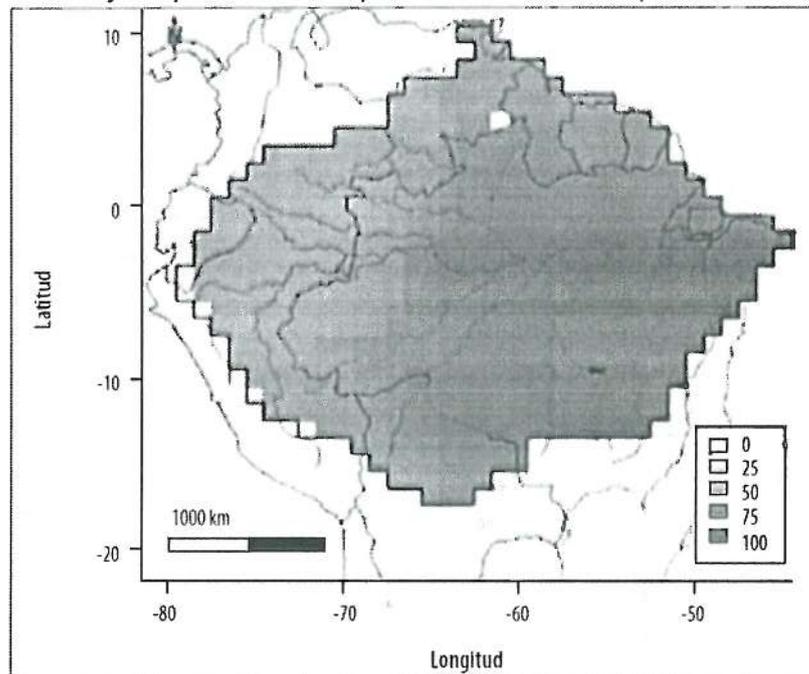


Gráfico N° 105

Porcentaje de pérdida de bosque amazónico al 2050 (Escenario BAU)



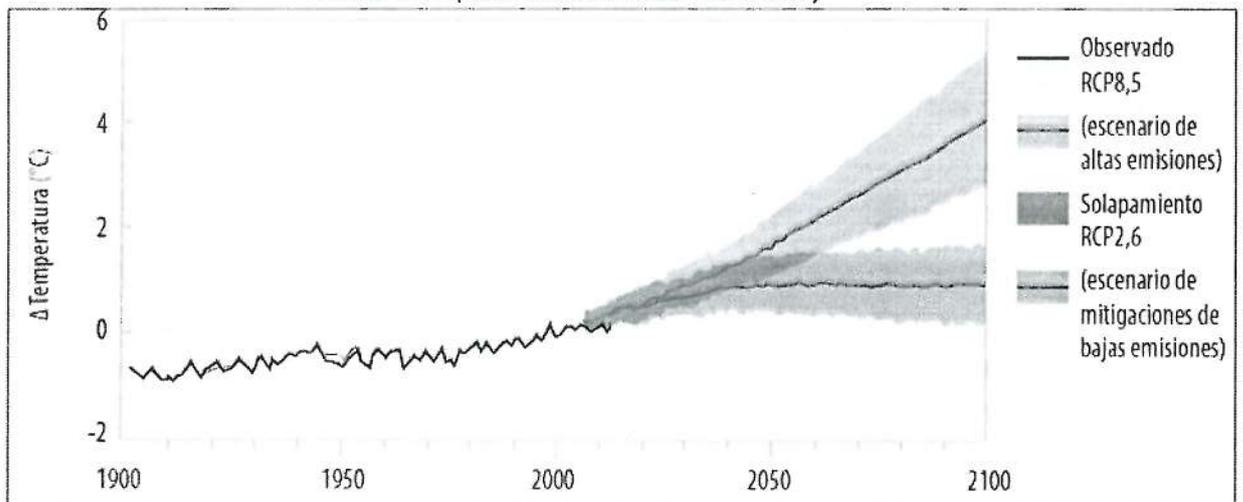
Fuente: Asner et al., 2010.

