 mil) respecto a los arribos alcanzados durante el similar periodo del 2023, dicho total representó el 94,7% de los valores registrados durante enero-octubre del 2019.

El 68,1% del total de arribos a establecimientos de hospedaje fueron extranjeros, mientras que el 31,9% fueron nacionales. (MINCETUR, 2024)

**Figura 20***Evolución y estructura porcentual de arribos, 2019-2024*

Nota. (MINCETUR, 2024)

#### 4.1.1.3. Arribos nacionales

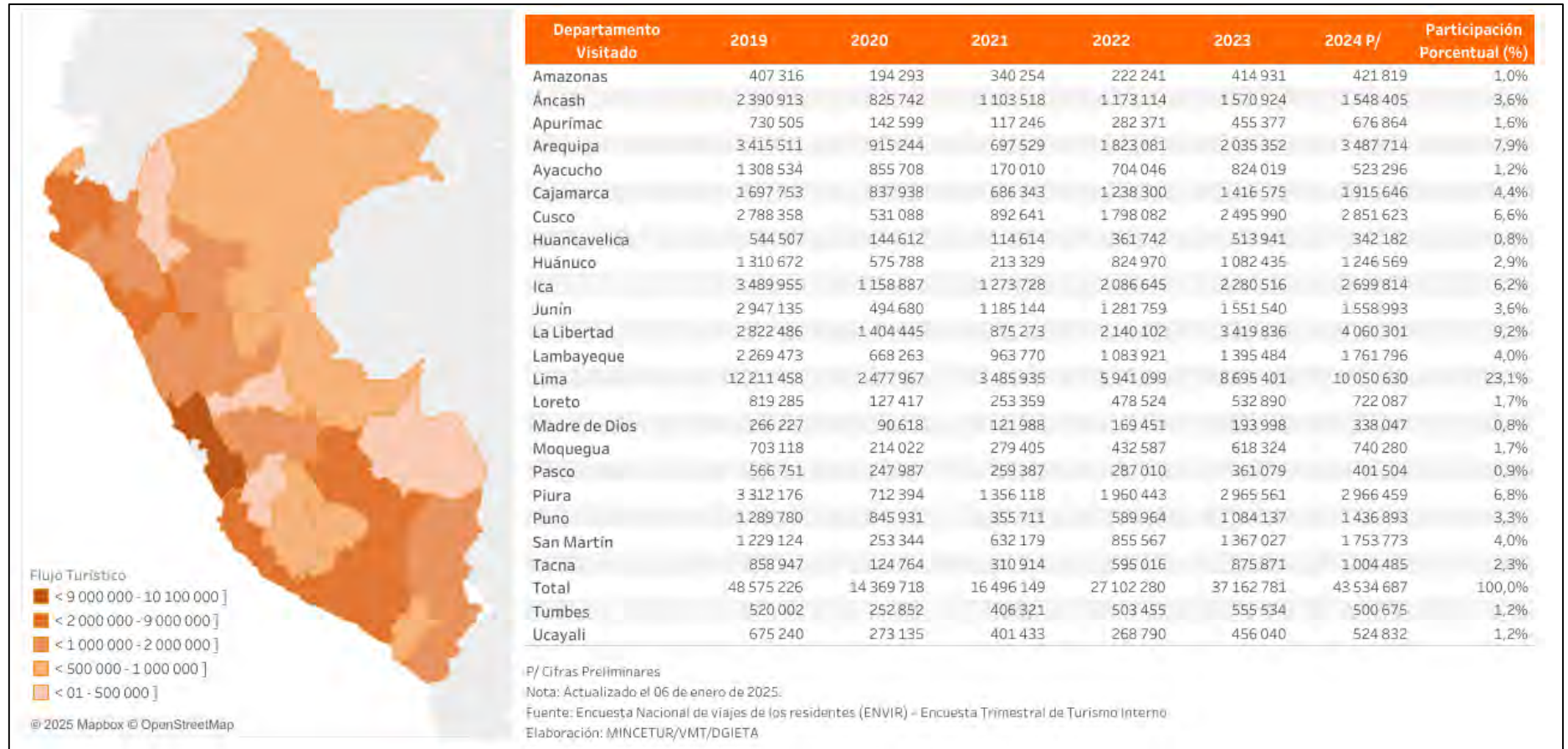
En 2024, los visitantes nacionales totalizan 362,198, lo que supone un 2.1% menos que en 2019 (369,641). Esto muestra una recuperación más lenta en este segmento, posiblemente por factores económicos o un enfoque mayor en la promoción hacia turistas internacionales. Los meses con más afluencia de turistas nacionales en 2024 son julio (46,654) y agosto (48,030), coincidiendo con vacaciones escolares y eventos locales.

**Figura 21***Flujo de viajes por turismo interno (Millones de viajes) 2014-2024*



**Figura 22**

*Perú, Flujo turístico interno según departamentos, 2019-2024*



Nota. MINCETUR 2024

#### **4.1.2. Ingreso de divisas**

##### **4.1.2.1. Gasto per cápita por turista internacional**

El gasto promedio de un turista extranjero en Perú es de US\$ 1,069, sin incluir el transporte para entrar o salir del país. (PROMPERU, 2024). Aumento del gasto promedio del turista extranjero: De US\$ 1,500 a US\$ 2,000 por visita, lo que refleja una mayor capacidad de gasto y un mayor interés por experiencias más exclusivas. (Hotevia, 2024).

##### **4.1.2.2. Monto recaudado en divisas por el turismo internacional**

La actividad turística influye en distintos sectores económicos de manera directa e indirecta, y contribuye con el dinamismo de la economía, la obtención de recursos fiscales y la generación de empleo formal. Por esto, resulta importante analizar cada una de estas áreas y así evaluar el impacto del turismo en nuestra economía.

De acuerdo con el *Travel and Tourism Development Index*, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), se espera que el turismo internacional y la contribución de los viajes y el turismo al PBI mundial alcancen los niveles pre pandemia hacia finales de 2024; sin embargo, el Perú estaría más alejado de alcanzar dichos resultados.

En nuestro país, la actividad turística el 2024 contribuyó con el 23.1% (Var. % Ingreso de divisas), esto representa un aporte de 2.9 % al PBI Nacional Total, con un total de 4 526 (US\$ Millones) como ingreso de divisas por turismo receptivo para el 2024, comparado con el 2023 que se tuvo una recaudación de 3 677 (US\$ Millones).

El ingreso de divisas por concepto de turismo receptivo al tercer trimestre del año (2024) representó una recuperación del 97.4% con respecto al nivel observado en el mismo periodo de 2019. Si bien estos resultados reflejan un avance de la recuperación del turismo en nuestro país, estamos rezagados frente a la recuperación en el mundo y en países de la región, lo que debería llamar la atención de los principales hacedores de política para que, de cara a impulsar la recuperación total del sector, tomen acciones concretas que fortalezcan la competitividad turística del Perú.

Es por eso que, a continuación, se presentan los gráficos y cuadros realizados por la MINCETUR donde nos muestra las principales cifras de la actividad turística en nuestro país, todo esto asociado al Ingreso de divisas por turismo receptivo, llegada de turistas internacionales, Flujo de Viajes por turismo interno, Ingreso por el Flujo de viajes por turismo interno 2024:

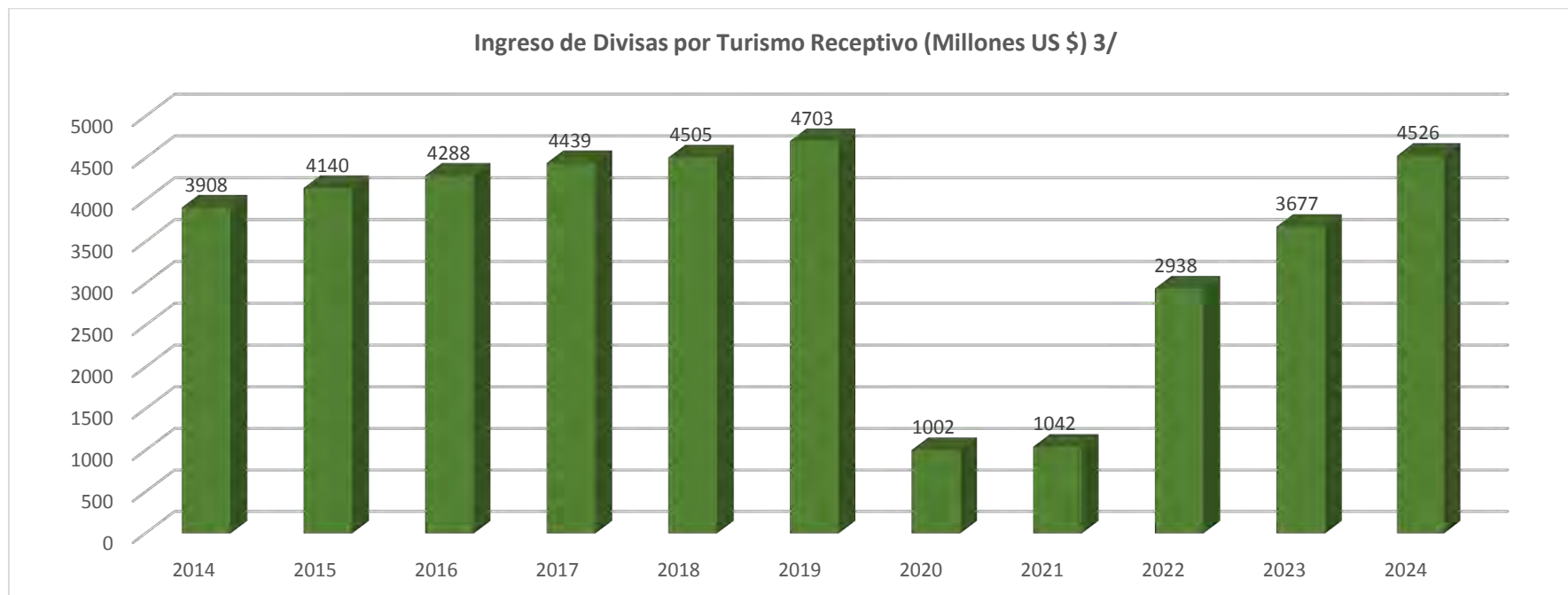
**Tabla 16***Perú, Indicadores económicos del turismo internacional y nacional, 2014-2024*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024/P
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 924	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	-1,1%	-79,5%	-50,4%	352,2%	25,7%	29,0%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US\$)	3 968	4 140	4 288	4 439	4 505	4 703	1 002	1 042	2 928	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	0,2%	5,9%	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	-78,7%	4,0%	181,9%	25,2%	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	14,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%	-70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de US\$)	4 631	4 465	4 565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % por Flujo	2,9%	-3,6%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	-76,0%	50,1%	72,4%	33,8%	29,6%
Empleo Turístico (Miles de Personas)	1 225	1 257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	0,8%	2,5%	2,3%	3,1%	4,4%	5,4%	-52,2%	19,6%	21,0%	14,6%	13,5%

Nota. (MINCETUR, 2024)

**Figura 23**

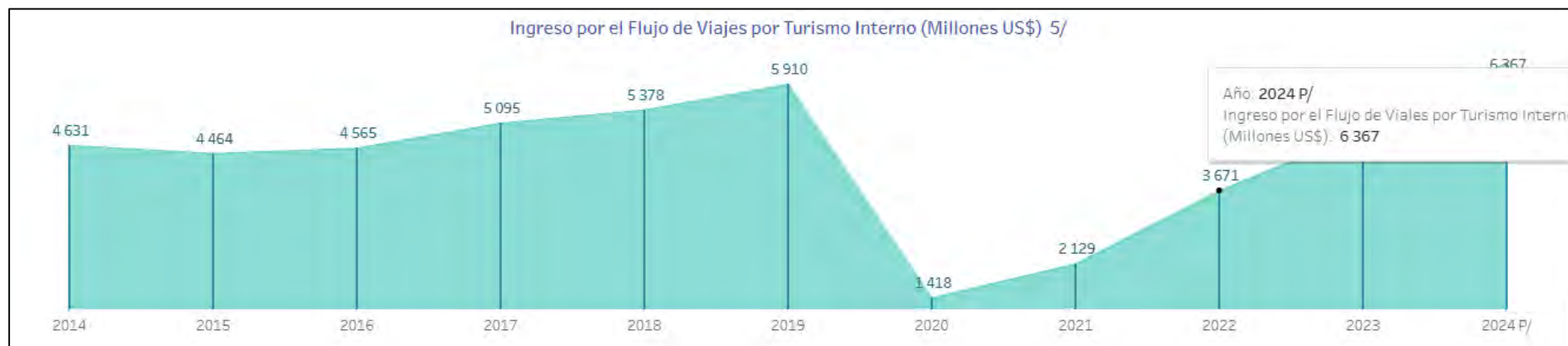
*Perú, Ingreso de divisas por turismo receptivo, 2014-2024*



Nota. (MINCETUR, 2024)

**Figura 24**

*Ingreso por el flujo de viajes por turismo interno (Millones US\$)*



Nota. (MINCETUR, 2024)

1/ El aporte del PBI Turístico se obtuvo a partir las Cuentas Satélite de Turismo (CST) elaboradas por el MINCETUR.

2/ Total Turistas Internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior.

3/ De acuerdo a lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú [Nota Semanal N° 8-2024 (22/02/2024)], en la Balanza de Pagos: Servicios, es equivalente a la suma de las cuentas de Crédito (ingresos) de Viajes y Transporte de Pasajeros.

4/ Número de viajes por turismo interno. Esta información es obtenida a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR).

5/ Ingreso económico generado por el flujo de viajes de turismo interno.

6/ Empleo turístico = Directo + Indirecto.



#### **4.1.2.3. Monto Recaudado en Divisas a Nivel Regional**

El turismo internacional y local impulsó la economía de Cusco, consolidando su posición como destino clave en 2024. Cusco, epicentro del turismo en el Perú, fue clave en la recuperación del sector en 2024, con la llegada de más de 3.2 millones de turistas internacionales, un incremento del 29% respecto al año anterior. Esta afluencia generó 1.31 millones de empleos directos e indirectos en todo el país, un 13.5% más que en 2023. El Santuario Histórico de Machu Picchu, distinguido como “Mejor atracción turística del mundo” y “Destino Carbono Neutral” por segundo año consecutivo, reafirma su rol protagónico en la atracción de visitantes y divisas, que sumaron 4,526 millones de dólares en 2024. El turismo representó el 2.9% del PBI nacional y Cusco lideró este aporte gracias a su oferta cultural e histórica única. Además, el turismo interno creció un 17.1% con 43.5 millones de viajes, muchos de ellos hacia nuestra región. Machu Picchu y otros atractivos de Cusco no solo generan empleos y dinamizan la economía, sino que refuerzan la posición del Perú como un destino turístico de clase mundial.

#### **4.1.3. Empleo turístico**

##### **4.1.3.1. Número de Puestos de Trabajo a Nivel Nacional**

La ministra de Comercio Exterior y Turismo, Desilú León, reveló que en el 2024 el sector turismo en el Perú representaría el 2.9 % del PBI y generaría 1.3 millones de empleos. Estas cifras demuestran, sin lugar a dudas, que el turismo es una potente fuente de riqueza y empleo para los peruanos. (MINCETUR, 2024)

**Tabla 17***Perú: Algunos indicadores turísticos 2014-2024*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 P/
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,8%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3,256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	-1,1%	-79,5%	-50,4%	352,2%	25,7%	29,0%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US\$)	3 908	4 140	4 288	4 439	4 505	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	-0,2%	5,9%	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	-78,7%	4,0%	181,9%	25,2%	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	14,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%	70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de US\$)	4 631	4 464	4 565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % por Flujo	2,9%	-3,6%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	-76,0%	50,1%	72,4%	33,8%	29,6%
Empleo Turístico (Miles de Personas)	1 225	1 257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	0,8%	2,5%	2,3%	3,1%	4,4%	5,4%	-52,2%	19,6%	21,0%	14,6%	13,5%

Nota. (MINCETUR, 2024)

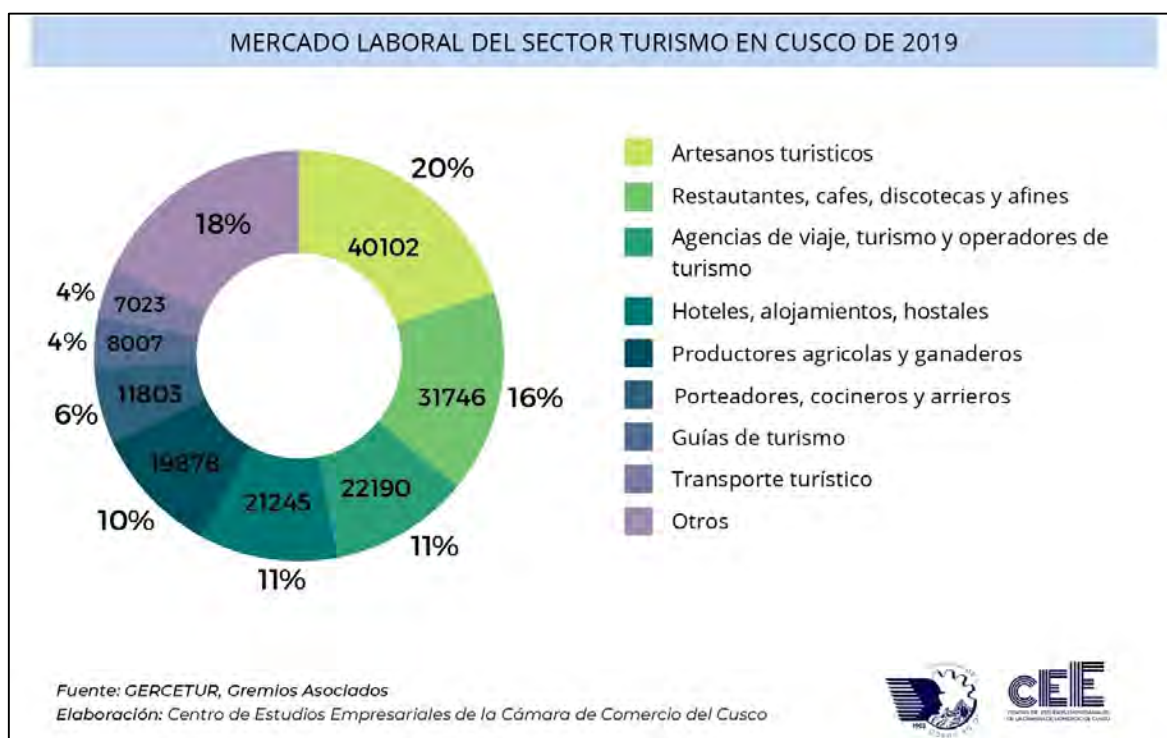
Según el Centro de información de la MINCETUR, el año 2024 se tuvo la cifra de Empleo turístico nivel nacional de 1 312 000 personas, esto asociado a las múltiples actividades en el rubro turístico.

#### 4.1.3.2. Número de puestos de trabajo a nivel regional

El turismo es la principal actividad económica en el Cusco que genera más de 200 mil puestos laborales directos. En ese sentido, el turismo representa el 27% de la PEA Población Económicamente Activa del Cusco, generando empleo en varias actividades que integran la cadena del servicio turístico, en donde se integran a los artesanos, guías, porteadores, productores, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, transportistas entre otros. (Cámara de Comercio del Cusco, 2019)

**Figura 25**

*Trabajadores de turismo en la Región de Cusco, según categoría*



Nota. GERCETUR

**Figura 26***Empleos generados en el turismo en Cusco*

Nota. Centro de Estudios Empresariales, Cámara de Comercio del Cusco

#### 4.1.3.3. Tasas de Crecimiento del Empleo Turístico

Según las proyecciones por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para el 2024 serían las siguientes:

- El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) estimó un crecimiento del 10% en el sector turístico para 2024.
- El Mincetur proyectó que el turismo aportaría 2.9% al PBI en 2024, lo que es menor al 3.9% pre-pandemia.
- El empleo generado por el sector turístico en 2024 podría estar un 10% por debajo del 2019.

Para finales del año 2024 se tuvieron las siguientes estadísticas en cuanto a tasas de crecimiento en el Perú para el empleo:

**Tabla 18**

*Perú, categorías económicas y laborales de carácter turístico, 2014-2024*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 P/
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,8%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	-1,1%	-79,5%	-50,4%	352,2%	25,7%	29,0%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US\$)	3 908	4 140	4 288	4 439	4 505	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	-0,2%	5,9%	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	-78,7%	4,0%	181,9%	25,2	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	14,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%	-70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de US\$)	4 631	4 464	4 565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % por Flujo	2,9%	-3,0%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	-76,0%	50,1%	72,4%	33,8	29,6
Empleo Turístico (Miles de Personas)	1 225	1 257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	<b>0,8%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,3%</b>	<b>3,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>52,2%</b>	<b>19,6</b>	<b>21,0%</b>	<b>14,6%</b>	<b>13,5%</b>

Nota. (MINCETUR, 2024)

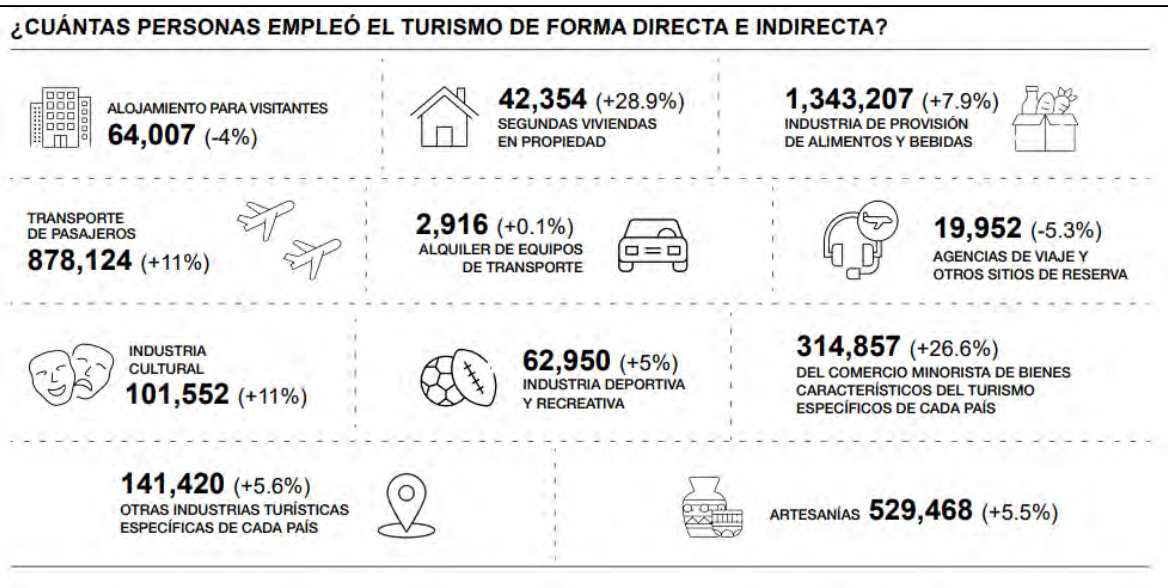
Según el Centro de información de la MINCETUR, el año 2024 se tuvo un 13.5% de VAR/Empleo Turístico, por lo que la tasa de crecimiento en comparación al año 2023 (14.6% VAR) estuvo en descenso.

#### 4.1.3.4. Empleo según actores de turismo

A partir de la Cuenta Satélite de Turismo de 2015, elaborada por el Mincetur, se obtuvieron las actividades económicas relacionadas con el turismo y, junto con la información de la Enaho 2023, se encontró la cantidad de empleados en dichas actividades. Luego de la crisis generada por la pandemia, los conflictos sociales y fenómenos climáticos ocurridos que afectaron negativamente el sector, el empleo vinculado al turismo se recuperó. (ENAH0, 2023)

**Figura 27**

*Número de personas empleadas en el turismo de forma directa e indirecta*



Nota. (ENAH0, 2023)

Al agrupar las cifras antes mencionadas, se concluye que, en total, la industria turística empleó a 3.5 millones de personas en 2023, un 9.6% más que en 2022, lo que se relaciona a la recuperación parcial del sector y el mayor dinamismo de algunas de sus actividades vinculadas como el transporte aéreo y la provisión de alimentos y bebidas. Además, es importante mencionar que la industria turística representó un 19.3% del total de la población económicamente activa de 2023. (ENAH0, 2023)

#### **4.1.4. Aporte del Turismo al PBI**

##### **4.1.4.1. Porcentaje del Aporte del Turismo al PBI Nacional**

En 2024, el sector turístico en Perú representó el 2.9% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Esto es menor al 3.9% que aportaba antes de la pandemia. El aporte del turismo al PBI nacional se ha visto afectado por la pérdida de liderazgo del Perú como destino turístico de la región.

##### **Explicación**

- En 2024, el sector turístico generó 1.3 millones de empleos.
- El empleo generado por el sector turístico en 2024 fue un 10% menor al de 2019.
- El ingreso de divisas por turismo en 2024 fue menor al 2% de 2019.

**Tabla 19***Perú, Aporte del turismo al PBI Nacional*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 P/
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,8%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444,331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	-1,1%	-79,5%	-50,4%	352,2%	25,7%	29,0%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US\$)	3 908	4 140	4 288	4 439	4 505	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	-0,2%	5,9%	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	-78,7%	4,0%	181,9%	25,2%	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	14,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%	-70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de US\$)	4 631	4 464	4,565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % por Flujo	2,9%	-3,6%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	-76,4%	50,1%	72,4%	33,8%	29,6%
Empleo Turístico (Miles de Personas)	1 225	1 257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	0,8%	2,5%	2,3%	3,1%	4,4%	5,4%	-52,2%	19,6%	21,0%	14,6%	13,5%

Nota. MINCETUR



#### **4.1.4.2. Variación Porcentual Anual del Aporte Turístico al PBI Nacional**

El desempeño del sector turismo en Perú se puede analizar a través de: El flujo de pasajeros por aeropuertos, La afluencia a sitios turísticos, La generación de divisas por turismo receptivo. Dos sectores económicos directamente relacionados con el turismo son el de alojamiento y restaurantes, y el de agencias de viaje y operadores turísticos. Para el primero, el PBI alcanzado fue de S/ 15,258 millones en 2022, un 23.2% más que en 2021, pero aún no se recuperan los niveles previos a la pandemia (S/ 17,569 millones). Por otro lado, el sector de agencias de viaje y turismo alcanzó un PBI de S/ 417 millones en 2022, un 151% más que en 2021. Pese a una fuerte recuperación frente al año previo, gran parte de esta se debe a un rebote estadístico, pues el resultado de 2022 es un 45.4% menos que lo registrado en 2019.

En 2023, el PBI del sector alojamiento y restaurantes en Perú representó un 2.8% del PBI total. Esto fue un 10.9% menos que en 2019, antes de la pandemia. En 2024, el sector turístico en Perú representó el 2.9% del Producto Interno Bruto (PBI). Esto equivale a una contribución de 11,1 billones de dólares, un incremento de más del 12% respecto al año anterior.

**Tabla 20***Variación porcentual anual del aporte turístico al PBI Nacional*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 P/
Aporte del PEI Turístico respecto al PBI total	3,8%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	1,5%	1,7%	2,3%	2,5%	2,9%
Llegada de Turistas Internacionales	3 214 934	3 455 709	3 744 461	4 032 339	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Var. % Llegada de Turistas	1,6%	7,5%	8,4%	7,7%	9,6%	-1,1%	-79,5%	-50,4%	352,2%	25,7%	29%
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones US\$)	3 908	4 140	4 288	4 439	4 505	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 526
Var. % Ingreso de Divisas	-0,2%	5,9	3,6%	3,5%	1,5%	4,4%	-78,7%	4,0%	181,9%	25,2%	23,1%
Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de viajes)	38,7	40,5	42,4	44,4	46,5	48,6	14,4	16,5	27,1	37,2	43,5
Var. % Flujo de Viajes	4,6%	4,6%	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%	-70,4%	14,8%	64,3%	37,1%	17,1%
Ingreso por Flujo de Viajes por Turismo Interno (Millones de US\$)	4 631	4 464	4 565	5 095	5 378	5 910	1 418	2 129	3 671	4 912	6 367
Var. % por Flujo	2,9%	-3,6%	2,3%	11,6%	5,6%	9,9%	-76,0%	50,1%	72,4%	33,8%	29,6%
Empleo Turístico (Miles de Personas)	1 225	1 257	1 285	1 325	1 383	1 457	697	834	1 008	1 156	1 312
Var. % Empleo Turístico	0,8%	2,5%	2,3%	3,1%	4,4%	5,4%	-52,2%	19,6%	21,0%	14,6%	13,5%

Nota. MINCETUR

## **4.2. Gobernanza turística regional actual**

Esta parte de los resultados de la investigación obedece al segundo objetivo específico planteado, es decir, a examinar el desarrollo actual de la gobernanza del turismo regional. Cabe aclarar que dicho análisis no será exclusivamente del turismo regional en razón de que es imposible separar el ámbito regional y nacional desde la perspectiva de la gobernanza, habida cuenta que la dirección de la política turística nacional esta centralizada. Para el análisis de este punto se ha visto por conveniente aplicar dos instrumentos de investigación: una encuesta y una entrevista. La primera fue aplicada a la población asociada directa o indirectamente a la actividad turística y la segunda a representantes público-privados de instituciones y empresas que dirigen la actividad turística regional.

### ***4.2.1. Resultados de la encuesta aplicada***

Para el análisis de este punto se recurrió a la aplicación de una encuesta a la población que directa o indirectamente se encuentra relacionada con la actividad turística en las cuatro provincias más turísticas del departamento. Dicha encuesta fue estructurada en buena parte de acuerdo as dimensiones señaladas por la R.M. 285-2023-MINCETUR, es decir: la gobernanza turística regional actual y la normatividad, la gobernanza turística regional actual y los pilares estratégicos, y finalmente la gobernanza turística regional actual y los componentes transversales.

Para arribar a los resultados de dicha encuesta, se procedió a promediar los puntajes asignados por los encuestados a cada ítem o preguntas y ubicarlos en la escala de baremación correspondiente. Se debe tomar en cuenta que dichas respuestas pueden tomar los valores de 1 al 5 en la escala de Likert, siendo 1: muy falso, 2: falso, 3: ni falso ni verdadero, 4: Verdadero, 5: Muy verdadero. A partir de la baremación establecida, estos cinco valores fueron procesados y resumidos en una escala ordinal de 3 niveles: Bajo o eficiente, Medio o aceptable y Alto y eficiente. Teniendo en cuenta que la encuesta fue respondida por un total de 383 personas del sector turismo. A continuación, se presentan los resultados definitivos de la encuesta.

#### 4.2.1.1. Gobernanza Turística Regional Actual y Normatividad

**Tabla 21**

*Gobernanza turística regional actual y normatividad*

Sub categorías	Indicadores	Promedio	Valoración
Marco normativo	El marco normativo que rige actualmente el sector turismo promueve el desarrollo del turístico regional.	2.7	Medio
Grado de centralización	La gobernanza y gestión del turismo regional está centralizado tanto a nivel nacional como regional.	3.2	Medio
Participación de actores	La participación de los actores públicos (gobierno nacional, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional es alta	2.5	Medio
Articulación de actores	La articulación y cooperación de los actores públicos, actores privados y población local para la gestión del destino turístico es alta	2.4	Medio

Como se puede apreciar, todas las respuestas señalan que la gobernanza turística regional actual, expresada en términos normativos, grado de centralización, participación y articulación de actores señalan que se desarrolla en términos medios o aceptables con tendencia a bajo; es decir, que la gobernanza del turismo regional podría desarrollarse de mejor manera, pero se encuentra mediatizada por una gestión que no termina de satisfacer a los protagonistas del turismo. Los promedios más bajos (2.5, 2.4) de esta evaluación lo tienen la figura de la participación y articulación de actores del turismo (gobierno nacional, regional y local, empresas y población local), lo que implica que dicha participación no se realiza de manera óptima, es más, la articulación entre estas entidades es deficiente, lo cual indica que el turismo regional se realiza sin la suficiente participación y articulación de actores privados y estatales y lo que es peor sin la participación suficiente de la población implicada. También existe una crítica al marco normativo, que de acuerdo a los encuestados esta mediatizada o no es lo suficientemente óptima (2.7) porque no promueve el desarrollo el desarrollo del turismo regional como debería. Durante los últimos años, se han dado varias normas para fortalecer el turismo, especialmente durante y después de la pandemia, pero, el turismo nacional y regional aún no logra recuperarse suficientemente. La mejor percepción de los encuestados es el reconocimiento de que la gobernanza y gestión del turismo están centralizados tanto a nivel nacional como regional (3.2). Esa valoración, no es una aprobación sino una confirmación de que efectivamente el turismo nacional y regional funciona actualmente de manera altamente centralizada, con todos los convenientes e inconvenientes que ello implica para el desarrollo del turismo nacional y regional.

#### 4.2.1.2. Gobernanza Turística Regional Actual y Pilares Estratégicos

**Tabla 22**

*Gobernanza turística regional actual y pilares estratégicos*

Sub categorías	Indicadores	Promedio	Valoración
Oferta	La oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad al turista nacional e internacional.	2.4	Medio
Demanda	La demanda de los atractivos y destinos turísticos regionales por parte de los turistas nacionales e internacionales es alta.	3.5	Medio
Territorio	La gobernanza y gestión actual de los atractivos y destinos turísticos regionales toman en cuenta uso sostenible y desarrollo físico espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos regionales.	2.5	Medio
Institucionalidad	Las actividades y servicios turísticos regionales están plenamente formalizadas, institucionalizadas y planificadas tanto a nivel estatal como empresarial.	2.6	Medio

A partir de la aprobación de la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, en setiembre del año 2023, y en el marco de los planes de reactivación del turismo nacional y regional se establecieron cuatro etapas para la gobernanza y gestión del destino turístico: la etapa de identificación y caracterización del destino turístico, la etapa de gobernanza del destino turístico, la etapa del modelo de gestión del destino turístico y la etapa de la planificación del destino turístico. La primera etapa de identificación y caracterización del destino turístico plantea a su vez cuatro elementos para la caracterización del destino turístico: La oferta, la demanda, el territorio y la institucionalidad.

Los resultados de la encuesta señalan que tanto la oferta, el territorio y la institucionalidad requerida para el desarrollo turístico alcanzan un puntaje medio con tendencia a bajo (2.4, 2.5, 2.6). Estos datos indican que, para los encuestados, la oferta de los atractivos y destinos turísticos de la Región del Cusco no reúne las suficientes condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad para el turista nacional e internacional. Tampoco se toma en cuenta suficientemente el uso sostenible y desarrollo físico espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos regionales. De igual manera, las actividades y servicios turísticos no están suficientemente formalizadas, institucionalizadas y planificadas tanto a nivel estatal como a nivel empresarial, es decir, existe un margen de improvisación e informalidad que no promueve adecuadamente el desarrollo turístico

regional. No obstante, existe el reconocimiento general de todos los encuetados respecto a existencia de una alta demanda por los atractivos y destinos turísticos regionales por parte de los turistas nacionales e internacionales (3.2), lo cual es coincidente con la realidad estadística señalada en páginas anteriores.

Estos resultados evidencian claramente la necesidad de elevar los niveles de calidad, accesibilidad y seguridad del turismo regional; mejorar el uso sostenible y el desarrollo físico espacial de los territorios que acogen a los diferentes destinos turísticos regionales; y promover la mayor formalización, institucionalización y planificación de las estrategias y actividades turísticas por parte del estado y las empresas.

#### 4.2.1.3. Gobernanza Turística Regional Actual y Componentes Transversales

**Tabla 23**

*Gobernanza turística regional actual y componentes transversales*

Sub categorías	Indicadores	Promedio	Valoración
Seguridad	La oferta turística regional y los servicios turísticos regionales ofrecen a los turistas nacionales e internacionales la suficiente seguridad ciudadana, sanitaria y operativa.	2.5	Medio
Gestión ambiental	Los servicios turísticos regionales desarrollan sus actividades considerando la sostenibilidad ambiental en términos de gestión de residuos sólidos, uso racional de agua potable, energía y prevención riesgos climáticos.	2.4	Medio
Facilitación	Los servicios turísticos regionales ofrecen condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes que facilitan la visita de los turistas nacionales y extranjeros	2.7	Medio
Calidad	La calidad de atención y servicios turísticos regionales prestados por las empresas, entidades estatales y la población local son altas.	2.8	Medio

Además, de los componentes o pilares estratégicos para el desarrollo turístico nacional y regional como son: la oferta, la demanda, el territorio y la institucionalidad, la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, plantea cuatro componentes transversales indispensables para promover el desarrollo turístico regional: la seguridad, la gestión ambiental, la facilitación y la calidad. La seguridad entendida como la prevención de todas las medidas de seguridad que permitan minimizar cualquier riesgo a los turistas. La gestión ambiental como las condiciones que permitan desarrollar el turismo promoviendo la sostenibilidad de los destinos turísticos; la facilitación como las condiciones de información, atención, conectividad, tecnología y comunicación que permitan la plena satisfacción del turista. Y por último, la calidad, entendida como el desarrollo de una alta innovación y competitividad del turismo regional aunado al desarrollo de una cultura turística poblacional generalizada.

Los resultados de la encuesta aplicada evidencian que el turismo regional presenta un comportamiento medio con tendencia a bajo en todas las subcategorías señaladas. Es decir, no existe la suficiente seguridad ciudadana, sanitaria y operativa (2.5) para los turistas nacionales e internacionales en la oferta y servicios turísticos regionales. Tampoco existe una suficiente sostenibilidad ambiental (2.4) en términos de gestión de residuos sólidos, uso racional de agua potable, energía y prevención de riesgos climáticos en los diferentes servicios turísticos regionales. Se reconoce que existe cierto grado de facilitación turística (2.7) pero insuficiente en términos de atención, orientación, tecnologías de información y comunicación para facilitar la visita de los turistas nacionales e internacionales. Y, por último, señalan que tampoco es suficiente la calidad turística alcanzada (2.8) en términos de atención y servicios turísticos regionales prestados por las empresas, las entidades estatales y la población en general. Estos resultados evidencian la necesidad de mejorar urgentemente los componentes de seguridad, gestión ambiental, facilitación y calidad de los servicios turísticos regionales si se desea desarrollar el turismo regional.

#### ***4.2.2. Resultados de las Entrevistas Aplicadas***

La entrevista fue aplicada a los representantes de un conjunto de instituciones públicas y privadas que congregan a personas, empresas y organizaciones relacionadas directamente con la actividad turística, y fue diseñada tomando en consideración la misma estructura que la para encuesta con algunas diferencias, habida cuenta que quienes respondían ya no eran personas más o menos relacionadas al turismo, sino, por el contrario, personas totalmente enteradas de la actividad y el desarrollo turístico regional. Dicha estructura de preguntas fue agrupada en tres dimensiones: el marco normativo actual, los pilares estratégicos del turismo y los componentes transversales del turismo establecidos por la R.M. 285-2023-MINCETUR. Entre los representantes de instituciones y organizaciones entrevistadas se encuentran los siguientes:

1. GERCETUR: Gerencia Regional de Comercio Exterior Turismo y Artesanía
2. CANATUR: Cámara Nacional de Turismo del Perú, Filial Cusco
3. APEMTUR: Asociación Peruana de Empresarios del Cusco:
4. COLITUR: Colegio de Licenciados en Turismo, Cusco.
5. CARTUC: Cámara de Turismo Cusco
6. Municipalidad Provincial de Machupicchu
7. Municipalidad Distrital de Ollantaytambo
8. Cámara de Turismo de Ollantaytambo
9. Consultores turísticos privados.

#### 4.2.2.1. Acerca de la Gobernanza Actual del Turismo Regional

##### a. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Marco Normativo

###### 1. ¿Considera que el marco normativo que rige la actividad turística regional actual promueve el desarrollo del turismo?

Para los representantes del GERCETUR, si bien existe la ley General de Turismo N° 29408, que dispone un conjunto de normas (que aún se encuentran en proceso de implementación) y algunas disposiciones del MINCETUR (como la R.M. 285-2023) orientadas a descentralizar la gestión turística nacional e impulsar los entes gestores de destinos turísticos, aún subsisten dificultades para establecer un proceso de articulación público-privada en la gestión de los destinos turísticos a fin de promover la sostenibilidad del turismo.

Para los representantes del APEMTUR, existe un marco normativo nacional centralizado de la actividad turística, que como todo marco legal tiene sus propias deficiencias jurídicas, sin embargo, el mayor problema es la aplicación deficiente de las normas por parte de los organismos regionales y locales.

Para los representantes del COLITUR, la normatividad que rige actualmente el turismo fue creada en los últimos 15 años y presenta vacíos legales que no cubren las expectativas de un proceso de desarrollo turístico, por ejemplo, darles un mayor protagonismo público-privado a los profesionales en turismo, así como otros vacíos en la participación de agentes privados, organizaciones comunales, etc.

Para Los representantes de la CARTUC (Cámara Regional de Turismo del Cusco), el marco normativo actual mantiene aún ciertas barreras burocráticas que no permiten promover los destinos turísticos, dotar de suficientes recursos, capacidad para promover nuevos destinos turísticos, capacidad para implementar una gobernanza turística más eficiente, etc. En general el marco normativo actual es insuficiente. Se espera que con la formación del CCRT (Comité Consultivo Regional de Turismo) se pueda dar una hoja de ruta para mejorar la situación actual del turismo.

Para los representantes de la Municipalidad distrital de Machupicchu, el marco normativo actual en materia turística no necesariamente fortalece o promueve la actividad turística, debería ser evaluada y modificada en algunos puntos, porque la actividad turística es dinámica, con el tiempo va cambiando y se debe cambiar la normativa. Eso sí, todos los marcos normativos tienen que ser nacionales, y de ahí se puede ir desglosando lo que debe ser regional o local, no se debería estar discutiendo sobre aspectos de centralización o descentralización, no obstante, los gobiernos regionales o locales pueden hacer ajustes dentro de los límites que les pone la norma nacional.

Para los representantes de la Municipalidad de Ollantaytambo, el marco normativo que rige el turismo nacional no es bueno al 100% pero está en proceso de mejora. Lamentablemente muchos municipios relegan el turismo a una mera actividad y constituyen oficinas anexadas a las oficinas de desarrollo económico. Ollantaytambo es una de las pocas municipalidades que posee una gerencia de turismo que le permite tomar decisiones, realizar proyectos de inversión pública y diversificar los recursos o atractivos turísticos para hacer más efectiva la oferta turística. Poseen un plan de desarrollo turístico alineado al Plan de Desarrollo Nacional del Turismo (PENTUR) y ello les permite ejecutar sus trabajos. Desde el punto de vista de la normativa general. Consideran que es tiempo que exista un Ministerio de Turismo y no siga siendo un apéndice sin mucho poder de decisión.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, uno de los principales factores que ha generado una escasa gobernabilidad del turismo regional es el desconocimiento de las autoridades regionales y locales respecto a la unicidad del Estado, a la visión de país, de nación y de Estado que se debería tener. En ese sentido algunas de las normativas regionales y locales quieren desconocer su pertenencia a una estructura nacional. Al carecer de una visión de país, se corre el riesgo de que cada región o localidad empiece a tirar para su lado con base en criterios políticos y no técnicos, lo que hace perder la oportunidad de convertirnos en un destino turístico competitivo a nivel mundial. Hay que dejar los falsos chauvinismos y reivindicaciones regionales porque el destino es uno y se llama Perú, el cual compite con otros destinos que nos están ganando y la evidencia es que actualmente estamos dentro de los cuatro últimos países en materia de competitividad turística. Hay que buscar la gobernabilidad en base a un acuerdo nacional y a una definición de las bases y lineamientos de políticas públicas nacionales, a las cuales deben ajustarse y articularse las políticas regionales a partir de los Comités Consultivos Regionales de Turismo.