- Incremento de la temperatura

En menos de 30 años la temperatura media global en la superficie será entre 0.5 y 1°C más alta. El incremento de la temperatura es una de las principales consecuencias del aumento de la acumulación de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera. Al respecto, el IPCC señala que la temperatura media de la superficie ha aumentado en 0.85 °C durante el período 1880-2012. Para las próximas décadas se espera que la temperatura continúe con su comportamiento al alza, la cual podría variar entre 0.5 y 1°C, en relación con el período 1986-2005, intensificándose hacia finales de este siglo. Además, se estima que un incremento de temperatura equivalente a 4°C producirá un aumento pronunciado de la intensidad y la frecuencia de episodios extremos de temperatura elevada; además, exacerbará marcadamente la actual escasez de agua en muchas regiones, o por el contrario en incremento de la frecuencia e intensidad de las precipitaciones pluviales, entre otras consecuencias negativas. (CEPLAN, PERÚ 2030:TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES, mayo 2017)

Gráfico N° 106

**Mundo: Cambio en la temperatura media global en superficie
2012 -2100(°C en relación con 1986-2005)**



Fuente: Climate.nasa.gov

- Incremento de la interconectividad a través del Internet (IdC)

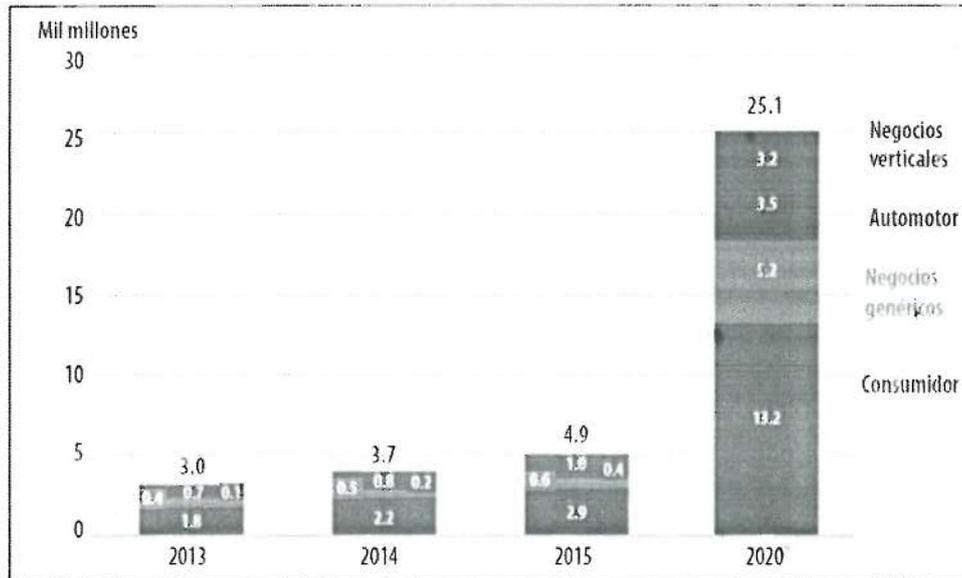
Hacia el año 2030 se estima que el internet de las cosas permita interconectar 8 mil millones de personas con quizás 25 mil millones de dispositivos inteligentes activos.

El IdC es realmente un Internet de todo, puesto que, además de conectar las cosas, también permite conexiones digitales entre otros elementos del mundo físico, como humanos, animales, aire y agua. La red de sensores y los actuadores¹⁹ en el IdC sirven para monitorear la salud, ubicación, actividades de personas y animales, el estado de procesos de producción, el entorno natural, entre otras aplicaciones.

Para el año 2030, se estima que 8 mil millones de personas y quizás 25 mil millones de dispositivos "inteligentes" activos podrán estar interconectados y entrelazados en una red de información enorme, resultando en la aparición de un gigantesco y poderoso "superorganismo", en el que Internet representa el "sistema nervioso digital global." La IdC está configurada para permitir que una sociedad este híper conectada y ultra digitalmente sensible. Su impacto económico se estima entre USD 2,7 billones y USD 6.2 billones anualmente para el 2025 (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2016). (CEPLAN, PERÚ 2030:TENDENCIAS GLOBALES Y REGIONALES, mayo 2017)

Gráfico N° 107

Increíble crecimiento de Internet de las Cosas



Fuente: AT Kerney Global Business Policy Council, 2015.

- Cambio del Perfil de los Turistas

- i. Tours sáltate la cola

El Informe de Tendencias turísticas 2018 de TripAdvisor ha mostrado que "dos de los tres productos más populares en 2017, y cuatro de las diez experiencias de mayor crecimiento en 2017 han sido tickets con los que te saltas la cola". A nivel mundial, TripAdvisor ofrece más de 1200 boletos de este tipo, con disponibilidad en algunos de los sitios más populares del mundo, como la Torre Eiffel, la Sagrada Familia y el London Eye. Los tours sin cola también han sido la segunda categoría de más rápido crecimiento para los turistas de EE. UU. por valor bruto de reserva en 2017.

- ii. Más aventura

Las actividades que bombean adrenalina continúan creciendo con dos nuevas generaciones que están dispuestas a superar sus límites. Los destinos de aventura, como el Área 47 en Austria, Queenstown en Nueva Zelanda e Interlaken en Suiza, tienen muchas reservas debido a la gran variedad de actividades llenas de acción que se ofrecen.

- iii. Los millennials se vuelven viajeros de negocios

El año que viene los Millennials ya supondrán el 50% de todo el gasto turístico mundial. Esta generación está teniendo también gran influencia en cómo se gestionan los viajes de trabajo, favorecido el crecimiento del bleisure.

iv. Reservas con criptomonedas

En el futuro, se verán transacciones en Bitcoins, que permitirán transacciones globales más seguras y sin costes financieros. Hay ya en el mundo cerca de 450.000 hoteles que acepta pagos con algún tipo moneda virtual.

v. Turismo con conciencia

Mayor interés de los viajeros por analizar cómo destinos y proveedores turísticos tratan el tema de la sostenibilidad y la igualdad. Los turistas también demandan destinos donde se pueda viajar de forma segura, sin importar el género, la raza o la orientación sexual del turista.

vi. FOMO (Fear of Missing Out)

Personas con miedo a perderse cosas importantes que estén pasando en sus comunidades virtuales o redes sociales, si no están conectados en todo momento.

vii. JOMO–(Joy of Missing Out)

Personas que buscan durante sus vacaciones el poder disfrutar de estar desconectados de la tecnología y de sus redes sociales.

viii. Tecnológicas

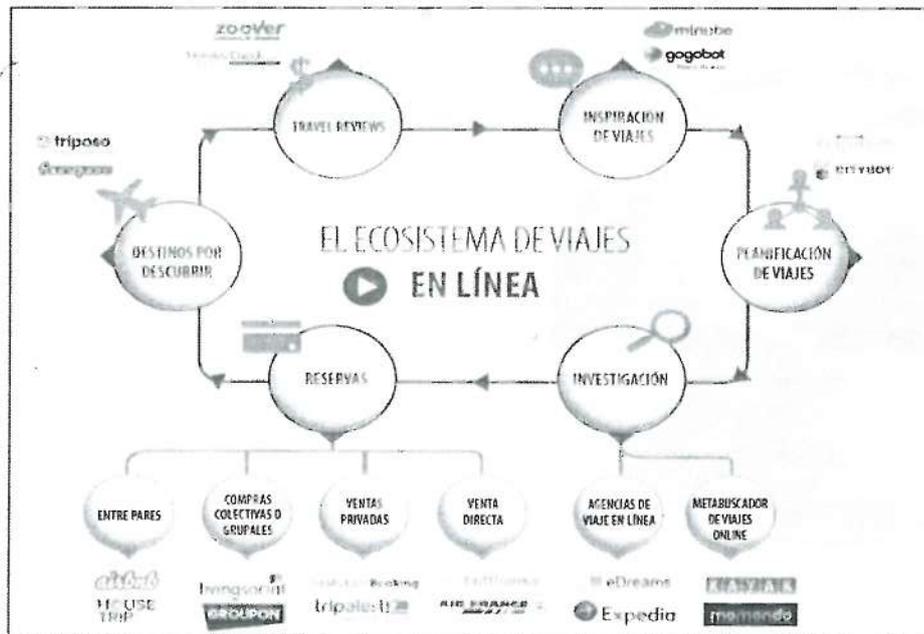
El turista de hoy es más sofisticado y exigente. Busca estar más informado, evalúa con minuciosidad los aspectos vinculados con su travesía y es una fuente primaria de recomendación. Asimismo, la búsqueda de multiplicidad de experiencias y destinos es su principal distintivo.