Para los consultores turísticos privados, la normatividad actual presenta muchos errores y defectos. Nuestros planes turísticos nacionales no son originales sino copias de otros países, no contamos con un modelo de



desarrollo turístico propio. Un ejemplo de ello es el turismo rural comunitario que fue copiado de España y México, pero en España o México lo rural es una cosa abismalmente diferente a la nuestra, en España lo rural es toda zona verde, aquí lo rural son poblaciones analfabetas o con un retroceso increíble a nivel educativo, entonces nuestros planes no deberían ser copiados porque empiezan muy mal. En general nuestra legislación y el propio MINCETUR poseen mucha literatura, pero en la práctica no hemos llegado ni siquiera al 25% de efectividad. La dinámica del turismo actual está concentrada en un solo atractivo nacional (Machupicchu) y no tenemos atractivos equivalentes. La normativa es demasiado literal, genérica y además copiada, no podemos redactar instrumentos de 200 o más páginas de literatura si ello no sirve en la práctica, es un marco normativo ampuloso y con muchos vacíos. Se tiene que partir de enfoques y diagnósticos más específicos. El PENTUR, ya ha sido adaptado como tres veces y su plazo está a punto de culminar en el 2025. El PENTUR es ideal, pero ¿Cuántos de nuestros instrumentos de gestión pública del turismo están alineados al PENTUR? y ¿Cuántos están trabajando el turismo tomando en cuenta el turismo mundial? Lo primero que se necesita es un inventario y luego una estrategia de acuerdo al potencial turístico. No se hace una verdadera planificación entre otras cosas porque no hay planificadores turísticos; las universidades no forman planificadores turísticos ni en sus programas de posgrado y es una de las limitaciones que tenemos para desarrollar el turismo, es decir, la falta de conocimiento técnico. Tampoco existen estudios que determinen el potencial turístico que tenemos, no hemos identificado las vocaciones turísticas regionales o locales. Entonces los problemas están sobre todo en los niveles más altos de gobernanza turística.

### ***Análisis e interpretación***

De acuerdo a las opiniones emitidas por los entrevistados, la gobernanza y normatividad turística actual no solamente está altamente centralizada, sino que no obedece a un modelo propio de desarrollo turístico. Presenta múltiples deficiencias y vacíos de cohesión, articulación y participación de los actores y agentes turísticos público-privados y de las poblaciones, tampoco promueve el desarrollo de los diversos destinos turísticos. La aplicación de la normatividad es deficiente en los diferentes órganos regionales y locales. Dada la naturaleza eminentemente turística del Perú, se debería contar con un Ministerio de Turismo, pero no ha sido posible hasta la fecha. El turismo peruano está concentrado en un solo atractivo turístico nacional (Machupicchu) y sin equivalentes, a pesar de contar con recursos y atractivos turísticos suficientes. El Plan Estratégico Nacional de turismo (PENTUR) fue modificado tres veces y culmina pronto (2025), y por otro lado, carecemos de especialistas turísticos porque las universidades no forman planificadores turísticos.

Esta situación implica contemplar la posibilidad de ahondar, perfeccionar y ajustar la normatividad a una sola visión de país y a unas políticas de desarrollo turístico nacional, con participación de los diversos actores público-privados regionales. O bien, descentralizar efectivamente, cuando menos en parte, la normatividad operativa y gestión de los destinos turísticos conforme lo plantea la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, a través de gestores de destinos turísticos regionales y locales.

## **b. Gobernanza Turística Regional Actual y Centralización**

### **2. Desde su punto de vista ¿cuál es el grado de centralización o descentralización que existe actualmente en la gestión del turismo regional?**

Para los representantes del GERCETUR, si bien existe una normativa nacional en materia turística, un Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) igualmente un Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), existe un margen de autonomía que tienen los gobiernos regionales y locales que no están utilizándolo adecuadamente. Muchos gobiernos locales no cuentan con una gerencia o cuando menos subgerencia de turismo, no le dan la suficiente importancia al desarrollo turístico regional o local. Lo mismo pasa en la formulación de los planes de desarrollo, existe una metodología para realizarlos, pero los gobiernos locales no desarrollan sus planes de manera adecuada. Hay una desconexión entre el gobierno regional y los gobiernos locales en materia turística.

Para los representantes del APENTUR, no existe una descentralización efectiva pese a todos los esfuerzos realizados, las regiones no tienen mayor ingerencia en la construcción de los grandes objetivos turísticos nacionales. Tampoco existen planes de desarrollo turístico regional suficientemente fuertes. Se debería promover, dada la importancia turística del Cusco, la creación de un Ministerio de Turismo cuya sede nacional se encuentre en Cusco. Esta medida permitiría darle una verdadera descentralización a la actividad turística.

Para los representantes de COLITUR, el tema de la descentralización no pasa necesariamente por una descentralización gubernamental o normativa sino organizacional, los gobiernos regionales y locales no se organizan suficientemente para llevar adelante los planes, programas y proyectos turísticos. Existen muchos documentos que evidencian que las competencias turísticas regionales y locales no se están cumpliendo a cabalidad, falta voluntad política para darle la suficiente importancia al desarrollo turístico.

Para los representantes de la Cámara Regional de Turismo del Cusco, CARTUC, aun existe una gobernanza centralizada del turismo nacional. El propio MINCETUR no es atendido debidamente por el Ministerio de Economía para promover su desarrollo, menos aún podría atender un proceso descentralizado del turismo a través de los gobiernos regionales. Por otro lado, la falta de capacidad ejecutiva de los gobiernos regionales hace que el gobierno central no facilite los recursos necesarios ni descentralice facultades o atribuciones. Se necesita una mayor capacitación de gobernadores, políticos y profesionales para promover el desarrollo. Existen países en donde la descentralización se aplica desde hace más de cien años.

Para los representantes de la Municipalidad de Machupicchu, las normas en materia turística están centralizadas. Las regiones o localidades involucradas no participan en su construcción. En consecuencia, todo es consultado a nivel nacional. Consideran que puede haber normas nacionales o generales, pero existen aspectos específicos que necesitan de la participación e ingerencia directa de los gobiernos regionales y locales, porque cada una conoce sus circunstancias, sus atractivos, sus formas de trabajo, no es posible que una persona de Lima pueda decidir sobre los circuitos turísticos regionales o locales. Es verdad que existen riesgos en la descentralización, pero valdría la pena fortalecerla.

Para los representantes de la Municipalidad de Ollantaytambo, actualmente existe mucha centralización, sobre todo cuando se refiere al manejo de los recursos turísticos, el caso más latente es el de Machupicchu, que es el recurso más importante a nivel nacional y que tiene la mayor recaudación de ingresos, que, al ser redistribuido a nivel nacional, queda muy poco para su reinversión en el desarrollo turístico regional o local. Consideran que una descentralización funcionaria mejor, pero con lineamientos claros que permitan realizar acciones de fiscalización sobre el uso de los recursos.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, lo más importante es generar una más estrecha comunicación entre los niveles nacional, regional y local, articular el sector público y privado en materia turística. Si no hay esa articulación muchas iniciativas o priorización de inversiones, no se van a llevar a cabo. Hay una excesiva búsqueda de una falsa reivindicación regional que enmascara la necesidad de los políticos por controlar los presupuestos. Si hubiera una administración regional y local eficiente no tendríamos los niveles tan bajos de ejecución presupuestal que tenemos. No se puede levantar banderas reivindicativas, exigir competencias o presupuestos cuando ni siquiera pueden con el dinero (40% de ejecución presupuestal y 60% vuelve al Ministerio de Economía). Machupicchu no puede ser manejado por un ente local porque es un ícono del turismo del Perú por antonomasia, pertenece al patrimonio cultural de la nación y por ley tiene que ser gestionado por el gobierno nacional, es un activo crítico del estado y no se le puede dar a un alcance o a un gobernador un activo crítico que tiene un efecto a nivel nacional. Hay cosas que por su efecto nacional tiene que ser manejo desde el gobierno central.

Para los consultores privados en turismo, la facultad normativa turística en el Perú está obviamente centralizado, pero la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales está en entredicho a pesar de que dichos gobiernos son legalmente autónomos, aún existen dificultades incluso para definir sus propios productos turísticos como es el caso de Vinicunca en cusco. La idea no es solamente contar con profesionales a nivel regional, la idea es que se tenga la voluntad política para tener una visión más amplia para generar un producto turístico que más adelante puede convertirse en un destino turístico, articular con diferentes entidades, de manera multidisciplinaria. Puede haber limitaciones a nivel del gobierno central, pero los gobiernos regionales y locales son autónomos y tienen la posibilidad de cambiar, de generar, de potenciar, a pesar de las limitaciones que impone el Ministerio de Economía, facilitar las inversiones en turismo, etc.

### ***Análisis e interpretación***

Todos los entrevistados reconocen que la gobernanza y por ende la normativa del turismo nacional está centralizado, algunos reiteran la necesidad imperiosa de que eso continúe porque la presencia de recursos y productos turísticos de gran envergadura que se han constituido en activos críticos del estado y porque además los gobiernos regionales y locales han demostrado ineficacia a la hora de gestionar sus presupuesto, promover el desarrollo turístico, identificar sus propios destinos turísticos, etc. Otros en cambio proponen una descentralización gubernamental del turismo, cuando menos en aspectos de índole regional o local. Para otros el problema no es de menor o mayor centralización sino de organización o más específicamente de articulación de los tres niveles de gobierno y de los sectores público y privado para promover el desarrollo del turismo nacional, regional y local.

Esta situación plantea la necesidad de desdoblar la gobernanza y capacidad normativa en materia turística. Centralizar algunas decisiones de índole nacional como los planes estratégicos de desarrollo nacional, las prioridades en materia de inversión turística nacional, etc. pero descentralizar las capacidades normativas y de gestión regional y local cuando atañen directamente a sus propios territorios, recursos y productos turísticos. No obstante, la presencia de recursos turísticos de gran envergadura y de interés nacional como Machupicchu plantean una problemática de participación nacional y regional equilibrada. Por otro lado, las limitaciones presupuestales impuestas por el Ministerio de Economía es otra variable a considerar en un Estado de Gobierno único y centralizado como el Perú. Es en el marco gubernamental y normativo actual que se necesita avanzar para potenciar el turismo regional y local a través de los recursos turísticos de cada región y localidad.

### **c. Gobernanza Turística Actual y Participación de Actores Público-Privados**

#### **3. De acuerdo a su experiencia y observación ¿considera que los actores públicos, privados y la población local actúan de manera articulada y cooperadora en la gestión del turismo regional?**

Los representantes del GERCETUR, señalan que se han impulsado recientemente la creación del CCRT (Consejo Consultivo Regional de Turismo) en el cual están representados los actores públicos y privados y también la academia relacionada al turismo, pero existe poca disposición de los actores públicos, específicamente los gobiernos locales en la gestión del turismo, no así entre los actores privados en los cuales hay una mayor preocupación por mejorar la gobernanza, la gestión y el desarrollo sostenible del turismo a nivel regional y local a través de los destinos turísticos. El GERCETUR está trabajando por concertar reuniones, coordinar acciones, etc., pero existe cierto desinterés de los gobiernos locales en participar. Incluso se está pensando llevar a cabo reuniones descentralizadas para motivar y promover el desarrollo y el trabajo coordinado en materia turística. Se debe tomar en cuenta que el GERCETUR, incluso el CCRT, la Cámara de Comercio, el COLITUR, etc., no son entidades que tomen decisiones en materia turística y de ahí la importancia de participación y gestión de los gobiernos locales. Por otro lado, el MINCETUR está interesado en promover el tema de la gobernanza de los destinos turísticos a través de los gestores de destinos turísticos y esto está recién llamando la atención de los gobiernos locales.

Para los representantes de LA APEMTUR, cada actor tiene sus intereses, el sector privado sus intereses económicos, el sector público aplicar la normatividad y hacer sustentable la actividad turística, pero no existe una verdadera conexión y trabajo para poder desarrollar el turismo. Cada uno tiene su rol que debería entrelazarse para poder realizar planes de desarrollo, en consecuencia, falta un poco más de voluntad política entre los actores.

Para los representantes del COLITUR, con el CCRT se está logrando un espacio formal que antes no existía, el cual agrupa al sector público, privado y la academia, es en este organismo que se está empezando a tomar decisiones a favor del sector, no obstante, es un espacio consultivo que puede orientar las decisiones, la gestión, la normatividad y la promoción de los entes de gobierno que tienen presupuesto para actuar. En el CCRT se está generando espacios articulados que no había y se está buscando consensos de ideas para actividades que generen resultados para el turismo, se está involucrando a más gremios formales a pesar de aquellos que quieren romper esta unidad. Hay voluntad del sector público y privado para promover el sector turismo.

Para los representantes del CARTUC, la pandemia mundial puso en evidencia la vulnerabilidad del sector, se ha caído en el número de visitantes y aun no se logra recuperar, ello ha dado pie a que tanto el sector público y privado estén buscando coordinar acciones para trabajar en el sector. El 2022 se propone la creación de un Comité Consultivo que esté plenamente reconocido por el Gobierno Regional, una entidad de consulta, pero a la vez que permita establecer una hoja de ruta para aspectos importantes del sector. Se necesita hacer un trabajo coordinado para promover el crecimiento sostenido del turismo, no puede seguir ocurriendo bloqueos de carreteras que impidan el acceso a Machupicchu, debe haber un plan de contingencia para no perjudicar a los visitantes, o bien promover nuevos destinos turísticos para no congestionar la maravilla del mundo e incrementar el riesgo de su deterioro por incapacidad en su gestión. Lamentablemente el sector público camina muy lento, existe mucha burocracia y barreras administrativas, el sector privado es mucho más ejecutivo, pero tampoco podemos ir solos a ningún futuro sostenible, es necesario trabajar conjuntamente.

Para los representantes de la Municipalidad de Machupicchu, la integración y el involucramiento de los actores en un trabajo coordinado y articulado es muy importante. El sector público tiene al Ministerio de Cultura, el Ministerio del Medio Ambiente, MINCETUR y otros actores locales, lo que no está claro es ¿hasta qué punto es la competencia de uno dónde empiezan las competencias del otro? El actor privado es sumamente valioso, es gracias a ellos que la actividad turística se ha levantado, el sector público regular, formaliza y norma, pero la actividad turística como tal es llevada a cabo por el sector privado. Hay un trabajo mejor articulado y concertado, no obstante, falta concertar aún más.

Para los representantes de la Municipalidad de Ollantaybambo actualmente se ha avanzado mucho en la articulación público-privada para sacar adelante proyectos turísticos. Se está trabajando a través del ente gestor y este ente es básicamente la unión de todos los actores turísticos, incluida la población beneficiada por el turismo a fin de que participen en el esfuerzo, asociaciones de guías, artesanos, mercados, taxistas, todos son beneficiados por el turismo directa o indirectamente. La decisión política es fundamental, lo cual va de la mano de la gestión, pero es necesario socializar la importancia que tiene la actividad turística para que todos los entiendan, los que se benefician directamente y los que se benefician indirectamente.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, se requiere deponer visiones políticas o ideológicas para centrarse en la solución de los problemas. Nuestro patrimonio debe ser intangible, no se puede tomar Machupicchu y convertirlo en un objeto de negociación política, se debe despolitizar el tema turístico, porque el turismo es una actividad económica muy sensible a la seguridad, a la estabilidad, además de que el 60% de la población de la región del Cusco vive directa o indirectamente del turismo. Es fácil destruir, quejarse, gritar, lo difícil es sentarse a la mesa, dejar de lado tus puntos de vista, tu ego y abordar el problema para solucionarlo, buscar mínimos, lamentablemente todo el mundo tiene posiciones maximalistas y no se puede negociar en base a posiciones de este tipo, hay que buscar mínimos comunes. No obstante, hay un sector tanto público como privado que pese a todo sigue articulando esfuerzos para desarrollar el turismo (la presidente de PROM-Perú, la viceministra de turismo, la ministra de Cultura, el Gerente de GERCETUR, el alcalde Provincial del Cusco, el representante del SERNANP, el jefe del INDECOPI y otros entes nos reunimos permanentemente para ver de qué manera evitamos que evitamos que se siga perjudicando la economía de nuestra región. No se puede participar y al mismo tiempo deslegitimar a las organizaciones, no se debe politizar el turismo, porque el turismo es la fuente de ingresos y sostenimiento de muchas familias de la región.

Para la consultora turística privada, actualmente no hay articulación clara, el trabajo en turismo no está articulado, el MINCETUR y el Ministerio de Cultura están divorciados. Los profesionales del Ministerio de Cultura, arqueólogos, etc, no ven potencial turístico, ellos ven cultura y nada más, no ven para que sirve y cómo se puede aprovechar y reinvertir eso en desarrollo económico. Lo mismo pasa con el Ministerio del Ambiente, el SERNANP etc., los biólogos casi son enemigos de los gestores turísticos, no quieren observar el potencial turístico que tiene un recurso natural, no lo dinamizan y queda allí. Entonces, ahí se pierde espacio, estamos completamente desarticulados, incluso a nivel de regiones. El MINCETUR debería liderar la iniciativa de articulación. La protección del patrimonio está bien, pero proteger evitando la dinamización y el desarrollo turístico no. Lamentablemente no hay un gremio fuerte en turismo, son empresarios que ven sus intereses y no un desarrollo global. Las CCRT son espacios que lamentablemente están mediados por los organismos del Estado y tampoco es ajena a la corrupción. Por otro lado, se ha perdido la calidad de profesionales, los valores a todo nivel. Los CCRT se fueron formando a iniciativa del sector público y generalmente para la foto, pero sin mayor trascendencia ni autonomía de los actores privados, se necesita una mayor autonomía de participación.

### ***Análisis e interpretación***

La mayor parte de los entrevistados afirma que no existe una verdadera articulación de actores público-privados del sector turístico. Los Consejos Consultivos Regionales de Turismo son una esperanza de articulación y desarrollo turístico, pero algunos observan que se trata de un organismo sin capacidad de decisión, incluso manipulables políticamente desde el momento que son impulsados y conformados por el Estado. El desarrollo del turismo regional pasa indispensablemente por el proceso de articulación de actores público, privados y población, ya sea a través de gestores de turismo local o regional, sin embargo, aún subsisten muchas dificultades de cooperación, participación y voluntad política de los gobiernos locales. Se denuncia la politización del turismo que perjudica el desarrollo del sector y se aboga para que el turismo sea una actividad despolitizada habida cuenta que el 60% de la población regional depende del turismo.

Esta situación hace igualmente indispensable la generación de una política de desarrollo turístico en todos los niveles gubernamentales, con algún grado de articulación a nivel de destino turístico, distrito, provincia y región. Los entes gestores propuestos por el MINCETUR podrían

constituir una forma de promover el desarrollo del turismo, pero impulsados desde los propios gobiernos locales, empresarios y población comprometida.

#### d. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Oferta Turística

**¿Considera que la oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de servicios de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos necesarios para un buen servicio turístico al turista nacional e internacional?**

Para los representantes del GERCETUR algunos gobiernos provinciales ya están posicionados en el mercado turístico, otros no. Actualmente, existe un problema con la determinación de destinos turísticos, ¿Quién define eso?, se tiene un concepto erróneo de que son los funcionarios públicos o sub-gerentes los que deben definir el destino turístico, cuando en realidad es el turista. Necesitamos hacer un reordenamiento respecto a los destinos turísticos, si bien contamos con muchos atractivos turísticos, algunos no cuentan con los servicios básicos para recibir turistas nacionales o extranjeros. Actualmente tenemos complicaciones con la montaña de siete colores, es un tema de comunidades, unas quieren trabajar bajo un ordenamiento territorial con el apoyo del gobierno regional, pero existen otros intereses que son difíciles de manejar

Para los representantes del APEMTUR, la oferta turística necesita mejorar cada vez más, estar mejor organizada, se han construido en varios lugares centros de interpretación, pero sin una suficiente visión turística. Algunos gestores públicos alucinan respecto a la oferta turística sin tener en cuenta a los verdaderos promotores del turismo, los que hacen el marketing de los nuevos atractivos turísticos, los agentes de viajes que se encuentran en el sector privado y conocen mejor la jerarquía de los atractivos turísticos. Claro que también depende de los alcaldes, pero se necesita visión turística a largo plazo para promover nuevos circuitos turísticos alternativos a los que ya existen. El valle sagrado de los incas se saturará y es necesario generar alternativas, por ejemplo, el número de personas locales que se desplazan hacia el valle sagrado un fin de semana, según estudios realizados en la época de la pandemia, es de aproximadamente 100 mil personas y seguirá incrementándose, por tanto, hay que estudiar y crear nuevos circuitos turísticos y examinar su repercusión en la economía y el desarrollo de los centros poblados que estarían a lo largo de los destinos turísticos, el sector público tiene que darse cuenta de esta necesidad y el sector privado estar dispuesto a arriesgar e invertir para poder desarrollar el turismo.

Para los representantes del COLITUR, en la oferta turística existen destinos turísticos que cuentan con infraestructura básica, otros no. Un ejemplo de este último es la montaña de siete colores que es el peor ejemplo de administración de un recurso turístico. Lo primero que un visitante observa es el nivel de conservación del monumento, que este limpio, que tenga espacios abiertos y seguridad y la montaña de siete colores no cuenta con estos componentes, falta llegar a un consenso respecto a su manejo.

Para los representantes del CARTUC, más del 90% de los atractivos no están siendo gestionados adecuadamente. Machupicchu no está siendo adecuadamente gestionado desde el punto de vista del plan territorial, actualmente es un enclave, con una sola puerta de entrada que es la línea del tren o excepcionalmente la carretera de Santa María. Ante una contingencia por un desastre o protesta social prácticamente quedaría bloqueada. Hace falta implementar un nuevo modelo de gestión, una ampliación de la extensión de visita, un circuito mucho más amplio que permita diversificar e incrementar la cantidad de segmentos para ir a este destino. Claro que Machupicchu debe ser gestionado a nivel nacional, los lugareños de aguas calientes dicen que les pertenece y quieren captar el 100% de los recursos, los cusqueños dicen lo mismo y no se entiende que Machupicchu ha dejado de ser un centro histórico regional y se ha convertido en un centro histórico de valor universal, le pertenece al mundo, su gestión no puede ser local porque necesita de una serie de acciones en las que intervengan muchos sectores. Se necesita ampliar los accesos, integrar otros atractivos en el circuito, como el camino inca de Racay, el camino de las fuentes, conectar con Choquequirao y el Valle de Vilcabamba, hay que ver a largo plazo, observar el potencial de crecimiento, se podría incrementar el número de visitantes e incrementar el número de días de visita a 5 o 7 días y hacer un plan de visita. Lamentablemente existen muchos intereses en juego, grupos de poder, monopolios de transporte, incluido la línea del tren, frentes de defensa, microempresarios etc. a quienes les interesa el statu quo. El gobierno regional no puede establecer un diálogo con la municipalidad de Machupicchu porque ésta última ve en riesgo algunos de sus privilegios, todo ello impide el proceso de articulación. Es desde el gobierno central que se debe implementar un nuevo modelo de gestión, un plan de desarrollo territorial. Trabajar desde los tres poderes del estado y poner mano dura. El sector privado está a favor de implementar un nuevo modelo.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, la oferta de los atractivos y destinos turísticos del Cusco no reúnen las condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad para un buen servicio a los turistas nacionales y extranjeros, debido a la escasa y deficiente gestión del presupuesto asignado tanto al gobierno regional como a los gobiernos locales. Sin saneamiento básico, sin condiciones mínimas de calidad de vida de la población de la región no vamos a ser competitivos a nivel mundial. No se puede hablar de turismo si los peruanos no tienen acceso a agua potable, desagüe, electricidad, internet, teléfono, carreteras, salud, educación. Si todo ello no está cubierto, no hay una base sólida para el turismo ni para ninguna actividad, porque tendremos una población resentida que piensa que el estado está ausente. Los empresarios cumplen con realizar su actividad de manera formal, pagan sus impuestos, crean riqueza, generan empleo, pero son los gobiernos regionales y locales los que no cumplen con la gestión que les corresponde y tratan de culpar a los empresarios de las carencias sociales. Debe haber una reforma profunda del estado, políticamente, electoralmente, etc., porque si no es así, seguiremos cooptados por las economías ilegales. Hay problemas estructurales en el país y en la región que deben ser resueltos para atender niveles mínimos de calidad de vida para la población. Como gestores turísticos podemos hacer maravillas, pero si no existe una base mínima de calidad de vida de la población, todo tendrá una corta duración, a todo ello se agrega la corrupción existente en todas las áreas y niveles.

### **Análisis e interpretación**

Casi todos los entrevistados están de acuerdo en señalar que la región del Cusco dispone de una gran cantidad de recursos, atractivos y destinos turísticos, pero señalan que la mayoría de ellos no reúnen las condiciones adecuadas de calidad, accesibilidad, seguridad y otros requisitos indispensables para una oferta turística competitiva. Para algunos se hace necesario efectuar un reordenamiento general de los destinos turísticos en toda la región, organizarla mejor, dotarlos de la infraestructura necesaria. Afirman que los gestores públicos no deberían lanzar productos o promover atractivos turísticos sin previa participación o concertación con los agentes privados que conocen mejor el mercado y la jerarquía de los atractivos turísticos. No obstante, se plantea la necesidad de crear nuevos circuitos turísticos alternativos además de fortalecer la infraestructura básica de los actualmente existentes. Igualmente se plantea la necesidad imperiosa de diversificar o ampliar los destinos turísticos ya existentes previo análisis de la repercusión económica, ambiental y social de los espacios y poblaciones comprometidas. Hay que superar la problemática que plantea el atractivo “Cerro de siete colores” que es el peor ejemplo de gestión turística. Para algunos, el 90% de los atractivos ofertados no están siendo gestionados adecuadamente desde el punto de vista territorial. Para otros, el mismo Machupicchu está mal gestionado, tiene un solo acceso y el riesgo de bloqueo ante una eventualidad natural o social es alta, se plantea la necesidad de ampliar el circuito integrando otros atractivos relativamente cercanos como el valle de Vilcabamba, Choquequirao, etc., ampliar el tiempo de visita de los turistas a un número mayor de días. Se propone que el destino turístico Machupicchu debe seguir siendo gestionado de manera centralizada y no por entes regionales o locales, se necesita la participación de todos los poderes del Estado y de todos los agentes turísticos para implementar un nuevo modelo de gestión del turismo. Finalmente se señala que todo esfuerzo en materia de desarrollo turístico nacional y regional que no vaya precedido o acompañado de una

superación de los problemas estructurales de carácter social y económico, tendrán una corta duración.

#### **e. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Demanda Turística**

##### **6. ¿Cómo observa usted la demanda actual del turismo internacional y nacional respecto a los atractivos turísticos regionales?**

Para los representantes de COLITUR las proyecciones de la demanda turística nacional y regional son positivas para este año (2024), hasta el mes de mayo ya se contaba con 1.2 millones de visitantes, y de acuerdo al MINCETUR hasta fines de setiembre ya se contaba con 2.45 millones de turistas extranjeros, se espera que para fin de año se alcance los 3.5 millones de visitantes extranjeros. Se cuenta con atractivos turísticos que tienen características únicas, pero lo que debe mejorar es la gestión de los atractivos turísticos y lograr una mayor estabilidad política.

#### **Análisis e interpretación**

Este es un tema sobre el cual el entrevistador no ha querido insistir debido a dos motivos, primero que ya se cuenta con datos actualizados de la demanda turística nacional y regional en el apartado anterior, y segundo porque es una convicción más o menos generalizada de que la Región del Cusco posee una demanda importante de servicios turísticos tanto internacional como nacional. No obstante, hasta la fecha aún no se recuperan los niveles de visitas turísticas extranjeras que se tenía hasta antes de la Pandemia Mundial.

#### **f. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Territorio**

##### **7. ¿Cree usted que la gestión actual de los atractivos y destinos turísticos en la Región del Cusco toma en cuenta la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio y desarrollo físico espacial, sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, criterios ambientales, geopolíticos, económicos y socioculturales?**

Para los representantes del GERCETUR, la gestión actual de los atractivos y destinos turísticos en la Región del Cusco el ordenamiento y uso sostenible del territorio físico espacial es un tema muy importante, sin embargo, no está suficientemente abordado, analizado y aplicado con todas sus implicancias en el desarrollo del turismo actual. En el caso de Machupicchu se toma en consideración solamente la población de aguas calientes, pero no las poblaciones que se encuentran en el trayecto, lo mismo sucede con la montaña de siete colores, no se toma en cuenta el ordenamiento territorial ni el uso sostenible del territorio. Con las nuevas disposiciones del MINCETUR, particularmente con la Resolución Ministerial 285-2023 (Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos) se debe empezar a identificar y caracterizar los destinos turísticos y cuyo componente territorial es un pilar estratégico que considera las condiciones del espacio donde residen los anfitriones, el centro de soporte del destino, la ubicación y el ordenamiento territorial. Otro aspecto que hacen notar los representantes del GERCETUR es que, de acuerdo a la norma señalada anteriormente, ya no serán los gobiernos provinciales los que gestionarán el destino turístico sino los entes gestores de destinos turísticos.

Para los representantes del COLITUR, en materia de manejo territorial del turismo tenemos un modelo de gestión que viene desde el año 1970, estamos hablando de más de 50 años con ese mismo modelo de gestión. Funciona, pero podría funcionar mejor si hubiera un plan de desarrollo turístico que integrara el componente territorial. En el caso de Machupicchu apenas se explotan 6 hectáreas, pero podemos usar cinco veces más el espacio con una mejor gestión territorial, considerando un punto de inicio y otro de salida, un circuito más amplio que tenga no solamente a aguas calientes como punto de ingreso, sino otros accesos. Se está trabajando el túnel de la vía de Santa Teresa, probablemente se termine en un par de años, pero el tema del territorio se debe trabajar más y no solamente en Machupicchu sino en toda la región, con mayor



razón si vamos a tener el aeropuerto internacional. Un problema similar existe en Ollantaytambo, que, a pesar de tener un plano urbanístico inca, se están realizando nuevas construcciones que rompen con el diseño original, igualmente la tugurización de la estación de tren, la falta de espacios más abiertos y organizados para dar información a los turistas, la reubicación del mercado, etc., hay mucho por trabajar en el tema territorial para superar esa tendencia a la informalidad, al caos, al desorden. El gobierno regional debería liderar esos cambios.

Para los representantes del CARTUC, el problema territorial se agudizará aún más con la inauguración del nuevo aeropuerto, ir del Cusco al Aeropuerto será complicado, si ahora se demora unos 30 minutos con el nuevo aeropuerto se demorará dos horas y todo ello va a generar inconvenientes. En la actualidad la calidad del servicio que prestamos en Machupicchu no es la adecuada y todo ello tiene un componente de mal manejo territorial en materia turística.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, uno de los problemas típicos de mal manejo territorial en el turismo es Vinincunca; la creación de ese destino turístico no fue una iniciativa debidamente organizada y mucho menos jerarquiza turísticamente, sino, algo que nació en la redes sociales y en la información cada vez más fácil a través estos medios, llegando a convertirse en el segundo destino más visitado de la región después de Machupicchu; tenemos a dos comunidades que se están matando literalmente por el control del espacio y ello requiere la intervención del estado para convertirla en un área de conservación regional, las comunidades no tienen jurídicamente el derecho de gestión sobre ese espacio, se tiene que poner orden a través de la policía y las instancias judiciales para tener la gobernabilidad de ese espacio, no se puede hablar de gobernabilidad si no estamos dispuestos a cumplir la ley.

Para los consultores turísticos privados, el tema de la gestión y el ordenamiento territorial tiene que ver más con la identidad de la región y de cada población. La región del Cusco es una de las zonas más turísticas del Perú, sin embargo, estamos desarrollando parques temáticos de dinosaurios como una oportunidad más de recibir divisas, poniendo las manos en todos los ángulos que se pueda, haciendo cosas que realmente no corresponden, igualmente sucede con el personaje del cuy dentro del Valle, al punto que en cada puerta de restaurante esta una imagen del cuy. Estas cosas no deben estudiarse desde el punto de vista turístico sino desde el punto de vista cultural, el Ministerio de Cultura debería poner atención en todo ello, porque la identidad, los rasgos culturales a recuperar, a validar o promover, no es tarea del Ministerio de Turismo sino del Ministerio de Cultura.

### **Análisis e interpretación**

Sobre el tema territorial en el turismo actual, los entrevistados parecen tener una visión un tanto limitada, porque hablar de la gestión del territorio en el turismo es considerar el desarrollo turístico en plena armonía con la ubicación del destino turístico, el espacio que ocupa el soporte turístico principal y el ordenamiento territorial en términos de desarrollo urbano, conservación ambiental, recursos y atractivos turísticos, vocación turística, distancias entre los diferentes recursos y atractivos turísticos, desarrollo poblacional, etc. Si se consideran todos estos aspectos, estaríamos en condiciones de señalar que la gobernanza turística regional actual carece de una gestión territorial. Y precisamente Vinincunca es un ejemplo de esa carencia de gestión territorial adecuada. Es verdad que algunos entrevistados exaltan la gobernabilidad y el respeto a la ley como un componente fundamental para la gobernanza turística regional, sin embargo, las comunidades y sus espacios comunales cuentan, la sostenibilidad turística no puede ignorar a las comunidades, sus aspiraciones y sus necesidades. No se puede desarrollar el turismo ignorando a las comunidades y sus espacios territoriales, el turismo no es ni será nunca una actividad abstracta, está inserta en espacios

territoriales y poblacionales. En consecuencia, Vinincunca constituye una prueba de que la actividad turística requiere de la participación concertada y articulada de muchos sectores y agentes, el estado, las comunidades, las empresas, incluso los propios turistas, porque hay necesidad de pensar en una oferta turística organizada y jerarquizada, y no por generación espontánea. Hay necesidad de realizar un gran inventario de atractivos turísticos regionales y desarrollar planes integrados, multisectoriales y multidisciplinarios. El Comité Consultivo Regional de Turismo Regional debe precisamente emitir orientaciones al respecto y los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo, Cultura, Agricultura, Medio Ambiente, Producción, Vivienda y las Autoridades del Agua tienen una tarea importante por delante para gestionar el territorio tomando en cuenta todos los componentes, incluido el desarrollo turístico, pero sobre todo el componente humano.

#### g. Gobernanza Actual del Turismo Regional e Institucionalidad

**8. Desde su punto de vista ¿considera que la actividad turística regional está plenamente institucionalizada (asociaciones y gremios privados formalmente establecidos, articulación de la actividad empresarial con los objetivos de desarrollo turístico de los gestores públicos, instrumentos de planificación turística actualizados).**

Para los representantes del APEMTUR, existe el derecho a asociarse, organizarse e institucionalizarse, el problema es cuando se tiene que tomar decisiones para mejorar o desarrollar el turismo, es ahí donde cada uno de los gremios protegen sus propios intereses, pero no los del sector en general.

Para los representantes del COLITUR, la existencia del Comité Consultivo Regional de Turismo (CCRT) es una instancia que alguna forma garantiza la formalización e institucionalidad de los gremios o agentes turísticos. Señalan que existen organizaciones gremiales que representan a muy pocos afiliados y ello requiere de un proceso de filtración de los verdaderos representantes del sector. La participación en cualquier actividad del sector, y más aún, la participación en la gobernanza turística requiere de organizaciones formalizadas e institucionalizadas.

Para los representantes de la Municipalidad de Machupicchu, el turismo regional aún existe informalidad y peor aún una falta de cohesión, los gremios existentes ven necesidades particulares, pero no colectivas ni sociales. Existen muchos gremios de turismo, de restaurantes, etc., pero los niveles de articulación son muy pobres porque cada uno ve sus intereses. Pueden estar formalizados, pero no articulados y organizados para promover el desarrollo de la actividad turística.

Para los representantes de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, hay instituciones relacionadas a la actividad del turismo muy consolidadas y otras que no tanto. Entre las instituciones más consolidadas se encuentran la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco, la Cámara de Comercio del Cusco y la Cámara Regional de Turismo, no obstante, estas organizaciones están siendo asediadas por intereses y plataformas políticas con una clara intención de pervertir las funciones de estas instituciones. En todo caso todos tienen el derecho de asociarse y organizarse para los fines que vieran por conveniente siempre que no trasgredan la ley. Además, las organizaciones como las personas deben ser juzgadas por lo que hacen y no por lo que dicen.

#### Análisis e interpretación

El tema de la institucionalidad en el turismo no parece constituir un problema central o muy importante para los entrevistados. No obstante, si consideramos que la institucionalidad no solamente esta referida a la formalización de las empresas u organizaciones sino a la articulación y

representatividad de todos los actores y agentes que intervienen en el sector turismo, incluyendo la articulación de los sectores público y privado a fin de coordinar y gestionar la actividad turística en general, entonces, el problema de la institucionalidad se hace más actual y presente, habida cuenta no existe la suficiente representatividad, articulación y participación conjunta de los diversos agentes de turismo. Por tanto, la institucionalidad incluye por un lado la formalidad, legalidad, legitimidad y representatividad de las organizaciones, pero por otro lado incluye también las interrelaciones, la comunicación, la coordinación, la articulación y la cohesión de voluntades para llevar adelante planes y programas que organicen y desarrollen la actividad turística en un mundo altamente competitivo en materia turística.

Uno de los aspectos críticos que señalan algunos de los entrevistados es la falta de acuerdos, de visión conjunta, de compromiso con el sector, con el desarrollo turístico regional en su conjunto, más que en los intereses individuales o de gremio. Ciertamente esta situación es un problema social generalizado que debe superarse si se desea institucionalizar el sector turismo. El otro problema señalado por los entrevistados es la captación de las instituciones para fines políticos de partido o de intereses subalternos y ajenos al desarrollo regional y al desarrollo del turismo en particular. En ambos casos, existe la necesidad de proponer, intercambiar y elevar el nivel de las ideas y los planteamientos teóricos y prácticos, realizar acuerdos con organizaciones científicas y de solvencia académica, así como con sectores de la realidad nacional para llevar adelante proyectos multidisciplinarios de desarrollo de la actividad turística.

#### **h. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Gestión Ambiental**

**10. ¿Cree usted que la actividad turística en los diferentes atractivos y destinos turísticos regionales se desarrolla de manera sostenible en términos de gestión de residuos sólidos, agua potable, energía y riesgo climático?**

Para los representantes de COLITUR, en la región no existe una actividad turística sostenible, existen varios planes, pero solamente en documentos, nada ejecutado, nada palpable. Justo en estos días tuvimos la visita de una delegación de Corea para examinar si la actividad turística está cumpliendo con las condiciones de la sostenibilidad ambiental y verificaron que no existe. Con la construcción y puesta en actividad del aeropuerto internacional se generará un mayor flujo de visitantes, más movimiento de personas, pero aún no existen planes estructurales para resolver ese problema. Se tiene que empezar y el gobierno regional está tratando de incluir la sostenibilidad como parte de los proyectos turísticos.

#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a las observaciones realizadas por el entrevistado, el tema de sostenibilidad ambiental en la actividad turística es una preocupación teórica y está presente en varios documentos y planes de mejora ambiental, pero no se aplica o se aplica insuficientemente en la región. Este componente es una componente transversal que tiene que ver con las condiciones de gestión

ambiental en el espacio territorial comprometido en la actividad turística, de manera tal que, permita lograr un desarrollo sostenible de la actividad turística en el destino turístico. La gestión ambiental, tal como lo propone el propio MINCETUR posee cuatro subcomponentes, manejo de los residuos sólidos, gestión del agua, gestión de la eficiencia energética y gestión del riesgo climático. Incluso debería estar considerado otros subcomponentes como la preservación de la flora, fauna y preservación de áreas naturales protegidas.

Esta situación plantea la necesidad de diseñar, financiar y aplicar planes de gestión ambiental e integrarlos como parte sustancial de todo proyecto de desarrollo turístico regional, en el cual, una vez más, se requiere la articulación de los Ministerios del Ambiente, Ministerio de Agricultura, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), el Gobierno Regional y los gobiernos locales. Es más, todos estos planes deben incorporar indefectiblemente acciones de previsión en función del riesgo climático cada vez más evidente a nivel mundial.

#### **i. Gobernanza Actual del Turismo Regional y Calidad Turística**

**12. ¿Cómo observa usted la innovación y calidad de los servicios turísticos de la región del Cusco? (Presentación de los atractivos y productos turísticos, calidad de las empresas y servicios turísticos que prestan, calidad de las personas o cultura turística)**

Para los representantes del COLITUR, la innovación y mejora de la calidad en los servicios turísticos de la región siempre ha venido del sector privado, del sector empresarial, incluso de los profesionales en turismo, porque estas siempre están tratando de diferenciar sus productos y servicios turísticos. Asimismo, afirma que en los últimos años se ha tenido el surgimiento de nuevos atractivos turísticos como la laguna de Humantay, la montaña de colores, los Sky lodge entre otras actividades, algunas de ellas gestionadas de forma adecuada, otras que tienen que ser cambiadas en su modelo de gestión, no obstante, hay un espíritu de innovación del que lamentablemente no participa el gobierno, éste último tendría que involucrarse más en el proceso de innovación turística. Se necesita mejorar la calidad de los servicios turísticos en general, pero tiene que existir un trabajo conjunto del estado, las empresas y la población. Otros países tienen mucho éxito en la cantidad de visitantes que reciben, que es 50 veces nuestras cifras, y se debe a la organización y articulación público-privada y a una mayor cultura turística de la población.

#### **Análisis e interpretación**

Uno de los principales objetivos del Plan Estratégico Nacional de Turismo, PENTUR, es “consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro”, con participación de todos los actores del sector. Los atributos de calidad, sostenibilidad y seguridad son y deben ser inherentes al servicio turístico regional, en ese sentido, no solo debe partir del sector privado como señalan los representantes de COLITUR sino de todos los actores involucrados en el turismo. El papel del sector público es fundamental, dadas las condiciones de gobernanza centralizada del turismo que existe actualmente en el Perú. Es a partir de la visión, compromiso y responsabilidad que promueva el estado (MINCETUR, Gobierno Regional, Gobiernos Locales) a

través de las políticas turísticas nacionales y regionales, que se podrá lograr una mayor y mejor innovación y calidad en los servicios turísticos de la región. No se trata solo de generar nuevos productos o nuevos atractivos turísticos, sino de dotarles de una organización y gestión adecuadas, además de un conjunto de elementos y componentes de institucionalidad, gestión territorial, seguridad, gestión ambiental y facilitación adecuada.

Es más, se debe tender hacia una cultura de calidad en los servicios turísticos, dicha cultura debe permear toda actividad relacionada con el turismo y en el cual también la población este comprometida de manera consciente y participativa.

#### 4.2.2.2. Acerca de la Gobernanza Público-Privada Centrada en el Destino Turístico.

##### 14. ¿Considera que para desarrollar el turismo regional se necesitaría una mayor descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales?

Para el representante del GERCETUR, la descentralización es importante y brindaría además una autonomía no solo en el manejo de presupuestos sino en toda la gestión turística, de manera que los destinos turísticos sean gestionados por los propios gestores locales que conocen mejor sus recursos turísticos, trabajando más en función de la demanda que de la oferta, en coordinación y articulación permanente con el sector público y privado, además de que dicha gestión debería ser auditada periódicamente por los organismos de carácter regional y nacional. Sin embargo, lamentablemente, se ha demostrado que los gobiernos locales aún en las condiciones actuales (centralización turística) no logran gestionar adecuadamente los presupuestos que les asignan, no son buenos gestores de presupuestos, dando lugar a temas de corrupción. Por tanto, más que la descentralización turística de los destinos, lo que se debería promover es un reordenamiento general de los destinos turísticos a nivel regional.

El representante del COLITUR, se muestra igualmente desconfiado de un proceso de descentralización turística, debido a que los gobiernos locales no han demostrado una buena gestión en lo que a turismo se refiere, porque carecen de proyectos suficientemente consistentes o coherentes con el nivel desarrollo turístico de sus localidades, es decir, no se priorizan adecuadamente los proyectos en función del desarrollo turístico de la localidad. De manera que el tema no es darles a los gobiernos locales mayores capacidades de decisión, sin que antes demuestren ser más eficientes con la gestión y sobre todo en el manejo de sus presupuestos.

Para el representante de la Municipalidad de Machupicchu, el tema de la descentralización debería considerarse de mejor manera, no es posible que todo se esté consultando a los entes nacionales o centrales. Debería existir una norma general y válida a nivel nacional, pero los aspectos específicos deberían ser tratados por cada región o localidad, de acuerdo a sus propias circunstancias, a las características de sus atractivos turísticos, de manera que se puedan establecer formas de trabajo propios. Una persona sentada en Lima no puede definir aspectos específicos que concierne a cada localidad o destino turístico, son los actores locales, los que deben afrontar los problemas de cada destino turístico.

Para el representante de la Municipalidad de Ollantaytambo, sería conveniente un proceso de descentralización en la gestión turística, de modo que se lograría una mayor autonomía en las decisiones, No obstante, implicaría al mismo tiempo, un alto nivel de gestión para que el turismo genere los recursos necesarios para reinvertirlos en el desarrollo turístico local o regional.

El representante de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, señala que lo primero que se tiene que hacer es definir la estrategia turística nacional, dentro de esa estrategia tenemos que ver cuál es la incidencia y la participación regional o local. Es decir, no se define a favor o en contra de la descentralización en la gestión turística, pone énfasis en la integración, coordinación, participación y sincronización de políticas y estrategias turísticas nacionales y regionales.

### **Análisis e interpretación**

En general, los entrevistados se muestran un poco escépticos respecto a un eventual proceso de descentralización en la gestión turística regional y local en relación al actual sistema de gestión altamente centralizado de la política y la gestión turística nacional. Es verdad que algunos de ellos aceptan hasta cierto punto la necesidad de fortalecer la autonomía de los gobiernos regionales y locales en el proceso de gestión de los destinos turísticos, pero señalan categóricamente que existen muchos riesgos en materia presupuestaria y de gestión. El tema es aún más complejo si se considera que en una eventual descentralización turística, no serían precisamente los gobiernos regionales o locales los que gestionarían los destinos turísticos, sino los propios destinos turísticos a través de entes gestores compuestos por entidades públicas y privadas, además de contar con la participación de la comunidad. La necesidad de contar con planes estratégicos nacional de turismo y de planes estratégicos regionales de turismo están descontados, todos aceptan dicha necesidad, pero tienen dudas respecto a la gestión autónoma de los destinos turísticos. En todo caso, se aspira mejor a un reordenamiento general de los destinos turísticos a nivel nacional y regional.

<p><b>15. ¿Cómo se podría lograr una amplia participación y articulación de los actores público-privados y población en el diseño, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos?</b></p>
---

<p>Para el representante de GERCETUR, la participación y articulación efectiva de los actores público-privados y comunidad se puede lograr en primer lugar planificando, generando hojas de ruta y mesas técnicas de coordinación, la hoja de ruta brinda una visión clara de lo que se quiere lograr en materia turística, además, es necesario un mapeo de los sectores y destinos turísticos a nivel regional y local para contar con instrumentos de planificación y gestión adecuados.</p>
---

<p>Para el representante del APEMTUR, dicha participación y articulación de actores público-privados y comunidad se puede lograr con voluntad política, querer desarrollar el turismo de manera conjunta y coordinada; superar la idiosincrasia de la obstaculización u oposición gratuita sin alternativas que superen los problemas. Por otra parte, se necesita una política de bien común para actuar poniendo toda la voluntad y capacidad para promover el desarrollo del ser humano dentro de una jurisdicción regional, provincial y distrital.</p>
---

<p>El representante de la Municipalidad de Ollantaytambo señala al respecto categóricamente que se requiere una absoluta participación y articulación de los actores público-privados y de la comunidad local en el diseño, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos. Señala además que se necesita el involucramiento al 100% de todos los actores turísticos directos e indirectos para fomentar el desarrollo del turismo en la región. Las oposiciones o las desarticulaciones entranpan el desarrollo turístico, por tanto, se debe socializar la importancia de la gestión turística local.</p>
--

### **Análisis e interpretación**

Los entrevistados destacan la importancia de la planificación como condición previa para los procesos de participación y articulación de actores. Asimismo, señalan la necesidad de establecer hojas de ruta y mesas de coordinación para orientar el desarrollo del turismo regional, lo cual supone un plan estratégico regional de turismo, así como planes estratégicos de destino turístico; lo cual

implica a su vez una gran coordinación no solo entre actores de un mismo destino turístico sino entre actores de los diferentes destinos turísticos a nivel distrital, provincial y regional. Una zonificación, inventario, identificación, jerarquización y mapeo de todos los destinos turísticos con los que cuenta la región es de vital importancia con fines de planificación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos. Por otro lado, señalan la necesidad de superar la idiosincrasia de la oposición, obstaculización, falta de cooperación y voluntad política de parte de autoridades, actores y comunidad en general a fin de superar los problemas y promover el desarrollo turístico regional. La participación y articulación de en las tres fases de gestión turística: planeación, ejecución y evaluación es fundamental para corregir y mejorar los planes, proyectos y acciones en materia turística.

**16. ¿Qué deberían hacer los actores públicos y privados para que los actos de gobernanza, gestión y actividad turística regional sean transparentes ante la población en general?**

Para el representante de GERCETUR actualmente no existe problemas de transparencia sino de comunicación, de comunicación entre los mismos actores público-privados, se toman medidas sin la suficiente coordinación y comunicación, lo que termina perjudicando a los turistas o visitantes, de manera que lo que tiene que mejorar es cómo se transmite la información y a quienes. Por otro lado, señala que en el nuevo modelo de gestión de los destinos turísticos que plantea el MINCETUR (R.M. 285-2023) tiene que existir una coordinación y concertación entre los sectores público y privado, toda vez que los objetivos que busca la nueva estrategia es: establecer una metodología para la identificación y caracterización de los destinos turísticos; establecer un modelo de gobernanza de los destinos turísticos a nivel nacional; establecer un modelo de gestión para destinos turísticos estructurados en pilares estratégicos y componentes transversales y establecer el proceso metodológico para la elaboración de los planes de destinos turísticos a nivel nacional. Asimismo, este representante informa que actualmente se encuentran abocados a la identificación y caracterización de los destinos turísticos regionales.

El representante de APEMTUR, señala que la transparencia en los actos de gobernanza y gestión de la actividad turística regional es fundamental para posibilitar el aporte, la coordinación, la mejora y la corrección de medidas y decisiones antes de su publicación y puesta en funcionamiento, ello independientemente del modelo de gestión turística que se opte.

El representante de COLITUR reconoce que actualmente hay un problema de transparencia y comunicación en la gestión turística a nivel regional, por tanto, propone la generación de espacios de difusión y comunicación al interior de las organizaciones público-privadas, los mismos que deben ser impulsados principalmente por las organizaciones gubernamentales, porque son ellos los que disponen de recursos y herramientas para realizarlo.

El representante de CARTUC, también señala que actualmente existen problemas de transparencia en la gestión de los destinos turísticos, como es el caso de los nuevos circuitos de visita en Machupicchu, sin embargo, también señala que determinados grupos opositores a las actuales autoridades regionales realizan campañas de desprestigio interesado. De todos modos, se necesita mejorar la transparencia en los actos de gobernanza, gestión y actividad turística regional, limpiar la corrupción existente en las instituciones públicas, regular todos los atractivos turísticos como Vinicunca, etc.

Para los representantes de la Municipalidad de Machupicchu, lo básico es la comunicación, una comunicación efectiva y no tardía. El Ministerio de Cultura no se reduce solamente a acciones de conservación, tiene que estar relacionado también a acciones de promoción, pero teniendo en cuenta que un atractivo turístico debe ser explotado, pero también conservado y mantenido para cuidarlo, si no se conservan los atractivos turísticos se deterioraran en poco tiempo. Hay que gestionar Machupicchu de modo que no se deteriore. La construcción del aeropuerto internacional de Chinchero implicará una mayor afluencia turística, en ese contexto, ¿cómo se gestionará Machupicchu con una mayor afluencia de turistas nacionales e internacionales?, ¿cómo seguir explotándolo sin dañarlo? Una posibilidad es que Machupicchu se elitice, es decir, que sea un destino turístico de no muy fácil acceso para todos.

El representante de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo señala categóricamente que los órganos de gobierno no necesitan estar consultando a la población, porque el poblador no tiene la más mínima idea de porqué se está haciendo tal o cual cosa, no tiene la educación ni los medios para entender cuál es la realidad de lo que se está haciendo. Sin embargo, a pesar de ello, señala que el Ministerio de Cultura hizo todo lo necesario para que la población en su conjunto pueda participar en las actividades de socialización de las decisiones, ya sea a través de visitas de campo y otras acciones, pero la población no participó. La ley señala que el patrimonio de la nación lo gestiona el estado y es competencia del Ministerio de Cultura la administración y gestión de Machupicchu. Está muy bien que el Ministerio de Cultura le diga al MINCETUR, al CERNANP, al Gobierno Regional y al Gobierno Local, lo que va hacer, pero no necesita su aprobación, es importante que cada uno se ubique dentro de sus competencias. En fin, se hace necesario superar la falta de participación de los gobiernos locales en las reuniones de coordinación propuestas por el CCRT, de las trece provincias convocadas solamente tres o cuatro responden a los llamados del CCRT. Por tanto, es necesario participar más en lugar de criticar o promover luchas sociales.

La consultora privada de turismo, opina que el marco normativo peruano permite a los ciudadanos solicitar información pública, pero lamentablemente la mayor parte de las personas no utiliza ese derecho por miedo o por no generarse anticuerpos para un futuro trabajo. No se necesita bandera política para participar en la gestión pública, los gremios de turismo requieren una vocación de servicio más que una bandera política, sumarse a las buenas acciones y oponerse a las acciones incorrectas, politizar los gremios no es adecuado, lo que no significa que la política sea mala, ya que las personas apolíticas pueden destruir al país. El tema es que, si no entramos en espacios públicos, muchos de nuestros reclamos quedarán siempre afuera, en el aire y no se lograrán los cambios.

### **Análisis e interpretación**

Frente a la transparencia en los actos de gobernanza, gestión y actividad turística, todos los entrevistados están de acuerdo, incluso hay quienes señalan que la ley de transparencia de los actos públicos en el país es un canal abierto para que cualquier persona conozca o solicite información respecto a la gestión pública, sin embargo, tal parece que no todos los actos públicos son transparentes y al mismo tiempo no todos los actores políticos y la propia población participa en las convocatorias realizadas por los entes gubernamentales. De manera que la transparencia de los actos públicos necesita de espacios de difusión y comunicación al interior de las organizaciones para posibilitar el aporte, la coordinación, la mejora y la corrección de medidas y decisiones de manera oportuna, limpiar la corrupción existente en algunas instituciones públicas, pero dicha comunicación necesita ser oportuna. Es verdad que los gobiernos regionales o locales no necesitan estar consultando permanentemente a la población respecto a las decisiones cotidianas que toman, pero la comunicación de sus actos y la transparencia en la toma de sus decisiones es importante a fin de dar a la población la oportunidad de intervenir, aportar, cooperar y controlar la gestión. Por otra parte, también es verdad que los ministerios no pueden estar consultando respecto a las decisiones en el ámbito de sus competencias, pero la coordinación y articulación de acciones es indispensable para garantizar el éxito en el logro de objetivos de desarrollo no solo del turismo sino de la calidad de vida de la población.



**17. ¿Cuáles son los elementos indispensables que debería contener un plan estratégico del turismo para promover el desarrollo del turismo y los destinos turísticos regionales?**

Para el representante del GERCETUR, un plan estratégico del turismo regional debería contener elementos fundamentalmente presupuestales, lo que le permitiría desarrollar proyectos de inversión, de promoción, de desarrollo, porque habría que diferenciar claramente la actividad operativa de las actividades o proyectos de inversión. En este último caso, se necesita presupuesto y además también se necesita que los órganos de gobierno del turismo regional sean unidades ejecutoras y no solamente operativas. Además, señala que la ley del boleto turístico indica que el destino de los recursos provenientes del boleto turístico debe ser utilizado en el desarrollo y promoción del turismo, pero esta función no puede cumplirse a cabalidad si es que no se cuenta con el suficiente presupuesto.

Para el representante de APEMTUR, un nuevo plan estratégico de turismo debe diversificar la oferta turística en toda la región, a fin de que el visitante nacional o extranjero tenga la oportunidad de estar 10 o 15 días en nuestra región, además, se debería también abrir las posibilidades a las regiones contiguas al Cusco, como es el caso de Madre de Dios, Arequipa, Apurímac en los cuales existe un potencial turístico y distribuir las oportunidades en toda la región sur del Perú. Existen provincias en la región del Cusco que cuentan con recursos y atractivos turísticos potenciales como es el caso de Paucartambo, que requieren de una planificación turística adecuada y que considere corredores, circuitos, atractivos turísticos para ser ofertados al turista nacional y extranjero.

El representante del COLITUR señala que los nuevos planes estratégicos de turismo deben contener no solo elementos económicos y sociales, sino también ambientales. Por otro lado, señala que el Comité Consultivo Regional de Turismo tiene que fortalecerse y pasar a la ejecución de actividades de acuerdo a los nuevos modelos de gestión establecidos por el marco normativo, en coordinación con todos los actores público-privados involucrados y con toda la población. Finalmente, señala que se necesita que el sector turismo se desarrolle, particularmente el tema de la articulación de actores con la población local para tener toda la cadena involucrada dentro del sector.

Para el representante de CARTUC, uno de los elementos prioritarios que debería contener un plan estratégico es descongestionar Machupicchu, porque no podemos pretender que el turismo en Cusco gire solamente en torno a Machupicchu, existen otros atractivos como la laguna de Umanay, Queshuachaca, Racchi, todo el circuito del Valle Sagrado, el Valle sur de Palcoyo, la montaña de siete colores, etc, que pueden ofrecer mayores experiencias a nuestros visitantes y extender el tiempo de su visita. Otro proyecto que debe ser desbloqueado es el proyecto de Choquequirao, se debe poner en valor este atractivo turístico que se ha frenado por la pandemia mundial. Y esta diversificación de atractivos turísticos es sumamente importante no solo para descongestionar Machupicchu, sino para desarrollar el turismo regional, la misma que puede incrementarse en los próximos años y frente a los cuales se tiene que estar preparado. Finalmente sostiene que se deben priorizar recursos económicos, se debe designar fondos a través de MINCETUR y del Ministerio de Cultura para impulsar acciones en pro de la gestión de los atractivos turísticos.

Para el representante de la Municipalidad de Machupicchu, el elemento más importante que debe ser considerado en un plan estratégico de turismo es la calidad en los servicios turísticos, pero esa calidad debe tomar en cuenta fundamentalmente la satisfacción plena del turista; es importante que los actores y operadores turísticos se den cuenta que están trabajando con personas, no con números, los turistas no son una fábrica de billetes, no se puede observar al turista como un objeto o sujeto de explotación, sino ser empático con él, brindarle la mejor experiencia, la mejor acogida, la mayor calidad de servicios, la mejor atención. En cuanto a los planes, señala que ya se cuenta con el PENTUR, el PERTUR, y lo que hay que hacer es ceñirse a esos planes e ir trabajando articuladamente a través de instrumentos de gestión, no es trabajo de una sola municipalidad es un trabajo mucho más amplio. Dichos planes pueden modificarse y mejorarse con el aporte de las nuevas generaciones de profesionales.

Para el representante de la Municipalidad de Ollantaytambo, es importante que se establezcan estrategias que permitan desarrollar turísticamente la región en todos los ámbitos, identificando la vocación turística de cada sector (provincia o distrito), ya que algunas pueden tener una vocación turística de naturaleza, otras de aventura, entonces habría que identificar y trabajar independientemente en cada una de ellas. Por otro lado, es indispensable que cada gobierno local le de importancia al desarrollo turístico en sus localidades, creando gerencias de turismo en sus gobiernos locales como lo ha hecho Ollantaytambo y como acaba de hacerlo Maras. Este solo hecho hace que se pueda desarrollar proyectos turísticos, ejecutar inversiones para desarrollar el turismo. Mientras los gobiernos locales no sean autónomos administrativamente y económicamente no van a poder desarrollar la actividad turística. Eso debería promoverse incluso desde el Estado, creando el Ministerio de Turismo, entonces jerárquicamente también se crearían gerencias en los gobiernos regionales y en los gobiernos locales provinciales y distritales.

Para el representante de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, lo primero que se tiene que entender es que todo obedece a objetivos y estrategias, a fines nacionales. Tener una visión de país, una visión de destino de país en la que se debe establecer prioridades en base a cuáles sean los destinos dentro del país que tiene mayores

posibilidades de destacar a corto plazo y simultáneamente ir haciendo planes a mediano y a largo plazo para impulsar otros destinos que pueden ser competitivos más adelante. Es decir, se tiene una visión nacional, una visión regional y una visión local, pero todo es parte de un solo criterio de planificación y de gestión, pero teniendo en cuenta que no todos los destinos turísticos pueden convertirse al mismo tiempo en destinos turísticos competitivos porque aún no cumplen con las condiciones que exige el mercado turístico.

Finalmente, para la consultora de turismo entrevistada, uno de los elementos indispensables para formular un plan estratégico de turismo regional es definir la vocación turística de cada distrito y provincia, pero todo ello debería realizarse con la participación de profesionales en turismo, siguiendo la metodología propuesta por el Ministerio. Pero aclara que los profesionales en turismo no solo deberían seguir una guía metodológica impuesta por el Ministerio, sino que deben realizar análisis turístico. Uno de los temas de análisis es precisamente la participación multidisciplinaria en la formulación de planes, partiendo de diagnósticos objetivos y formulando estrategias de acción también objetivas que respondan a la realidad de cada zona. Por ejemplo, en el caso de Curahuasi, que por tradición es una zona de explotación agrícola, denominada la capital mundial del anís y que es de por sí, una potencia turística, sin embargo, para el PERTUR Regional ni siquiera ha sido considerado. Eso mismo ocurre en otras zonas de Apurímac en las cuales existe una cantidad grande de aves, con posibilidades para desarrollar el ecoturismo, producción de bebidas originarias de la zona, como la hidromiel por la zona de Andahuaylas, la producción de la caña de azúcar en otras zonas del este del departamento, ricas en historia, tradición y cultura, todo ello no está escrito en los planes.

### **Análisis e interpretación**

Entre los elementos indispensables que los entrevistados señalan que debería contener un plan estratégico de Turismo para promover el desarrollo del turismo en los destinos turísticos regionales, se encuentran: la suficiente asignación presupuestal para cada región y localidad, considerando que las gerencias de desarrollo turístico sean unidades ejecutoras y no solamente operativas; diversificar la oferta turística en toda la región a fin de que el visitante nacional o extranjero se quede más tiempo en la región; dicha diversificación se justifica en la existencia de innumerables recursos y atractivos turísticos potenciales en toda la región. Otro elemento que los entrevistados señalan que se debe incorporar en los planes de desarrollo turístico es la conservación ambiental como parte de las políticas y estrategias de desarrollo turístico regional. Por otro lado, según algunas entrevistados el Comité Consultivo Regional de Turismo debería fortalecerse y pasar a la ejecución de actividades, aspecto que no parece ser viable, habida cuenta que un Comité consultivo es precisamente eso, un órgano consultivo o normativo, pero no ejecutor. Otro aspecto que plantean los entrevistados es que se debe procurar que los actores público-privados deben promover una mayor articulación con la población local. No obstante, una de las propuestas más interesantes es que se descongestione Machupicchu, mediante la promoción de otros atractivos turísticos como la laguna de Umantay, el puente de Qeshuachaca, Racchi, el Circuito del Valle Sagrado de los Incas, El valle sur de Palcoyo, la montaña de siete colores, Choquequirao, etc. El turismo en Cusco no puede girar solamente en torno a Machupicchu habiendo muchos atractivos turísticos que pueden potenciar además el desarrollo turístico de otras provincias, para lo cual es indispensable que se identifique la vocación turística de cada provincia y distrito. Otro elemento indispensable es la calidad de los servicios turísticos entendida fundamentalmente como satisfacción del turista, dejando de lado la

visión puramente monetaria o de interés económico que motiva el servicio turístico y acogiendo el concepto de empatía con el turista. Igualmente se plantea una idea interesante, que es de impulsar la creación de gerencias turísticas dentro de los gobiernos regionales, gobiernos provinciales y gobiernos distritales, lo cual permitirá el desarrollo de proyectos turísticos y la ejecución de inversiones para impulsar la infraestructura turística, siempre que los gobiernos locales sean autónomos administrativa y económicamente. Otra de las propuestas interesantes es que en materia de turismo se parte de una visión de destino país, una visión regional y una visión local, sobre el cual se pueden establecer prioridades con base en los destinos turísticos con mayores posibilidades de desarrollo, pero impulsando el crecimiento de otros destinos a mediano y largo plazo, todo ello dentro de un solo criterio de planificación y gestión. Todo lo cual requiere el trabajo multidisciplinario tanto en el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los avances en materia turística.

**18. Desde su punto de vista ¿cómo se podría lograr una ocupación ordenada y uso sostenible del territorio que ocupan los destinos turísticos para promover su desarrollo físico-espacial, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales y geopolíticos?**

El representante de GERCETUR, señala que el tema del territorio se debería manejar de manera conjunta a los otros tres pilares estratégicos del turismo: la demanda, la oferta y la institucionalidad. No obstante, no precisa ninguna política o estrategia para promover el uso sostenible y el desarrollo físico-espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos considerando los criterios ambientales, socioculturales y geopolíticos. A lo mucho señala que se debería trabajar sobre la consciencia turística de la población, especialmente de la población educativa. Por otro lado, reconoce que la visión de cada gobernador regional o gobernador local es diferente y ello repercute en la falta de continuidad de los proyectos en materia turística.

Para el representante de APEMTUR, el turismo no obedece a la circunscripción política y territorial. Sin embargo, un atractivo turístico puede encontrarse dentro de dos distritos, esto implicaría la necesidad de arribar a acuerdos estratégicos de cooperación entre los dos distritos para promover el turismo de manera sostenible, mantener o mejorar su infraestructura, velar por la conservación ambiental, etc. pero de manera coordinada. Y por supuesto, el gobierno regional debería intervenir para establecer cierto orden en el proceso.

Para el representante de COLITUR, la forma cómo se podría lograr una ocupación ordenada y sostenible del territorio que ocupan los destinos turísticos es implementando un nuevo modelo de gestión que involucre no sólo el atractivo sino a la población local y en general a todo el ámbito territorial comprometido en el circuito turístico. Un ejemplo de ello es Choquequirao, que involucra no solamente a los actores público-privados que operan en dicho destino, sino a las poblaciones comprometidas en el trayecto o puntos de caminata dentro del circuito, por ende, el saneamiento físico legal, los servicios básicos para las poblaciones. Lo mismo en Machupicchu, no solamente tomar en cuenta la ciudadela o el pueblo de Machupicchu, sino a las comunidades que se encuentran alrededor, como es el caso de Santa Teresa por donde existe un flujo importante de turistas hacia Machupicchu.

### **Análisis e interpretación**

En general, los entrevistados no proponen estrategias para gestionar de manera sostenible los territorios que ocupan los destinos turísticos, ya sea de manera físico-espacial, ambiental, económica, sociocultural o geopolítico. Es evidente que el tema territorial no ha sido abordado con la profundidad que demanda, habida cuenta que compromete ámbitos geopolíticos, demográficos, ambientales, socioculturales y económicos. No obstante, existe cierta percepción respecto a los problemas territoriales limítrofes cuando un destino turístico compromete a más de un distrito o

provincia. En este caso se propugna el acuerdo y la cooperación estratégica entre los distritos para la gestión del destino turístico. Sin embargo, habría que tomar en cuenta que en el nuevo modelo de gestión de los destinos turísticos propuestos por el MINCETUR a través de la R.M. 285-2023-MINCETUR, los destinos turísticos estarán administrados por entes gestores público-privados y en el que los gobiernos locales participaran solamente como uno de sus actores, pero no estarán plenamente a cargo del destino turístico. Finalmente, es también interesante lo planteado por el representante del COLITUR, en el sentido que la gestión de los destinos turísticos en el marco del nuevo modelo de gestión planteado por el MINCETUR a través de la R. M. 285-2023-MINCETUR, debe involucrar no solo al atractivo turístico sino a todo el ámbito geográfico, demográfico y territorial comprometido en el circuito turístico, lo cual implica el saneamiento físico-legal, los servicios básicos, la infraestructura, los aspectos socioculturales de las poblaciones comprometidas, etc.

**20. De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿qué otros elementos se deberían introducir o realizar para que los destinos turísticos regionales sean más competitivos a nivel regional o internacional?**

Para el representante del GERCETUR, se debería modificar el enfoque que hasta ahora ha dominado la actividad turística regional, es decir, en énfasis en la oferta y no en la demanda como debería realizarse. No es suficiente contar con el producto o atractivo turístico, ni siquiera con la vocación turística, hay que tomar en cuenta la demanda, el flujo de visitantes, los segmentos de turistas que pueden o están en condiciones potenciales de visitar tal o cual atractivo turístico. Otro elemento que debería considerarse para hacer que el turismo regional sea más competitivo es la tecnología, porque ahora todos trabajamos con base en las tecnologías y las redes sociales, la misma gestión comercial se basa en las tecnologías, ha dejado de ser un tema aislado, eventual o complementario para erigirse en una componente indispensable para el desarrollo turístico.

Para el representante del COLITUR, se debe contar con mejores gestores de turismo para crear planes estratégicos y gestionar adecuadamente los destinos turísticos; asimismo, se requiere voluntad política de mejoramiento, de desarrollo, de calidad y de cambio en materia turística.

Para el representante de la Municipalidad de Machupicchu, el elemento fundamental que se debe introducir en la gestión de los destinos turísticos regionales para que sean competitivos a nivel internacional es la calidad de los servicios. Un ejemplo de ello es Machupichu, es un producto maduro, no necesita propaganda o promoción porque es conocido a nivel mundial, pero lo que le falta para que sea un producto turístico consolidado es la calidad de sus servicios, ponerlo al nivel de los grandes atractivos turísticos mundiales.

Para el representante de la Municipalidad de Ollantaytambo, lo más importante que se tendría que se tendría que realizar para que los destinos turísticos regionales sean más competitivos es crear o construir las vías de acceso a los destinos turísticos. Un destino sin una vía de acceso adecuada jamás va a poder ser un atractivo turístico y se quedará solamente como recurso. Un ejemplo de ello es Choquequirao, que podría haber igualado el flujo de visitantes que tiene Machupicchu si tuviese una vía de acceso más fácil, y no tener que hacer la caminata de 3 días, que no todos están en condiciones de hacer. Choquequirao tendría que ampliarse, incluso masificarse y no quedarse solamente con un segmento de turistas. Lamentablemente su potencialización turística está atrapada por razones territoriales. Una planta turística adecuada podría elevar este recurso a nivel nacional e internacional.

Para el representante de la Cámara de Turismo de Ollantaytambo, se debería abordar temas estructurales y no superficiales ni cosméticos, ello pasa por identificar debidamente el tipo de mercado turístico que el Perú tiene, que no es un destino turístico de sexo, sol y playa, sino un destino turístico de cultura, naturaleza y aventura. Por otro lado, somos un destino al cual no es fácil de llegar para los principales mercados emisores de turistas, ello significa que Perú es un destino para alguien que tiene poder adquisitivo medio o alto, un nivel cultural, académico e intelectual igualmente alto. Entonces darse cuenta de esta característica es de vital importancia para promover el turismo regional y nacional. En consecuencia, se debe evitar esas falsas narrativas de que el turismo no debe ser elitista, que debe ser para todos, que tiene que ser masivo, porque el Perú nunca va a ser un destino masivo sino primordialmente de élite, porque no todo el mundo aprecia la naturaleza y la cultura, no todo el mundo está interesado en gastar el doble o triple

de que lo que cuesta llegar a otros destinos turísticos. Finalmente, lo que se debe tomar en cuenta también es la capacitación que recibe la fuerza laboral de turismo, que actualmente es bastante mediocre. El profesional de turismo tiene que ser una persona interdisciplinaria, con mirada amplia, con capacidades ejecutivas, capaz de generalizar y a la vez contextualizar y aplicarlo a un espacio específico, convertir lo abstracto en concreto y viceversa, con pensamiento crítico y analítico.

Para la consultora turística privada, hay aspectos que deberían mejorar sustancialmente para hacer del turismo nacional y regional un turismo competitivo a nivel regional e internacional, uno de ellos es lograr la calidad y la excelencia en los servicios turísticos, calidad que debe estar acompañada de innovación tecnológica que convierta los destinos turísticos regionales en destinos inteligentes. Señala que actualmente no hay en el Perú un turismo competitivo, porque todos los turistas internacionales que llegan a Machupicchu y el Valle Sagrado de los Incas, encuentran una vía llena de pintas políticas, paredes arruinadas, descuido completo en la pintura de las casas, basurales increíbles en la vía hacia Ollantaytambo, no hay el más mínimo criterio para hacer de estos corredores una experiencia altamente satisfactoria para el turista, no hay la más mínima idea de una ciudad turística. Entonces se está ante ciudades retrógradas y se trata nada menos que lo mejor o más representativo del turismo en el Perú. Otro elemento que debe mejorar es el presupuesto que cada gobierno regional y local debe destinar para la promoción y sostenimiento del turismo. Es vital que exista en la región una Gerencia de Turismo, que entienda de todos los temas, estamos hablando de la presentación de la ciudad, porque Cusco es una de las ciudades más conocidas del mundo. A nivel provincial y distrital pasa lo mismo, se reduce a la presentación de la plazita principal y eso es todo. A todo eso habría que agregar el tema de la atención, el recibimiento, las calidades de servicio. etc.

### **Análisis e interpretación**

Existen varios aspectos que señalan los entrevistados y que son muy importantes para tomarlos en cuenta en una posible planificación, gestión y evaluación del turismo regional. Uno de ellos es el énfasis en la demanda turística más que en la oferta, la identificación y determinación de los segmentos de mercado a los cuales se desea llegar o que estén interesados en visitar el Perú y el Cusco. El uso de la tecnología y las redes sociales no solo para la oferta sino para la gestión de los servicios turísticos, con una tendencia a un turismo inteligente o ciudades inteligentes, lo cual requeriría la instalación de redes sumamente potentes a fin de que todos los actos de información, compra de servicios, traslados, quejas, evaluación de los servicios, etc. estén enteramente a disposición de los turistas a través de las redes. Igualmente se plantea la formación de mejores gestores de turismo, ello atañe directamente a las escuelas profesionales de turismo, las mismas que deben formar profesionales de alta calidad con información actualizada, con el análisis comparativo de situaciones y estrategias turísticas a nivel mundial, etc. además de la formación científica, técnica y ética que demandan los servicios turísticos a nivel mundial. Otro tema que se destaca es la voluntad política de los gestores público-privados, los gobiernos nacionales, regionales y locales, que deben promover el desarrollo turístico como parte de su identidad y actividad cotidiana, a fin de ofrecer servicios de alta calidad que el turista nacional y extranjero demanda. Se debe tomar en cuenta que la Región del Cusco el epicentro turístico nacional más importante y ello demanda que los servicios turísticos sean cualitativamente competitivos a nivel internacional. Otro tema acuciante es la falta de vías de acceso y el mejoramiento de las existentes, no existe buenas de acceso y algunos destinos no cuentan siquiera con una vía de acceso adecuada como se hace notar en el caso de Choquequirao.

Los entrevistados inciden en las características culturales del turismo predominante en Perú y Cusco, lo cual plantea la necesidad de elitizar el turismo hacia el destino de Machupicchu y no masificarlo como parece ser la política actual. Esto conllevaría la revisión general de las políticas y estrategias turísticas de la región del Cusco en particular. Tal parece que el criterio de masificación de la visita turística a los distintos destinos turísticos es el anhelo de muchos gestores o gobiernos locales, cuando en realidad de lo que se trata es de elevar la calidad de la planta o infraestructura turística, las vías de acceso, la calidad de los servicios, la tecnología inteligente, etc, para convertir al turismo regional y a sus principales destinos en receptores turísticos de alta calidad y competitivos a nivel internacional.

**21. ¿Cómo cree usted que se debería proceder para que la actividad turística regional valore, conserve y fortalezca la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones involucradas en los atractivos y destinos turísticos regionales?**

Para el representante del COLITUR, el tema del fortalecimiento de la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones involucradas en los destinos turísticos paras solamente por el turismo rural comunitario. No obstante, reconoce en cierto modo que el turismo impacta en la cultura de las poblaciones, pero considera que actualmente dicho impacto es poco significativo. De todos modos, prevé que este tipo de análisis se tendría que tomar en cuenta a la hora de cambiar el modelo de gestión turística, por ejemplo, en Choquequirao, en donde se tendría que se tendría que efectuar un análisis del impacto cultural que tendría en las poblaciones locales, pero considera que es un trabajo a largo plazo.

### **Análisis e interpretación**

El tema de la protección o preservación de la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones no es algo que se haya abordado suficientemente en las políticas turísticas a nivel nacional y regional. Se debe considerar que todo tipo de turismo tiene un impacto social, ambiental, cultural y patrimonial en los territorios y poblaciones en donde se realizan. Esto implica caracterizar desde el punto de vista antropológico, geográfico, cultural, patrimonial, productivo y ambiental, las particularidades de cada territorio y población a fin de preservarla sin que la afluencia turística arrase con tales características. Implica un proceso de reconocimiento y fortalecimiento de dicha identidad, un proceso educativo tanto para el turista como para el poblador. Implica también tomar las previsiones normativas a fin de evitar intromisiones negativas y extrañas a la identidad cultural de los destinos. En consecuencia, la preservación de la identidad cultural no se reduce al turismo rural o comunitario, compromete a todo tipo de turismo.

**23. De acuerdo a su percepción y experiencia, ¿cómo se podría lograr que la actividad turística regional sea eficiente económicamente en el uso de sus recursos, incremento de sus ingresos y utilidades, y mejora de las condiciones económicas de sus pobladores?**

Para el representante del COLITUR, es importante integrar más profesionales de turismo en los espacios tanto gubernamentales como entre los actores turísticos. Algunos gobiernos locales ya han comprendido ello, pero aún es insuficiente. En consecuencia, la eficiencia económica en la gestión de los destinos turísticos pasa por la calidad de los gestores. Por otro lado, señala que existe un problema muy significativo que debe ser resuelto y es el tema de la

informalidad de la informalidad de las empresas que participan en los diferentes circuitos o eslabones de la actividad turística, la informalidad genera caos y no reporta beneficios más que para el actor informal. Este tema debe ser resuelto con una política nacional y regional que neutralice o elimina la informalidad entre los actores privados del turismo.

### **Análisis e interpretación**

La eficiencia económica en el uso de recursos, incremento de ingresos y utilidades, tanto para el estado (gobierno nacional, regional y local) como para las empresas, así como la mejora de las condiciones económicas de los pobladores que están comprometidos en la actividad turística, requiere ser analizado con mayor profundidad mediante instrumentos econométricos aplicados a las cadenas productivas del turismo regional. En los medios gubernamentales de carácter turístico no existe una unidad de análisis económico de las cadenas productivas en el turismo regional, que esté en condiciones de medir y evaluar los impactos económicos de la actividad turística regional, salvo el Ministerio de economía. Por otro lado, es urgente eliminar la informalidad en la actividad turística, no es posible que existan guías, transportistas, hoteleros, restaurantes y hasta agencias y operadores turísticos informales. Esto requiere la mayor y más urgente atención por parte del gobierno nacional y regional, independientemente de que se apliquen distintos modelos de gestión turística.

## **4.3. Discusión de Resultados**

### **4.3.1. Contrastación de Resultados con las Hipótesis Planteadas**

#### **Hipótesis Específica 1:**

***La situación actual del turismo regional presenta una baja recuperación en los niveles de arribo turístico, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y sostenibilidad ambiental respecto a los niveles pre pandémicos, 2024***

De acuerdo a los datos acopiados y al análisis realizado en el numeral 4.1 del capítulo IV de la presente investigación, se ha verificado que los arribos turísticos internacionales a nivel nacional se fueron recuperando durante los años 2022 (2 009 275 turistas), 2023 (2 524 658 turistas) y 2024 (3 256 693 turistas), no obstante, aún se encuentran por debajo de los arribos turísticos internacionales logrados el año 2019 (4 419 430 turistas). El ingreso de divisas por turismo receptivo también ha entrado en franca recuperación (2938 millones de dólares el año 2022; 3677 millones de dólares el 2023, y 4526 millones de dólares el 2024) pero, sin alcanzar aún el nivel logrado el año 2019, antes de la pandemia, en el que se logró 4703 millones de dólares. El empleo turístico contado en miles de personas ocupadas, también se fue recuperando paulatinamente (834 el 2021, 1008 el 2022, 1156 el 2023 y 1312 el 2024), pero sin alcanzar aún el nivel logrado el año 2019, antes de la

pandemia mundial. Finalmente, el aporte del turismo al PBI nacional aún se encuentra por debajo del nivel alcanzado antes de la pandemia (1.7% el 2021, 2.3% el 2022, 2.5% el 2023 y 2.9 el 2024), habida cuenta que el año 2019 el aporte del turismo al PBI nacional era del orden del 3.9%.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, no existen datos que comprueben su variación durante los últimos años, es más, tampoco existe una medición especializada del impacto que el turismo tiene en la conservación y sostenibilidad ambiental en el país o la región.

### **Hipótesis Específica 2:**

***La gobernanza turística regional está fuertemente centralizada, lo que dificulta el desarrollo de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024.***

Para verificar esta hipótesis se recurrió a dos instrumentos de investigación: encuesta y entrevista, la primera fue aplicada a la población directamente relacionada al turismo que de acuerdo al cálculo del tamaño de la muestra alcanzó a 383 personas distribuidas en las trece provincias de la región del Cusco. La segunda fue aplicada a los principales representantes de instituciones públicas y empresas privadas que operan en el ámbito turístico de la región.

### **Verificación de la Hipótesis a Través de la Encuesta**

#### ***a. Respecto a la Gobernanza Turística Regional Actual y Normatividad***

La mayor parte de los encuestados considera que tanto el marco normativo, el grado de centralización de la gobernanza turística, la participación de actores público-privados y población, así como la articulación de dichos actores en los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son preponderantemente medios (2.34 a 3.66 puntos en una escala de 1 a 5). Lo que equivale a señalar que la gobernanza y gestión turística nacional y regional son medianamente aceptables, pudiendo ser mejorados para lograr el desarrollo turístico regional.

#### ***b. Respecto a la Gobernanza Turística Regional Actual y los Pilares Estratégicos***

La mayor parte de los encuestados señaló igualmente que la oferta y la demanda turística actual, así como la gestión del territorio y la institucionalidad de las organizaciones que participan en las actividades y servicios turísticos es solamente media (2.34 a 3.66 puntos en una escala de 1 a 5), lo que significa que estas dimensiones deben ser mejoradas para lograr el desarrollo del turismo nacional y regional.



***c. Respecto a la Gobernanza Turística Regional Actual y los Componentes Transversales***

La mayor parte de los encuestados señala que tanto la seguridad turística, la gestión ambiental, así como la facilitación y la calidad turística regional son preponderantemente medias (2.34 a 3.66 puntos en una escala de 1 a 5), lo que equivale a señalar que la seguridad turística debe mejorarse, la gestión ambiental requiere gestionarse mejor, la facilitación turística debe ser mejorada y la calidad turística demanda se elevada a nivel regional.

***Verificación de la Hipótesis a Través de la Entrevista***

***a. Respecto a la Gobernanza Actual del Turismo Regional y la Normatividad***

La mayor parte de los entrevistados señala que la gobernanza actual del turismo regional se desenvuelve dentro de un marco normativo altamente centralizado, cuyo modelo de gestión no obedece a una concepción propia, que presenta deficiencias y vacíos de cohesión, y participación y articulación de actores y agentes turísticos público-privados y pobladores en general y que no promueve ni cubre las expectativas de desarrollo del turismo regional ni de los diferentes destinos turísticos existentes.

***b. Respecto a la Gobernanza Actual del Turismo Regional y los Pilares Estratégicos***

Casi todos los entrevistados están de acuerdo en afirmar que la Región del Cusco cuenta con una gran cantidad de recursos, atractivos y destinos turísticos, pero que la mayor parte de ellos no reúnen las condiciones adecuadas de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos indispensables para la oferta turística. Que existe una demanda turística internacional por el atractivo turístico principal que es Machupicchu, pero que el número de visitantes extranjeros no termina aún de recuperarse a los niveles logrados antes de la pandemia; que se carece de una gestión territorial que responda a las necesidades y aspiraciones de las poblaciones comprometidas en los destinos turísticos; y finalmente que no existe una suficiente institucionalización (formalización, legalidad, legitimidad y representatividad de las empresas y entidades turísticas) y tampoco el suficiente nivel de acuerdos, visión conjunta y compromiso de los actores público-privados con el sector turismo.

***c. Respecto a la Gobernanza Actual del Turismo Regional y los Componentes Transversales***

La entrevista realizada ha permitido verificar que no existen niveles de seguridad turística suficiente, que la gestión ambiental es solamente una preocupación teórica entre los diferentes actores público-privados del sector turismo, que está presente en los diferentes documentos y planes

estratégicos de desarrollo turístico, pero no está presente en la práctica y en las acciones concretas de conservación ambiental. Que la facilitación turística expresada en condiciones adecuadas de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación para facilitar la visita y desplazamiento de los turistas son insuficientes; y que la calidad de los servicios turísticos entendida como presentación de los atractivos y productos turísticos, calidad de servicios turísticos, calidad de personas y cultura turística es insuficiente o deficitaria.

### **Hipótesis Específica 3**

***Un modelo de gobernanza turística público-privada y comunal centrada en el destino turístico que contemple las dimensiones de destino, sostenibilidad turística, criterios normativos, mercado turístico y gestión turística, responderá mejorar a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024.***

Esta hipótesis es de tipo prospectivo y podrá verificarse una vez se apliquen las diferentes propuestas sostenidas y fundamentadas en el capítulo V, denominado: Modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal centrada en el destino turístico. Dicha propuesta se realiza a través de cinco dimensiones señaladas en la hipótesis, a su vez, cada una de las dimensiones se desglosan en subdimensiones y fueron fundamentadas ampliamente en el capítulo V. No obstante, al no ser aplicadas o implementadas, queda como una propuesta alternativa para que las autoridades nacionales, regionales, locales o actores directamente involucradas en el sector turismo puedan tomarlo en cuenta a fin de enriquecer el modelo propuesto por el MINCETUR a través de la R.M. 285-2023-MINCETUR.