El uso de TICs como un medio para fundamentar la toma de decisiones de los individuos, no es ajeno al turista quien lo utiliza para seleccionar un destino y planificar el viaje. En ese sentido, adquieren importancia

las redes sociales y las webs especializadas como medio para obtener información de destinos; no solo en términos de costos sino, también para conocer las opiniones y experiencias de otros viajeros acerca de un destino, lo cual se convierte en factor determinante de la decisión de viajes. (CEPLAN, El Futuro del Turismo, abril 2016)

Gráfico N° 108

El ecosistema del turismo online



Fuente: Ponencia de Fredy Vargas

- Concentración empresarial, fusiones y adquisiciones

En el contexto de las empresas turísticas una de las tendencias más características en la actualidad ha sido la integración y concentración empresarial a través de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones. Las alianzas estratégicas consisten en acuerdos entre empresas a fin de aumentar su competitividad, compartiendo recursos o tecnologías. Estos acuerdos pueden incluir, o no, movimientos accionariales, siendo a veces el paso previo a procesos más complejos y de mayor amplitud como las fusiones y adquisiciones. Esta tendencia está afectando a la totalidad de los sectores turísticos: tour operadores, compañías aéreas, cadenas hoteleras, empresas de ocio, etc. De este modo, la búsqueda de economías de escala, junto con el control de todo el proceso de producción turística constituye dos factores motrices de un fenómeno que ha conducido a la formación de grandes grupos empresariales, tanto en España como a nivel internacional. En el caso de las cadenas hoteleras, las formas que adquiere la integración empresarial son muy variadas.

Los mercados turísticos implican diferentes grados de vinculación: alianzas estratégicas, consorcios, franquicias, contratos de gestión, arrendamientos, propiedad, etc.

- La contribución del turismo a la economía global mantendrá su dinamismo

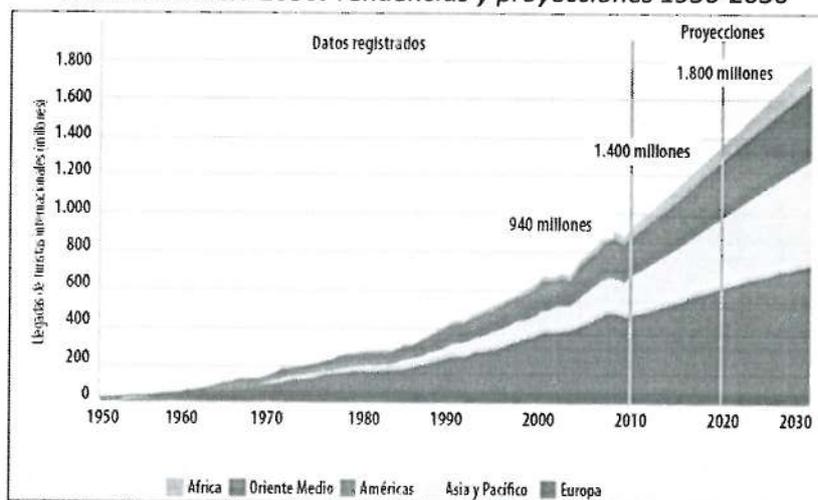
El turismo es uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo

Pese a los altibajos de la economía global, el turismo ha experimentado un crecimiento prácticamente ininterrumpido. Las llegadas de los turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1.133 millones en el 2014. De forma análoga, los ingresos mundiales por turismo internacional obtenidos han pasado de US\$2.000 millones de dólares en 1950 a US\$104.000 millones en 1995 y US\$1.425.000 millones en el 2014 (OMT, 2015).

Las previsiones a largo plazo de la OMT señalan que, a nivel mundial, las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3,3% anualmente entre el 2010 y el 2030. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en 43 millones al año, frente a un incremento promedio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en el 2020 hasta alcanzar los 1.800 millones en el 2030 (OMT, 2011). (CEPLAN, El Futuro del Turismo, abril 2016)

Gráfico N° 109

El turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030



Fuente: OMT, 2011.

- China mantendrá su liderazgo como primer mercado turístico emisor

China se ha consolidado como el país que más ha gastado en turismo internacional. Se estima que el número total de viajes al extranjero desde China se ha incrementado en 11 millones, hasta los 109 millones registrados en el 2014. En términos absolutos el gasto chino en turismo internacional se ha multiplicado por doce desde los US\$13 mil millones registrados en el año 2000. Asimismo, en el 2014, los viajeros chinos gastaron en el extranjero la cifra récord de US\$165 mil millones lo que constituye un incremento excepcional del 27% con respecto a 2013 y que equivale a US\$36 mil millones de incremento. Asimismo, sus pares del bloque BRIC (Brasil, Rusia e India) continúan escalando posiciones consolidándose como los países de mayor gasto en turismo internacional. (CEPLAN, El Futuro del Turismo, abril 2016)

Gráfico 110
Los destinos de los turistas chinos



*El tamaño del círculo señala la popularidad del destino.

Fuente: Ponencia de Fredy Vargas

- Incremento de los viajes regionales (Dentro del mismo País o Continente)

El crecimiento de la clase media, del grupo millenians y centennial en el Perú y la región Latina está como parte de la nueva demanda turística que en la actualidad ya se nota con la presencia de estudiantes latinos que utilizan sus vacaciones para conocer el Perú y en especial Machupicchu. Así mismo la creciente oferta de servicios médicos y diferenciados hace que la presencia de las visitas de fronteras sea cada vez más intenso, por lo que se garantiza que exista mayor flujo de visitas inter regionales.

- Aumento de viajes por nicho (LGTB, surfers, jubilados, etc.)

Los destinos LGBTQ deben ofrecer un entorno seguro, donde la comprensión y el respeto sean primordiales. En los factores sociales de aceptación son

importantes la aprobación y la tolerancia de las generaciones más jóvenes, la visibilidad que les permiten las redes sociales, y el apoyo de familiares, amigos y otros aliados que también seleccionan marcas y destinos aliados del segmento.

El estudio sostiene que los servicios turísticos a nivel mundial están diversificando la oferta para el viajero LGBTQ, mediante tours, actividades especiales e, incluso, la posibilidad de acceder a una unión civil. Afortunadamente, el caudal de eventos culturales, deportivos y políticos para el segmento se ha incrementado con los años. Algunos ejemplos interesantes son los festivales de cine LGBTQ Roze Filmdagen en Ámsterdam y el Festival Mix de Milán, así como los Gay Game y el Circuit Festival de Barcelona.

Mientras grandes celebraciones como los Pride Parade se llevan a cabo en urbes como Ámsterdam y Berlín, las pequeñas ciudades y los pueblos europeos albergan una gama cada vez más diversa de actividades para la comunidad LGBTQ. Un ejemplo de estos eventos es el ARN Culture & Business Pride que se realiza en Tenerife. Algunas celebraciones mundiales que convocaron a una gran cantidad de turistas durante el año pasado fueron el World Pride Madrid, visitado por casi 2,3 millones de personas, y el Pride Parade de São Paulo, el más grande del planeta, que atrae entre 3 y 5 millones de visitantes anualmente.

Debido a la variedad de lugares que tiene Latinoamérica para practicar actividades de aventura como el surf, PROMPERÚ encargó a la Adventure Travel Trade Association (ATTA) elaborar un estudio sobre la demanda turística internacional entre los viajeros de seis mercados de interés para el sector nacional.

La investigación, que destaca el potencial de viajes al Perú, indica que el 46% de los encuestados visitaría y practicaría surf en nuestras playas en los próximos dos años. Este grupo de turistas estuvo conformado por adultos de 42 años, en promedio, pertenecientes a la *generación X*, residentes en Estados Unidos, Alemania, Brasil, Reino Unido, Australia y Francia.

Durante su último viaje de aventura, estos viajeros gastaron un promedio de US\$ 4812* y se hospedaron durante nueve noches en su destino visitado.

- Estabilidad política y disminución de conflictos sociales

El Estado se percibe aún como lejano por la ciudadanía regional y local alejada del ámbito urbano, una mejor coordinación entre los tres niveles de gobierno es necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas insatisfechas. Esta insatisfacción se canaliza a través de mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones y gestión pública y otros espacios que no siguen necesariamente los cauces legales.

Actualmente, existe un mayor empoderamiento de los derechos de los ciudadanos debido principalmente al acceso de información y conocimiento de sus derechos y deberes, esto ha generado en algunos casos la desestabilización de muchos gobiernos locales y regionales, los cuales han

tenido que pasar por un periodo de revocatoria o intentar solucionar conflictos sociales internos en su territorio (PESEMPCM; 2016).

- Mejoramiento de la calidad regulatoria (normas)

III.4 Analizar el impacto de las tendencias ²⁸

Una vez analizada y descrita las tendencias identificadas; se procede a identificar en que sub eje temático del Turismo Sostenible y competitivo del modelo conceptual impactan directamente las tendencias y con qué magnitud lo hacen. (CEPLAN, Guía Metodológica: Fase de Análisis Prospectivo para Sectores, 2016)

Se califica el impacto de cada tendencia (entendido como la capacidad de generar cambios en los componentes) sobre los componentes del nivel 2 (sub eje temático) del modelo conceptual, en una escala del 0 al 3 donde: (Revisar ANEXO).

- 0: No impacta.
- 1: Impacta débilmente.
- 2: Impacta moderadamente.
- 3: Impacta fuertemente.