### **Hipótesis General**

***Una gobernanza centrada en el destino turístico con carácter autónomo y participación público-privada-comunal, posibilitará el desarrollo turístico en la Región del Cusco, 2024.***

Al término de la investigación se está en condiciones de afirmar que el turismo nacional y regional, se encuentra aún en proceso de recuperación luego de la pandemia mundial que impactó negativamente la actividad turística receptiva durante los años 2020, 2021 y 2022. El gobierno nacional a través del MINCETUR ha propuesto diferentes instrumentos normativos durante los años 2020–2023 a fin de promover el turismo nacional e internacional, entre los cuales se encuentran: el Plan Estratégico Nacional de Turismo, PENTUR 2025, la Resolución Ministerial N°138-2022-

MINCETUR, que aprueba la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025; la Resolución Ministerial N° 285-2023-MINCETUR que aprueba las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos. Por su parte, el gobierno Regional de Cusco, también ha aprobado su Plan Estratégico Regional de Turismo PERTUR 2019-2025 mediante la Ordenanza Regional N° 180-2020-CR/GR y publicada en Diario El Peruano con fecha 21.5.2022; Igualmente ha creado e instalado el Comité Consultivo Regional de Turismo mediante Ordenanza Regional N° 245-2023-CR-CRC, de fecha 20 de diciembre del 2023.

Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos realizados y la lenta recuperación de los arribos turísticos internacionales durante los años 2022-2024, aun no se alcanzan los niveles de arribos turísticos internacionales logrados el año 2019, antes de la pandemia. Por tanto, se hace indispensable una mejora en la concepción, diseño e implementación del modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos prevista por la R.M. 285-2023-MINCETUR, incluyendo elementos que hagan posible la gestión autónoma y descentraliza de los destinos turísticos, con participación pública-privada y comunal, en el marco de los planes estratégicos nacionales y regionales, pero considerando las 5 dimensiones de gobernanza propuestos en capítulo V de la presente investigación.

#### ***4.3.2. Contrastación de Resultados con el Marco Normativo Actual***

Se ha evidenciado que existe un marco normativo que regula el turismo nacional y regional entre los cuales se encuentran: la Ley General de Turismo N° 29408 y su reglamento; el Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2025 aprobado mediante la R.M. N° 231-2016-MINCETUR; la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo aprobado mediante R.M. N° 138-2022; las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos aprobado mediante la R.M. N° 285-2023-MINCETUR; así como la Ordenanza Regional N° 180-2020-CR/GR CUSCO mediante el cual se aprueba el Plan Estratégico Regional de Turismo, y la Ordenanza regional N° 245-2023 mediante el cual se crea e instala el Comité Consultivo Regional de Turismo del Cusco.

Este marco normativo está orientado a desarrollar el turismo nacional y regional, impulsar su calidad, competitividad y eficiencia, pero también las condiciones de su oferta, demanda, institucionalidad, ordenamiento territorial e institucionalidad, además de sus componentes de seguridad, gestión ambiental, facilitación y calidad turística. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos desplegados el turismo nacional y regional aún no se recupera de los impactos negativos que trajo la pandemia mundial, tanto en sus niveles de arribos de arribo de turistas internacionales,

ingreso de divisas internacionales, empleo turístico, aporte del turismo al PBI nacional, etc., además de que adolece aún de una política turística que garantice la sostenibilidad ambiental en las actividades turísticas. Todo lo cual hace indispensable la implementación de nuevas estrategias y modelos de gestión turística que permitan no solo recuperar los niveles de desarrollo turístico pre pandemia, sino mejorar y desarrollar el turismo nacional y regional a niveles competitivos internacionales, elevando a calidad de los servicios, accesos, tecnología, seguridad, infraestructura o planta turística, gestión territorial, gestión ambiental, etc. a fin de alcanzar la visión establecida en los planes estratégicos nacionales y regionales de turismo.

#### ***4.3.3. Contrastación de Resultados con el Marco Teórico***

El año 2023, se había registrado un repunte de la actividad turística a nivel mundial, recuperando los niveles pre pandemia, e incluso, en algunos continentes y países, superando los niveles previos a la pandemia, ese fue el caso de oriente medio, en donde los arribos turísticos internacionales superaron en un 22% los niveles alcanzados antes de la pandemia. Tanto Europa y África lograron casi alcanzar sus niveles prepandémicos, lo mismo sucedió en América Central, el Caribe y el sur del mediterráneo, los cuales superaron los niveles prepandémicos. Se esperaba que para el 2024, casi todas los continentes y países lograrían alcanzar y superar los niveles prepandémicos de arribos turísticos internacionales.

No obstante, la tendencia nacional en el Perú no lograba recuperar los niveles prepandémicos incluso hasta el año 2024, tal como se ha demostrado en la investigación realizada, es decir, los arribos turísticos internacionales del año 2024 apenas han alcanzado el 73.69% de los arribos alcanzados el año 2019. El ingreso de divisas por concepto de turismo durante el año 2024 apenas alcanzó el 96.23% del ingreso de divisas alcanzado en año 2019. El empleo turístico durante el año 2024 aún se encuentra por debajo del empleo alcanzado el año 2019; el aporte del turismo al PBI nacional logrado en el 2024 es del 2.9%, inferior al aporte logrado en el año 2019 que fue del 3.9%. A todo ello se agrega que aún no existen las suficientes políticas ni resultados en materia de sostenibilidad ambiental como consecuencia del impacto producido por la actividad turística nacional y regional.

Por otro lado, el tema de la gobernanza turística, es un concepto nuevo para el turismo nacional, más no así para el turismo internacional, fue planteado hace casi dos décadas en el escenario mundial por muchos autores, dentro de los cuales destacan: Graham (2003), Valls (2006),

Durán (2010), Barbini (2011), Pulido y Pulido (2014), etc., y posteriormente por muchos otros investigadores entre los cuales destacan Lamas (2019), Valdivia (2023), etc.

El MINCETUR acoge el concepto de Gobernanza Turística el año 2022 y lo establece como parte de las Estrategias Nacionales de Reactivación del Sector Turismo, para luego establecerlo de manera clara y explícita a través de la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, al aprobar las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos.

El MINCETUR (2023) no establece principios de gobernanza turística, sin embargo, formula cuatro etapas para la implementación de la gobernanza y gestión de los destinos turísticos. 1) Identificación y caracterización del destino turístico, 2) Gobernanza del destino turístico, 3) Modelo de gestión del destino turístico, 4) planificación del destino turístico.

La presente investigación ha permitido verificar que la implementación de estas cuatro etapas de la gobernanza y gestión de los destinos turísticos se encuentra en su fase preliminar, al menos en la Región del Cusco. De acuerdo a los representantes de GERCETUR Cusco, se encuentra recién en la etapa de identificación y caracterización de los destinos turísticos y aún no existen resultados concluyentes al respecto. Hay que tener en cuenta que la identificación implica la selección y mapeo de atractivos turísticos, la identificación de los productos turísticos, circuitos, rutas, corredores, definición de los atractivos turísticos principales y secundarios, acopio de data estadística de dichos atractivos turísticos y la identificación de los centros de soporte principal y secundarios. Pero, por otro lado, la caracterización implica la identificación de la demanda, la oferta, el territorio comprometido y la institucionalidad de los actores que intervienen en la actividad turística.

En consecuencia, la implementación de la segunda, tercera y cuarta etapa de la implementación de la gobernanza y gestión de los destinos turísticos aún está por realizarse.

En lo que respecta al concepto de destino turístico, Medina y Medina (2012) citado por Alberca (2016) señalan que constituye el conjunto de atributos o cualidades de una zona geográfica que son percibidos por los turistas y agentes turísticos. Vall (2004) citado por Alberca (2016) señala que el destino turístico no deja de ser sino la construcción de una imagen que se hace el turista respecto a un determinado espacio o destino turístico. Por su parte Lamas y otros (2019) consideran que el destino es un concepto complejo porque involucra las relaciones entre los actores que integran el sistema turístico; en cambio el Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile (2016) citado por

Rivas (2020) considera que el destino turístico es el espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales o culturales, servicios turísticos, equipamiento e infraestructura complementaria, accesibilidad, imagen, recursos humanos e identidad local.

Para el MINCETUR (2023) el destino turístico es básicamente un espacio físico al cual se desplazan diferentes flujos de visitantes para consumir uno o más productos y/o experiencias turísticas debidamente estructurados en función a las necesidades de la demanda y en los cuales participan, cooperan y coordinan diversos actores vinculados a la actividad turística.

La investigación ha permitido igualmente conocer que el destino turístico tal como lo concibe el MINCETUR, aún no ha sido implementado en la región del Cusco, y es posible que la aplicación de la R.M. 285-2023-MINCETUR, Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos, demande más tiempo, quizá algunos años, debido a que el modelo de gestión que promueve este dispositivo es totalmente nuevo en relación al modelo de gestión de atractivos turísticos en el Perú. Es más, se espera que en el proceso tendrán que modificarse algunos dispositivos y adaptarse a la realidad y circunstancias propias del territorio, la idiosincrasia y las expectativas de los actores público-privados y comunales de la región.

#### ***4.3.4. Contrastación de Resultados con los Antecedentes de Investigación***

De manera general, podemos señalar que la presente investigación ha demostrado que el turismo nacional y regional aún se encuentra en franco proceso de recuperación, lo cual puede verificarse en sus distintos indicadores de arribos, captación de divisas, generación de empleo, contribución al PBI nacional, etc. Por otro lado, también ha verificado que la gobernanza y gestión de los destinos turísticos a nivel regional se siguen realizando de manera tradicional, es decir, centralizada, con medianos niveles de participación y articulación de actores público-privados y comunales; con niveles de oferta convencional, con una demanda en cierto modo limitada, con una gestión territorial casi ausente y con una institucionalidad de actores privados aun deficiente debido a la presencia de la informalidad y bajo nivel de representatividad. También ha demostrado que los niveles de seguridad, gestión ambiental, facilitación y calidad de servicios son aún deficientes o en todo caso no superan la calificación media que tanto encuestados y entrevistados le otorgan. Es decir, estamos frente a un turismo regional que necesita de cambios sustanciales en su modelo de gobernanza y gestión como lo intenta promover la R.M. 285-2023-MINCETUR, pero que lamentablemente aún se encuentra en su fase preliminar. Mientras tanto, el capítulo V de la presente

investigación propone un nuevo modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos, el mismo que hace énfasis en 5 dimensiones: gobernanza y destino turístico; gobernanza y sostenibilidad turística; gobernanza y criterios normativos; gobernanza y mercado y gobernanza y gestión de destinos turísticos. Este modelo intenta sistematizar las propuestas del propio MINCETUR, pero enriquecida con el aporte de varios autores y las propuestas de los mismos representantes de las instituciones y organizaciones público-privadas entrevistados.

Frente a estos resultados, Terrazas (2022), en su investigación acerca del *Impacto del Modelo de Gobernabilidad en el Desarrollo de Destinos Turísticos del Estado de Hidalgo*, concluye que existe una fuerte correlación entre los niveles de gobernabilidad y poder, es decir, que la gobernabilidad que se desarrolla en los destinos turísticos proviene de las relaciones de poder entre los actores involucrados en los territorios locales. Estos resultados pueden constituir una alerta para los implementadores del modelo de gobernanza de los destinos turísticos en el Perú y la Región del Cusco, a fin de prever que los entes gestores de los destinos turísticos que se formen en los diferentes territorios regionales y locales sean los más representativos en función al nivel de participación en los destinos turísticos y que las relaciones de poder no se establezcan sino solo en la medida de su afectación al desarrollo del turismo.

Por su parte, Gutiérrez (2022) en su investigación acerca de la *Gobernanza Turística y Desarrollo Regional en la Costa Sur de Jalisco, México*, concluye que la actividad turística en la Costa Sur de Jalisco se realiza con base en inversiones extranjeras, sin mayores beneficios para el desarrollo local, pero con impactos negativos de tipo ambiental. Si bien esta situación específica no ha sido abordada en la presente investigación, no significa que no ocurra en diferentes niveles y destinos turísticos, lo cual también justificaría la necesidad de enfatizar la sostenibilidad ambiental como parte fundamental del Modelo de Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos a implementarse, además de tomar las previsiones y regulaciones necesarias para que la participación extranjera en la gestión de los destinos turísticos obedezca a intereses territoriales y locales y no sólo económicos.

Pico (2023) en su artículo de investigación sobre la *Gobernanza del Turismo como Política Pública para el Desarrollo Socioeconómico como una oportunidad para la sostenibilidad local*, concluye señalando que existe una ausencia de control y supervisión respecto a las normativas y las leyes en el ámbito turístico, lo cual genera una situación de gobernanza insuficiente para garantizar la sostenibilidad local y el desarrollo territorial en las zonas especialmente rurales, ya que el estudio

trata sobre el turismo rural. Las entrevistas realizadas a los representantes de las instituciones y organizaciones público-privadas en la presente investigación, ha permitido identificar que el modelo de gobernanza actual se caracteriza por ser centralizada, vertical, con poca participación y articulación de actores, así como con grandes dificultades de gestión territorial e institucionalidad. La gestión territorial es un componente fundamental en el modelo de gobernanza de los destinos turísticos que se propone en el capítulo V de la presente investigación, ya que uno de los objetivos finales de toda actividad turística es procurar el desarrollo social y la calidad de vida para las poblaciones.

Segovia (2022) en su investigación denominada: *Modelo de Gobernanza para el Desarrollo del Turismo Comunitario en el Cantón Montalvo, Ecuador*. Concluye señalando que la gobernanza influyó en el desarrollo del turismo comunitario, y en el cual, la transparencia y la visión estratégica son determinantes para el desarrollo del turismo comunitario, así como para participación de sus actores. En la presente investigación, si bien no se aborda un tipo de turismo específico, se concluye afirmando que la gestión del turismo actual adolece de muchas deficiencias tanto normativas como operativas en la gestión de los destinos turísticos, las mismas que se expresan en una excesiva centralización, mediana articulación de actores, mediana calidad en la oferta de servicios turísticos, mediana institucionalidad y bajo nivel de gestión territorial, lo que a su vez genera dificultades en materia de seguridad, gestión ambiental, facilitación, etc.

Queiroz (2022) en su investigación acerca de la *Gobernanza de Destinos Turísticos Culturales Urbanos, Análisis exploratorio de la e-gobernanza en ciudades europeas*. Concluye afirmando que la gobernanza en red ha exigido un esfuerzo en la reflexión y la búsqueda de la metodología adecuada, la misma que constituye una contribución importante, dado que esquematiza e integra variables sueltas en un modelo en que es posible comprender mejor la práctica de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. Frente a esta conclusión, y a partir de la presente investigación, se puede señalar que mientras en otros continentes y países se encuentran experimentando con modelos y sistemas de gobernanza en red, con una alta utilización de sistemas informáticos que garantiza una conectividad y accesibilidad en línea para las distintos destinos turísticos, en nuestro país, aún nos encontramos utilizando sistemas tradicionales, burocráticos, verticales, centralizados y en muchos casos manuales y presenciales en la gestión de los destinos turísticos.

Hildenbrand (2015) en su investigación denominada: *Gobernanza y planificación territorial en las áreas metropolitanas. Análisis comparado de las experiencias recientes en Alemania y de su*



*interés para la práctica en España*, concluye afirmando que es necesario apostar por la diversidad, aplicando diferentes fórmulas de gobernanza metropolitana, tanto de estructuras duras (instituciones de gobierno) como de estructuras blandas (*soft governance*). Frente a estos resultados, la presente investigación está en condiciones de afirmar que en el Perú y la Región del Cusco aún se encuentran vigentes los sistemas tradicionales de gobernanza turística, basados en estructuras duras y burocráticas con alto nivel de centralización no solo normativa sino decisional en el curso de la gestión de los diferentes destinos turísticos. Es posible que la introducción del nuevo modelo de gestión de los destinos turísticos propuestos por el MINCETUR, enriquecido con las propuestas de la presente investigación logren modificar en parte la rigidez gubernamental, sin embargo, se requerirá introducir cada vez sistemas de e-gobernanza para alcanzar una mayor eficiencia y calidad en los servicios turísticos y al mismo tiempo un mejor desarrollo de la calidad de vida de las poblaciones receptoras, sin dejar completa o absolutamente algunas prácticas tradicionales o presenciales en determinados segmentos de la cadena de servicios turísticos.

Villate (2018) en su investigación denominada *Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la provincia del Tequendama, Cundinamarca, Colombia*, arriba a la conclusión de que las decisiones que se adoptan en la gestión del turismo de la provincia del Tequendama, no logran escalar y ser incorporadas en las agendas políticas, primando una gobernanza sectorial pura en que instituciones públicas y privadas extra-locales son actores con poder decisorio, lo cual hace necesario la aplicación de dinámicas relacionales para planificar las acciones que se requiere implementar a fin de lograr una gestión activa del turismo en el territorio. Desde la presente investigación se puede señalar que las experiencias de gestión turística deberían ser socializadas, asimiladas, transmitidas, extendidas y retroalimentadas para lograr una sinergia en la gestión del turismo y al mismo tiempo un enriquecimiento en el marco normativo. Actualmente ello no ocurre en la región del Cusco y quizá en todo el Perú, porque los modelos de gestión están impuestos desde arriba de manera normativa, dejando poca libertad de acción a las regiones, localidades y destinos turísticos.

Gallardo (2019), en su investigación acerca de la *Gobernanza Turística en Playas Certificadas de uso recreativo: Caso Ahome y Mazatlan, Sinaloa, México*, concluye afirmando que los Comités de Playas Limpias de Sinaloa funciona como red intergubernamental de política pública y hace parte de los mecanismos que materializan la implementación de la gobernanza turística en un destino, ya que la cooperación entre los diversos actores es fundamental para la buena imagen y categoría de un destino turístico. Frente a estos resultados y desde la presente investigación se puede señalar que en el Perú y particularmente en la Región del Cusco, aún no existen comités intergubernamentales

que certifiquen la calidad de los destinos turísticos, incluso Machupicchu no es evaluado permanentemente por una instancia gubernamental o intergubernamental con fines de certificación turística. Lo que existe es una premiación mundial de viajes denominada *World Travel Awards* otorgado por un jurado de expertos en alojamiento y asociados.

Valverde (2021), en la investigación denominada: *Análisis de la Gobernanza en la Gestión de la Actividad Turística en Bogotá*, concluye afirmando que la gobernanza turística como eje en el análisis de la gestión pública y las interacciones entre actos público-privados, la cooperación con organismos no estatales, comunidad y turistas, evidenció un aporte en la formulación de las políticas públicas, además de elevar el nivel de interacción entre los actores del sistema turístico local para promover el desarrollo turístico a través de la apropiación de políticas públicas en los destinos por parte de los involucrados. Desde la presente investigación se está en condiciones de señalar que esta realidad descrita por Valverde (2021) aún no existe en nuestro país y en nuestra región, al menos en términos de gobernanza público-privada de los destinos turísticos, es recién con la aplicación de la R.M. 285-2023-MINCETUR que se podrá ingresar en la gobernanza y gestión de los destinos turísticos con participación de los distintos actores público-privados y la comunidad comprometida. Sin embargo, la conclusión de Valverde (2021) es válida como experiencia y como aporte a la formulación de políticas públicas.

Fierros (2021), en su estudio denominado *Gobernanza para el Turismo Sustentable: Caso de San Miguel de Allende*, concluye señalando que la aplicación de los mecanismos de gobernanza en el destino turístico estudiado muestra un cambio positivo y demuestra una manera diferente de hacer las cosas, alcanzando un punto en el cual se evidencia un cambio positivo por parte de las instituciones de gobernanza para erradicar los problemas turísticos tradicionales. En la Región del Cusco, así como en las demás regiones del País, el nuevo modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos aún está en los inicios de su aplicación. Se espera que, con el cambio de enfoque hacia la gobernanza basada en los destinos turísticos, se modifiquen los mecanismos tradicionales de gestión y se impulse el turismo hacia un mayor dinamismo, crecimiento, participación, articulación y desarrollo.

Rojas (2021), en su estudio denominado *Gobernanza para el Desarrollo Turístico sostenible en el departamento de la Guajira (Caso Palomino)*. Concluye afirmando que existe la necesidad de aplicar el modelo de gobernanza planteado o propuesto en la investigación, integrando a todos los actores a fin de llegar a mejorar las condiciones de la Guajira, específicamente del sector de Palomino.

Frente a ello, la presente investigación aspira solamente a enriquecer la propuesta gubernamental realizada por la R.M. 285-2023-MINCETUR, la misma que plantea una gobernanza y gestión de los destinos turísticos, dándole a los entes gestores de cada destino turístico la mayor autonomía posible a fin de estimular la competitividad interna dentro de los marcos establecidos por la Ley General de Turismo y las normas emitidas por el MINCETUR, asumiendo que entes gestores de destinos turísticos deben estar dirigidos por actores público-privados y comunales, y bajo la supervisión de los gobiernos locales, regionales y nacionales, actuando dentro del marco de las políticas y los planes estratégicos nacionales y regionales de turismo.

Díaz (2022), en su investigación denominado *Propuesta Modelo Gobernanza Turística en el Municipio de Villa de Guaduas (Cundinamarca), Colombia*. Concluye señalando que en la zona de estudio existe actualmente la ausencia de un esquema de gobernanza para orientar las acciones encaminadas a fortalecer la economía de los territorios, así mismo, la falta de confianza entre los actores no permite la construcción colectiva de iniciativas que permitan generar un turismo sostenible a largo plazo y el aprovechamiento de los conocimientos de cada uno de los actores. En relación a estos resultados, la presente investigación ha verificado igualmente que el turismo en la Región del Cusco está gobernado desde la sede central del MINCETUR, con cierta participación del gobierno regional a través de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (GERCETUR) y de los gobiernos locales. No existe aún una gobernanza de los destinos turísticos con participación de actores público-privados conforme lo plantea la R.M. 285-2023-MINCETUR, la misma que está en proceso de implementación.

Trejo (2022), en su investigación denominada: *Gobernanza para la Implementación de la Política Pública en Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Caso Región Cusco*. Concluye señalando que se hace necesario adoptar acciones para contrarrestar la ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a cargo del MINCETUR, a fin de promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región del Cusco. Frente a estas conclusiones, podemos señalar que en la presente investigación también se ha verificado que existe cierta ineficacia en la implementación de las políticas públicas en materia de gobernanza y gestión de los destinos turísticos, habida cuenta que las R.M. 138-2022-MINCETUR y R.M. 285-2023-MINCETUR; propugnan la implementación del modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos con carácter autónomo, sin embargo al cabo de 2 o 3 años de aprobadas estas normas, aún existen serias dificultades y retrasos en sus implementación.

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE GOBERNANZA Y GESTIÓN PÚBLICO PRIVADA Y COMUNAL CENTRADA EN EL DESTINO TURÍSTICO**

#### **5.1. Análisis FODA, EFE Y EFI**

Habiendo efectuado el diagnóstico de la situación actual del turismo nacional y regional en materia de arribos turísticos, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y la sostenibilidad ambiental, y analizado el desarrollo actual de la gobernanza turística nacional y regional en el marco de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales; estamos en condiciones de formular un análisis FODA, EFE y EFI, los mismos que servirán de interfase o intermediación procedimental indispensable para el diseño del modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal que se desea proponer.

##### **5.1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA que se efectúa no agota todos los puntos críticos de la situación actual del turismo nacional y regional, sino que sintetiza los aspectos más trascendentes relacionados a la gobernanza y gestión de los destinos turísticos nacionales, pero especialmente regionales.

Por otro lado, es muy difícil en materia turística separar el ámbito nacional y regional, porque el turismo en el Perú obedece a un mismo marco normativo y responde a un solo ente rector del sector turismo como es el MINCETUR, no obstante, existen algunos aspectos turísticos de orden regional que serán destacados y sobre los cuales se deberá trabajar para posibilitar tanto la recuperación como el desarrollo del turismo.

Asimismo, tanto el análisis FODA como el análisis EFE y EFI, que se presentan a continuación fueron redactados con base en los numerales 4.1 y 4.2 del capítulo anterior. Es decir, con base en la situación actual de los arribos turísticos, especialmente los arribos internacionales, el ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y aporte del turismo a la gestión ambiental, pero al mismo tiempo con base en los resultados de la encuesta aplicada a las personas directamente relacionadas a la actividad turística y a la entrevista a los representantes de las principales organizaciones e instituciones público-privadas que operan en el sector turismo regional, así como a algunos representantes de gremios profesionales y empresarios de la actividad turística regional.

Se ha identificado 4 aspectos clave de cada dimensión (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), que como se ha indicado, no son los únicos, pero constituyen los más importantes a efectos de establecer un conjunto de políticas o estrategias de acción que luego serán tomados en cuenta en la propuesta del modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico.

Para efectos del diseño de estrategias, se ha considerado cuatro tipos de combinaciones, las mismas que desembocan a su vez en cuatro tipos de estrategias:

Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades)

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas)

Estrategias de reorientación (debilidad + oportunidad)

Estrategias de supervivencia (debilidad + amenaza)

Sin embargo, no se trata de una simple suma o superposición de estrategias sino de una combinación para aprovechar las fortalezas en función de las oportunidades o amenazas exteriores o utilizar las debilidades para aprovechar las oportunidades, neutralizar o minimizar las amenazas.

Así, por ejemplo, en el marco de las estrategias defensivas, se puede aprovechar la gran cantidad de atractivos y productos turísticos para afrontar la alta competencia existente en el mercado turístico internacional, estableciendo estrategias de diversificación turística internacional y nacional, etc.

Tabla 24: Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Gran cantidad de atractivos y productos turísticos que posibilitarían la diversificación de la oferta turística nacional e internacional.</p> <p>F2. Presencia de una de las maravillas del mundo moderno en la región del Cusco.</p> <p>F3. Suficientes escuelas profesionales de turismo a nivel nacional y regional para la formación de profesionales en turismo.</p> <p>F4. Marco normativo con apertura para la descentralización de la gobernanza y gestión turística.</p> <p>F5. Actores público-privado-comunales comprometidos con la actividad y el desarrollo turístico.</p>	<p>D1. Insuficiente infraestructura turística de calidad tanto a nivel regional como local.</p> <p>D2. Insuficiente institucionalidad turística en el sentido de formalidad, representatividad y control.</p> <p>D3. Insuficiente facilitación, sistemas y redes de información turística a nivel internacional y nacional.</p> <p>D4. Bajo nivel de gestión y conservación ambiental en el turismo</p> <p>D5. Bajo nivel de ordenamiento territorial y participación poblacional y cultura turística a nivel nacional y regional.</p>
		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Fortaleza + oportunidad)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (Debilidad + oportunidad)
OPORTUNIDADES	O1. La región del Cusco sigue siendo uno de los destinos más demandados del continente americano como lo demuestra sus premios internacionales.	F1, F2 - O1, O2: Promover el turismo internacional a gran escala mediante la aplicación de estrategias de marketing turístico internacional.	D1-O5: Promoción e incentivos a las inversiones públicas y privadas en infraestructura turística a nivel nacional, regional y local.
	O2. Crecimiento de la demanda turística internacional y mundial en general.	F1-O3: Políticas y estrategias de diversificación en la oferta turística nacional y regional.	D2-O1-O2: Implementación de políticas y estrategias de institucionalización turística, asociatividad público-privada, fortalecimiento gremial y capacitación turística.
	O3. Mayores expectativas internacionales y nacionales por los servicios turísticos diversificados.	F3-O3: Especialización turística en turismo alternativo y diversificado para ocupar a los profesionales en turismo y elevar la calidad de los servicios turísticos.	D3-O1-O2-O3-O4, Implementación de sistemas y redes de información, comunicación de calidad para el mercado turístico internacional y nacional.
	O4. El mercado norteamericano, europeo, asiático e incluso latinoamericano constituye un gran mercado potencial.	F4-O3: Promoción y fortalecimiento de la diversificación turística acompañada de una mayor autonomía de gestión de los destinos turísticos.	D4-O3. Implementación de estrategias de gestión y conservación ambiental inmersos en la diversificación turística.
	O5. La estabilidad económica y financiera expresada en los bajos niveles de inflación y tipo de cambio favorece y facilita las inversiones turísticas.	F5-O5: Promoción de las inversiones nacionales e internacionales en la infraestructura del sector turismo.	D5-O5, Ampliación de inversiones públicas y privadas en los territorios regionales y locales con participación y compromiso poblacional.
		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Fortaleza + amenazas)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Debilidad + Amenaza)
AMENAZAS	A1. Alta competencia en el mercado turístico internacional.	F1-A1: Diversificar la oferta turística internacional y nacional integrando nuevos atractivos y productos turísticos a nivel nacional y regional.	D1-A1. Elevar la calidad de los servicios turísticos a pesar de las limitaciones de infraestructura a nivel regional y local.
	A2. Inestabilidad política del país como factor de alto riesgo para la demanda y el desarrollo turístico.	F2-A1: Mejorar la calidad de los servicios turísticos, accesibilidad, infraestructura, facilitación, sistemas y redes de información relacionadas a Machupicchu a fin de competir en el mercado internacional.	D1-D2-D3-A2: Conceder una mayor autonomía al sector turístico nacional, regional y local, creando el Ministerio de Turismo y fortaleciendo las gerencias de turismo dentro de los gobiernos locales.
	A3. La inseguridad ciudadana, la delincuencia y la falta de protección social amenaza las expectativas turísticas del mercado potencial.	F3-A5: Promover la mayor participación de profesionales de turismo en los diferentes tipos de turismo, así como entre los actores público-privados que intervienen en el sector, tanto a nivel nacional, regional y local, a fin de contrarrestar la informalidad y elevar la calidad de los servicios turísticos a nivel regional.	D2-A1-A5: Generar una política radical y agresiva de formalización e institucionalización de los actores privados del sector turismo, creando consciencia de participación formal y organizada a fin de competir en el mercado turístico internacional con beneficios para todos.
	A4. Existen el riesgo de nuevas pandemias internacionales.	F4-F5-A5: Establecer un marco normativo específico para el control y regulación de los actores informales en la actividad turística, así como un mayor control turístico de los entes gestores de destino turístico.	D5-A3-A4: Generar una política de ordenamiento territorial, identificación de atractivos y productos turísticos con alta participación poblacional para generar una cultura turística que minimice o neutralice la inseguridad y el control social de posibles pandemias.
	A5. Presencia de actores informales en la actividad turística regional que hace peligrar la calidad de los servicios turísticos.	F4-A3-A2: Mejorar las estrategias de seguridad turística, estableciendo un marco normativo específico, con participación de entidades público-privadas y entes gestores de turismo a nivel nacional, regional y local.	D4-A1: Elevar los niveles de gestión y conservación ambiental a través de los gestores de destinos turísticos a fin de competir en el mercado turístico internacional.

### 5.1.2. Análisis EFE, Evaluación de Factores Externos

Para el análisis EFE, se ha tomado en cuenta los principales factores externos del entorno turístico (oportunidades y amenazas), a los cuales se les ha otorgado un peso o importancia que fluctúa entre 0 y 1; y una calificación que va de 1 a 4, siendo 4 el más relevante y 1 el menos relevante, los que multiplicados entre sí generan el valor ponderado que actualmente tiene cada uno de dichos factores.

**Tabla 25:** Análisis EFE (Evaluación de factores externos)

Factores externos	Importancia (peso)	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>			
O1. La región del Cusco sigue siendo uno de los destinos más demandados del continente americano como lo demuestra sus premios internacionales.	0.12	3	0.36
O2. Crecimiento de la demanda turística internacional y mundial en general.	0.12	4	0.48
O3. Mayores expectativas internacionales y nacionales por los servicios turísticos diversificados.	0.12	3	0.36
O4. El mercado norteamericano, europeo, asiático e incluso latinoamericano constituye un gran mercado potencial.	0.10	2	0.20
O5. La estabilidad económica y financiera expresada en los bajos niveles de inflación y estabilidad del tipo de cambio favorece y facilita las inversiones turísticas.	0.08	2	0.16
Sub total			<b>1.56</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Alta competencia en el mercado turístico internacional.	0.12	4	0.48
A2. Inestabilidad política del país como factor de alto riesgo para la demanda y el desarrollo turístico.	0.10	2	0.20
A3. La inseguridad ciudadana, la delincuencia y la falta de protección social amenaza las expectativas turísticas del mercado potencial.	0.12	2	0.24
A4. Existen el riesgo de nuevas pandemias internacionales.	0.06	1	0.06
A5. Presencia de actores informales en la actividad turística regional que hace peligrar la calidad de los servicios turísticos.	0.06	2	0.12
Sub total	1.00		<b>1.10</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.66</b>

El puntaje total hallado alcanza a 2.66, lo cual significa que existen condiciones relativamente favorables para el desarrollo del turismo regional, no obstante, lo más importante es que el valor ponderado de las oportunidades (1.56) son mayores al valor ponderado de las amenazas (1.10). Esto significa que el turismo regional tal como ha sido analizado, ofrece condiciones o factores externos favorables para la promoción, gestión y desarrollo del turismo regional.

### 5.1.3. Análisis EFI (Evaluación de Factores Internos)

Para el análisis EFI, se ha tomado en cuenta los principales factores internos del entorno turístico regional (Fortalezas y debilidades), a los cuales se les ha otorgado un peso o importancia que fluctúa entre 0 y 1; y una calificación que va de 1 a 4, siendo 4 el más relevante y 1 el menos relevante, los que multiplicados entre sí generan el valor ponderado que actualmente tiene cada uno de dichos factores.

**Tabla 26:** Análisis EFI (Evaluación de factores internos)

Factores internos	Importancia (peso)	Calificación	Valor
<b>Fortalezas</b>			
F1. Gran cantidad de atractivos y productos turísticos que posibilitarían la diversificación de la oferta turística nacional e internacional.	0.14	4	0.56
F2. Presencia de una de las maravillas del mundo moderno en la región del Cusco.	0.14	4	0.56
F3. Suficientes escuelas profesionales de turismo a nivel nacional para la formación de profesionales en turismo.	0.08	2	0.16
F4. Marco normativo con apertura para la descentralización de la gobernanza y gestión turística.	0.12	3	0.36
F5. Actores público-privado-comunales comprometidos con la actividad y el desarrollo turístico.	0.08	2	0.16
Sub total			1.80
<b>Debilidades</b>			
D1. Insuficiente infraestructura turística de calidad tanto a nivel regional como local.	0.10	3	0.30
D2. Insuficiente institucionalidad turística en el sentido de formalidad, representatividad y control.	0.06	2	0.12
D3. Insuficiente facilitación, sistemas y redes de información turística a nivel internacional y nacional.	0.06	2	0.12
D4. Bajo nivel de gestión y conservación ambiental en el turismo	0.10	2	0.20
D5. Bajo nivel de ordenamiento territorial y participación poblacional y cultura turística a nivel nacional y regional.	0.12	2	0.24
Sub total	1.00		0.98
<b>Total</b>			<b>2.78</b>

El puntaje total hallado alcanza al valor ponderado de 2.78, lo que significa que existen mayores capacidades internas para afrontar los factores o las amenazas externas, no obstante, lo más importante de esto es que el valor ponderado de las fortalezas (1.80) es significativamente mayor al valor ponderado de las debilidades (0.98), lo cual implica que el turismo regional posee suficientes fortalezas que pueden ser aprovechadas para afrontar las condiciones o factores del entorno turístico regional y nacional.



## 5.2. Posibles Escenarios Futuros del Turismo Nacional y Regional

Un escenario futuro de acuerdo al CEPLAN es una “Narrativa de un estado futuro al que un sistema objeto de estudio puede evolucionar y que permite al tomador de decisiones anticipar las implicancias de su configuración” (CEPLAN, 2021, p. 6). En ese sentido, el sistema objeto de estudio es el turismo regional en proceso de evolución y que se puede configurar de una forma u otra de acuerdo a un conjunto de factores clave. Para ello, el CEPLAN, plantea una metodología para el diseño de escenarios futuros, la misma que consiste en 8 pasos a saber:

**Figura 28**

*Pasos para la construcción de escenarios futuros*



Nota. CEPLAN (2021: 8)

1. Establecer el tema o decisión central
2. Identificar fuerzas clave en ambiente local
3. Reconocer fuerzas conductoras
4. Evaluar por importancia e incertidumbre
5. Seleccionar lógicamente los escenarios
5. Llenar escenarios
7. Estimar implicaciones
8. Seleccionar indicadores principales

Desarrollaremos a continuación cada uno de estos pasos hasta derivar en los indicadores principales de cada una de las fuerzas clave que intervienen en el turismo regional.

### **5.2.1. Tema o decisión central**

El desarrollo del turismo regional.

### **5.2.2. Fuerzas Clave en el Ambiente Turístico Regional**

Este paso demanda la identificación de las variables (o dimensiones) de mayor relevancia para el objeto de estudio dada su capacidad de incidir en el desarrollo del turismo, con los cuales se lleva a cabo un ejercicio de análisis sistémico de variables que integran el ambiente, entre las que se hallan: actores, tendencias, circunstancias, hechos y otros. De acuerdo al diagnóstico de la situación del turismo nacional y regional realizado, así como en las encuestas y entrevistas realizadas a los representantes de instituciones públicas y privadas del sector turístico regional y las personas asociadas directamente a la actividad turística regional, más las lecturas de las fuentes bibliográficas y revisión documental efectuada, se ha logrado identificar las siguientes fuerzas clave:

**Tabla 27**

*Fuerzas clave en el ambiente turístico regional*

Fuerzas clave	Definición
a. Destino turístico	Es un espacio físico al cual se desplazan diferentes flujos de visitantes para consumir uno o más productos y/o experiencias turísticas debidamente estructurados en función a las necesidades de la demanda.
b. Sostenibilidad turística	Dimensión del turismo que considera las consecuencias económicas, sociales y ambientales de la actividad turística. Su objetivo es minimizar el impacto negativo en el medio ambiente y en las comunidades locales.
c. Normatividad	Conjunto de leyes, normas, decretos, directivas, planes y demás instrumentos normativos que regula la actividad turística del país, la región y la localidad.
d. Mercado turístico	Ámbito donde se compran y venden productos y servicios turísticos, como destinos turísticos, hoteles, vuelos, excursiones, y restaurantes. Es un sistema económico global que involucra a países que exportan e importan turismo.
e. Gestión del destino turístico.	Asociatividad pública-privado-comunal para la gestión articulada y coordinada del destino turístico y orientada al desarrollo sostenible y competitivo del mismo de acuerdo al mercado turístico y a los planes estratégicos nacionales, regionales y locales del turismo.

Nota. Elaboración propia

### **5.2.3. Fuerzas Conductoras o Condicionantes**

Esta técnica facilita la ubicación de factores externos que influyen las variables o fuerzas claves que componen al objeto de estudio; desde los aspectos políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, legales, ambientales, hasta las actitudes, valores y ética, entre otros. Para el caso del presente estudio se considera que las fuerzas conductoras o factores externos que influyen significativamente en las fuerzas clave señaladas anteriormente son:

- a. Entorno político
- b. Entorno económico
- c. Entorno tecnológico
- d. Entorno ambiental
- e. Entorno Territorial
- f. Entorno normativo
- g. Entorno social y cultural de la región.

Estos factores no actúan solos, la mayor parte de las veces actúan de manera combinada o interactiva, y constituyen factores que en el nivel macro son altamente condicionantes y muchas veces incontrolables desde los niveles micro o sectores más operativos, pero que deben ser tomados en cuenta indefectiblemente en los procesos de gestión turística.

#### **5.2.4. Evaluación de Fuerzas de Acuerdo a su Importancia e Incertidumbre**

En esta fase, las fuerzas clave del turismo nacional y regional, así como las fuerzas conductoras son evaluadas, dando lugar a una clasificación de acuerdo a criterios de importancia e incertidumbre para el turismo regional. La idea es priorizar las variables e identificar las fuerzas mejor puntuadas que guiarán la narrativa de los escenarios. En el presente caso, se ha obviado el sistema de puntajes y priorización porque se considera que todas fuerzas señaladas son importantes al mismo nivel.

**Tabla 28**

*Evaluación de fuerzas clave de acuerdo a su importancia e incertidumbre*

<b>Fuerzas clave</b>	<b>Fuerzas conductoras o condicionantes</b>	<b>Importancia</b>	<b>Incertidumbre o riesgos</b>
Destino turístico	Entorno político Entorno normativo Entorno territorial Entorno socio-cultural	El destino turístico constituye el eje central del desarrollo turístico nacional y regional	El riesgo existente es que se retorne al sistema de gestión turística tradicional y no se implemente el concepto de destino turístico como eje central del desarrollo turístico.
Sostenibilidad turística	Entorno ambiental Entorno territorial Entorno económico Entorno socio-cultural	No se concibe el desarrollo turístico si no existe una sostenibilidad turística que comprende la sostenibilidad ambiental, territorial y social.	Cuanta menos atención se ponga a la sostenibilidad turística existe el riesgo de afectar la diversidad medioambiental y las formas de vida de las comunidades y poblaciones comprometidas.

Normatividad	Entorno normativo Entorno económico Entorno político Entorno socio-cultural	El marco normativo es el ámbito formal y jurídico en el cual se desarrolla el turismo, la misma que sostiene la legalidad y legitimidad de las actividades turísticas en general.	Existe el riesgo de centralizar la gestión del turismo en los niveles de gobierno nacional o regional en perjuicio de los destinos turísticos y de la población circundante.
Mercado turístico	Entorno económico Entorno político Entorno normativo Entorno socio-cultural	El comportamiento del mercado turístico es fundamental para el desarrollo turístico nacional y regional y como tal debe existir estrategias para afrontar las condiciones del mercado.	De no tomarse en cuenta el mercado turístico como una de las variables más importantes para el desarrollo del turismo nacional y regional, sería imposible competir y mantenerse como destino turístico competitivo.
Gestión del destino turístico	Entorno político Entorno económico Entorno territorial Entorno socio-cultural	La apuesta por una gestión autónoma de los destinos turísticos es un avance importante para la descentralización en la gobernanza turística nacional y regional.	La gestión del destino turístico debe integrar a la población civil o comunidad, además del sector público y privado, a fin de garantizar el desarrollo turístico y la participación social y cultural.

Nota. Elaboración propia

### 5.2.5. Lógica y Llenado de los Posibles Escenarios

Para el presente caso, se preverá solamente dos posibles escenarios por cada fuerza clave, es obvio que no son los únicos escenarios posibles, la realidad turística es muy compleja, sensible y cambiante, no obstante, dado el tipo de análisis efectuado y las ideas recogidas en la investigación, es muy posible que tales fuerzas clave señaladas cuenten con la suficiente atención o no de los actuales gestores del turismo nacional y regional. Se considera un escenario positivo, cuando las fuerzas clave son atendidas, tomadas en cuenta y gestionadas de manera óptima para el desarrollo turístico regional.