Por tanto, sub ejes temáticos del Turismo Sostenible y Competitivo de la Región de Cusco que reciben más impacto después de la calificación realizada por medio de mediana de cada sub eje temático se identifican 20 como se muestra en el siguiente gráfico.

III.4.A. Metodología

En esta etapa del documento Se trata de identificar las variables que derivan del modelo conceptual y as tendencias impactadas que corresponden al turismo competitivo y sostenible de la Región de Cusco; los cuales son validados por el grupo de trabajo **compuesto por actores** (Comité Multisectorial, Equipo técnico del PERTUR CUSCO) y **expertos con experiencia** demostrada en el sector con quienes se viene; como se muestra en las siguiente tabla y gráfico.

Tabla 73
Listado de variables Seleccionadas

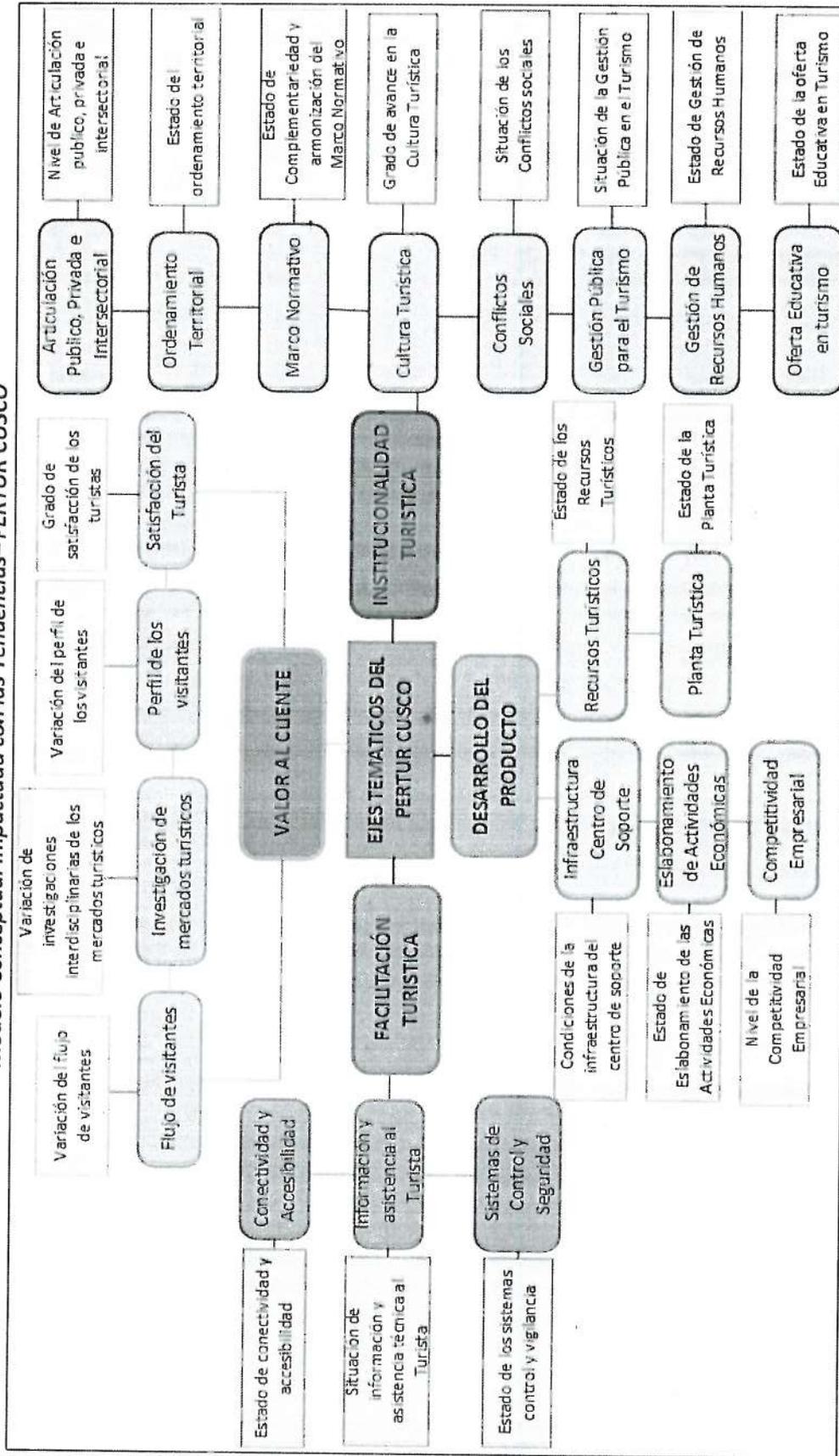
EJE TEMATICO	Nº	SUB EJE TEMATICO	VARIABLES
VALOR AL CLIENTE	1	Perfil de los Visitantes	Variación del perfil de los visitantes
	2	Flujo de Visitantes	Variación del flujo turístico
	3	Satisfacción del Turista	Grado de satisfacción de los turistas
	4	Investigación de Mercados Turísticos	Variación de investigaciones interdisciplinarias de los mercados turísticos

²⁸ El impacto es la capacidad de una tendencia para generar cambios en los componentes del sector, es decir el efecto que tiene la tendencia sobre el componente de tal forma que modifique su comportamiento.

DESARROLLO DEL PRODUCTO	5	Infraestructura del Centro de Soporte	Condiciones Infraestructura del centro de soporte
	6	Recursos Turísticos	Situación de los Recursos Turísticos
	7	Planta Turística	Estado de la Planta Turística
	8	Eslabonamiento de las Actividades Económicas	Estado de Eslabonamiento de las Actividades Económicas
	9	Competitividad Empresarial	Nivel de la Competitividad Empresarial
FACILITACIÓN TURÍSTICA	10	Conectividad y accesibilidad	Estado de conectividad y accesibilidad
	11	Información y asistencia al Turista	Situación de información y asistencia al Turista
	12	Sistemas control y vigilancia	Estado de los sistemas control y vigilancia
INSTITUCIONALIDAD TURÍSTICA	13	Articulación público, privada e intersectorial	Nivel de Articulación público, privada e intersectorial
	14	Ordenamiento territorial	Estado del ordenamiento territorial
	15	marco Normativo	Estado de Complementariedad y Armonización del Marco Normativo
	16	Cultura Turística	Grado de avance en la Cultura Turística
	17	Conflictos sociales	Situación de los Conflictos Sociales
	18	Gestión Pública en el Turismo	Situación de la Gestión Pública en el Turismo
	19	Gestión de Recursos Humanos	Estado de Gestión de Recursos Humanos
	20	Oferta Educativa en Turismo	Estado de la Oferta Educativa en Turismo

Gráfico 211

Modelo Conceptual Impactada con las Tendencias – PERTUR CUSCO



Fuente: Equipo de Trabajo. DIRCETUR. 2019

Una vez seleccionada los principales variables por cada sub ejes temáticos del Turismo Competitivo y Sostenible; se proceden a definir y socializar las variables utilizando algunas fuentes bibliográficas que permita manejar los mismos conceptos en los talleres del grupo de trabajo del Comité Multisectorial (CM) y Equipo técnico Especializado (ETE) del PERTUR CUSCO, los cuales deben estar incorporados en el glosario del documento. Además, es importante mencionar la definición de estas variables que fueron aprobados por ETE y CM del PERTUR Cusco.

De tal forma, se evidencia la definición de las variables para cada componente o eje temático del turismo competitivo y sostenible como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla. 74 Definición de las variables

EJE TEMÁTICO	Nº	VARIABLES	DEFINICIÓN
VALOR AL CLIENTE	1	Variación del perfil de los visitantes	Es el cambio de las características de los turistas en función a lo que ellos buscan que permite identificar sus patrones de comportamiento Kerstetter, Confer y Graefe (2001). Es decir, conocer algunos de estos comportamientos como: gustos, preferencias, motivaciones, gasto, Ingresos, segmento, temporalidad, expectativas y necesidades de los turistas a efectos de mejorar la gestión de las empresas y los destinos turísticos.
	2	Variación del flujo turístico	Es el cambio de la cantidad de personas que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual y cuya finalidad principal de viaje no es la de ejercer una actividad remunerativa en el lugar Visitado (Turista y Excursionista) MINCETUR – DNDT
	3	Grado de satisfacción de los turistas	Es la medición del rango de satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros en relación, a la visita realizada y a los servicios turísticos utilizados en las regiones del Perú (MINCETUR)
	4	Variación de investigaciones interdisciplinarias de los mercados turísticos	Es analizar la variabilidad de la realización de estudios que integren varias disciplinas para articular y enriquecer la mirada del objeto de estudio.
DESARROLLO DEL PRODUCTO	5	Condiciones Infraestructura del centro de soporte	Descripción del estado del acceso y elementos básicos desde el centro de soporte al recurso turístico a intervenir, describir modalidad de transporte y tiempo. Mincetur (2011). E infraestructura de transportes, comunicaciones y servicios básicos vital para el desarrollo del turismo.