**Tabla 29**

*Lógica y llenado de los posibles escenarios*

	Destino turístico	Sostenibilidad turística	Normatividad	Mercado turístico	Gestión del destino turístico
Positivos	Identificación, diversificación y gobernanza autónoma de los destinos turísticos	Sostenibilidad ambiental, territorial y social del turismo nacional y regional.	Normatividad a nivel estatal y regional, pero con libertad de autogestión para los destinos turísticos,	Observatorio y seguimiento permanente del comportamiento del mercado turístico nacional e internacional.	Gobernanza y gestión autónoma público-privada-comunal de los destinos turísticos bajo supervisión.
Negativos	Centralización nacional o regional de la gobernanza de los destinos turísticos.	Desatención de las implicancias ambientales, territoriales y sociales del turismo nacional y regional.	Centralización normativa a nivel nacional, con pocas posibilidades de autogestión para los destinos turísticos regionales o locales.	Gobernanza turística sin observación ni seguimiento permanente del mercado turístico, actuando por reacción a la competencia.	Gobernanza pública centralizada a nivel nacional con baja participación de los destinos turísticos, actores privados y población.

Nota. Elaboración propia

### 5.2.6. Selección de los Principales Indicadores

Luego de haber identificado las fuerzas clave, las fuerzas conductoras o condicionantes del turismo, de señalar la importancia y los posibles riesgos que implica, la lógica y la descripción sucinta de los posibles escenarios, pasamos a señalar los principales indicadores por cada fuerza clave, que en el desarrollo del modelo serán identificados como dimensiones y subdimensiones.

**Tabla 30**

*Principales indicadores de las fuerzas clave*

Fuerzas clave	Principales indicadores
Gobernanza y destino turístico	Destino turístico Jerarquía de los destinos turísticos Gestión público-privada-comunal de los destinos turísticos Participación ciudadana y comunal en la gestión de los destinos turísticos
Gobernanza y sostenibilidad turística	Sostenibilidad y territorio Conservación del medio ambiente Conservación de la identidad regional y local Equidad y desarrollo social
Gobernanza y criterios normativos	Vigencia del marco normativo Descentralización Autonomía del Ministerio de Turismo Políticas nacionales y regionales de turismo
Gobernanza y mercado turístico	Demanda Oferta Competitividad Calidad Seguridad
Gobernanza y gestión turística	Planificación Organización Dirección Control

Nota. Elaboración propia

### 5.3. Modelo de Gobernanza y Gestión Público-Privada Centrada en el Destino Turístico

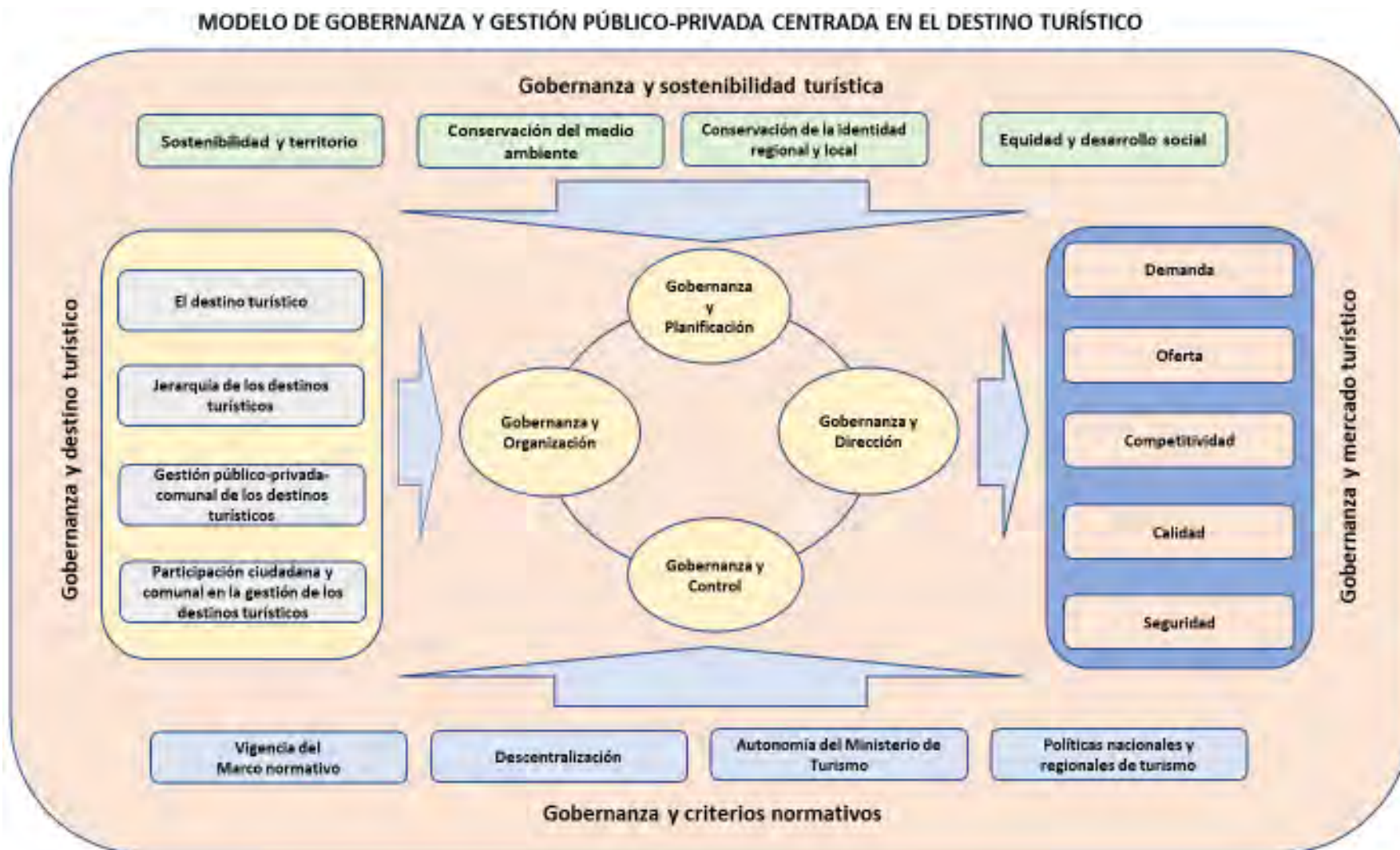
El modelo que se diseña y presenta a continuación, corresponde a una formulación propia con base en las fuentes bibliográficas, el marco normativo actual incluidas las perspectivas planteadas tanto por el plan estratégico nacional de turismo (PENTUR) como por el plan estratégico regional de turismo (PERTUR), alimentada por la metodología para el diseño de escenarios futuros del CEPLAN y los resultados de las encuestas aplicadas a la población asociada al turismo, como por las entrevistas aplicadas a los actores públicos y privados que operan y desarrollan actualmente actividades de gestión pública y empresarial en materia turística en la Región del Cusco.

Tal modelo constituye un sistema de gobernanza y gestión público-privada centrada en el destino turístico y puede ser aplicado tanto a la gestión turística regional, como a cada destino turístico dentro de la región. Contiene 5 grandes dimensiones a saber:

- a. *Gobernanza y destino turístico*, con sus subdimensiones de: destino turístico, jerarquía de los destinos turísticos, gestión público-privada-comunal de los destinos turísticos y participación ciudadana y comunal en la gestión de los destinos turísticos.
- b. *Gobernanza y sostenibilidad turística*, con sus subdimensiones de: sostenibilidad y territorio, conservación del medio ambiente, conservación de la identidad regional y local, equidad y desarrollo social.
- c. *Gobernanza y criterios normativos*, con sus subdimensiones de: vigencia del marco normativo, descentralización, autonomía del Ministerio de Turismo, políticas nacionales y regionales de turismo.
- d. *Gobernanza y mercado turístico*, con sus subdimensiones de: demanda, oferta, competitividad, calidad y seguridad.
- e. *Gobernanza y gestión turística*, con sus subdimensiones de: gobernanza y planificación, gobernanza y organización, gobernanza y dirección y gobernanza y control.

Se entiende que el eje central del modelo es la gestión del destino turístico, el mismo que debe estar a cargo de un ente gestor de destino turístico, el cual debería contar con autonomía, tal como lo señala la R.M. 285-2023-MINCETUR.

Figura 29: Modelo de Gobernanza y Gestión Público-Privada centrada en el Destino Turístico



Nota. Elaboración propia

### **5.3.1. Gobernanza y Destino Turístico**

#### **5.3.1.1. El Destino Turístico**

El concepto alrededor del cual gira la propuesta es el destino turístico, no obstante, no es solamente un concepto sino un nuevo eje de articulación del turismo nacional y regional, es decir, toda la gobernanza del turismo, entendida no solamente en sentido de gobierno sino en sentido de gestión, debe girar alrededor del destino turístico. ¿Qué es el destino turístico?

Barrado (2004) señalaba hace ya muchos años que el turismo es una actividad cuyo disfrute o realización está fuertemente ligado al territorio o a los recursos que en gran medida son geográficos o territoriales, ya que a diferencia de otros productos que por lo general son trasladados a los lugares donde se producen la demanda, en el turismo, los que deben trasladarse son los consumidores, es decir, “el proceso de producción coincide temporal y espacialmente con el consumo” (Barrado, 2004:47). Ello demuestra la enorme importancia que tiene el territorio en el turismo, pues como señala este mismo autor implica “distancia, desplazamiento, soporte, recurso, factor y medio de producción” (p. 48).

El concepto territorial está asociado a una determinada localidad, y por ende a un determinado grupo humano. Este grupo humano como cualquier otro, demanda su propio desarrollo local y el turismo es una oportunidad, como señala Peralta y otros (2022) para desarrollarse, “dependiendo de la interacción de sus dimensiones económico productivas, sociales, políticas, identitarias y sistémicas” (p. 80), siendo una de sus dimensiones precisamente su propio territorio y sus recursos.

La intención o hito fundamental que el PENTUR 2025 plantea en el trabajo turístico es el “modelo de desarrollo de destino turístico de naturaleza público-privada, reconocido en el territorio y en el cual se tomen las decisiones que contribuyan con el crecimiento del turismo” y agrega además que “este modelo permitirá implementar las acciones específicas que se estimen pertinentes de acuerdo a las características propias del destino, así como al contexto local y/o regional donde se desarrolle” (Mincetur, 2015: 11). Esto implica que el concepto territorial está presente en el destino turístico.

Este propósito del PENTUR-2025 (2015) es ratificado por la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo” el 16 de mayo del 2022, mediante Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR, variando sin embargo ligeramente el concepto de destino turístico como “espacios territoriales de gestión turística” (p. 83), y para cuyo efecto, se crean los entes gestores de destinos turísticos, generando además, tres niveles de gestión turística: nacional, regional y local; no obstante,



lo más notorio en este último documento de reactivación, es el concepto de destino turístico, porque ya no define el destino turístico fuertemente asociado al territorio y por ende a una comunidad local, sino a “un espacio físico en el que el turista puede pernoctar al menos una noche, y que incluye productos turísticos, servicios de soporte, atractivos y recursos turísticos accesibles en un viaje de ida y vuelta de un día”, es decir, aunque reconoce que “los destinos turísticos involucran a diversos actores incluyendo generalmente a la comunidad local, y puede ser la base para formar una red que forme destinos más grandes” (p. 266), modifica el concepto centrándose en el producto turístico más que en el componente territorial.

Vemos así, que el propio MINCETUR va relativizando el concepto de destino turístico, ya sea dándole un énfasis territorial o un énfasis productivo y de consumo.

Finalmente, la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, de octubre del 2023, que aprueba las Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los destinos turísticos, exalta el concepto productivo y de consumo del destino turístico, más que el desarrollo territorial y humano que ello debería implicar, a pesar de establecer en la página 15 de dichas Disposiciones las dimensiones social, económica y ambiental que implica.

Frente a ello, el modelo que se presenta en esta oportunidad, rescata el concepto territorial del destino turístico, que compromete a los actores públicos, privados y comunidad local, pero alrededor de una idea de desarrollo local con base en los atractivos y recursos turísticos disponibles, teniendo permanentemente en cuenta el desarrollo social, la eficiencia económica y la conservación ambiental, reconocida por la propia R.M. 285-MINCETUR, pero operada de distinta manera.

### **5.3.1.2. Jerarquía de los Destinos Turísticos**

Tanto la Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR como la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, señalan zonas de desarrollo turístico en las distintas regiones del Perú. Incluso, la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR señala en su numeral 7.2. de sus Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos, la delimitación de los destinos turísticos, señalando claramente que son “espacios físicos que no se encuentran circunscritos a una delimitación geopolítica”, es decir, no corresponden a regiones, provincias o distritos y pueden ser delimitados o caracterizados como: internacionales, nacionales y regionales, de acuerdo a la demanda del mercado turístico. Es decir, dependiendo de la demanda turística, un destino turístico local podría tener jerarquía de destino turístico internacional y ser por tanto gobernado o gestionado por un ente de carácter regional o nacional. Esta propuesta si bien valora la dimensión, alcance o importancia del destino turístico, contradice el concepto de territorialidad del destino turístico, los objetivos de la

estrategia nacional de reactivación del sector turismo (R.M.138-2022-MINCETUR) y en general el propio modelo de gestión de destino turístico adoptado por el Mincetur para los próximos años, a pesar de reconocer que el territorio es un pilar estratégico dentro del modelo de gestión de destinos turísticos.

Es normal que exista una jerarquización de los destinos turísticos, internacionales, nacionales, regionales y locales, pero sin desligarlo del concepto de territorio y lo que ello implica para las poblaciones comprometidas, es decir, la actividad turística y el modelo de gestión de los destinos turísticos deben ser totalmente compatibles con el desarrollo local, toda vez que existen unidades territoriales que dependen significativamente de la actividad turística, y aun cuando existieran otros recursos productivos, lo que se debe promover es sobre todo la mejora de la calidad de vida y el desarrollo sustentable de las poblaciones residentes dentro de los espacios turísticos a través de la cohesión social y dinanismos que provoquen el crecimiento económico de las localidades y regiones (Peralta y otros, 2021: 79-80). Por tanto, el modelo que se propone es la jerarquización de los destinos turísticos, pero considerando su implicancia territorial y desarrollo de las poblaciones locales comprometidas de las que no puede abstraerse.

### **5.3.1.3. Gestión Público-Privada-Comunal de los Destinos Turísticos**

El modelo de gestión público-privada es casi consensual en todas las propuestas teóricas que privilegian el destino turístico como el eje de desarrollo turístico a nivel internacional. Así, por ejemplo, para el Programa de Cooperación al Desarrollo Económico de Suiza en coordinación con el MINCETUR – SECO (2014), uno de los mayores retos en la gestión de los destinos turísticos, es la “coalición de diversas organizaciones públicas y privadas, junto con otros actores, para el logro de objetivos comunes en favor del destino turístico” (p. 21). Para Russo y Darmohraj (2016), “los esquemas de colaboración público-privada bajo la figura de Partenariado Público-Privado Institucionalizado (PPPI) de gestión turística local, supone que ambas partes se vinculan a través de una nueva estructura ad hoc donde comparten un proyecto” (p.160-161). Si embargo, estos mismos autores señalan que, si bien el PPPI es una forma menos jerárquica y más cooperativa de gobernar, porque ambos participan en la formulación e implementación de políticas públicas, favorecen el crecimiento de la actividad turística a través de una mayor participación y financiación del sector privado en funciones tales como la planificación, comercialización, capacitación y promoción turística; existen, sin embargo, algunas dificultades, porque incluyen actores con intereses, objetivos y lógicas de acción diferente, lo cual aumenta su complejidad y posibilidades de fracaso (p. 161). A pesar de ello, Russo y Darmohraj (2016) señalan que el PPPI “resulta un factor potencialmente relevante de

desempeño, en cuanto puede traer consigo nuevas ideas que faciliten la innovación y la relación entre los actores participantes”.

Es cierto que los sectores públicos y privados tienen intereses y objetivos diferentes, pero si agregamos al proceso de gestión otro componente fundamental como es el componente comunal, el proceso de gestión se hace aún más complejo, porque los intereses y objetivos de la comunidad difieren de los sectores privados y muchas veces también de los sectores públicos que están empeñados en objetivos de carácter político temporal.

En consecuencia, proponemos un modelo de gestión público-privado-comunal, porque consideramos que toda iniciativa de desarrollo turístico en un determinado territorio debe procurar el desarrollo social de las poblaciones comprometidas expresado en una mayor equidad social, prosperidad, bienestar, calidad de empleo, viabilidad económica, protección de la identidad y el patrimonio cultural, etc., al mismo tiempo que en una mejor gestión del territorio, del agua, de la energía, de los residuos, de la biodiversidad y del medio ambiente en general. Todos estos componentes deben ser garantizados al mismo tiempo que se promueve el desarrollo turístico. Lamentablemente en las normas emitidas por el MINCETUR, incluso en el PENTUR y PERTUR, todos estos elementos no están enfatizados porque se sigue conceptuando el turismo y el destino turístico desde el punto de vista del mercado turístico, que no está mal, pero que es incompleta.

#### **5.3.1.4. Participación Ciudadana y Comunal en la Gestión de los Destinos Turísticos**

La participación comunal o ciudadana en la gestión de los destinos turísticos, no está contemplado en el marco normativo, ni siquiera en la propia Ley General de Turismo (Ley N° 29408); la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, lo considera solamente en la definición de gobernanza del destino turístico (Numeral 9.2), cuando citando a Madrid (2014) señala que “la gobernanza turística es el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico” (p.15), sin embargo, dicha sociedad civil o comunidades receptoras son ignoradas completamente a la hora de determinar los roles (Numerales 9.2.1.), la articulación de los niveles de gobernanza (Numerales 9.2.3), la sostenibilidad (9.2.4), análisis de la gobernanza (9.2.5.), ente gestor del destino turístico (9.2.6), consideraciones previa para la conformación del ente gestor del destino turístico (9.2.7), pasos para la conformación del ente gestor del destino (9.2.8.), estructura orgánica

del ente gestor (9.2.9), funciones del ente gestor ( 9.2.10), incluso en el modelo de gestión del destino turístico (Numeral 9.3), etc.

Sin embargo, otros autores señalan categóricamente que la participación comunal o ciudadana en la gestión de los destinos turísticos no solo es necesaria sino capital, así, por ejemplo: Valdivia (2023) dice categóricamente que la gobernanza turística tiene como actores a la sociedad civil, la empresa privada y la comunidad” (p. 1); Díaz (2022) considera a la sociedad civil como actor relevante en la gestión turística; Rivas y Rojas (2020) van incluso más allá al afirmar que “se consideran actores locales relevantes, entre otros, las corporaciones o fundaciones de derecho privado; las entidades gremiales constituidas conforme a ley; las cooperativas conformadas de acuerdo a las normas; las organizaciones comunitarias funcionales; las juntas de vecinos y uniones comunales constituidas conforme a ley; las comunidades y asociaciones indígenas y las organizaciones de interés público constituidas conforme a ley; las personas jurídicas públicas o privadas regionales cuyo objeto o competencias sean relevantes para el desarrollo turístico del territorio”(p. 1250).

Por tanto, la presente propuesta aboga por la participación comunal o sociedad civil en la gestión de los destinos turísticos de la región.

**Figura 30***Turismo centrado en el destino turístico*

### **5.3.2. Gobernanza y Sostenibilidad Turística**

#### **5.3.2.1. Sostenibilidad y Territorio**

No es posible pensar en el desarrollo del turismo en la región si no se tiene una política territorial y una política de sostenibilidad turística simultáneamente. En cuanto al territorio, se debe señalar que no se trata solamente de un espacio geográfico con determinados recursos naturales y económicos o culturales que podrían ser aprovechados turísticamente. El territorio tiene un fuerte componente cultural-social y simbólico tal como señala Moscoso (2021), es decir, “un territorio construye identidad y pertenencia, producto de la materialización de sentidos conferidos por sujetos sociales e individuos históricamente localizados [...] el territorio guarda una inminente relación espiritual con el hombre desde tiempos inmemorables; espacios cargados de significado gracias a símbolos y códigos que distinguen una cultura de otra” (Moscoso, 2021, p. 846), pero al mismo tiempo, según esta misma autora, el turismo y la globalización del turismo implica un “replanteamiento de la noción de territorio desde una perspectiva integradora y relacional”.

En consecuencia, no se trata solamente del concepto de territorio conforme lo entiende la Ley General de Turismo (Ley 29408), es decir, como objeto de zonificación turística, o como afirman las Disposiciones para Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos aprobado mediante Resolución Ministerial 285-2023, como “centro de soporte del destino” turístico (p-31). Se necesita humanizar, socializar y culturizar el concepto de territorio e ir más allá de la concepción puramente geográfica y positivista; entenderla de manera más integral, tanto geográfica, económica, social, cultural y espiritual, es decir, un espacio vivo, porque como señala Moscoso (2021) “el territorio es movimiento, fluidez e interconexión, se produce o reproduce a partir de la relación entre un medio material y un sujeto social. Por lo tanto, el territorio es producto de prácticas sociales y espaciales que se reflejan y materializan en territorialidad” (p. 847).

Esto supone ir más allá de la concepción puramente geográfica e instrumental con fines de explotación económica o turística, superar la integración puramente teórica y declarativa de los residentes o anfitriones del territorio, e integrar de manera orgánica, integral, dinámica y relacional a ese territorio, haciendo partícipes y actores de la gestión turística a los residentes de ese espacio turístico.

#### **5.3.2.2. Conservación del Medio Ambiente y Sostenibilidad Turística**

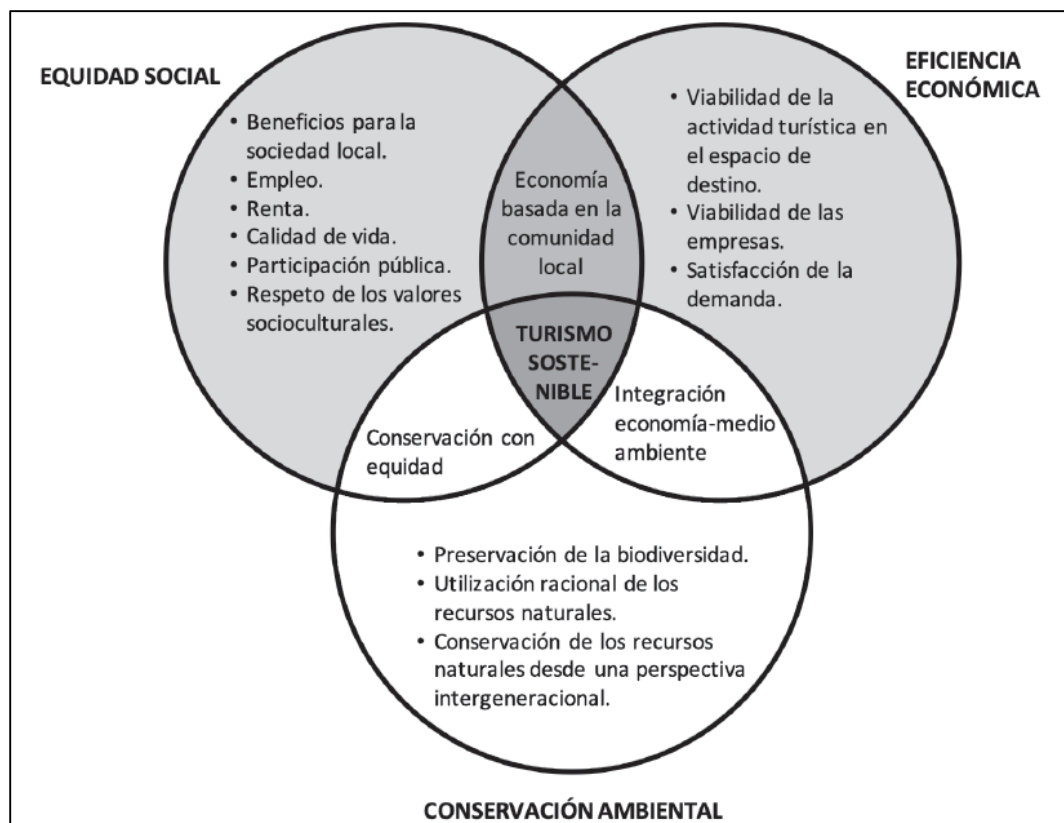
Estamos de acuerdo con García y Fernández (2022) cuando afirman que la conservación del medio ambiente debe ser inherente a la actividad turística, es más, debería expresarse en términos

de sostenibilidad turística y comprenderla como una “herramienta transversal para la continuidad a futuro de la actividad, que garantice todos los estándares de calidad y bienestar tanto para el turista como para el residente, ello requiere de la implicación de todos los actores relevantes en la gestión de los destinos turísticos, tanto públicos, como privados, además de la propia población local y de los visitantes” (p. 94).

Es decir, la conservación del medio ambiente y por ende la sostenibilidad turística debe estar presente y ser un componente esencial en toda actividad, práctica o iniciativa turística, tanto en la oferta como en la demanda turística, alejándose de toda práctica turística convencional insostenible ambientalmente. “Los principios y valores de la sostenibilidad ambiental deben estar presentes en los hábitos y rutinas de todas las partes o personas implicadas en el turismo de cualquier tipo” (p. 95).

Pero García y Fernández (2022), van más allá de la pura conservación del medio ambiente, que ya es importante en sí mismo, señalan la sostenibilidad turística que “incluye además otros ámbitos como la conservación y mejora del patrimonio cultural, el desarrollo social y económico del destino y de la comunidad local”. (p. 95)

La figura siguiente resume esta parte del pensamiento de García y Fernández (2022) y que sería no solamente una propuesta digna de tomarse en cuenta sino un gran objetivo a lograr para el turismo nacional y regional.

**Figura 31***Pilares del Turismo Sostenible*

Nota. García y Fernández 2022, El Modelo de destinos turísticos inteligentes: la apuesta por la sostenibilidad turística, basado a su vez en los planteamientos de Josep A. Ivars (2001).

No nos podemos extender en la explicación de este modelo ni repetir los argumentos que sostiene tanto Ivars (2001) como García y Fernández (2022), ya que la figura sintetiza de manera clara el concepto y la amplitud de la sostenibilidad turística, como lo planteamos en la presente propuesta, y que debería ser una fuente de referencia fundamental para la política turística en nuestro país y región. Es decir, se trata de tomar en cuenta y operativizar de manera amplia los incisos 3.1; 3.9; 3.10 y 3.11 del artículo 3° de la Ley General de Turismo N° 29408, así como los artículos 24°, 25° y 26° de ese mismo dispositivo; y no reducirlo solamente a un componente transversal sin mayor detalle ni explicación como lo hace la R. M. 285-2023-MINCETUR, o efectuar una declaración vaga, genérica y complementaria como se efectúa en el numeral X de esa misma Resolución.

Se debería considerar que el desarrollo sostenible del turismo descansa en la garantía del equilibrio entre el crecimiento y desarrollo del turismo, la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad sociocultural, es decir, un turismo justo, diverso y respetuoso con sus habitantes, para cuyo efecto, tanto los gestores turísticos como los actores y grupos de interés “han de realizar una



serie de acciones en los planos energético, medioambiental, cultural y económico con el objetivo de incrementar la calidad de vida de la población local, mejorar la experiencia del visitante y proteger el medio ambiente” (García y Fernández, 2022, p. 95)

### **5.3.2.3. Conservación de la Identidad Regional y Local**

Justamente, uno de los componentes sustanciales de la sostenibilidad turística es la conservación de la identidad regional y local, es decir, el respeto a los valores socioculturales de cada espacio territorial en el que se encuentra el destino turístico. Esto supone la aplicación y desarrollo operativo del inciso 3.10 del artículo 3° de la Ley 29408 Ley General del Turismo, para evitar lo que señalan Gutierrez y Wilhelmus (2022), “la pérdida de identidad socioproductiva, privatización territorial, conflictos sociales” (p. 699), etc., porque cómo señala Moscoso (2021) “la identidad cultural tiene un rol importante en la reproducción social del territorio, ya que en relación a un espacio físico las identidades son construcciones de pertenencia históricamente situadas en relación a otro, a una exterioridad” (p. 847). Es decir, la actividad turística regional o local no debe borrar la identidad cultural de las poblaciones, expresada no solamente en un determinado territorio, sino en expresiones culturales como: la actividad productiva, el arte, la música, los tipos de alimentación, las costumbres, los ritos, la lengua, la historia local o regional, las formas de interacción comunal, etc. Por el contrario, se debe fortalecerla, promoverla y protegerla.

Las identidades culturales del territorio descansan en la reconocida idea de patrimonio cultural conformado por la herencia social, material y simbólica de una sociedad. La expresión espacial del patrimonio tiene raíz en la territorialización de la memoria colectiva, de los imaginarios, signos y significados, materialización que es producto de diferentes intereses y definiciones de lo que se considera que forma parte del acervo identitario de una sociedad. La patrimonialización involucra un conjunto de prácticas sociales de producción cultural, saberes simbólicos y técnicos legitimados e institucionalizados por diferentes sujetos. (Moscoso, 2021, p.847)

Claro que es inevitable que al entrar en contacto con los turistas, la identidad cultural de un determinado lugar o destino turístico, experimente “un proceso de producción de experiencias culturales que suponen el contacto de grupos culturales que pueden interferir en las dinámicas de identificación colectiva, por lo que es posible pensar en procesos de des-territorialización, o construcción de nuevas territorialidades, nuevas apropiaciones simbólicas y materiales del territorio, es decir, el turismo es una actividad que incide en la configuración y reconfiguración del lugar de destino, es decir, la práctica turística y el territorio se transforman y recrean continuamente el uno al

otro" (Moscoso, 2021, p. 847). Sin embargo, debe ser política de los gestores de destino turístico y de las instancias de gobierno regional y nacional preservar por encima de todo la identidad cultural de los destinos turísticos.

#### **5.3.2.4. Equidad y Desarrollo Social**

La equidad social está señalada como una de las dimensiones del modelo de gobernanza turística (junto a la eficiencia económica y conservación ambiental) planteada por las Disposiciones para la Gobernanza de los Destinos Turísticos aprobada por la RM 285-2023-MINCETUR, pero lamentablemente está señalada más no desarrollada ni explicada, y menos aún operacionalizada a efectos de promover la gobernanza turística regional. La Equidad social significa que la actividad turística se desarrollará tomando en cuenta un conjunto de beneficios para los residentes o pobladores del ámbito en donde se ubica un determinado destino turístico, estos beneficios pueden estar expresados en términos de empleo, prosperidad local, contribución al desarrollo local, bienestar de la comunidad, protección del patrimonio, mejores niveles de renta, calidad de vida, servicios básicos, participación pública, respecto a los valores socioculturales, etc.

Es decir, no puede haber desarrollo turístico sin equidad y desarrollo social, sin embargo, no es automático, se necesita de la conformación de un sistema productivo local de tipo turístico, es decir, una organización coordinada de los diferentes actores que intervienen en el destino turístico, no solamente con fines de mercado o satisfacción de necesidades de consumo, sino con fines de desarrollo local.

Son los gobiernos locales a través de sus Gerencias o Subgerencias de turismo quienes deben participar activamente en el proceso de desarrollo turístico y desarrollo social, pero también las organizaciones civiles, comunitarias, etc. Por ello, es importante que los entes gestores de destinos turísticos estén conformados no solamente por empresarios y representantes del gobierno local, sino por instituciones comunitarias.

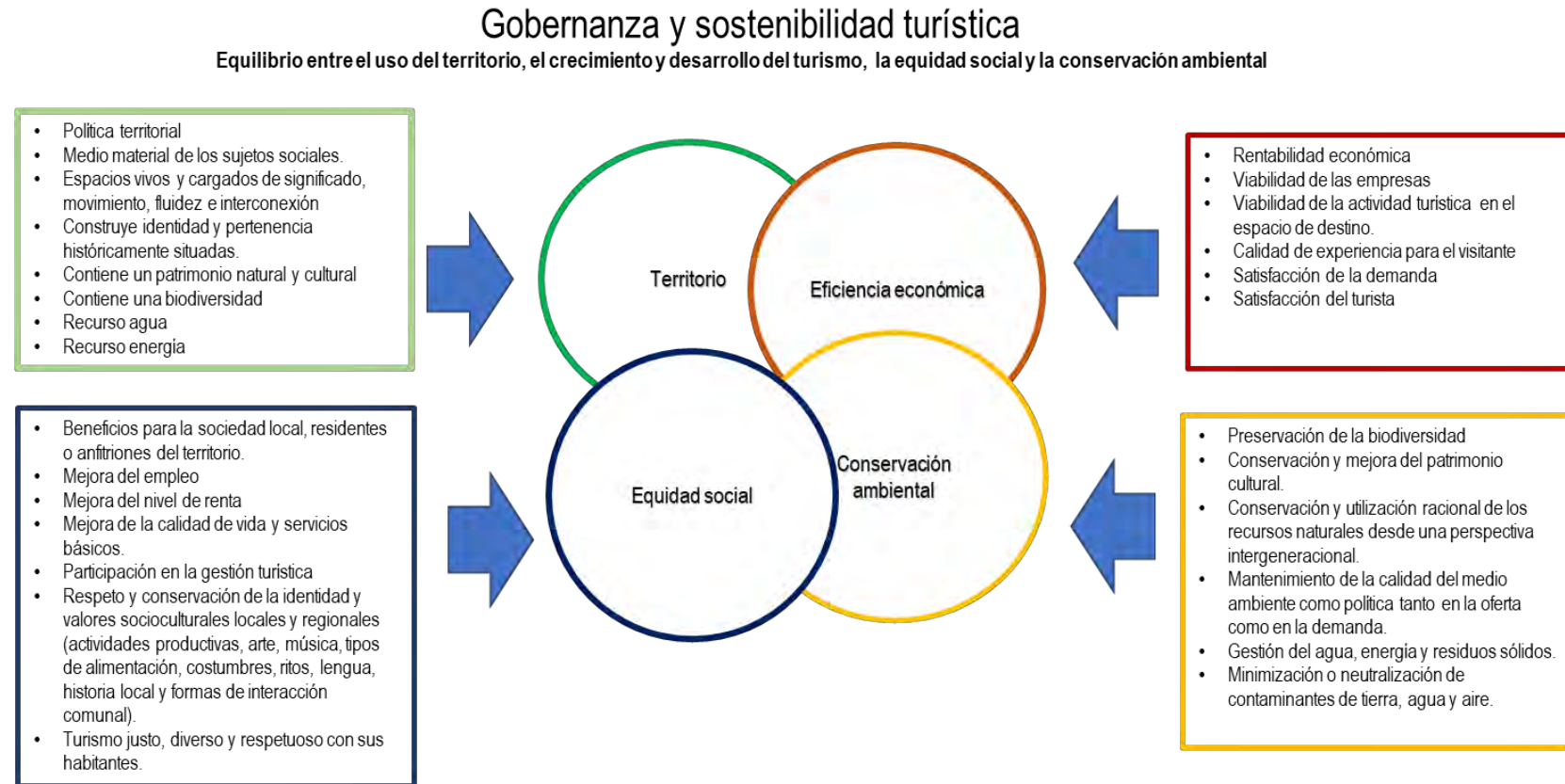
No se trata de un sobredimensionamiento de los aspectos sociales en la actividad turística, se trata de que el desarrollo turístico tenga como componente esencial la equidad social, máxime si comprendemos que nos encontramos en un continente y en un país de grandes desigualdades a todo nivel. La organización mundial de turismo ya tenía en 1998 una visión integradora del turismo cuando señalaba:

Aquel turismo diseñado para mejorar la vida de la población local, proveer mayor calidad de experiencia para el visitante, mantener la calidad del medio ambiente en el destino, conseguir mayores niveles de rentabilidad económica por la actividad turística en la población local y asegurar la obtención de beneficios en los empresarios locales. (OMT, 1998, p. 262)

Pensamos que todas las partes interesadas están representadas en esa concepción de turismo.

Figura 32

*Gobernanza y sostenibilidad turística*



Nota. Elaboración propia

### **5.3.3. Gobernanza y Criterios Normativos**

#### **5.3.3.1. Vigencia del Marco Normativo Actual**

El modelo de gobernanza turística que tiene actualmente el Perú es un modelo vertical, burocrático, jerárquico, centralizado y sectorial. Es verdad que el numeral 3.5 del artículo 3° de la Ley N° 29408, señala que uno de los principios de la actividad turística es la descentralización y compromete la participación de los gobiernos regionales, municipalidades y poblaciones locales. De hecho, la Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales contempla un conjunto de funciones en materia turística, igualmente la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades otorga también algunas competencias en materia de promoción y fomento de las actividades turísticas a nivel de las municipalidades. No obstante, el ente gestor del turismo nacional es el MINCETUR, y es de donde provienen las normas y disposiciones en materia turística, mientras que las competencias regionales y locales no son normativas sino fundamentalmente operativas.

Por su parte el PENTUR 2025, establece algunas pautas normativas, señalando que a partir del 2015 en adelante “se trabajará bajo un modelo de desarrollo de destino turístico de naturaleza público-privada, reconocido en el territorio y en el cual se tomen las decisiones que contribuyan con el crecimiento del turismo. Por su carácter flexible, este modelo permitirá implementar las acciones específicas que se estimen pertinentes de acuerdo a las características propias del destino, así como al contexto local y/o regional donde se desarrolle” (PENTUR, 2025, p. 13). Este instrumento normativo plantea además que dicho modelo se concibe no solo como un modelo de desarrollo de destino turístico, sino como un modelo de gestión autónomo por destino (p. 95), es decir, está orientado a la búsqueda de la gestión autónoma de los destinos turísticos.

Sin embargo, es recién con la Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR del 16 de mayo del 2022, a través del cual se aprueba la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025”, que se abre de manera más explícita el diseño y estructuración del modelo de gestión turístico peruano. Esta normativa plantea un modelo de gestión señalando cuatro pilares fundamentales (institucionalidad, territorio, demanda y oferta) y cuatro pilares de sostenibilidad y competitividad (inclusión, seguridad, facilitación y calidad).

**Figura 33**

*Pilares fundamentales y pilares de sostenibilidad y competitividad turística*



Nota. MINCETUR: R.M. 138-2022

Pero, además, la Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR plantea espacios territoriales que comprende a su vez espacios territoriales de administración pública (país, región, provincia, distrito), espacios territoriales para la planificación turística (zonas de desarrollo turístico) y espacios territoriales de gestión turística (destino turístico). Es más, se priorizan 17 regiones y 41 zonas de desarrollo turístico a nivel nacional; se establecen tres niveles de gestión turística (nacional, regional y destino); y finalmente se proponen 7 mancomunidades regionales y 209 mancomunidades municipales. Todo lo cual constituye muestras de una búsqueda normativa del MINCETUR para desarrollar, reactivar e impulsar el turismo nacional y regional.

No obstante, es recién con la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR publicada en setiembre del 2023 que se aprueban las “Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos”, el mismo que desarrolla de manera más específica el modelo de gestión de los destinos turísticos en el Perú, pero, sin otorgar verdadera autonomía a los destinos turísticos, es decir, conservando muchas de las características del modelo tradicional de desarrollo y gestión turística, es

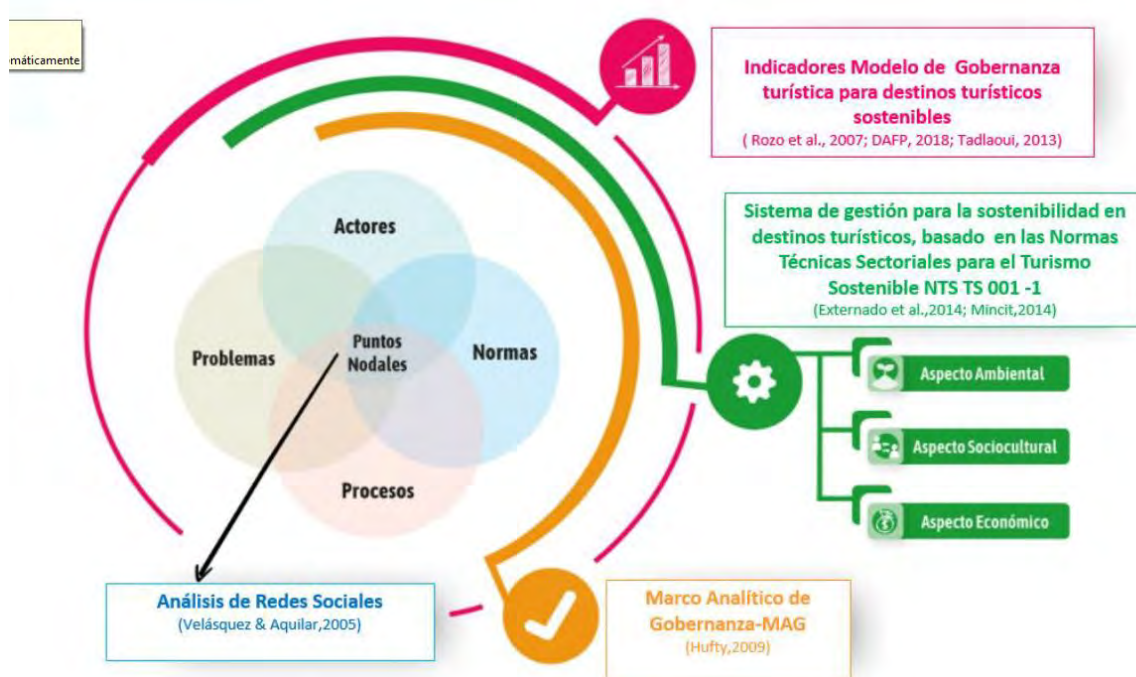
decir, el modelo jerárquico, burocrático, vertical, centralizado y sectorial, a pesar de sus grandes aportes y propuestas.

En consecuencia, se debe reconocer, que el marco normativo actual y las estrategias de reactivación del turismo, incluidas las disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos, son un gran avance en materia de gobernanza turística centrada en el destino turístico, a pesar de sus tanteos, sus idas y venidas, sus aciertos y errores. Estos avances son indispensables para continuar con el desarrollo turístico basado en el modelo de gobernanza de los destinos turísticos con carácter autónomo como lo plantea el PENTUR 2025, y sobre los cuales se deberán efectuar las modificaciones y precisiones necesarias para desarrollar el turismo regional y local.

Entre las precisiones que sería necesario desarrollar y quizá normar, estarían, por ejemplo, las propuestas de los principios de la buena gobernanza planteada por las Naciones Unidas y recogidas por Pulido y Pulido (2014, p. 697), es decir, los principios de: visión estratégica, transparencia, rendición de cuentas, imperio de la ley, eficacia y eficiencia, equidad, orientación al consenso, participación, etc. b) Igualmente los aportes para la gestión de los destinos turísticos realizadas por Roza (2022, p. 41) en el que señala que la dinámica de la gestión de los destinos turísticos se realizan tomando en cuenta los problemas turísticos a resolver, los actores involucrados directamente, las normas y los procesos con un punto central o punto nodal para la toma de decisiones, pero todo ello dentro del marco de los indicadores del modelo de gobernanza turística para destinos turísticos sostenibles, del sistema de gestión para la sostenibilidad de los destinos turísticos y del marco analítico de gobernanza.

**Figura 34**

*Aportes para la gestión de los destinos turísticos (Rozo, 2022)*



Nota. Rozo (2022, p. 41)

### 5.3.3.2. Descentralización del Sector Turismo

La descentralización del turismo es una de las propuestas fundamentales del presente modelo de gobernanza y gestión público-privada de los destinos turísticos. Se considera que debería existir un marco normativo nacional o general dentro del cual actuarían los gobiernos regionales y locales para gestionar los destinos turísticos. Es decir, debería seguir existiendo un ente gestor nacional del sector turismo, incluso con rango ministerial, para señalar las políticas de desarrollo turístico nacional en el marco de la competitividad turística internacional.

Sin embargo, cada destino turístico debería ser gestionado por sus propios entes gestores o comités de turismo, con la participación de todos los actores claves y relevantes que intervienen en los procesos turísticos, y dentro de los cuales deben estar representados el gobierno nacional, regional y local, las empresas privadas, la sociedad civil organizada y la población local, tal como lo plantea Rozo (2022, p. 73),

En el caso de los destinos turísticos de carácter internacional como es el caso del destino turístico Machupicchu, y seguramente otros en el país, el ente gestor o comité de turismo, deberá incluir la participación de actores públicos y privados de nivel nacional, no obstante, también debe



incluir a los actores regionales y locales, ya que dicho destino turístico se encuentra en un territorio determinado y con una población que demanda su propio desarrollo económico, cultural y social que no se puede obviar.

La concepción de “modelo de gestión autónomo por destino” planteado por el PENTUR 2025 no ratificada por la Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR, pero considerada nuevamente por la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR tendría su aplicación en este ítem. Sin embargo, la autonomía de los destinos turísticos es algo que aún se está discutiendo a nivel internacional porque uno de los más grandes problemas que existe es el de conjugar los aspectos políticos y de gestión gerencial que cada destino turístico necesita.

En suma, se debe descentralizar algunas decisiones y atribuciones a los gobiernos regionales y locales, o a los entes gestores de destinos turísticos, para que no solamente operen o efectúen acciones de coordinación entre los actores, sino que tengan capacidades de formular planes, programas y políticas turísticas aplicables en el destino turístico, dentro del marco de los planes y normas nacionales y regionales, pero con carácter autónomo en su gestión y no solamente autónomo para la oferta turística como lo plantea la Ley N° 29408.

Los Comités Consultivos Regionales actuarían como órganos consultivos y normativos a nivel regional, y no como órganos jerárquicos como lo plantea la R.M. 285-2023-MINCETUR, habida cuenta que son los propios entes gestores los que desarrollarán y ejecutarán las funciones de planificación, organización, dirección y control de los procesos turísticos en cada destino turístico, bajo la supervisión del gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales.

Cuanto más internacionales sean los destinos turísticos más importante será la presencia de los organismos nacionales y regionales de turismo, pero reiteramos, dicha presencia no puede opacar, disminuir ni desconocer la participación de los gobiernos regionales y locales comprometidos con ese destino, incluida su población.

En todos los demás aspectos relacionados a los entes gestores de destinos turísticos se podría seguir aplicando lo dispuesto por la R.M. 285-2023-MINCETUR.

### 5.3.3.3. Autonomía del Ministerio de Turismo

El Perú es un país con una enorme diversidad de recursos y atractivos turísticos en todas sus regiones, especialmente en la Región del Cusco, las mismas que constituyen un gran potencial de desarrollo turístico. Además, cuenta con suficientes recursos humanos profesionales, respaldados en el gran número de Facultades o Escuelas Profesionales de Turismo que existen en todo el país. Se estima que el 44.16% de las universidades del país cuentan al menos con una Escuela Profesional de Turismo en su estructura académica.

Por otro lado, muchos países poseen rango ministerial para su sector turístico como: Argentina, Costa Rica, Cuba, Ecuador, República Dominicana, Venezuela, El Salvador, México, Israel, India, China. El Perú tiene además una de las culturas más antiguas de América, y un patrimonio, monumental, arqueológico y una gran variedad de expresiones, tradiciones y costumbres regionales por los cuales fue galardonado por el mejor destino turístico de Sudamérica en el World Travel Awards por siete años consecutivos, además de poseer una de las tradiciones culinarias más famosas del mundo. Por otro lado, de acuerdo al SERNANP, también posee la mayor cantidad de especies de aves en el mundo<sup>1</sup>, además de poseer una de las siete maravillas del mundo moderno como es Machupicchu, etc.

Por todas esas razones y porque varios de los entrevistados con los cuales se ha mantenido conversaciones sugieren que el Perú debería contar con un Ministerio de Turismo y cuya autonomía le permitiría establecer políticas sectoriales más autónomas, contar con presupuesto propio, coordinar más eficazmente el trabajo de los gobiernos regionales y locales en materia turística, supervisar el trabajo de los entes gestores de destinos turísticos, Promover el turismo receptivo a nivel mundial y la organización del turismo nacional; contar con una cartera en el Consejo de Ministros del Poder Ejecutivo del país para promover la toma de decisiones orientadas al desarrollo al sector turismo, especialmente para la construcción y mejoramiento de la infraestructura turística receptiva en términos no solo de hoteles, restaurantes, aeropuertos, sino de una infraestructura vial, seguridad, calidad de servicios turísticos, conservación ambiental, cultura turística, etc.

### 5.3.3.4. Políticas Nacionales, Regionales y Destino Turístico

La Constitución Política del Perú señala en su artículo 43° que “el Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado”. Esta condición simultánea de unitario y

---

<sup>1</sup> <https://www.gob.pe/institucion/sernanp/noticias/890054-peru-lider-mundial-con-la-mayor-diversidad-de-aves-del-planeta>

descentralizado debe ser examinado con fines de promover una auténtica descentralización del sector turismo en el Perú. La descentralización implica una transferencia de competencias del Estado a los gobiernos regionales y locales conforme lo señala el artículo 14° de la Ley N° 27783 Ley de Bases de La Descentralización, tomando en cuenta los criterios de subsidiaridad, selectividad y proporcionalidad, provisión y concurrencia, en el marco de Constitución Política y de las Leyes Orgánicas respectivas.

Por tanto, es natural que exista un marco normativo y políticas de turismo que regulen el desarrollo del turismo a nivel nacional, lo cual se expresa actualmente en los planes estratégicos nacionales de turismo (PENTUR), además de las resoluciones ministeriales del MINCETUR como organismo rector del sector turismo a nivel nacional. Pero, también es necesario que las regiones desarrollen sus propios planes y políticas de desarrollo turístico, expresado en los Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR), los mismos que son indispensables para orientar el desarrollo turístico a nivel regional.

Sin embargo, en un modelo de gobernanza centrado en el destino turístico, son los propios destinos turísticos los que deben formular, aplicar y evaluar sus planes de desarrollo turístico. Estos entes gestores de destino turístico deben estar dirigidos por representantes de los actores público-privados-comunales que intervienen directa o indirectamente en ella, de acuerdo a la jerarquía del destino turístico y al peso de participación que tienen los actores.

Hay que hacer hincapié en la participación de la comunidad, sociedad civil o población, porque el artículo 3° en sus incisos, 3.1; 3.2; 3.3; 3.5 y 3.9, de la Ley N° 29408, Ley General de Turismo reconoce que la actividad turística tiene como principios mejorar la calidad de vida de las poblaciones y promueve la participación de las poblaciones en la generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.

Al efectuar una evaluación del modelo de gobernanza turística en los planes de sostenibilidad turística en el destino de Mallorca y del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia turística de España, Martín (2023), señala categóricamente que “la sociedad civil ha de ser involucrada en las actividades turísticas para que se logre una relación equilibrada y armónica” y agrega “es preciso, por tanto, que la actividad turística, sea planificada a través siempre de tres pilares básicos: el sector público, el sector privado y la sociedad civil, consiguiéndose así una mejora de la competitividad de los destinos turísticos a través de la cooperación de estos tres elementos” (p. 3).

En consecuencia, las políticas nacionales y regionales de turismo son indispensables, pero más indispensables son las políticas, planes y programas de los destinos turísticos en sí mismos, con la participación de todos los actores, públicos, privados y sociedad civil o comunal. Por ejemplo, el destino Machupicchu en la Región del Cusco deberá contar con un ente gestor formado por los representantes de todos los actores involucrados directa o indirectamente en dicho destino turístico. Este organismo no solamente debería ser un ente operativo, sino un ente gestor, incluso un ente de gobernanza. Por tanto, debe diseñar, ejecutar, evaluar y coordinar políticas, planes y estrategias para el desarrollo del turismo sostenible del destino Machupicchu. En pocas palabras debe gobernarse y gestionarse con un margen auténtico de autonomía conforme lo plantea el PENTUR (2025) y lo reconoce la R.M. 285-2023 del MINCETUR.

**Figura 35***Gobernanza y Criterios Normativos***NORMATIVIDAD ACTUAL**

- Ley N° 29408, Ley General de Turismo
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
- R.M. N° 138-2022-MINCETUR, Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025.
- R.M. N° 285-2023-MINCETUR, Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos

**PROPUESTAS NORMATIVAS**

- Sector Turismo con rango ministerial
- Políticas nacionales y regionales de turismo
- Planes nacionales, regionales y de destino turístico
- Entes gestores de destinos turísticos de carácter nacional, regional o local. (público-privado-comunal)
- Autonomía de los destinos turísticos (Modelo autónomo por destino)
- Comités consultivos y normativos regionales
- Principios de buena gobernanza planteados por las naciones unidas.

### **5.3.4. Gobernanza y Mercado Turístico**

#### **5.3.4.1. Demanda Turística**

Una gobernanza centrada en el destino turístico deberá partir en primer lugar de un análisis y comprensión de la demanda turística real y potencial que dispone y comprender los diferentes componentes de la demanda. Según Martín (2009) citado por Naranjo y Martínez (2022) “la demanda turística surge a partir que las personas que poseen tres condiciones esenciales mínimas: a) Tiempo libre o disponible para viajar; b) ingresos personales o fuentes financieras para los gastos de viaje; y, c) interés o necesidad en realizar el viaje” (p. 361). Estos mismos autores hacen hincapié en el análisis de que la demanda debe enfocarse desde tres puntos de vista: el económico, el geográfico y el psicológico-sociológico. “El enfoque económico tiene relación con la posibilidad que poseen determinadas personas para financiar los viajes o servicios turísticos. En enfoque geográfico tiene en cuenta la tendencia de los flujos turísticos entre países y regiones geográficas, y el enfoque psicológico-sociológico, tiene que ver con las motivaciones de los viajes y la interacción que se produce con la sociedad (p. 362).

La Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, considera a la demanda como una de los pilares estratégicos del turismo y que tiene que ver con la evaluación del mercado turístico que visita o puede visitar el destino turístico de acuerdo a las estrategias de promoción aplicadas, el desarrollo de la marca del destino y la inteligencia de mercado correspondiente.

Para la presente propuesta acogemos los planteamientos de Naranjo y Martínez (2022), quienes señalan que se debe efectuar una segmentación de los mercados a fin de identificar con determinada precisión los deseos, preferencias y necesidades de grupos de personas con características comunes o similares y que los diferencien de otros. Estas particularidades permiten determinar su potencial de explotación en términos monetarios y nivel de satisfacción.

En el turismo tales particularidades se pueden expresar en perfiles de turistas según atributos demográficos (edad, género y ocupación), atributos geográficos (países o zonas de procedencia), psicográficos o de comportamiento, etc. Esta segmentación permite formular planes de acción, promoción y marketing turístico apropiados para cada segmento de mercado.

La R.M. 285-2023-MINCETUR señala que el análisis de la demanda puede realizarse fundamentalmente en 4 dimensiones: inteligencia de mercado, definición de mercado, desarrollo de marca y estrategias de promoción. Sin embargo, no queda claro si estas dimensiones deben ser

analizadas y desarrolladas por cada gestor de destino turístico o deberían estar centralizadas en un órgano de promoción turística nacional como es PROMPERU u otro organismo de promoción turística nacional.

En la presente propuesta, se considera necesario que todas las dimensiones de la demanda deben ser analizadas por los entes gestores de destinos turísticos, es decir, se deben realizar estudios de mercado con cobertura nacional e internacional para identificar con suma claridad los perfiles de turistas reales y potenciales según ingresos, gustos y preferencias, precios de bienes y servicios relacionados, expectativas de los posibles turistas, cantidad de turistas que están dispuestos a desplazarse y visitar el destino turístico.

Si se trata de un destino turístico de nivel internacional, habrá una mayor participación y complejidad en los estudios de demanda, pero esto no quiere decir que los entes gestores de destinos turísticos de nivel nacional o local no realicen igualmente estudios del mercado turístico internacional o nacional según corresponda.

#### **5.3.4.2. Oferta Turística**

La R.M. 285-2023-MINCETUR considera a la oferta turística como otro de los pilares estratégicos para el desarrollo del turismo nacional y tiene que ver con los atractivos y productos turísticos de los diversos destinos turísticos, servicios de apoyo, prestadores de servicios turísticos y accesibilidad. Es decir, cada ente gestor de destino turístico debe identificar sus *atractivos y productos turísticos, instalaciones turísticas, servicios básicos* (agua, desagüe, energía eléctrica, relleno sanitario); *servicios complementarios* (telecomunicaciones, bancarios, transporte aéreo, terrestre, urbano, acuático, atención médica, higiénicos, información turística), etc., que existen alrededor del atractivo o producto turístico; los prestadores de servicios turísticos como: Hoteles, restaurantes, agencias de viajes, información turística, etc.; así como las condiciones de accesibilidad para las personas vulnerables o de movilidad restringida.

No obstante, la presente propuesta, considera que el análisis de la oferta debería contener más elementos o dimensiones como la infraestructura turística o planta turística y la infraestructura civil en general, la diferenciación o singularidad de la oferta turística que comúnmente se denomina ventajas competitivas frente a otros atractivos turísticos del mismo nivel y la cultura turística de los operadores turísticos y de la propia población.

A todo ello se puede agregar lo que la R.M. 285-2023-MINCETUR considera como componentes transversales del desarrollo turístico: calidad, facilitación, seguridad y gestión ambiental. No obstante, estos componentes transversales, si bien son indispensables, están pensados sola y exclusivamente en la experiencia turística del visitante. Por ello, en el presente modelo proponemos como quinto componente transversal el *mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones locales, es decir, su fortalecimiento social, cultural, ambiental y económico*, tal como señala el inciso 3.1. de la Ley N° 29408 Ley General de Turismo, es decir, no debería existir ni impulsarse ningún atractivo o producto turístico si no existe la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales y fortalecerla social, cultural, ambiental y económicamente.

Algunos pueden pensar que éste último componente transversal ya es parte de la sostenibilidad turística, particularmente de la equidad social, sin embargo, se considera que toda oferta turística implica intrínsecamente un contacto o encuentro social entre visitantes y anfitriones; esta condición de anfitriones no es exclusividad de los operadores turísticos sino y sobre todo de la población que habita o reside en el destino turístico.

#### **5.3.4.3. Competitividad Turística**

La competitividad turística es uno de los principios de la actividad turística reconocida por la Ley N° 29408 Ley General del Turismo, la misma que se realiza promoviendo condiciones favorables para la iniciativa privada y las inversiones nacionales y extranjeras para posibilitar una oferta turística competitiva. En términos generales, la competitividad turística es la capacidad de un destino turístico para garantizar el desarrollo turístico sostenible, generando valor añadido, gestionando eficazmente los recursos naturales y culturales disponibles y preservando una posición expectante en el mercado turístico.

De hecho, la medición del Índice Global de Competitividad de viajes y Turismo impulsado por el Foro Económico Mundial se calcula tomando en cuenta 4 categorías y 14 subcategorías o pilares de medición.

*La categoría permisividad ambiental* está compuesta por los pilares de: ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, recursos humanos y fuerza laboral y disponibilidad de Tecnologías de información y comunicación; *la categoría política de viajes y transporte* está compuesta por los pilares de priorización de viajes y transporte, apertura internacional, competitividad de precios y sostenibilidad ambiental. *La categoría infraestructura* se encuentran los pilares de:



infraestructura aérea, infraestructura terrestre, infraestructura turística. La categoría *Recursos Naturales y Culturales* contiene los pilares: recursos naturales y recursos culturales y viajes de negocios. De acuerdo a la calidad y performance alcanzada en estas categorías los países y destinos turísticos son clasificados en un ranking de competitividad turística.

*La competitividad* de un destino turístico de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (2019) es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar 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.

El PENTUR 2025 peruano, señala como misión “establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país”. (PENTUR, 2015-2025, p. 92). Sin embargo, la competitividad turística no está suficientemente explícita en el marco normativo de carácter turístico actual.

Es conveniente extraer experiencias de otras realidades más exitosas en materia turística, conjugar los aspectos propios y diseñar un modelo y una estructura de categorías de competitividad adaptada a nuestra realidad, sin concesiones ni exageraciones optimistas. Por ejemplo, España, que cuenta con una afluencia importante de turistas extranjeros al año (85.1 millones durante el año 2023), contaba al 2022 con índice de competitividad dividido en cuatro clusters, 15 dimensiones y 33 subdimensiones de valoración de su competitividad turística, que se aproximan a las categorías utilizadas en la evaluación del índice global de competitividad turística, pero agregando sus propias subdimensiones o criterios de valoración a la hora de evaluar la competitividad de sus destinos turísticos. ¿Cómo generamos nuestro propio modelo de competitividad turística en Perú y en la región del Cusco?

#### **5.3.4.4. Calidad Turística**

Existen dos conceptos generales acerca de la calidad, la primera como producto o servicio que reúne determinadas condiciones o características de calidad de acuerdo a estándares de calidad o competitividad turística establecidos a nivel internacional; la segunda, como producto o servicio que

satisface plenamente las expectativas de los turistas. La primera conceptualización de calidad tiene un impacto en la valoración de las entidades reguladoras o calificadoras del turismo nacional o internacional y la segunda tiene un impacto directo en la mente de los turistas y en su entorno inmediato, logrando posicionar el producto o servicio en el mercado turístico.

Para la Ley 29408, Ley General de Turismo, la calidad es un principio turístico, entendida como la oferta de servicios turísticos que satisfagan las expectativas y la protección de los derechos de los turistas. Para la R.M. 138-2022-MINCETUR, que aprueba la Estrategia Nacional de Reactivación del Turismo, la calidad es un pilar de sostenibilidad y competitividad del modelo de gestión turística propuesto para el proceso de reactivación turística peruana, y entendida como: “elemento fundamental para promover la competitividad del sector turismo en una contexto postpandemia y asegurar las experiencias positivas del visitante, de forma tal que constituya un atributo que potencie y fidelice, logrando además impactar y expandirse en la sociedad anfitriona, generando una cultura turística asociada a la cultura de calidad” (p. 79).

Para la R.M. 285-2023-MINCETUR, la calidad es un componente transversal del modelo de gestión del destino turístico, orientada principalmente al “desarrollo de la calidad de las personas (cultura turística), de empresas, atractivos e innovación de los productos turísticos como elementos fundamentales para lograr la competitividad de los destinos” (p. 31).

En el presente modelo, preferimos la concepción de calidad que presenta la R.M. 285-2023-MINCETUR entendida como: calidad de personas, de empresas, de atractivos e innovación de productos turísticos.

La calidad de personas tal como lo señala la propia R.M. 285-2023 MINCETUR tiene que ver con la cultura turística no solo de la población receptora sino también de los visitantes, ello requiere un proceso de formación y educación turística en todas las áreas y niveles, la población debe estar preparada para recibir visitantes, otorgar información, servicios, receptividad, acogida y facilitación suficiente a fin de que la experiencia turística sea enriquecedora y placentera. Pero también es importante que los entes gestores del turismo, informen, eduquen y formen a sus propios trabajadores y visitantes nacionales y extranjeros, acerca de las características de los atractivos turísticos, el marco normativo existente, la señalización existente, la conservación del medio ambiente, el respeto a las tradiciones sociales y culturales de la población, etc.

La calidad de las empresas tiene que ver directamente con la calidad de los servicios turísticos (transporte, alimentación, hospedaje), así como las condiciones de uso de energía, agua y eliminación de residuos sólidos, además de la calidad de atención, información, orientación y resolución de problemas que se presenten durante la duración de los servicios turísticos ofertados por las empresas.

La calidad de los atractivos turísticos está relacionada con la conservación y mantenimiento de los atractivos turísticos, la señalización, la accesibilidad y facilitación correspondiente, lo cual corresponde a los entes gestores de los destinos turísticos. Incluyendo también al Estado a través de los niveles de gobierno nacional, regional o local para mejorar las vías de acceso, carreteras, aeropuertos, terminales de buses, hospitales, centros de salud, redes de energía, agua y alcantarillado, conexión a internet, etc.

La innovación de los productos y servicios turísticos corresponde por un lado a los gestores de destinos turísticos, y por otro, a las empresas privadas que intervienen en el destino turístico, buscando siempre el mejoramiento e innovación de los servicios, equipos, tecnología, capacitación y presentación de trabajadores, información pertinente y suficiente, realización de experiencias turísticas satisfactorias, etc.

#### **5.3.4.5. Seguridad Turística**

Si bien tanto la Ley 29408, Ley General del Turismo, como la Resolución Ministerial N° 138-2022-MINCETUR, señalan la seguridad turística como una de las prioridades del sector turismo, es recién con la Resolución Ministerial N° 285-2023-MINCETUR que se aclara mejor el concepto de seguridad turística en el marco normativo del sector turismo en el Perú. La R.M. N° 138-2022-MINCETUR considera a la seguridad turística como un pilar de sostenibilidad y competitividad y la describe como el “aspecto que permite garantizar la vida, la integridad, la salud y los bienes de nuestros ciudadanos y visitantes, en la reactivación del turismo. Comprende la seguridad ciudadana, la seguridad sanitaria, la seguridad en la operación turística y la gestión de riesgos (p. 80). En cambio, la resolución Ministerial N° 285-2023-MINCETUR amplía el sentido introduciendo el concepto de bioseguridad, junto a la calidad y sostenibilidad en el turismo. De hecho, esta última norma ministerial considera que la calidad es un componente transversal del turismo, que comprende: la seguridad ciudadana o policial, la seguridad sanitaria o de salud, la seguridad en las operaciones turísticas y la seguridad como reducción de riesgos y desastres naturales.

El presente modelo de gestión turística, recoge y operativiza esta última propuesta señalando los siguientes aspectos:

*La seguridad ciudadana*, debe preservarse no solo con la instalación y funcionamiento de puestos policiales o la presencia de la policía turística en los destinos turísticos, no solamente con unidades móviles, equipos de comunicación, equipos de cómputo, cámaras de filmación, etc. sino con la educación ciudadana, la cultura turística de la población y de los trabajadores que participan en el sector turístico, con la gestión responsable de los gestores turísticos y en general de los gobiernos locales, regionales y nacionales.

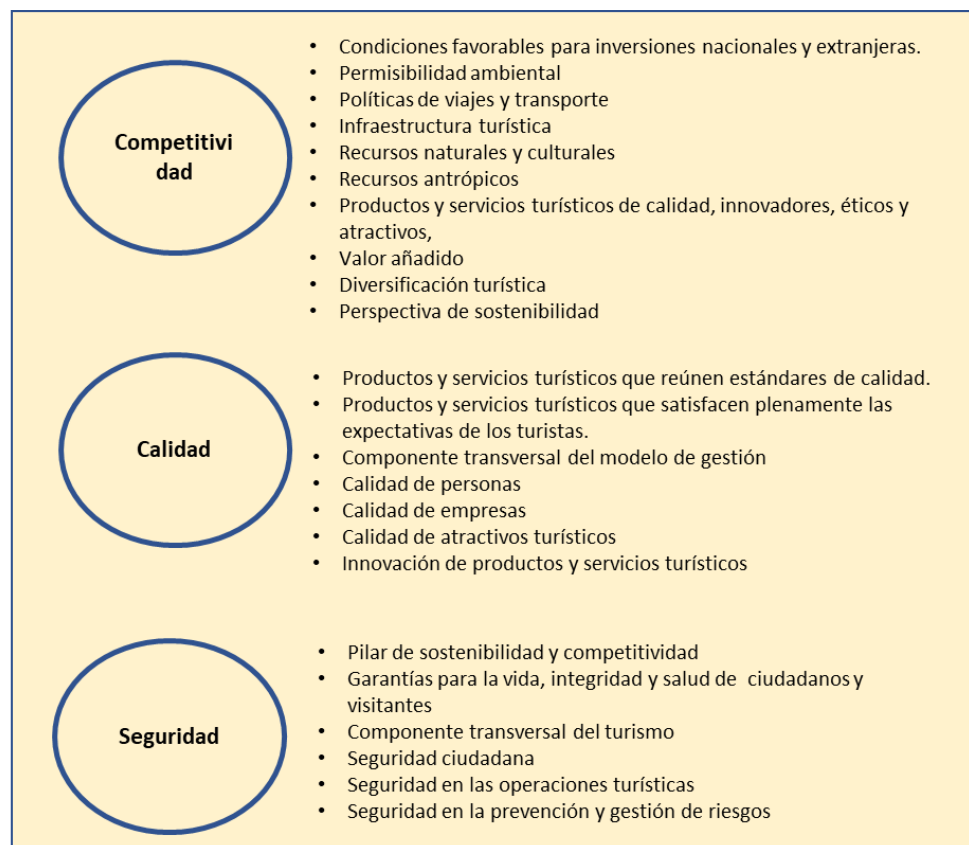
*La bioseguridad o seguridad de la vida y salud de los turistas*, con la instalación de centros de salud debidamente equipados, postas médicas, clínicas y hospitales en los destinos turísticos y o el ámbito jurisdiccional que les corresponde. En este sentido, habría que impulsar una verdadera descentralización de capacidades de los sistemas de salud, dotación de equipos, especialistas, materiales, insumos médicos, etc., en un marco de completa asepsia y limpieza. Además de la disposición profundamente responsable, accesible, humanística, fraternal, respetuosa y culta de los profesionales y técnicos de salud para con los turistas.

*La seguridad en las operaciones turísticas*, implica que todo servicio turístico debe contar con los protocolos e instrumentos de seguridad para turistas, para los propios operadores y para la ciudadanía en general. Estos protocolos pueden estar explícitos de manera normativa y pública en manuales, reglamentos o guías de acción, pero sobre todo debe tener carácter normativo y de obligatorio cumplimiento para los operadores, guías, transportistas, hospedajes, restaurantes, centros de atención, de información, etc.

*La seguridad en la prevención y gestión de riesgos y desastres naturales* debe ser un principio normativo general para todos los operadores, gestores, gobernantes y de los propios turistas, para ello se requiere una coordinación de acciones interinstitucionales entre el sector turismo a través de sus gestores con representantes de otros sectores como: ambiente, transporte, interior, energía y minas, producción, fuerzas armadas y policiales, etc.

**Figura 36***Gobernanza y mercado turístico***OFERTA**

- Atractivos turísticos
- Productos turísticos
- Infraestructura o planta turística
- Prestadores de servicios turísticos
- Servicios de apoyo
- Accesibilidad
- Instalaciones turísticas
- Servicios básicos
- Servicios complementarios

**DEMANDA**

- Demanda real
- Demanda potencial
- Componentes de la demanda
- Segmentación de mercados
- Inteligencia y estudios de mercado
- Desarrollo de marca
- Estrategias de promoción

### **5.3.5. Gobernanza y Gestión Turística**

#### **5.3.5.1. Gobernanza y Planificación**

Siendo un país y una región emergente, con un enorme patrimonio cultural material e inmaterial, así como con una gran diversidad de recursos naturales, culturales, idiomáticas, etc.; pero al mismo con grandes carencias de infraestructura: económica, empresarial, turística, social, etc., que interconecte las distintas actividades productivas, culturales, sociales; y por otro lado, también con grandes carencias de innovación e interconectividad tecnológica en todas las áreas y niveles; asimismo, con grandes problemas ambientales por falta de una política seria de conservación de recursos naturales, culturales y sociales; sin contar los grandes problemas de desigualdad económica y social que generan niveles de pobreza (28% de la población) y extrema pobreza (6% de la población); los problemas de seguridad ciudadana que se han incrementado sustancialmente en los últimos 20 años; con un calidad de servicios de salud y educación que se evidencia diariamente en los problemas de atención hospitalaria y en los problemas de oportunidades de empleo, informalidad laboral, mortalidad empresarial, etc.; se necesita pensar en una planificación turística que no solamente sea sectorial sino integral.

No se puede desarrollar el turismo nacional, regional, ni de destino turístico, si las poblaciones anfitrionas viven con grandes limitaciones económicas, de accesibilidad a mejores niveles de empleo, de salud, educación, transporte, etc. Se debe superar el modelo turístico “extractivista”, es decir, esa forma de mercantilización de la cultura y los recursos naturales patrimoniales y culturales de los pueblos, para “exportarlos” (el turismo es una forma de exportación de recursos) a costa de la precariedad de los pobladores, la pérdida de su identidad, la contaminación ambiental, la inseguridad, la inversión privada altamente concentrada en áreas estratégicas y de alta rentabilidad económica, la inequidad en el desarrollo territorial, etc.

#### **5.3.5.2. Gobernanza y Organización**

La organización turística debe partir primero de una organización territorial a nivel nacional y regional. Los procesos de zonificación ecológica económica (ZEE) que se fueron desarrollando en los últimos 15 años (Cusco tiene aprobado su ZEE desde el 2005) no fueron documentos vinculantes y no tuvieron los efectos que se esperaban. El crecimiento de las ciudades, poblaciones, caseríos, etc., se fueron dando de manera inorgánica sin considerar las recomendaciones de zonificación señaladas, las obras públicas directamente gestionadas o encargadas a empresas concesionaras no solamente no se realizan con la eficacia ni con la eficiencia que se espera de sus propios proyectos

y menos aún de la población. La región del Cusco está experimentando un proceso de urbanización y crecimiento de infraestructura productiva sin las suficientes consideraciones de sostenibilidad.

El turismo internacional demanda una demostración de ordenamiento territorial en el marco de las consideraciones ambientales y de sostenibilidad, y la Región del Cusco, es solamente una muestra de las múltiples carencias y dificultades de acceso vial, peatonal, seguridad, limpieza, comunicación, extensión de los servicios de salud, bancarios, de comunicación, etc.

En consecuencia, la organización turística, no pasa solamente por una estructuración de funciones, cargos, tareas o personas en las instituciones públicas o la presencia de empresarios con múltiples servicios turísticos, sino con la zonificación, distribución y ordenamiento de espacios suficientes no solamente para las diferentes actividades de servicio turístico, sino para la población en general. El turismo no puede ser una isla oportuna de atenciones y servicios exclusivos de acuerdo a la demanda y la oferta, sino un sector de la actividad productiva, cultural y social del país o la región integrado orgánicamente en el proceso de desarrollo económico, productivo, social y ambiental del país.

Por otro lado, si bien la estructuración de las zonas de desarrollo turístico establecidas en el PERTUR CUSCO 2019-2025<sup>2</sup>, fueron un avance de identificación y valoración, se hace necesario continuar, mejorar y perfeccionar dicha zonificación hasta lograr una identificación de los recursos, atractivos y productos turísticos de la región, y lo que es más importante, la identificación y caracterización de los destinos turísticos de la región, tomando en cuenta que atractivo o producto turístico no es lo mismo que destino turístico, éste último para ser tal demanda mayores condiciones para su reconocimiento y gestión.

#### **5.3.5.3. Gobernanza y Dirección**

En este modelo, cuando se piensa en la gobernanza y dirección en términos turísticos, no se está pensando en términos microeconómicos o microempresariales, sino en términos regionales o de destino turístico. ¿cómo gobernar y dirigir un destino turístico?, esta es una de las funciones de los entes de gestión que propone la R.M. 285-2023-MINCETUR, Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos, señaladas particularmente en el numeral 9.2.10.; pero también podría gestionarse aplicando los principios de buena gobernanza recomendados por las Naciones

---

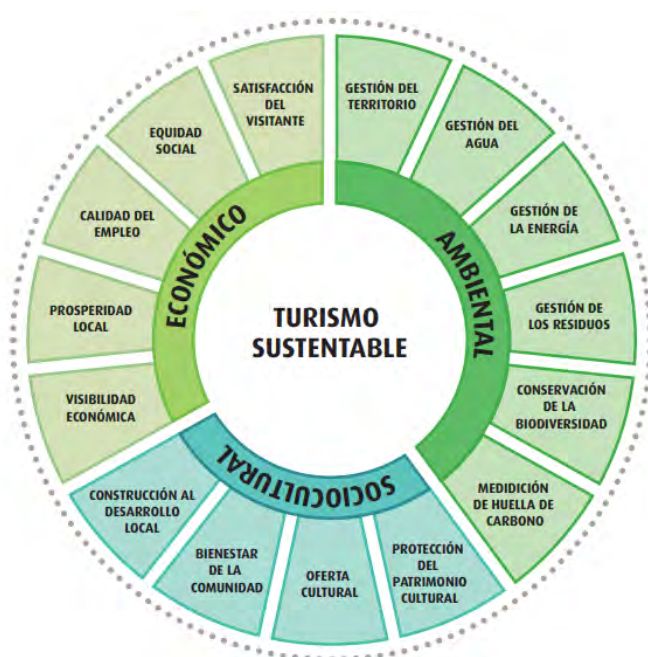
<sup>2</sup> De acuerdo a esta zonificación se establecieron 6 zonas de desarrollo turístico: 1: Zona Cusco; 2: Zona Valle Sagrado; 3: Zona Machupicchu; 4: Zona Cusco Sur; 5: Zona Río Apurímac y 6: Zona Manu.

Unidas en 1994 y que se encuentran plenamente vigentes, es decir, gestionar el destino turístico considerando los principios de participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica.

Sin embargo, habría que buscar alguna forma más orgánica de dirigir un destino turístico. Al respecto existen otras propuestas con base en tres componentes del turismo: económico, ambiental y socio cultural.

**Figura: 37**

*Modelo de gobernanza y dirección de destinos turísticos*



Este modelo de dirección del destino turístico tiene un sesgo sustentable y considera 3 categorías con sus respectivas dimensiones, pero podría adaptarse a la realidad de la Región del Cusco, con algunas modificaciones. Por ejemplo, se podría agregar el aspecto netamente turístico, con los aspectos de infraestructura, servicios turísticos, etc.

Nota. Sernatur- Chile (2016)

#### 5.3.5.4. Gobernanza y Control

El control en la gestión de los destinos turísticos se puede efectuar de manera concurrente o posterior con base en los planes de desarrollo turístico, en este caso en función al Plan Estratégico Nacional de Turismo, al Plan Estratégico Regional de Turismo y a los Planes Estratégicos del destino turístico. Como todo proceso de gestión, se propone establecer mediciones y valoraciones no solo cuantitativas, sino cualitativas o de apreciación acerca del estado en que se encuentra la gestión del destino turístico.



Un elemento importante en el control de los destinos turísticos, además de los planes y la ejecución de acciones de control por parte de los organismos nacionales de control y del propio sector, sería la creación de un observatorio turístico permanente para el monitoreo, registro, procesamiento y análisis de datos turísticos regionales. Su finalidad sería fundamentalmente brindar información actualizada, continua y veraz del comportamiento de las distintas variables, dimensiones e indicadores turísticos. Este observatorio puede ser parte del Gobierno Regional o concretamente del Comité Consultivo Regional de Turismo que ya se encuentra instalado en la Región.

Por otro lado, el control del funcionamiento de los destinos turísticos, puede realizarse de dos formas, como autocontrol o control interno y como control externo (realizado por organizaciones nacionales o internacionales externas), a partir de un conjunto de elementos, categorías, indicadores, ratios, etc., que señalen el estado, avance, desempeño o situación del destino turístico, utilizando estándares de medición internacional o nacional en cada una de las áreas o variables de competitividad, de gestión o los componentes ambientales, económicos y sociales a los cuales se puede agregar el componente netamente turístico. Pero también, el control puede efectuarse utilizando como criterios de análisis y medición los pilares estratégicos y componentes transversales del destino turístico establecido por la R.M. 285-2023-MINCETUR.

La finalidad del control es mejorar la situación y el desempeño de los destinos turísticos y promover su desarrollo mediante la corrección, ajuste, modificación, mejoramiento y renovación de estrategias de actuación.

**Figura 38****Gobernanza y gestión turística**

No se puede desarrollar el turismo nacional, regional, ni el destino turístico, si las poblaciones anfitrionas viven con grandes limitaciones económicas, de accesibilidad a mejores niveles de empleo, de salud, educación, transporte, etc. Se debe superar el modelo turístico "extractivista", esa forma de mercantilización de la cultura y los recursos naturales patrimoniales y culturales de los pueblos, para "exportarlos" a costa de la precariedad de los pobladores, la pérdida de su identidad, la contaminación ambiental, la inseguridad, la inversión privada altamente concentrada en áreas estratégicas y de alta rentabilidad económica para inversores pero con una inequidad social evidente.



#### **5.4. Evaluación de Factibilidad de Aplicación del Modelo de Gobernanza Turística**

Primero que todo, se debe aclarar que el presente modelo de gobernanza turística contiene un conjunto de propuestas viables para su ejecución en la gobernanza de los destinos turísticos regionales y locales, pero como todo modelo no es absoluto, único y mucho menos irrefutable. No obstante, constituye un modelo alternativo a la propuesta realizada por el MINCETUR en la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, dicha alternatividad reside sobre en su concepción más amplia y globalizadora, habida cuenta que su diseño considera tanto la oferta como la demanda de destinos turísticos, su sostenibilidad ambiental, el marco normativo y la gestión de los destinos turísticos, más allá del énfasis puramente normativo y procedimental de la norma, pero sin romper completamente con su concepción general y premisas de autonomía y gestión público-privada de los destinos turísticos planteados por la norma.

##### **5.4.1. Evaluación de Factibilidad Política**

###### **a) Contexto Político y Social**

El turismo nacional y regional se encuentra actualmente en proceso de recuperación luego de la pandemia mundial. Se requiere acelerar dicho proceso y competir en el mercado del turismo internacional aprovechando las ventajas comparativas de los atractivos turísticos nacionales y regionales. Existe la disposición de todos los actores públicos y privados para impulsar el turismo nacional y regional, al mismo tiempo, existe una mayor demanda turística y mejores condiciones políticas nacionales y regionales para impulsar el turismo según se puede deducir de la Res. Ministerial 285-3023-MINCETUR. Por otro lado, existe también una mayor expectativa y disposición de los gobiernos regionales y locales para impulsar el turismo regional y local como parte de sus planes y programas de desarrollo social, económico y turístico.

###### **b) Actores Clave**

La gestión público-privada-comunal del modelo propuesto implica la participación central de tres actores clave: El Estado a través de sus entes nacionales, regionales y locales; las empresas gestoras o prestadoras de servicios turísticos en sus distintas modalidades y niveles; y las comunidades locales, especialmente aquellas en donde se encuentran ubicados los destinos turísticos. El MINCETUR o en el Ministerio de turismo (si se viabiliza la propuesta de elevar el actual Viceministerio de Turismo en Ministerio) seguirían dirigiendo la política turística a nivel nacional, así como los gobiernos regionales a través de los Comités Consultivos Regionales de Turismo, incluso los gobiernos locales a través de sus gerencias o subgerencias turísticas seguirían orientando la política turística a nivel regional y local; no obstante, los entes gestores de destino turístico

conformados por actores público-privados y comunales jugarían un papel central en la gestión y la operatividad turística en cada localidad.

**c) Intereses y Poder de los Actores**

Tanto el estado a nivel nacional, regional y local, como las empresas privadas (hoteles, restaurantes, agencias, empresas de transporte, artesanos, etc.) y las comunidades en los cuales se encuentran ubicados los destinos turísticos, están plenamente interesados en el desarrollo turístico nacional, regional y local, habida cuenta que, particularmente la Región del Cusco, es una de las plazas turísticas más importantes a nivel nacional, en la que 27% (según el Comité Consultivo Regional de Turismo del Cusco) vive del turismo de manera directa o indirecta. En consecuencia, nos encontramos ante un sector compuesto por muchos actores clave, pero con intereses confluyentes. El cuanto al poder de los actores de los actores clave, depende tanto del nivel en el que se encuentra cada actor en el marco de la política turística (nacional, regional o local), como de la cercanía al destino turístico local (rango de importancia del destino). En el primer caso, la influencia o el poder que ejercen los actores es a nivel político normativo; en el segundo caso la influencia o poder que ejercen los destinos turísticos es a nivel operativo y gerencial. Un ejemplo de ello puede ser el destino turístico de Machupicchu, el ente gestor del destino turístico de Machupicchu tomaría decisiones para la mejor gestión del destino. Se entiende que dicho ente está conformado el estado, las empresas y la comunidad.

**d) Alineación con el Marco Normativo**

La factibilidad política del modelo de gobernanza turística puede ser medida también a través de la menor inestabilidad normativa que provoque en su aplicación o implementación. En ese sentido, actualmente ya existe una base normativa que facilita la implementación de modelo de gobernanza centrada en el destino turístico, se trata de la Resolución Ministerial 285-2023-MINCETUR, la misma que entre otras cosas, plantea la autonomía de gestión de los destinos turísticos. No obstante, no es la única norma facilitadora, existen otras como la propia Ley N° 29408, Ley General del Turismo cuyos principios ya contienen algunos elementos presentados y ampliados en el presente modelo de gobernanza turística como: el desarrollo sostenible, la inclusión de las comunidades, el fomento de inversión privada, la descentralización turística, la calidad y competitividad en los servicios turísticos, la cultura turística, la preservación de la identidad y conservación de las culturas vivas, los recursos naturales, la revaloración de la cultura ancestral, la promoción turística, los tres niveles de gobierno de la actividad turística: nacional, regional y local, etc. Igualmente, la Resolución Ministerial N° 138-2022-MINCETUR, que aprueba la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector turismo 2022-

2025”, el cual tiene por objetivo general: promover la reactivación del sector turismo en el Perú, generando experiencias turísticas únicas y bioseguras sobre la base de su riqueza natural y cultural ancestral, con inclusión y sostenibilidad; y como objetivo específico entre otros: fortalecer la gobernanza y gestión turística en los destinos. Esta misma norma propone en su capítulo 3, un modelo de gestión turística cuyos pilares fundamentales son: la institucionalidad, el territorio, la oferta y la demanda, y como pilares de sostenibilidad y competitividad: la calidad, la facilitación, la inclusión y seguridad; así como un conjunto de destinos turísticos nacionales priorizados, entre los cuales se encuentra, en primer lugar, la Región del Cusco; además de que uno de sus primeros objetivos específicos es: fortalecer la gobernanza y gestión turística en los destinos.

Es decir, el modelo de gobernanza turística planteada en la presente investigación es compatible y está alineada con el marco normativo existente en la actualidad. No obstante, no se queda en el marco normativo actual, va más allá e intenta promover una gobernanza integral, con participación de actores públicos, privados y comunales, además de destacar la importancia del destino turístico, la sostenibilidad turística, el marco normativo, el mercado turístico y la gestión del destino turístico.

#### **e) Capacidad de Implementación**

El modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico que se plantea en la presente investigación puede ser implementada sin enormes esfuerzos o modificaciones sustanciales en el marco normativo, y posiblemente sin oposiciones significativas tanto a nivel nacional como a nivel regional y local. Su mayor ventaja es que cuenta con elementos ya considerados en el marco normativo actual y al mismo tiempo con elementos que los actores clave del turismo regional ya lo conocen y en cierto modo lo practican. La única salvedad es que requiere ser integrado en el marco normativo nacional y regional, así como en los planes de desarrollo turístico regional y local. Otra ventaja es que los actores clave serán los gestores del destino turístico, es decir, no solo serán operadores como lo son ahora, sino gestores, y esto significa que se harán cargo de la planificación, la organización, la dirección o ejecución y el control del destino turístico, además de velar por el destino turístico, la sostenibilidad turística, la aplicación de los criterios normativos y el mercado turístico.

Son los entes gestores de los destinos turísticos los que deben tener un gran protagonismo en la aplicación del modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico. Para ello se requiere conformar los entes gestores de todos los destinos turísticos a nivel regional. Cada destino debe contar con su ente gestor conformado por representantes del Estado (incluidos los gobiernos

nacional, regional y local), de las empresas operadoras y de la población y/o comunidad en los cuales se encuentra ubicado el destino turístico. Dichos entes deben estar referidos o registrados en el Comité Consultivo Regional de Turismo y en el Vice-Ministerio o Ministerio de Turismo, a fin de recibir la orientación político-normativa correspondiente. Igualmente, cada Ente Gestor de Destino Turístico deberá contar con su Plan Estratégico Local de Turismo (PELTUR), que debe estar integrado en el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) y en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). Dichos planes se deberían formular o reformularse cada 5 años y controlarse cada año.

#### **f) Viabilidad a Largo Plazo**

La viabilidad a largo plazo del modelo de gobernanza público-privada-comunal centrado en los destinos turísticos que se propone está garantizada porque se trata de un modelo que considera aspectos esenciales para el desarrollo del turismo regional como son: la sostenibilidad turística, el marco normativo, el mercado, el destino en sí mismo y la gestión de los destinos turísticos. Además de responder a las necesidades sustanciales de los actores clave como son: el control político del Estado, la rentabilidad de las empresas y la preservación del territorio y la identidad cultural y social de las comunidades locales. Los cambios políticos y sociales que se puedan producir en los próximos lustros enfatizarán una mayor migración e intercambio turístico a nivel mundial, mejores políticas de sostenibilidad ecológica y diversidad biológica, al mismo tiempo una mayor importancia del territorio comunal como forma de preservar la identidad cultural y social de los pueblos, y lo que es más importante, una mayor autonomía en la gestión de los destinos turísticos a nivel regional y local. Todo ello está presente en el modelo de gobernanza turística centrada en el destino turístico que se plantea.

#### **5.4.2. Evaluación de Factibilidad Económica**

Desde el punto de vista económico, el modelo de gobernanza turística que se propone en la presente investigación, no demandará grandes presupuestos ni inversiones estatales más allá de los presupuestos ordinarios anuales. Lo indispensable, es el nivel de coordinaciones políticas, administrativas y empresariales para impulsar la gestión autónoma de los destinos turísticos. No obstante, se debe aclarar que dicha autonomía, no implicaría una autonomía total o absoluta, sino una autonomía tutelada por el Gobierno Central a través del Ministerio de Turismo y el Gobierno Regional a través del GERCETUR, o GERTUR (Gerencia Regional de Turismo, en el caso en que el sector turismo posea su propio Ministerio), y de los propios Gobiernos Locales de Carácter Provincial y Distrital.

Algo que resulta central en la propuesta de la presente tesis es que Cada Destino Turístico, debe conformar su propio Ente Gestor de Destino Turístico, con responsabilidades directas sobre la gestión del destino turístico, que incluyen funciones de planificación, organización, ejecución y control.

Dicha planificación incluye acciones de previsión, ejecución y control presupuestal como cualquier organismo público, con la diferencia de que en los Entes Gestores de Destino Turístico intervienen intereses privados. Lo importante de esta especie de economía mixta es que todos los procesos de gestión de los destinos turísticos se efectúen de acuerdo a ley, bajo la supervisión directa del Ministerio de Turismo, del Gobierno Regional, de los Gobiernos Locales y de los entes descentralizados de carácter ambiental como el SERNANP (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado).

En consecuencia, cada Ente Gestor de Destino Turístico, debe formular su presupuesto anual en función de sus probables ingresos y egresos. El GERTUR, debe concentrar todos los presupuestos de los destinos turísticos de la Región y elevarlo a la consideración del Ministerio de Turismo, que a su vez deberá introducirlo en el Presupuesto Anual de la República. Este presupuesto reflejará de mejor manera la realidad de las necesidades y demandas del sector turismo a nivel nacional y regional porque recogerá los presupuestos de cada destino turístico.

Por supuesto que existirán destinos turísticos de mayor envergadura que otros, pero se debe promover una sana competencia regional, local y hasta distrital a fin de explotar el turismo en todas sus modalidades y de manera descentralizada. El Estado estará presente en los Entes Gestores a través de sus Representantes Nacionales, Regionales o locales, sin renunciar a sus responsabilidades de control, fiscalización y sanción que corresponda. Las Gerencias Regionales de Turismo cobrarían mayor relevancia de gestión, fiscalización y control.

De manera que, al no ser, la presente tesis, un proyecto de inversión económica o productiva, sino una propuesta política de lineamientos para un modelo de gobernanza turística que promueva el mejoramiento de la gestión turística centrada en el destino turístico, no requiere efectuar directamente una evaluación de factibilidad económica, ya que sus propuestas no están destinadas a inversiones de capital, modernizaciones tecnológicas o cambios sustanciales los presupuestos que actualmente se administran a nivel central o regional.

### **5.5. Métricas para la Medición del Éxito del Modelo de Gobernanza Turística**

El éxito en el modelo de gobernanza propuesta en la presente tesis se medirá en el grado de autonomía de los entes gestores de destinos turísticos (EGDT) y al mismo tiempo en el grado de cohesión que alcance la articulación de las fuerzas o dimensiones del modelo propuesto, es decir, que no es posible lograr el éxito del modelo sin la debida gestión de a) el destino turístico, b) la sostenibilidad turística, c) marco regulatorio o criterios normativos, d) el mercado turístico y e) la gestión turística en sí misma.

Un Ente Gestor de Destino Turístico debe llevar a cabo la gestión de su destino turístico tomando en cuenta el marco normativo actual expresado en la Constitución Política del Estado Peruano, las Leyes generales de Turismo, las Leyes de protección ambiental, las leyes de descentralización, las políticas turísticas establecidas por el Ministerio de Turismo y la Gerencia Regional de Turismo, las leyes presupuestales, las leyes que regulan los sistemas administrativos, etc. Pero también debe tomar en cuenta las leyes y políticas de sostenibilidad y protección ambiental a nivel nacional y regional; al mismo tiempo, debe tomar en cuenta la evolución y el comportamiento del mercado turístico, tanto en sus aspectos de demanda, oferta turística internacional, nacional o regional, competitividad turística, calidad, seguridad turística, etc.; por otro lado, también tomar en cuenta las propias potencialidades y características de su propio destino turístico.

Es decir, se requerirá una alta cohesión de criterios normativos, de mercado, de sostenibilidad, de destino turístico y de gestión administrativa para llevar a cabo una gestión turística exitosa.

Por tanto, siendo una propuesta general que contiene lineamientos de política turística para mejorar la gobernanza y gestión turística focalizada en el destino turístico, no es posible establecer a un nivel tan general métricas de medición de los éxitos del modelo, las mismas que solamente podrán efectuarse a nivel operativo en cada uno de los proyectos que emprenda cada uno de los destinos turísticos, particularmente sus entes de gestión público-privado-comunal.



## CONCLUSIONES

### Respecto al Objetivo Específico 1

- 1ra. De acuerdo a la investigación realizada respecto a los principales indicadores de la situación actual del turismo nacional y regional, se ha llegado a la conclusión que: los arribos turísticos internacionales a nivel nacional se recuperaron durante los años 2022, 2023 y 2024, llegando en el último año a 3'256,693 turistas, sin embargo, aún no se ha alcanzado los niveles logrados antes de la pandemia, ya que el año 2019 se había alcanzado la cifra de 4' 419, 430 turistas extranjeros. En cuanto al ingreso de divisas, también se fue recuperando paulatinamente durante los años 2022, 2023 y 2024, llegando a 4,526 millones de dólares durante el año 2024, no obstante, aún no se recupera el nivel alcanzado antes de la pandemia, ya que el año 2019 se había logrado un ingreso de divisas de 4,703 millones de dólares. Esta misma tendencia se ha presentado en el empleo turístico, es decir, se fue recuperando durante los años 2022, 2023 y 2024, logrando en último año alcanzar a 1'312,000 puestos de trabajo en múltiples actividades del rubro turístico. No obstante, aún no se logra recuperar el nivel de empleo turístico alcanzado el 2019 que fue de 1'457,000 puestos de trabajo directos e indirectos. Por otro lado, el aporte del turismo al PBI también muestra la misma tendencia, ya que año 2024, se alcanzó a un 2.9% de aporte al PBI nacional, sin embargo, estos resultados están aún por debajo del nivel alcanzado el año 2019 en el que se logró aportar con un 3.9% al PBI nacional. Finalmente, no existen datos que midan el impacto del turismo en la sostenibilidad ambiental.

### Respecto al Objetivo específico 2

- 2da. En cuanto al desarrollo actual de la gobernanza del turismo regional, la investigación ha verificado, tanto a través de la encuesta como de la entrevista, que el marco normativo actual enfatiza la centralización de la gobernanza turística nacional y regional, lo cual repercute negativamente en la participación y en la articulación de los actores público-privados y de la propia población en los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza y gestión de los destinos turísticos regionales. Esta situación también repercute negativamente en la gestión de los pilares estratégicos del turismo regional como son la oferta y demanda de los atractivos turísticos, así como en la gestión del territorio y la institucionalidad de las organizaciones público-privadas que participan en la gestión del turismo regional, además de reducir la eficacia en la seguridad turística, gestión ambiental, facilitación y calidad en los servicios turísticos regionales.

De manera específica, los entrevistados señalan que el modelo de gestión que se aplica actualmente en el turismo nacional y regional no responde a una concepción propia, no promueve ni cubre las expectativas de desarrollo del turismo regional ni de los diferentes destinos turísticos existentes. Por otro lado, también señalan que la región del Cusco posee una gran cantidad de recursos, atractivos y destinos turísticos, pero que la mayor parte de ellos no reúnen las condiciones adecuadas de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos indispensables para una oferta turística competitiva. Que existe una demanda turística internacional por Machupicchu, pero cuya infraestructura está experimentando una sobrecarga sin que existan alternativas de diversificación turística regional, ni una adecuada gestión territorial que responda a las necesidades y aspiraciones de las poblaciones comprometidas en los destinos turísticos, así como tampoco una suficiente institucionalización o formalización de empresas que operan en la actividad turística. Toda esta situación repercute negativamente en los niveles de seguridad, gestión ambiental, facilitación turística (condiciones adecuadas de atención, orientación, información y comunicación turística) y calidad de los servicios turísticos.

### **Respecto al Objetivo Específico 3**

- 3ra. Se ha diseñado y presentado un modelo de gobernanza y gestión público-privado-comunal centrado en el destino turístico con cinco dimensiones que constituyen un aporte y enriquecimiento del modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos impulsado por la R.M. 285-2023-MINCETUR, la misma que actualmente se encuentra en proceso de implementación a nivel nacional y regional, pero en su fase preliminar de identificación y caracterización de los atractivos turísticos regionales. Las dimensiones que se proponen el capítulo V de la presente investigación responden a las necesidades gobernanza y gestión de los destinos turísticos de la región y está formulada con base en el marco normativo actual, el aporte de algunos autores e investigadores del sector turismo, así como con el aporte de los representantes de instituciones y empresas entrevistadas. Tales dimensiones son: a) Gobernanza y destino turístico, b) Gobernanza y sostenibilidad turística, c) Gobernanza y criterios normativos, d) Gobernanza y mercado turístico, e) Gobernanza y Gestión de los destinos turísticos. Tales propuestas contienen fundamentalmente políticas turísticas más que propuestas específicas o técnicas que corresponderían a ulteriores estudios.

**Respecto al Objetivo General**

- 4ta. La investigación realizada permite afirmar que la situación actual de la gobernanza del turismo regional se encuentra aún en proceso de recuperación de sus principales indicadores como: arribos turísticos internacionales, ingreso de divisas, empleo turístico y aporte del turismo al Producto Interno Bruto. Dicha recuperación se fue realizando de manera paulatina desde el año 2021 hasta el año 2024, sin embargo, los niveles alcanzados el año 2024, aún no superan los niveles alcanzados antes de la pandemia mundial. Se espera que con la implementación del nuevo modelo de Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos impulsado por la R.M. 285-2023-MINCETUR, y las propuestas de un modelo de gobernanza centrado en el destino turístico con carácter autónomo y participación público-privada-comunal se pueda no solo agilizar el proceso de implementación sino posibilitar el desarrollo turístico de la Región del Cusco.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al órgano rector del sector turismo a nivel nacional (MINCETUR) llevar adelante la implementación de los alcances de la R.M. 285-2023-MINCETUR, la misma que constituye un avance significativo en el proceso de modernización de la gobernanza y gestión de los destinos turísticos en el Perú, pero propugnando a su vez la modificación y ajuste de la norma ministerial con la finalidad de otorgarle a los gobiernos regionales y locales, así como a los propios destinos turísticos contar con una mayor autonomía en la gestión del turismo regional y local, de manera que ello se exprese verdaderamente en una autonomía política, normativa, administrativa, económica que les permita impulsar el turismo regional y los destinos turísticos locales.
2. El Perú es uno de los pocos países que aún se encuentra rezagado en el proceso de recuperación respecto a los efectos negativos de la pandemia mundial ocurrida el año 2020 y 2021, ello se evidencia en los datos estadísticos de arribos internacionales, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte al PBI, etc. Esta situación no puede continuar más tiempo, y para ello se recomienda al ente gestor del turismo nacional (MINCETUR) como al gobierno regional del Cusco y los gobiernos locales, priorizar las políticas, estrategias, programas, proyectos y demás actividades concernientes al sector turismo, pero con una amplitud de miras, con una visión a largo plazo, con una diversificación turística, con un alto nivel de calidad en los servicios turísticos, con una promoción de la cultura turística a nivel nacional y regional, etc.
3. La gobernanza y gestión de los destinos turísticos demanda ser fundamentalmente descentralizada y autónoma, pero en el marco de una política nacional de turismo, así como en el marco de los planes estratégicos nacionales y regionales de turismo, enfocando el turismo no solo como un producto de exportación sujeto a las leyes del mercado, sino como una vía de desarrollo económico, mejora de la calidad de vida de las poblaciones y mejora de la gestión ambiental de los territorios que ocupan o comprometen los destinos turísticos. La formación de entes gestores de turismo para cada destino turístico con participación de actores público-privados y comunales es una propuesta que debe desarrollarse plenamente e ir avanzando hasta lograr niveles de desarrollo turístico competitivo a nivel internacional. Por tanto, se recomienda al MINCETUR, Gobierno Regional y Gobiernos locales, conformar Gerencias locales de Turismo en cada Municipalidad Provincial y Distrital, con presupuesto y planes de desarrollo no para gestionar directamente los destinos turísticos (que estaría a

cargo de los entes gestores público-privados y comunales) sino para planificar, supervisar y evaluar el desarrollo del turismo regional y local. Actualmente, solamente la Municipalidad Provincial del Cusco y las Municipalidades Distritales de Ollantaytambo, Machupicchu y Písaq poseen gerencias de turismo, el resto poseen subgerencias o división de turismo junto a otras funciones municipales.

4. Se recomienda tanto al MINCETUR, como al gobierno regional y los gobiernos locales tomar en cuenta las propuestas contenidas en el capítulo V de la presente investigación y enriquecer el Modelo de Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos impulsado por la R.M. 285-2023-MINCETUR, la misma que se encuentra en su fase preliminar de implementación. Se considera que tanto las dimensiones y subdimensiones propuestas en nuestro modelo enriquecerán las políticas turísticas y las estrategias emprendidas por el MINCETUR y aplicadas por el gobierno regional y gobiernos locales. Tales propuestas son genéricas y fueron formuladas a título de políticas, dejando las especificaciones y propuestas técnicas para ulteriores investigaciones o para la fase de operatividad del modelo de gobernanza y gestión de los destinos turísticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Scuttari, M. V. (2016). Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: realities and real politik in Italy's south Tyrol region. *J. Sustainable tour*, 463-483.
- Alberca, F. (2016). Una mirada al destino turístico y sus aspectos materiales e inmateriales. (T. y. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Ed.) *Cultura, USMP*(30), 65-85.  
[https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_30\\_una-mirada-al-destino-turistico-y-sus-aspectos-materiales-e-inmateriales.pdf](https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_30_una-mirada-al-destino-turistico-y-sus-aspectos-materiales-e-inmateriales.pdf)
- Altamira, R. &. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. .  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2267966.pdf>, 367.
- Ansell, C. &. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543-571.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, nº4, 216-224.
- B.Lane, B. B. (2013). *Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability*. Routledge.
- Banco Mundial. (2019). *Turismo internacional, número de arribos a América Latina*. (Banco Mundial ) Recuperado el 16 de 2 de 2024, de  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=ZJ>
- Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., & Roldán, N. (2011). Gobernanza y turismo: Análisis del estado del arte. En U. N. Plata (Ed.), *Simposio Internacional Gobernanza y Cambiois Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas, Pucón, Chile, 20 al 22 de Octubre 2011* (pág. 15). Mar : Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
<https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1467/1/01281.pdf>
- Beritelli, P. B. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 96-107.
- Bichler, B. F. (2021). *Designing tourism governance: The role of local residents*. Journal of destination marketing & management.
- Blanco, R. (2012). Planificación de destinos turísticos maduros. Consideraciones para su reconversión. *Colección Desarrollo Territorial*, 55-68.
- Bramwell, B. &. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 411-421.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *J.Sustainable tour*, 459-477.
- Bramwell, Y. K. (2015). *Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of toruism planning*. Tourism manage.

- Buckley, R. (2018). Sustainable tourism: Research and reality. *Ann. Tourism. Rest*, 528-546.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*.
- C. C. Wang, C. C. (2016). Political challenges in community-based ecotourism. *J. Sustainable tour*, 1555-1568.
- Camargo, T. J. (2018). Tourism governance and policy: Whither justice? *Tourism Management Perspectives*, 205-208.
- CAMBIOS, C. D. (2023). *CLIMA DE CAMBIOS*.  
<https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/acciones-para-la-conservacion-del-patrimonio-natural-y-cultural-en-el-parque-nacional-huascaran-y-el-santuario-historico-de-machu-picchu/>
- Camelo, M. (2022). *La importancia de la evaluación de la gobernanza turística en México*. Instituto de Administración Pública de Tabasco, Tabasco. <https://iaptabasco.org.mx/wp-content/uploads/2022/06/06-Mara-Isel-Camelo-Carrera.pdf>
- Castaño Molina, V., & Valencia Arias, A. (2016). El papel del transporte en el desarrollo. *Revista Geográfica Venezolana*.
- Cervantes, K., Castillo, M., Vargas, E., & Bergeret, R. (2022). Desarrollo Turístico y Gobernanza Solidaria en Tepeapulco, Higalco, México: posibilidades y retos. *Turismo, Desarrollo y Buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística*(16), 70-97.  
<https://publicaciones.udet.edu.ec/index.php/ricit/article/view/148/270>
- Chamorro, S. R. (2004). *BUENA PEPA*. <https://buenapepa.pe/economia-y-turismo-herramientas-para-el-desarrollo/>
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*. México: Noriega Editores.
- Chiliquinga, G. S. (2022). Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el Cantón Montalvo. Ecuador, 2022 . Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Chuamuangphan, N. J. (2018). Governance and local participation in ecotourism:. *J.Ecotourism*, 320-337.
- Cruz, M. R. (2017). El papel de los stakeholders en los procesos de gobernanza y renovación de las áreas turísticas de litoral. *Estudios y perspectivas en turismo*, 348-369.
- Cusco, C. d. (2019). *Camara de Comercio del Cusco*. <https://www.camaracusco.org/nota-de-prensa-n-005-2023-ccc-conoce-cuanto-trabajo-y-produccion-genera-el-turismo-para-el-cusco-en-cifras/#:~:text=El%20turismo%20es%20la%20principal,200%20mil%20puestos%20laborales%20directos.>
- Damian, I., Navarro, E., & Ruiz, F. (2022). Stakeholders' perception of the sustainability of a tourism destination: a methodological framework to find out relationships and similarity of opinions. *Tour. Rev*, 515-531.
- Daries, J. J. (2021). . Impacto Económico del Turismo en el Perú: Observatorio. 7.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evolucion-del-turismo-en-Peru->

2010-2020-la-influencia-del-COVID-19-y-recomendaciones-pos-COVID-19-notasectorial-de-turismo.pdf, 37.

- Dianne Dredge, M. W. (2012). *Event tourism governance and the public sphere*. Routledge.
- Dinica, V. (2009). Governance for sustainable tourism: a comparison of international and Dutch visions. *J.Sustainable tour*, 583-603.
- Dredge, N. B. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *J.Sustainable Tour*, 459-477.
- Duran , C. (2010). *Proyecto Gobernanza para el Sector Turismo*. Informe ejecutivo para la organización mundial del turismo, Madrid.  
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-06/semana1/obligatorio/Proyectogobernanzaparaelsectorturismo.pdf>
- economia, I. P. (2024). IPE . <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-la-recuperacion-del-turismo/>
- Empleo, M. d. (2024). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. <https://www.gob.pe/mtpe>
- ENAHU. (2023). *Desempeño y Competitividad Turística en el Perú*. Lima.
- Eraydın, H. E.-Ö. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organization building in the Antalya Tourism region. *Tourism Manage*, 113-124.
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies: Int.J. Tourism Place Space Environ*, 463-483.
- Fernandez, A., Foronda, C., Galindo, L., & García, A. (2017). Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(9), 1275-1305.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2016.1260136?scroll=top&needAccess=true>
- Figueroa, J. (2018). Gestión turística y desarrollo sostenible en sitios patrimonio de la humanidad. Una mirada al caso de Machu Picchu (Cuzco – Perú).
- Folke, C. H. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 441-473.
- G.Stoker. (1998). *Governance as theory: five propositions*. International Social Science Journal.
- Gambarota, D. M. (2017). El Turismo como estrategia de desarrollo local.
- García, G. G. (2019). La gobernanza turística en playas certificadas de uso recreativo.Caso: Ahome y Mazatlán, Sinaloa - México. Mexico: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.
- GERCETUR. (2019). *Turismo en Cusco, Trabajadores según categoría*.
- Gobierno Regional Cusco. (2020). Ordenanza Regional 180-2020 CR/GR Cusco. *Plan Estratégico Regional PERTUR Cusco 2019*. Cusco, Perú.  
[https://transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/docs\\_normativo/ordenanzas/2020/O.R.180.2020.pdf](https://transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/docs_normativo/ordenanzas/2020/O.R.180.2020.pdf)



- GONZÁLEZ, Y. D. (2022). PROPUESTA MODELO GOBERNANZA TURISTICA EN EL MUNICIPIO DE VILLA DE GUADIAS. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Gutiérrez, M. (2022). Gobernanza turística y desarrollo regional en la Costa Sur de Jalisco, México. *Universidad de Guadalajara de Mexico*, Vol. 20 N.o3 Págs. 699-714.
- H. Wang, B. Z. (2022). How a hierarchical governance structure influences cultural heritage destination sustainability : A context of red tourism in China. *J.Int.Hosp .Leisure Tour.Manag*, 421-432.
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 437-457.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología De La Investigación* (Vol. Sexta Edición). México: Mc Graw Hill Education.
- Higgins-Desbiolles, F. (2018). *Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more*. Tourism Management Perspectives.
- Hooghe, L. &. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 233-243.
- Hotevia. (2024). Hotevia. <https://hotevia.info/turismo-en-peru-arranca-positivo-2024-y-proyecta-aumentar-6-ingresos-frente-a-2019/>
- I. A. Bock, R. C. (2021). Examining the concept of governance in tourism research. *Tour.Hosp.Manag*, 629-668.
- I. Paunović, M. D. (2020). Developing a sustainable and competitive destination of the future:clusters and predictions of sucessful national-level Destination Governance across Destination life-cycle. *Sustain.Sci.Pract.Policy*, 4066.
- INEI. (2018). *Resultados definitivos*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1613/08TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1613/08TOMO_01.pdf)
- J. Heslinga, P. G. (2019). Strengthening governance processes to improve benefit-sharing from tourism in protected areas by using stakeholder analisis. *J.Sustainable Tour*, 773-787.
- Jiménez, G. (2018). *Dos experiencias de política turística y gobernanza: Metepec y Toluca*. Mexico: ISSN 1870-9036.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Londres: Sage.
- Lamas, S. A., Domingos, E. D., & Mara, R. (2019). Gobernanza y sustentabilidad en destinos turísticos, un análisis del discurso académico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 1002-1020. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180762638008>
- Ledesma G., O. (2023). Análisis de redes de gobernanza en destinos turísticos: una aplicación práctica. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*(97). <https://doi.org/https://doi.org/10.21138/bage.3367>
- M. W. Islam, L. R. (2018). Tourism governance in protected areas: investigating the adaptation of the adaptive co-management approach. *J.Sustainable Tour*, 1890-1908.

- Maguiña, G. A. (2022). Modelo de Gobernanza para la implementación de la política. Peru: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Martinez M., M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 21. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002)
- Martínez, N. y. (2015). La investigación de la gobernanza en México y su aplicabilidad ambiental. *Economía, Sociedad y Territorio*, 153-183.
- MINCETUR - PENTUR. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima . [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123\\_PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf)
- MINCETUR. (2023). *Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos*. Vice Ministerio de turismo, Dirección General de Estrategia Turística, Lima. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5231578/Disposiciones%20para%20la%20gobernanza%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20destinos%20tur%C3%ADsticos.pdf>
- MINCETUR. (2023). *Llegadas de turistas internacionales*. Recuperado el 16 de 2 de 2024, de [https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/mapa\\_interactivo/llegadaTuristasPais.html](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/llegadaTuristasPais.html)
- MINCETUR. (2023). *Resolución Ministerial N° 285-2023-MINCETUR*. MINCETUR, Lima.
- MINCETUR. (2024). [https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/mapa\\_interactivo/cifrasTurismo.html](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/cifrasTurismo.html)
- Noticias), A. P. (2019). ANDINA(Agencia Peru Noticias). <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-circular-conoce-que-consiste-y-sus-beneficios-para-peru-770953.aspx>
- Ochoa, L. (2019). El estructuralismo como epistemología y como método. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 4, 1-12. <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/13735>
- OMT. (2010). Cooperación y asociaciones en turismo: Una perspectiva mundial. *Organización Mundial del Turismo*.
- OMT. (2018). *Tourism for Sustainable Development in Least Developed Countries*.
- OMT. (2022). *ONU Turismo*. (OMT) Recuperado el 2024 de 2 de 16, de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-en-camino-de-cerrar-2023-cerca-del-90-de-los-niveles-prepandemia#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20de,los%20mi%20meses%20de%202022>.
- OMT. (2023). *Turismo responsable, sostenible y accesible*. Recuperado el 16 de 2 de 2024, de <https://www.unwto.org/es/acerca-de-onu-turismo>
- OMT, O. M. (2020). *Directrices de la OMT para reactivar el turismo*. <http://www.unwto.org/es/reiniciar-el-turismo>.
- OMT, O. M. (2021). *Barómetro del turismo 2020*. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2021.19.1.3>.

- ONU Turismo. (2022). *Ultimos datos sobre turismo*. Recuperado el 16 de 2 de 2024, de <https://www.unwto.org/es/barometro-del-turismo-mundial-de-la-omt>
- Paralta, U., Palafox, A., & Martinez, O. (2021). Propuesta de estudio del desarrollo local en destinos turísticos. *ARA*, 11, 79-99. <https://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/33842/37797>
- Pico, D. J. (2023). Gobernanza del turismo como política pública para el desarrollo socioeconómico como una oportunidad para la sostenibilidad local. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Pierre, J. y. (2000). *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan.
- PROMPERU. (2024). *PROMPERU-CIFRAS Y REPORTES*. <https://www.promperu.gob.pe/turismoin/reportes?bloque=turista-extranjero&anio=2024&cat=0>
- Pulido, M., & Pulido, J. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos?, estudio de casos. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Pulido-Fernández, M. d.-F. (2019). Is There a Good Model for implementing Governance in touring destinations? The opinion of experts. *Sustain.Sci.Pract.Policy*, 3342.
- R. Baggio, N. S. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism review*, 51-60.
- Ramirez, J. M. (2021). Gobernanza para el impulso del turismo sustentable: El caso de San Miguel de Allende. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico .
- Republica, D. I. (2023).
- Rhodes, R. A. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 652-667.
- Ritchie, J. y. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 1-7.
- Rivas, H. (2021). Planificación de los destinos turísticos, un desafío pendiente para la gestión municipal en Chile. *Revista de Gestión Pública*, X(2), 122-147. <https://doi.org/DOI:10.22370/RGP.2021.10.2.3398>
- Rivas, H., & Rojas, C. (2020). Gobernanza para el desarrollo sustentable del turismo en la Patagonia Chilena. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(4), 1232-1254. <https://www.redalyc.org/journal/1807/180766099012/html/>
- Rodríguez, M. R. (2016). Determining the sustainability factors and performance of a tourist destination from the stakeholders perspective. *Sustain.Sci.Pract.Policy*, 951.
- ROJAS, C. A. (2021). GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE EN EL DEPARTAMENTO LA GUAJIRA. Colombia: UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Ann.Tourist.Rest*, 121-1240.
- Sánchez , H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de Términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma, Vice-Rectorado de

- Investigación. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Santa Fe, A., & Tuta R., L. (2013). Prospectiva: estrategia de capital social. *TEACS*, 5(11), 113-126. [Dialnet-Prospectiva-4736199%20\(3\).pdf](https://dialnet-prospectiva-4736199%20(3).pdf)
- Scarpino-Johns, U. G. (2018). Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. *Tourism.Rev.Int*, 263-278.
- Scheid, A. H. (2015). Gobernanza y planificación territorial en las areas territoriales. España: ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.
- Schenkel, E. (2019). Turismo y política turística. Un análisis teórico desde la ciencia política. (U. d. Facultad de Ciencias Sociales, Ed.) *Revista Reflexiones*, 98(2), 129-140. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/reflexiones/v98n2/1659-2859-reflexiones-98-02-129.pdf>
- SERNANP y WCS. (2021). *Turismo sostenible como estrategia de conservación en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE)*, documento de trabajo N° 39. Lima, Perú: SERNANP-WCS. [https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/DdT39\\_Turismo%20sostenible.pdf](https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/DdT39_Turismo%20sostenible.pdf)
- Sierra, P. A. (2018). Análisis de la gobernanza para la gestion activa del Turismo de la provincia de tequendama-Colombia. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Sotomayor Cabrera, A. (2008). Turismo y medio ambiente. Los residuos sólidos y sus efectos en la región Cusco.
- Statista. (2022). *Número de llegadas de turistas internacionales en algunos países y territorios de América Latina y el Caribe en 2022*. Recuperado el 16 de 2 de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1073758/america-latina-llegada-turistas-internacionales/>
- Terrazas , A. (2022). *Impacto del Modelo de Gobernabilidad en el desarrollo de destinos turísticos del Estado de Hidalgo; análisis desde el enfoque de la política Pública*. Tesis para optar el grado académico de Doctora en Políticas Públicas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Insituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Pachuca de Soto, Estado Hidalgo. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/2949>
- Tučková, M. J. (2020). M. Javed y Z. Tučková, "The role of government in tourism competitiveness and. *Asian pacific Journal of tourism research*, 997-1011.
- Turiweb. (2023). *Turismo en Cusco aún no se recupera de los conflictos sociales según estudio de INCUSE*. Recuperado el 16 de 2 de 2024, de <https://www.turiweb.pe/turismo-en-cusco-aun-no-se-recupera-de-los-conflictos-sociales-segun-estudio-de-incuse/>
- UNWTO. (2013). *Sustainable Tourism Governance and Management in Destinations: Concepts, Instruments and Case Studies*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO. (2020). *Tourism and COVID-19: Recovery Strategies*.

- Valdivia , E., & Armesto, M. (2023). La gobernanza en la actividad turística: una revisión sistemática. *New Trends in Qualitative Research in Social Sciencies*, 19, 1-17.  
<https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/879>
- Valverde, M. J. (2021). Análisis de la gobernanza en la gestión de la actividad turística en Bogotá. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Velarde, F. (2019). Land struggles in vulnerable coastal territories: Tourism developement in Mancora, Peru. *Eco.Soc.Geogr*, 70-82.
- Velasco González, M. (2010). Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. *Comunicación presentada al XV Congreso*, 24-26.
- Velasco, M. (2014). 'Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?'.  
*'Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?'*,  
<https://www.redalyc.org/>.
- Zapata, M. J. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 725-749.
- Zepeda, A. M. (2020). Política turística ante el COVID-19: el caso de Mexico. *Dimensiones Turísticas*, 64-94.

Anexo 1: Matriz de consistencia

	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Subvariable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Generales	¿Cómo la gobernanza del destino turístico posibilitaría el desarrollo turístico en la Región del Cusco, 2024?	Proponer una gobernanza del destino turístico para posibilitar el desarrollo turístico en la Región del Cusco, 2024.	Una gobernanza del destino turístico con carácter autónomo y participación público-privada-comunal, posibilitará el desarrollo turístico en la Región del Cusco.					<b>Ámbito de estudio</b> Región Cusco.  <b>Tipo de investigación</b> Aplicada  <b>Nivel de investigación</b> Descriptivo-prospectivo  <b>Enfoque de investigación</b> Mixto  <b>Diseño de investigación</b> No experimental  <b>Unidad de análisis</b> a) Representantes de los actores público-privados del turismo regional b) Población asociada directamente al sector turismo regional.  <b>Población y muestra</b> Representantes de instituciones público-privadas del sector turístico regional. Población asociada el turismo (27% de la PEA)  <b>Muestreo</b> No probabilístico  <b>Tamaño muestral</b> 8 representantes de instituciones público-privadas. 383 personas asociadas directamente al sector turismo en las 13 provincias de la Región del Cusco.  <b>Técnicas de recolección de información</b> Revisión bibliográfica Revisión documental Entrevista Encuesta  <b>Técnicas de análisis e interpretación</b> Análisis de discurso Análisis de contenido Estadístico-descriptivo Análisis prospectivo  <b>Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis</b> Contrastación de hipótesis y hallazgos
	¿Cuál es la situación actual del turismo regional en materia de arribos turísticos, ingresos de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y a la sostenibilidad ambiental, respecto a los niveles pre pandémicos, 2024?	Examinar la situación actual del turismo regional en materia de arribos turísticos, ingresos de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y a la sostenibilidad ambiental, respecto a los niveles pre pandémicos, 2024.	La situación actual del turismo regional presenta una baja recuperación en los niveles de arribo turístico, ingreso de divisas, empleo turístico, aporte del turismo al PBI y sostenibilidad ambiental respecto a los niveles prepandémicos, 2024.	Situación actual del turismo regional		Arribos turísticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arribos internacionales a nivel nacional</li><li>• Arribos internacionales a nivel regional</li><li>• Arribos nacionales regionales</li><li>• Arribos según procedencia</li></ul>	
						Ingreso de divisas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gasto per cápita por turista internacional</li><li>• Monto recaudado en divisas a nivel nacional</li><li>• Monto recaudado en divisas a nivel regional</li></ul>	
						Empleo Turístico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de puestos de trabajo a nivel nacional</li><li>• Número de puestos de trabajo a nivel regional</li><li>• Tasa de crecimiento del empleo turístico</li><li>• Empleo según actores</li></ul>	
						Aporte del turismo al PBI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de aporte del turismo al PBI nacional</li><li>• Variación porcentual anual del turismo al PBI</li></ul>	
						Aporte del turismo a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto del transporte turístico</li><li>• Calidad de los empleos</li><li>• Prosperidad de la comunidad local y su calidad de vida</li><li>• Uso de los recursos y producción de residuos</li><li>• Conservación del patrimonio natural y cultural</li></ul>	
Específicos	¿Cuál es la situación de la gobernanza turística regional en el marco de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024?	Analizar la situación de la gobernanza turística regional en el marco de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024.	La gobernanza turística regional actual está fuertemente centralizada, lo que dificulta el desarrollo de sus principales componentes normativos, estratégicos y transversales, 2024.	Gobernanza turística		Normatividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco normativo</li><li>• Grado de centralización</li><li>• Participación de actores</li><li>• Articulación de actores</li></ul>	
					Gobernanza turística regional actual	Pilares estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta</li><li>• Demanda</li><li>• Territorio</li><li>• Institucionalidad</li></ul>	
						Componentes transversales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad</li><li>• Gestión ambiental</li><li>• Facilitación</li><li>• Calidad</li></ul>	
	¿Cómo diseñar un modelo de gobernanza del destino turístico para responder mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024?	Diseñar un modelo de gobernanza del destino turístico para responder mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024.	Un modelo de gobernanza turística público-privada y comunal del destino turístico, que contemple las dimensiones de destino, sostenibilidad turística, criterios normativos, mercado turístico y gestión turística, responderá mejor a las necesidades de desarrollo del turismo regional, 2024.	Modelo de gobernanza y gestión público-privada y comunal del destino turístico		Gobernanza y destino turístico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destino turístico</li><li>• Jerarquía de los destinos turísticos</li><li>• Gestión público-privada-comunal</li><li>• Participación ciudadana y comunal en la gestión</li></ul>	
						Gobernanza y sostenibilidad turística	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sostenibilidad y territorio</li><li>• Conservación del medio ambiente</li><li>• Conservación de la identidad regional y local</li><li>• Equidad y desarrollo social</li></ul>	
						Gobernanza y criterios normativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigencia del marco normativo</li><li>• Descentralización</li><li>• Autonomía del Ministerio de Turismo</li><li>• Políticas nacionales y regionales de turismo</li></ul>	

	Gobernanza y mercado turístico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda</li><li>• Oferta</li><li>• Competitividad</li><li>• Calidad</li><li>• Seguridad</li></ul>
	Gobernanza y gestión turística	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación</li><li>• Organización</li><li>• Dirección</li><li>• Control</li></ul>

## Anexo 2: Guía de Revisión Documental

Para recabar información de los diferentes documentos y publicaciones oficiales y no oficiales

Subcategorías	Dimensiones	Indicadores
Resultados de la gobernanza actual del turismo regional	Arribos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arribos internacionales a nivel nacional</li> <li>• Arribos internacionales a nivel regional</li> <li>• Arribos nacionales regionales</li> <li>• Arribos según procedencia</li> </ul>
	Ingreso de divisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto per cápita por turista internacional</li> <li>• Monto recaudado en divisas a nivel nacional</li> <li>• Monto recaudado en divisas a nivel regional</li> </ul>
	Empleo Turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de puestos de trabajo a nivel nacional</li> <li>• Número de puestos de trabajo a nivel regional</li> <li>• Tasa de crecimiento del empleo turístico</li> <li>• Empleo según actores</li> </ul>
	Aporte del turismo al PBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de aporte del turismo al PBI nacional</li> <li>• Variación porcentual anual del turismo al PBI</li> </ul>
	Aporte del turismo a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto del transporte turístico</li> <li>• Calidad de los empleos</li> <li>• Prosperidad de la comunidad local y su calidad de vida</li> <li>• Uso de los recursos y producción de residuos</li> <li>• Conservación del patrimonio natural y cultural</li> </ul>



### Anexo 3: Guía de Entrevista

Para ser aplicada a los representantes de los actores claves público-privados (incluyendo representantes de la población) de cada destino turístico

Categoría	Dimen.	Sub-Dimensiones	N°	Preguntas
Gobernanza actual del turismo regional	Normatividad	Marco normativo	1	¿Considera que el marco normativo que rige la actividad turística regional actual promueve el desarrollo del turismo?, (fundamente su respuesta).
		Grado de centralización	2	Desde su punto de vista, ¿Cuál es el grado de centralización o descentralización que existe actualmente en la gestión del turismo regional? (fundamente su respuesta)
		Participación de actores	3	¿Cómo observa usted la participación de los distintos actores públicos (Gobierno central, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional?
		Articulación de actores	4	De acuerdo a su experiencia y observación, ¿Considera que los actores públicos, privados y la población local actúan de manera articulada y cooperadora en la gestión del turismo regional?
	Pilares estratégicos	Oferta	5	¿Considera que la oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de servicios de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos necesarios para un buen servicio turístico al turista nacional e internacional? Explique.
		Demanda	6	¿Cómo observa usted la demanda actual del turismo internacional y nacional respecto a los atractivos turísticos regionales?
		Territorio	7	¿Cree usted que la gestión actual de los atractivos y destinos turísticos en la región del Cusco toma en cuenta la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio y desarrollo físico espacial, sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, criterios ambientales, geopolíticos, económicos y socioculturales?
		Institucionalidad	8	Desde su punto de vista ¿Considera que la actividad turística regional está plenamente institucionalizada (Asociaciones y gremios privados formalmente establecidos; articulación de la actividad empresarial con los objetivos de desarrollo turístico de los gestores públicos, instrumentos de planificación turística actualizados, etc.)
	Componentes transversales	Seguridad	9	¿Considera que la oferta turística regional brinda a los visitantes nacionales e internacionales las condiciones suficientes de seguridad ciudadana, seguridad sanitaria y seguridad operativa con minimización de riesgos y desastres naturales en los destinos turísticos?
		Gestión ambiental	10	¿Cree usted que la actividad turística en los diferentes atractivos y destinos turísticos regionales se desarrolla de manera sostenible en términos de gestión de residuos sólidos, agua potable, energía y riesgo climático?
		Facilitación	11	¿Considera usted que actualmente existen las condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes para facilitar la visita y desplazamiento del turista nacional o extranjero en los destinos turísticos regionales?
		Calidad	12	¿Cómo observa usted la innovación y calidad de los servicios turísticos de la región del Cusco (Presentación de los atractivos y productos turísticos, calidad de las empresas y los servicios turísticos que prestan, calidad de personas o cultura turística)
Modelo de gobernanza público-privada centrada en el destino turístico	Normatividad	Criterios normativos	13	¿Qué elemento o situación turística debería legislarse e incluirse en el marco normativo actual para impulsar el desarrollo turístico regional? Explique.
		Descentralización	14	¿Considera que para desarrollar el turismo regional se necesitaría una mayor descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales?, fundamente.
		Participación y cooperación de actores	15	¿Cómo se podría lograr una amplia y efectiva participación y articulación de los actores público-privados y población para el diseño, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos regionales?
		Transparencia	16	¿Qué deberían hacer los actores públicos y privados para que los actos de gobernanza, gestión y actividad turística regional sean transparentes ante la población en general?
	Componentes básicos	Planificación	17	¿Cuáles son los elementos indispensables que debería contener un plan estratégico del turismo para promover el desarrollo del turismo y los destinos turísticos regionales?
		Territorialidad	18	Desde su punto de vista ¿cómo se podría lograr una ocupación ordenada y uso sostenible del territorio que ocupan los destinos turísticos para promover su desarrollo físico espacial, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales y geopolíticos?
		Oferta	19	De acuerdo a su experiencia, ¿qué debería mejorar para ofertar en mejores condiciones nuestros atractivos y destinos turísticos regionales al mercado nacional e internacional?
		Competitividad	20	De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿Qué otros elementos se deberían introducir o realizar para que los destinos turísticos regionales sean más competitivos a nivel regional e internacional?
	Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	¿Cómo cree usted que se debería proceder para que la actividad turística regional valore, conserve y fortalezca la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones involucradas en los atractivos y destinos turísticos regionales?
		Equidad social	22	Desde su punto de vista ¿Cómo debería desarrollarse el turismo regional para promover una equidad social entre las personas que participan directa o indirectamente en la actividad turística según géneros, identidades culturales, sectores productivos, niveles socioeconómicos, zonas urbanas y rurales, etc.?
		Eficiencia económica	23	De acuerdo a su percepción y experiencia ¿cómo se podría lograr que la actividad turística regional sea eficiente económicamente en el uso de sus recursos, incremento de sus ingresos y utilidades y mejora de las condiciones económicas de sus pobladores?
		Conservación ambiental	24	¿Cómo considera que se debería gobernar y gestionar el turismo regional para que sea sostenible y compatible con la diversidad biológica (flora, fauna, recursos hídricos), los procesos ecológicos esenciales, y el uso racional del agua, energía y áreas protegidas, sin perjudicar a las comunidades nativas?

### Anexo 4: Encuesta

Para ser aplicada a las personas relacionadas a la actividad turística en cada destino turístico

(Perfil de encuestados: mayor de edad, residente en el destino turístico, trabajar en el sector turismo de manera directa o indirecta)

1: Muy falso 2: Falso 3: Ni falso ni verdadero 4: verdadero 5: Muy verdadero

Categorías	Dimen.	Sub-dimensiones	N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
Gobernanza actual del turismo regional	Normatividad	Marco normativo	1	El marco normativo que rige actualmente el sector turismo promueve el desarrollo del turístico regional.					
		Grado de centralización	2	La gobernanza y gestión del turismo regional está centralizado tanto a nivel nacional como regional.					
		Participación de actores	3	La participación de los actores públicos (gobierno nacional, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional es alta					
		Articulación de actores	4	La articulación y cooperación de los actores públicos, actores privados y población local para la gestión del destino turístico es alta					
	Pilares estratégicos	Oferta	5	La oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad al turista nacional e internacional.					
		Demanda	6	La demanda de los atractivos y destinos turísticos regionales por parte de los turistas nacionales e internacionales es alta.					
		Territorio	7	La gobernanza y gestión actual de los atractivos y destinos turísticos regionales toman en cuenta uso sostenible y desarrollo físico espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos regionales.					
		Institucionalidad	8	Las actividades y servicios turísticos regionales están plenamente formalizadas, institucionalizadas y planificadas tanto a nivel estatal como empresarial.					
	Componentes transversales	Seguridad	9	La oferta turística regional y los servicios turísticos regionales ofrecen a los turistas nacionales e internacionales la suficiente seguridad ciudadana, sanitaria y operativa.					
		Gestión ambiental	10	Los servicios turísticos regionales desarrollan sus actividades considerando la sostenibilidad ambiental en términos de gestión de residuos sólidos, uso racional de agua potable, energía y prevención riesgos climáticos.					
		Facilitación	11	Los servicios turísticos regionales ofrecen condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes que facilitan la visita de los turistas nacionales y extranjeros					
		Calidad	12	La calidad de atención y servicios turísticos regionales prestados por las empresas, entidades estatales y la población local son altas.					
1: Totalmente en desacuerdo    2: En desacuerdo    3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo    4: De acuerdo    5: Totalmente de acuerdo									
Categorías	Dimen.	Sub-dimensiones	N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
Modelo de gobernanza público-privada centrada en el destino turístico	Normatividad	Marco normativo	13	Es necesario aprobar nuevas leyes y normas para impulsar el desarrollo turístico regional.					
		Descentralización	14	Para desarrollar el turismo regional se necesita una descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales					
		Participación y cooperación de actores	15	Elevar el nivel de participación, articulación y cooperación de las entidades estatales nacionales, regionales y locales con las empresas turísticas y la población permitirá desarrollar el turismo regional.					
		Transparencia	16	Para gobernar y gestionar el turismo regional se requiere que los actores públicos y privados sean transparentes en sus acuerdos, negociaciones, actividades y gestiones.					
	Componentes básicos	Planificación	17	Para desarrollar los destinos turísticos regionales es indispensable contar con diagnósticos del micro y macroentorno turístico, planes estratégicos y planes de acción público-privado a largo y mediano plazo.					
		Territorialidad	18	Una gobernanza público-privada centrada en el destino turístico debe utilizar ordenada y sosteniblemente el territorio que ocupan los destinos turísticos, procurando su desarrollo ambiental, económico y sociocultural.					
		Oferta	19	Se necesita elevar los niveles de calidad, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos al turista nacional e internacional.					
		Competitividad	20	Elevar la innovación y la calidad en los servicios turísticos, la preservación y cuidado de los destinos turísticos y la cultura turística de la población mejorará la competitividad turística regional.					
	Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	Una gobernanza público-privada centrada en los destinos turísticos debe valorar, conservar y fortalecer la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones comprometidas territorialmente.					
		Equidad social	22	La gobernanza y gestión público-privada de los destinos turísticos regionales deben procurar la equidad social entre todas las personas, actores y sectores que participan en la actividad turística.					
		Eficiencia económica	23	La actividad turística centrada en los destinos turísticos regionales debería ser eficiente tanto en el uso de sus recursos, en el incremento de sus ingresos y utilidades y en la mejora económica de los pobladores.					
		Conservación ambiental	24	El desarrollo turístico regional será ambientalmente sostenible si es compatible con la diversidad biológica, los procesos ecológicos esenciales, el uso racional del agua, la energía, el cuidado de las áreas protegidas y de las comunidades nativas.					

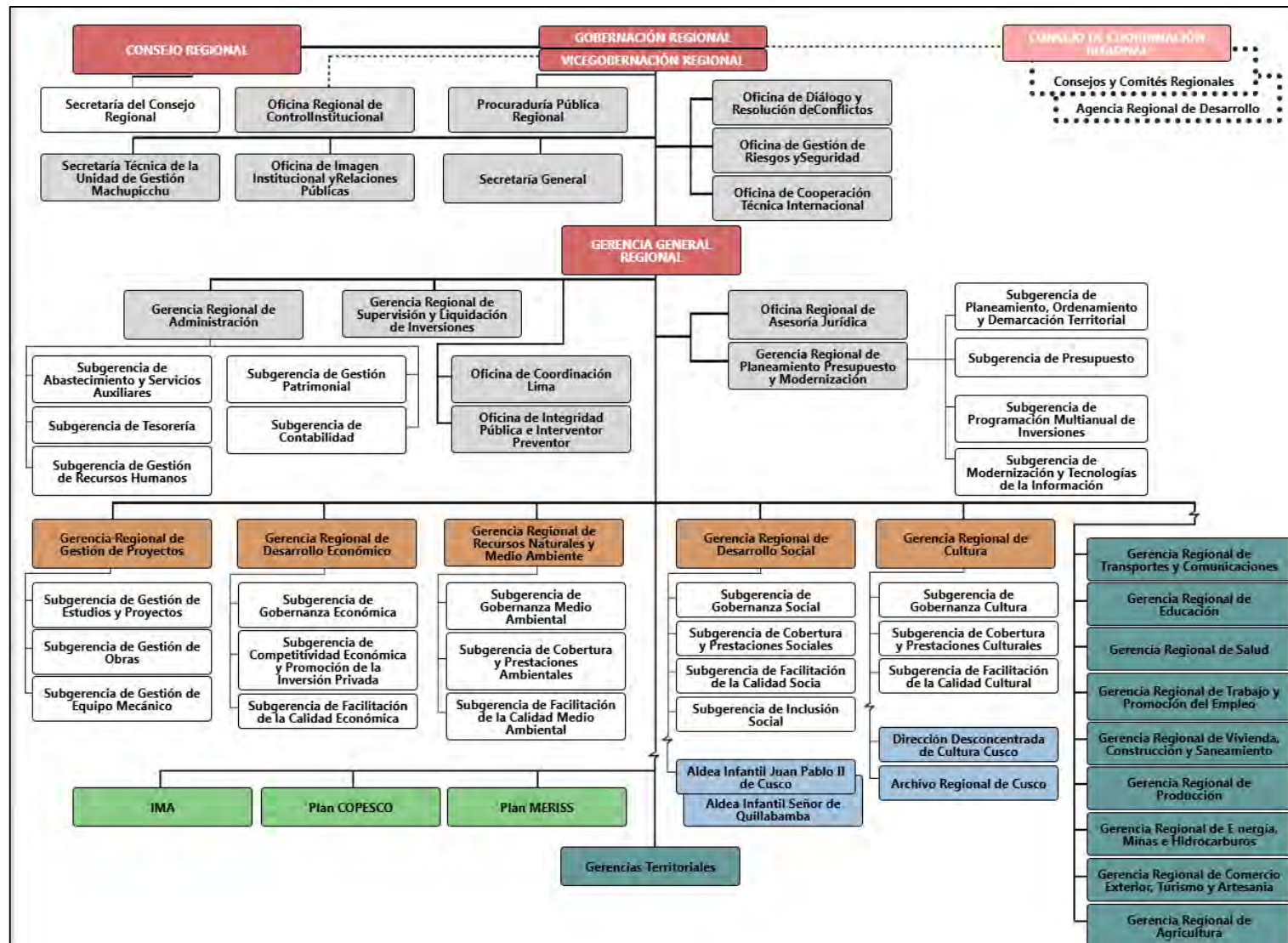
### Anexo 5

#### Baremo para la Encuesta

Puntajes promedio	Escala	Interpretación
1.00 a 2.33	Bajo	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como bajos o deficientes.
2.34 a 3.66	Medio	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como medios o aceptables.
3.67 a 5.00	Alto	Los procesos, programas, proyectos y actividades de gobernanza turística son percibidos como altos o eficientes

Nota. elaboración propia

Anexo 6: Organigrama del gobierno Regional del Cusco



## Anexo 7

### Validación de instrumentos por Juicio de Expertos

(De acuerdo a Reyes y Hernández – Moncada, 2021)

Respetable Juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de investigación que forma parte de la investigación denominada: ***Modelo de Gobernanza centrada en el destino turístico para la Región del Cusco, 2024***

La evaluación de los instrumentos cuantitativos de investigación por parte del Juicio de Expertos es de gran relevancia para lograr la validación de los resultados obtenidos, para tal fin se propone su revisión utilizando cinco criterios básicos para evaluar cada una de las interrogantes, estos son: suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia, a efecto de asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

#### Información sobre el Juez:

Nombre y apellidos del Juez: Maria Sandra Paullo Rodriguez \_\_\_\_\_

Formación Académica: Licenciada en Turismo, Dra. En Turismo \_\_\_\_\_

Áreas de Experiencia Profesional: Gestion de Empresas Turísticas, Investigación Turística \_\_\_\_\_

Función Actual: Directora de la Unidad de Investigación FAT, docente ordinario \_\_\_\_\_

Institución Académica: UNSAAC \_\_\_\_\_

#### Información sobre la Investigación:

Objetivo de la Investigación: ***Analizar el sistema de gobernanza, gestión y situación actual del turismo regional y proponer un modelo de gobernanza turística alternativo centrado en el destino turístico.***

#### Información sobre el Instrumento:

Se entregó el proyecto de investigación y la matriz de consistencia: Si (X) No ( )

Instrumento de recolección de Información: Cuestionario dirigido

Técnica de interrogación empleada: preguntas cerradas con escala de Likert

Finalidad de la evaluación: Efectuar la validación del contenido del instrumento propuesto, a través de una revisión técnica-conceptual por parte del juicio de expertos, como elemento determinante en el proceso de fiabilidad de la investigación.

#### Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento:

Cusco, 17 de Julio del 2024

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

De acuerdo con los siguientes indicadores evalúe cada uno de los ítems propuestos según corresponda.

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b>		
Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ítems son suficientes</li> <li>• Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.</li> <li>• Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.</li> <li>• Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.</li> </ul>
<b>CLARIDAD</b>		
El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ítem es claro, tiene la semántica y sintaxis adecuada.</li> <li>• Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.</li> <li>• El ítem requiere bastantes modificaciones o una revisión muy grande en el uso de las palabras, su redacción o complemento en la escritura.</li> <li>• El ítem no es claro.</li> </ul>
<b>COHERENCIA</b>		
El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</li> <li>• El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</li> <li>• El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</li> <li>• El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA</b>		
El ítem es esencial, significa que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</li> <li>• El ítem es relativamente importante.</li> <li>• El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste evalúa.</li> <li>• El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la comprensión de la dimensión.</li> </ul>
<b>PERTINENCIA</b>		
El ítem es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ítem es altamente pertinente y debe ser incluido.</li> <li>• El ítem es relativamente pertinente en sus implicaciones.</li> <li>• El ítem tiene alguna pertinencia, sin embargo, refleja de manera muy vaga su pertinencia con el propósito citado.</li> <li>• El ítem puede ser eliminado sin que afecte el análisis o el cumplimiento de propósito del estudio.</li> </ul>

## PLANTILLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### GUIA DE ENTREVISTA

**Para ser aplicada a los representantes de los actores claves público-privados de cada destino turístico  
(incluyendo representantes de la población)**

Categoría	Dimen.	Sub-Dimensiones	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Gobernanza y gestión actual de los destinos turísticos en la región del Cusco	Gobernanza actual	Marco normativo	1	¿Considera que el marco normativo que rige la actividad turística regional actual promueve el desarrollo del turismo?, (fundamente su respuesta).	03	03	04	04	04	
		Grado de centralización	2	Desde su punto de vista, ¿Cuál es el grado de centralización o descentralización que existe actualmente en la gestión del turismo regional? (fundamente su respuesta)	04	04	04	04	04	
		Participación de actores	3	¿Cómo observa usted la participación de los distintos actores públicos (Gobierno central, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional?	04	04	04	04	04	
		Articulación de actores	4	De acuerdo a su experiencia y observación, ¿Considera que los actores públicos, privados y la población local actúan de manera articulada y cooperadora en la gestión del turismo regional?	04	04	04	04	04	
	Pilares estratégicos	Oferta	5	¿Considera que la oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de servicios de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos necesarios para un buen servicio turístico al turista nacional e internacional? Explique.	04	04	04	04	04	
		Demanda	6	¿Cómo observa usted la demanda actual del turismo internacional y nacional respecto a los atractivos turísticos regionales?	04	04	04	04	04	
		Territorio	7	¿Cree usted que la gestión actual de los atractivos y destinos turísticos en la región del Cusco toma en cuenta la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio y desarrollo físico espacial, sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, criterios ambientales, geopolíticos, económicos y socioculturales?	04	04	04	04	04	
		Institucionalidad	8	Desde su punto de vista ¿Considera que la actividad turística regional está plenamente institucionalizada (Asociaciones y gremios privados formalmente establecidos; articulación de la actividad empresarial con los objetivos de desarrollo turístico de los gestores públicos, instrumentos de planificación turística actualizados, etc.)	04	04	04	04	04	
	Componentes transversales	Seguridad	9	¿Considera que la oferta turística regional brinda a los visitantes nacionales e internacionales las condiciones suficientes de seguridad ciudadana, seguridad sanitaria y seguridad operativa con minimización de riesgos y desastres naturales en los destinos turísticos?	04	04	04	04	04	
		Gestión ambiental	10	¿Cree usted que la actividad turística en los diferentes atractivos y destinos turísticos regionales se desarrolla de manera sostenible en términos de gestión de residuos sólidos, agua potable, energía y riesgo climático?	04	04	04	04	04	
		Facilitación	11	¿Considera usted que actualmente existen las condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes para facilitar la visita y desplazamiento del turista nacional o extranjero en los destinos turísticos regionales?	04	04	04	04	04	
		Calidad	12	¿Cómo observa usted la innovación y calidad de los servicios turísticos de la región del Cusco (Presentación de los atractivos y productos turísticos, calidad de las empresas y los servicios turísticos que prestan, calidad de personas o cultura turística)	04	04	04	04	04	
Modelo de gobernanza público-privada centrada en el destino turístico para la Región del Cusco	Gobernanza	Marco normativo	13	¿Qué elemento o situación turística debería legislarse e incluirse en el marco normativo actual para impulsar el desarrollo turístico regional? Explique.	04	04	04	04	04	
		Descentralización	14	¿Considera que para desarrollar el turismo regional se necesitaría una mayor descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales?, fundamente.	04	04	04	04	04	
		Participación y cooperación de actores	15	¿Cómo se podría lograr una amplia y efectiva participación y articulación de los actores público-privados y población para el diseño, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos regionales?	03	04	04	04	04	
		Transparencia	16	¿Qué deberían hacer los actores públicos y privados para que los actos de gobernanza, gestión y actividad turística regional sean transparentes ante la población en general?	04	04	04	04	04	
	Componentes básicos	Planificación	17	¿Cuáles son los elementos indispensables que debería contener un plan estratégico del turismo para promover el desarrollo del turismo y los destinos turísticos regionales?	04	04	04	04	04	
		Territorialidad	18	Desde su punto de vista ¿cómo se podría lograr una ocupación ordenada y uso sostenible del territorio que ocupan los destinos turísticos para promover su desarrollo físico espacial, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales y geopolíticos?	04	04	04	04	04	

		Oferta	19	De acuerdo a su experiencia, ¿qué debería mejorar para ofertar en mejores condiciones nuestros atractivos y destinos turísticos regionales al mercado nacional e internacional?	04	04	04	04	04	
		Competitividad	20	De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿Qué otros elementos se deberían introducir o realizar para que los destinos turísticos regionales sean más competitivos a nivel regional e internacional?	04	04	04	04	04	
	Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	¿Cómo cree usted que se debería proceder para que la actividad turística regional valore, conserve y fortalezca la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones involucradas en los atractivos y destinos turísticos regionales?	04	04	04	04	04	
		Equidad social	22	Desde su punto de vista ¿Cómo debería desarrollarse el turismo regional para promover una equidad social entre las personas que participan directa o indirectamente en la actividad turística según géneros, identidades culturales, sectores productivos, niveles socioeconómicos, zonas urbanas y rurales, etc.?	04	04	04	04	04	
		Eficiencia económica	23	De acuerdo a su percepción y experiencia ¿cómo se podría lograr que la actividad turística regional sea eficiente económicamente en el uso de sus recursos, incremento de sus ingresos y utilidades y mejora de las condiciones económicas de sus pobladores?	04	04	04	04	04	
		Conservación ambiental	24	¿Cómo considera que se debería gobernar y gestionar el turismo regional para que sea sostenible y compatible con la diversidad biológica (flora, fauna, recursos hídricos), los procesos ecológicos esenciales, y el uso racional del agua, energía y áreas protegidas, sin perjudicar a las comunidades nativas?	04	04	04	04	04	

## CUESTIONARIO

Para ser aplicada a las personas relacionadas a la actividad turística en cada destino turístico

(Perfil del encuestado: mayor de edad, residente en el destino turístico, trabaja en el sector turismo de manera directa o indirecta)

1: Muy falso 2: Falso 3: Ni falso ni verdadero 4: verdadero 5: Muy verdadero

Categorías	Dimen	Sub-dimensiones	Nº	Afirmaciones	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Gobernanza y gestión actual de los destinos turísticos en la región del Cusco	Gobernanza actual	Marco normativo	1	El marco normativo que rige actualmente el sector turismo promueve el desarrollo del turístico regional.	03	03	04	03	03	
		Grado de centralización	2	La gobernanza y gestión del turismo regional está centralizado tanto a nivel nacional como regional.	03	03	04	03	03	
		Participación de actores	3	La participación de los actores públicos (gobierno nacional, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional es alta	04	04	04	04	04	
		Articulación de actores	4	La articulación y cooperación de los actores públicos, actores privados y población local para la gestión del destino turístico es alta	04	04	04	04	04	
	Pilares estratégicos	Oferta	5	La oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad al turista nacional e internacional.	04	04	04	04	04	
		Demanda	6	La demanda de los atractivos y destinos turísticos regionales por parte de los turistas nacionales e internacionales es alta.	04	04	04	04	04	
		Territorio	7	La gobernanza y gestión actual de los atractivos y destinos turísticos regionales toman en cuenta uso sostenible y desarrollo físico espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos regionales.	04	04	04	04	04	
		Institucionalidad	8	Las actividades y servicios turísticos regionales están plenamente formalizadas, institucionalizadas y planificadas tanto a nivel estatal como empresarial.	04	04	04	04	04	
	Componentes transversales	Seguridad	9	La oferta turística regional y los servicios turísticos regionales ofrecen a los turistas nacionales e internacionales la suficiente seguridad ciudadana, sanitaria y operativa.	04	04	04	04	04	
		Gestión ambiental	10	Los servicios turísticos regionales desarrollan sus actividades considerando la sostenibilidad ambiental en términos de gestión de residuos sólidos, uso racional de agua potable, energía y prevención riesgos climáticos.	04	04	04	04	04	
		Facilitación	11	Los servicios turísticos regionales ofrecen condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes que facilitan la visita de los turistas nacionales y extranjeros	04	04	04	04	04	
		Calidad	12	La calidad de atención y servicios turísticos regionales prestados por las empresas, entidades estatales y la población local son altas.	04	04	04	04	04	

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo



Categoría	Dime	Sub-dimensiones	N°	Afirmaciones	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Modelo de gobernanza público-privada centrada en el destino turístico para la Región del Cusco	Gobernanza	Marco normativo	13	Es necesario aprobar nuevas leyes y normas para impulsar el desarrollo turístico regional.	04	04	04	04	04	
		Descentralización	14	Para desarrollar el turismo regional se necesita una descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales	04	04	04	04	04	
		Participación y cooperación de actores	15	Elevar el nivel de participación, articulación y cooperación de las entidades estatales nacionales, regionales y locales con las empresas turísticas y la población permitirá desarrollar el turismo regional.	04	04	04	04	04	
		Transparencia	16	Para gobernar y gestionar el turismo regional se requiere que los actores públicos y privados sean transparentes en sus acuerdos, negociaciones, actividades y gestiones.	04	04	04	04	04	
	Componentes básicos	Planificación	17	Para desarrollar los destinos turísticos regionales es indispensable contar con diagnósticos del micro y macroentorno turístico, planes estratégicos y planes de acción público-privado a largo y mediano plazo.	04	04	04	04	04	
		Territorialidad	18	Una gobernanza público-privada centrada en el destino turístico debe utilizar ordenada y sosteniblemente el territorio que ocupan los destinos turísticos, procurando su desarrollo ambiental, económico y sociocultural.	04	04	04	04	04	
		Oferta	19	Se necesita elevar los niveles de calidad, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos al turista nacional e internacional.	04	04	04	04	04	
		Competitividad	20	Elevar la innovación y la calidad en los servicios turísticos, la preservación y cuidado de los destinos turísticos y la cultura turística de la población mejorará la competitividad turística regional.	04	04	04	04	04	
	Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	Una gobernanza público-privada centrada en los destinos turísticos debe valorar, conservar y fortalecer la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones comprometidas territorialmente.	04	04	04	04	04	
		Equidad social	22	La gobernanza y gestión público-privada de los destinos turísticos regionales deben procurar la equidad social entre todas las personas, actores y sectores que participan en la actividad turística.	04	04	04	04	04	
		Eficiencia económica	23	La actividad turística centrada en los destinos turísticos regionales debería ser eficiente tanto en el uso de sus recursos, en el incremento de sus ingresos y utilidades y en la mejora económica de los pobladores.	04	04	04	04	04	
		Conservación ambiental	24	El desarrollo turístico regional será ambientalmente sostenible si es compatible con la diversidad biológica, los procesos ecológicos esenciales, el uso racional del agua, la energía, el cuidado de las áreas protegidas y de las comunidades nativas.	04	04	04	04	04	

¿En su opinión, considera que existirá alguna otra dimensión o categoría que forma parte del constructo teórico, misma que debería ser evaluada?, ¿Cuál?

---



---

**Opinión sobre su aplicabilidad:**

Aplicable ( **X** )                      Aplicable Después de Corregir ( **\_** )                      No Aplicable ( **\_** )



-----  
Dra. María Sandra Paullo Rodríguez  
Nombre y Firma del Juez

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

(De acuerdo a Reyes y Hernández – Moncada, 2021)

Respetable Juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de investigación que forma parte de la investigación denominada: ***Modelo de Gobernanza centrada en el destino turístico para la Región del Cusco, 2024***

La evaluación de los instrumentos cuantitativos de investigación por parte del Juicio de Expertos es de gran relevancia para lograr la validación de los resultados obtenidos, para tal fin se propone su revisión utilizando cinco criterios básicos para evaluar cada una de las interrogantes, estos son: suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia, a efecto de asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

### Información sobre el Juez:

Nombre y apellidos del Juez: *Indira Yessenia Florez Mujica*

Formación Académica: *Doctora en Administración, Magister en Administración mención gestión pública, Licenciada en Administración, especialista en Gobernabilidad y políticas públicas, emprendedurismo y finanzas*

Áreas de Experiencia Profesional: *Gestión pública, gobernabilidad, investigación, innovación y emprendimiento*

Función Actual: *Docente tiempo completo de la UNSAAC*

Institución Académica: *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*

### Información sobre la Investigación:

Objetivo de la Investigación: *Proponer un modelo de gobernanza turística centrado en el destino turístico para mejorar el turismo regional del Cusco.*

### Información sobre el Instrumento:

Se entregó el proyecto de investigación y la matriz de consistencia: Sí (x) No ( )

Instrumento de recolección de Información: *Cuestionario dirigido*

Técnica de interrogación empleada: *preguntas cerradas con escala de Likert*

Finalidad de la evaluación: *Efectuar la validación del contenido del instrumento propuesto, a través de una revisión técnica-conceptual por parte del juicio de expertos, como elemento determinante en el proceso de fiabilidad de la investigación.*

### Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento:

*Cusco 03 de diciembre del 2024*

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

De acuerdo con los siguientes indicadores evalúe cada uno de los ítems propuestos según corresponda.

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ítems son suficientes</li> <li>Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.</li> <li>Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total.</li> <li>Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.</li> </ul>
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ítem es claro, tiene la semántica y sintaxis adecuada.</li> <li>Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.</li> <li>El ítem requiere bastantes modificaciones o una revisión muy grande en el uso de las palabras, su redacción o complemento en la escritura.</li> <li>El ítem no es claro.</li> </ul>
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</li> <li>El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</li> <li>El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</li> <li>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.</li> </ul>
<b>IMPORTANCIA</b> El ítem es esencial, significa que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</li> <li>El ítem es relativamente importante.</li> <li>El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste evalúa.</li> <li>El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la comprensión de la dimensión.</li> </ul>
<b>PERTINENCIA</b> El ítem es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido.	4. Alto Nivel 3. Nivel Moderado 2. Bajo Nivel 1. No cumple con el criterio	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ítem es altamente pertinente y debe ser incluido.</li> <li>El ítem es relativamente pertinente en sus implicaciones.</li> <li>El ítem tiene alguna pertinencia, sin embargo, refleja de manera muy vaga su pertinencia con el propósito citado.</li> <li>El ítem puede ser eliminado sin que afecte el análisis o el cumplimiento de propósito del estudio.</li> </ul>



## PLANTILLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## PRIMER INSTRUMENTO: ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

Para ser aplicada a los representantes de los actores claves público-privados de cada destino turístico  
(incluyendo representantes de la población)

Categoría	Dimen.	Sub-Dimensiones	N°	Preguntas	Subsistencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Gobernanza actual del turismo regional	Normatividad	Marco normativo	1	¿Considera que el marco normativo que rige la actividad turística regional actual promueve el desarrollo del turismo? (fundamente su respuesta).	3	4	3	3	2	Quizás podrían puntualizar qué normas
		Grado de centralización	2	Desde su punto de vista, ¿Cuál es el grado de centralización o descentralización que existe actualmente en la gestión del turismo regional? (fundamente su respuesta)	4	4	4	4	4	
		Participación de actores	3	¿Cómo observa usted la participación de los distintos actores públicos (Gobierno central, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional?	3	3	3	3	3	Que opina usted... al preguntar cómo, está preguntando sobre el proceso de participación
		Articulación de actores	4	De acuerdo a su experiencia y observación, ¿Considera que los actores públicos, privados y la población local actúan de manera articulada y cooperadora en la gestión del turismo regional?	3	2	3	3	3	Cooperadora??, sugiero analítica
	Planificación	Oferta	5	¿Considera que la oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de servicios de calidad, accesibilidad, seguridad y demás requisitos necesarios para un buen servicio turístico al turista nacional e internacional? Explique.	4	4	4	4	4	
		Demanda	6	¿Cómo observa usted la demanda actual del turismo internacional y nacional respecto a los atractivos turísticos regionales?	3	2	3	3	3	Cómo?? Sugiero que observe...
		Territorio	7	¿Cree usted que la gestión actual de los atractivos y destinos turísticos en la región del Cusco toma en cuenta la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio y desarrollo físico especial, sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, criterios ambientales, geopolíticos, económicos y socioculturales?	4	4	4	4	4	
		Institucionalidad	8	Desde su punto de vista ¿Considera que la actividad turística regional está plenamente institucionalizada (Asociaciones y premios privados formalmente establecidos; articulación de la actividad empresarial con los objetivos de desarrollo turístico de los gestores públicos, instrumentos de planificación turística actualizados, etc.)	4	4	4	4	4	
	Componentes transversales	Seguridad	9	¿Considera que la oferta turística regional brinda a los visitantes nacionales e internacionales las condiciones suficientes de seguridad ciudadana, seguridad sanitaria y seguridad operativa con minimización de riesgos y desastres naturales en los destinos turísticos?	4	4	4	4	4	
		Gestión ambiental	10	¿Cree usted que la actividad turística en los diferentes atractivos y destinos turísticos regionales se desarrolla de manera sostenible en términos de gestión de residuos sólidos, agua potable, energía y riesgo climático?	4	4	4	4	4	
		Facilitación	11	¿Considera usted que actualmente existen las condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes para facilitar la visita y desplazamiento del turista nacional o extranjero en los destinos turísticos regionales?	4	4	4	4	4	
		Calidad	12	¿Cómo observa usted la innovación y calidad de los servicios turísticos de la región del Cusco (Presentación de los atractivos y productos turísticos, calidad de las empresas y los servicios turísticos que prestan, calidad de personas o cultura turística)	3	2	3	3	3	Reemplazar por: qué observa o qué opina sobre la calidad.....
Modelo de gobernanza público-privada centrado en el destino turístico	Normatividad	Criterios normativos	13	¿Qué elemento o situación turística debería legislarse e incluirse en el marco normativo actual para impulsar el desarrollo turístico regional? Explique.	3	2	2	3	3	Esta pregunta es ambigua, es conveniente para crear que se debería reformular la pregunta.
		Descentralización	14	¿Considera que para desarrollar el turismo regional se necesita una mayor descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales? fundamente.	4	4	3	4	4	eliminar "una"
		Participación y cooperación de actores	15	¿Cómo se podría lograr una amplia y efectiva participación y articulación de los actores público-privados y población para el diseño, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de los destinos turísticos regionales?	4	4	4	4	4	
		Transparencia	16	¿Que deberían hacer los actores públicos y privados para que los actos de gobernanza, gestión y actividad turística regional sean transparentes ante la población en general?	4	4	4	4	4	
	Componentes básicos	Planificación	17	¿Cuáles son los elementos indispensables que debería contener un plan estratégico del turismo para promover el desarrollo del turismo y los destinos turísticos regionales?	4	4	4	4	4	
		Territorialidad	18	Desde su punto de vista ¿cómo se podría lograr una ocupación ordenada y uso sostenible del territorio que ocupen los destinos turísticos para promover su desarrollo físico especial, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales y geopolíticos?	4	4	4	4	4	

		Oferta	19	De acuerdo a su experiencia, ¿que debería mejorar para ofertar en mejores condiciones nuestros atractivos y destinos turísticos regionales al mercado nacional e internacional?	+	+	+	+	+	
		Competitividad	20	De acuerdo a su percepción o experiencia, ¿Que otros elementos se deberían introducir o realizar para que los destinos turísticos regionales sean más competitivos a nivel regional e internacional?	+	+	+	+	+	
	Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	¿Cómo cree usted que se debe proceder para que la actividad turística regional valore, conserve y fortalezca la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones involucradas en los atractivos y destinos turísticos regionales?	+	+	+	+	+	
		Equidad social	22	Desde su punto de vista ¿Cómo debe desarrollarse el turismo regional para promover una equidad social entre las personas que participan directa o indirectamente en la actividad turística según géneros, identidades culturales, sectores productivos, niveles socioeconómicos, zonas urbanas y rurales, etc.?	+	+	+	+	+	
		Eficiencia económica	23	De acuerdo a su percepción y experiencia ¿cómo se podría lograr que la actividad turística regional sea eficiente económicamente en el uso de sus recursos, incremento de sus ingresos y utilidades y mejora de las condiciones económicas de sus pobladores?	+	3	+	+	+	¿Cómo... Ojo iniciar con mayúscula
		Conservación ambiental	24	¿Cómo considere que se debería gobernar y gestionar el turismo regional para que sea sostenible y compatible con la diversidad biológica (flora, fauna, recursos hídricos), los procesos ecológicos esenciales, y el uso racional del agua, energía y áreas protegidas, sin perjudicar a las comunidades nativas?	+	+	+	+	+	

¿En su opinión, considera que existirá alguna otra dimensión o categoría que forma parte del constructo teórico, misma que debería ser evaluada?, ¿Cuál?

Considero que es suficiente, la guía de entrevista es semiestructurada, ello implica que si producto de la conversación, surge algún aspecto importante, pueden ampliarse las preguntas, esto puede generar que se tenga otras categorías o subcategorías.

Opinión sobre su aplicabilidad:

Aplicable ( )

Aplicable Después de Corregir (X)

No Aplicable ( )

Dra. Indra Yesenia Florez Mujica  
Docente EP. Ciencias Administrativas

Nombre y Firma del Juez



## SEGUNDO INSTRUMENTO: ENCUESTA

## ENCUESTA

Para ser aplicada a las personas relacionadas a la actividad turística en cada destino turístico  
(Perfil del encuestado: mayor de edad, residente en el destino turístico, trabaja en el sector turismo de manera directa o indirecta)

1: Muy falso 2: Falso 3: Ni falso ni verdadero 4: verdadero 5: Muy verdadero

1: Muy falso 2: Falso 3: Ni falso ni verdadero 4: Verdadero 5: Muy verdadero										
Categorías	Dimen	Sub-dimensiones	N°	Afirmaciones	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Gobernanza actual del turista regional	Normatividad	Marco normativo	1	El marco normativo que rige actualmente el sector turismo promueve el desarrollo del turístico regional.	4	4	4	4	4	
		Grado de centralización	2	La gobernanza y gestión del turismo regional está centralizado tanto a nivel nacional como regional.	3	3	3	4	4	Gobernanza es un término no conocido por todos, debes considerarlo definirlo
		Participación de actores	3	La participación de los actores públicos (gobierno nacional, regional y local) y actores privados (empresas) en la gestión del turismo regional es alta.	4	4	4	4	4	
		Articulación de actores	4	La articulación y cooperación de los actores públicos, actores privados y población local para la gestión del destino turístico es alta.	4	4	4	4	4	
	Planes estratégicos	Oferta	5	La oferta de los atractivos y destinos turísticos de la región del Cusco reúnen las condiciones de calidad, accesibilidad y seguridad al turista nacional e internacional.	4	4	4	4	4	
		Demanda	6	La demanda de los atractivos y destinos turísticos regionales por parte de los turistas nacionales e internacionales es alta.	4	4	4	4	4	
		Territorio	7	La gobernanza y gestión actual de los atractivos y destinos turísticos regionales toman en cuenta uso sostenible y desarrollo físico espacial de los territorios que ocupan los destinos turísticos regionales.	3	3	3	4	3	Pregunta ambigua, replicación
		Institucionalidad	8	Las actividades y servicios turísticos regionales están plenamente formalizadas, institucionalizadas y planificadas tanto a nivel estatal como empresarial.	4	4	4	4	4	
	Componentes transversales	Seguridad	9	La oferta turística regional y los servicios turísticos regionales ofrecen a los turistas nacionales e internacionales la suficiente seguridad ciudadana, sanitaria y operativa.	4	4	4	4	4	
		Gestión ambiental	10	Los servicios turísticos regionales desarrollan sus actividades considerando la sostenibilidad ambiental en términos de gestión de residuos sólidos, uso racional de agua potable, energía y prevención riesgos climáticos.	4	4	4	4	4	
		Facilitación	11	Los servicios turísticos regionales ofrecen condiciones de atención, orientación y tecnologías de información y comunicación suficientes que facilitan la visita de los turistas nacionales y extranjeros.	4	4	4	4	4	
		Calidad	12	La calidad de atención y servicios turísticos regionales prestados por las empresas, entidades estatales y la población local son altas.	4	4	4	4	4	
1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo										
Categoría	Dimen	Sub-dimensiones	N°	Afirmaciones	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Modelo de gobernanza público-privada centrado en el destino turístico	Normatividad	Criterios normativos	13	Es necesario aprobar nuevas leyes y normas para impulsar el desarrollo turístico regional.	4	4	4	4	4	
		Descentralización	14	Para desarrollar el turismo regional se necesita una descentralización y autonomía de los destinos turísticos regionales.	4	4	4	4	4	
		Participación y cooperación de actores	15	Elevar el nivel de participación, articulación y cooperación de las entidades estatales nacionales, regionales y locales con las empresas turísticas y la población permite desarrollar el turismo regional.	4	4	4	4	4	
		Transparencia	16	Para gobernar y gestionar el turismo regional se requiere que los actores públicos y privados sean transparentes en sus acuerdos, negociaciones, actividades y gestiones.	3	3	3	3	3	Pregunta muy obvia, sugiero se reformule
	Componentes básicos	Planificación	17	Para desarrollar los destinos turísticos regionales es indispensable contar con diagnósticos del micro y macroentorno turístico, planes estratégicos y planes de acción público-privado a largo y mediano plazo.	3	3	3	3	3	Pregunta muy obvia, sugiero se reformule
		Territorialidad	18	Una gobernanza público-privada centrada en el destino turístico debe utilizar ordenada y sosteniblemente el territorio que ocupan los destinos turísticos, procurando su desarrollo ambiental, económico y sociocultural.	4	4	4	4	4	
		Oferta	19	Se necesita elevar los niveles de calidad, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos al turista nacional e internacional.	4	4	4	4	4	
		Competitividad	20	Elevar la innovación y la calidad en los servicios turísticos, la preservación y cuidado de los destinos turísticos y la cultura turística de la población mejorará la competitividad turística regional.	3	3	3	3	3	Pregunta muy obvia, sugiero se reformule

Sostenibilidad turística	Conservación de la identidad cultural	21	Una gobernanza público-privada centrada en los destinos turísticos debe valorar, conservar y fortalecer la identidad y el patrimonio cultural de las comunidades y poblaciones comprometidas territorialmente.	4	4	4	4	4	
	Equidad social	22	La gobernanza y gestión público-privada de los destinos turísticos regionales deben procurar la equidad social entre todos las personas, actores y sectores que participan en la actividad turística.	4	4	4	4	4	
	Eficiencia económica	23	La actividad turística centrada en los destinos turísticos regionales debería ser eficiente tanto en el uso de sus recursos, en el incremento de sus ingresos y utilidades y en la mejora económica de los pobladores.	3	3	3	3	3	Pregunta muy válida, sugiero se reformule
	Conservación ambiental	24	El desarrollo turístico regional será ambientalmente sostenible si es compatible con la diversidad biológica, los procesos ecológicos esenciales, el uso racional del agua, la energía, el cuidado de las áreas protegidas y de las comunidades nativas.	3	3	3	3	3	Pregunta muy válida, sugiero se reformule

¿En su opinión, considera que existirá alguna otra dimensión o categoría que forma parte del constructo teórico, misma que debería ser evaluada?, ¿Cuál?

No sugiero otras categorías, sin embargo si se debe cambiar las alternativas de respuesta del primer cuestionario, eso de muy verdadero, ni verdadero ni falso, no tiene sentido, en cuanto al último cuestionario, se hacen muchas preguntas obvias, que deben reformularse, ejemplo: ¿usted cree que algún encuestado le responderá que no esta de acuerdo que el turismo sea sostenible y compatible con la diversidad biológica?, es obvio que todos dirán estar de acuerdo, eso desde ya es direccionar los resultados

**Opinión sobre su aplicabilidad:**

Aplicable ( )

Aplicable Después de Corregir (X)

No Aplicable ( )



Dra. Indira Yesenia Florez Mujica  
Docente EP. Ciencias Administrativas

Nombre y Firma del Juez

## ANEXO 8

### Municipalidades Provinciales y Distritales con Gerencias, Subgerencias o divisiones Turísticas

	<b>Municipalidades provinciales</b>	<b>Gestores de turismo</b>
1	Municipalidad Provincial de Acomayo	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Promoción y Desarrollo Económico.</li> </ul>
2	Municipalidad Provincial de Anta	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Servicios municipal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Desarrollo agropecuario, promoción de MYPES y Turismo</li> </ul>
3	Municipalidad Provincial de Calca	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Turismo y Artesanía</li> </ul>
4	Municipalidad Provincial de Canas	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Promoción y Desarrollo Agropecuario ,Turismo y Artesanía.</li> </ul>
5	Municipalidad Provincial de Canchis	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Desarrollo Turístico.</li> </ul>
6	Municipalidad Provincial de Chumbivilcas	Gerencia de Desarrollo Económico
7	Municipalidad Provincial de Cusco	Gerencia de Turismo, Cultura, Educación y Deporte. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Turismo y Cultura</li> </ul>
8	Municipalidad Provincial de Espinar	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Desarrollo Económico, Productivo y Turismo</li> </ul>
9	Municipalidad Provincial de La Convención	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Promoción Empresarial y Turismo</li> </ul>
10	Municipalidad Provincial de Paruro	Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Desarrollo Agropecuario y Turismo</li> </ul>
11	Municipalidad Provincial de Paucartambo	Gerencia de Desarrollo Económico y Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Turismo y Promoción</li> </ul>
12	Municipalidad Provincial de Quispicanchis	Gerencia de Desarrollo Económico
13	Municipalidad Provincial de Urubamba	Gerencia de Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Turismo</li> </ul>

	<b>Principales destinos turísticos</b>	<b>Gestores de turismo</b>
1	Santuario Histórico de Machupicchu	Municipalidad Distrital de MachuPicchu Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Producción y turismo</li> </ul>
2	Montaña de Colores Vinicunca	Municipalidad Distrital de Cusipata Subgerencia de Desarrollo Económico Local <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Promoción y Turismo</li> </ul>
3	Parque Arqueológico Ollantaytambo	Municipalidad distrital de Ollantaytambo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Turismo y Artesanía</li> </ul>
4	Ciudad de Cusco (Sacsayhuaman, etc.)	Municipalidad del Cusco Gerencia de Turismo, Cultura, Educación y Deporte. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia de Turismo y Cultura</li> </ul>
5	Parque Arqueológico de Písaq	Municipalidad Distrital de Písaq <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Turismo y Cultura.</li> </ul>
6	Parque Arqueológico de Chinchero	Municipalidad de Chinchero Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Promoción de MYPES y Turismo</li> </ul>
7	Salineras Maras	Municipalidad Distrital de Maras Gerencia de Desarrollo Económico, Turismo y Gestión Ambiental. <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Turismo, Patrimonio y Cultura.</li> </ul>
8	Sitio Arqueológico Moray	Municipalidad Distrital de Maras Gerencia de Desarrollo Económico, Turismo y Gestión Ambiental. <ul style="list-style-type: none"> <li>• División de Turismo, Patrimonio y Cultura.</li> </ul>