	6	Estado de los Recursos Turísticos	Son las condiciones de Expresiones de la naturaleza, la riqueza arqueológica, expresiones históricas materiales e inmateriales de gran tradición y valor que constituyen la base del producto turístico. Los recursos turísticos se encuentran registrados en el Inventario Nacional de Recursos Turísticos (Ley N° 29408 – Ley General de Turismo)
	7	Estado de la Planta Turística	Son las condiciones de las instalaciones físicas necesarios para el desarrollo de los servicios turísticos privados. Ejemplo: Alojamientos, Restaurantes, Agencias de viaje, sistemas de transporte, guías de turismo, etc. MEF - Mincetur (2011).
	8	Estado de Eslabonamiento de las Actividades Económicas	Son las condiciones del proceso de unión e integración de las actividades económicas con el turismo con el objetivo de obtener mayores beneficios a favor de las inversiones (Ley N° 28846).
	9	Nivel de la Competitividad Empresarial	Hace referencia a la calidad de asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de productos turísticos, infraestructura competitiva desde los órdenes locales, a los internacionales. https://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/672/turismo672.htm

FACILITACIÓN TURÍSTICA	10	Estado de conectividad y accesibilidad	Es la situación de la capacidad de establecer conexión del centro de soporte al el recurso turístico que pueden ser: Medios de transportes, Distancia, Estado de Conservación, Intervenciones. MEF, DGPI y MINCETUR
	11	Situación de información y asistencia al Turista	Son las condiciones del servicio que se brinda al visitante con la intención de mejorar la calidad en su estadía y al mismo tiempo protegerlo.
	12	Estado de los sistemas control y vigilancia	Es la situación de la puesta en marcha de un instrumento de política de control, supervisión, prevención y monitoreo cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública a favor del Turista.

INSTITUCIONALIDAD TURÍSTICA	13	Nivel de Articulación público, privada e intersectorial	Es el nivel de acuerdo del gobierno y la sociedad que implica un esquema de redes que requiere suficiente transversalidad y operación en
------------------------------------	----	---	--

		diferentes niveles de gobierno. Es decir, la capacidad de coordinación, participación, compromisos, regulación, y responsabilización de los actores en beneficios individuales y colectivos (Díaz de León, Carlos Gómez) y PCM
14	Estado del ordenamiento territorial	Es la situación de un proceso técnico, administrativo y político, considerando las condiciones sociales, ambientales y económicas para la ocupación del territorio, el uso y aprovechamiento de los recursos naturales. Los instrumentos son: Zonificación Ecológica Económica (ZEE), Estudios Especializados (EE), Diagnóstico Integrado del Territorio (DIT), y Planes de Ordenamiento Territorial (POT). MINAN
15	Estado de Complementariedad y Armonización del Marco Normativo	Hace referencia a la situación de las bases, normas y lineamientos sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación en la sociedad.
16	Grado de avance en la Cultura Turística	Es el nivel de avance del conjunto de conocimientos, valores y actitudes que fortalecen la identidad, fomentan el buen trato al turista (nacional y extranjero) y promueven la protección del patrimonio en todas sus expresiones, reconociendo al turismo como mecanismo de desarrollo sostenible del país. MINCETUR
17	Situación de los Conflictos Sociales	Hace referencia a las situaciones de una lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en el cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar sus rivales (Lewis Coser)
18	Situación de la Gestión Pública en el Turismo	Es la situación del conjunto de acciones que asume la entidad pública para lograr los objetivos en materia de turismo.

	19	Estado de Gestión de Recursos Humanos	Es el estado del proceso mediante el cual se planifica, desarrolla y coordina la gestión de personas y del talento humano que conforman la organización, permitiéndoles alcanzar sus objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con los objetivos organizacionales. (PESEM PCM)
	20	Estado de la Oferta Educativa en Turismo	Hace referencia a las Instituciones Educativas que ofertan carreras profesionales o técnicas orientadas a la actividad turística.

Posteriormente, los grupos de trabajo (Comité Multisectorial y Equipo Técnico Especializado) se ocupan de clasificar las variables a través de la identificación de la **relación las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas** "matriz estructural de variables," utilizando un nombre reducido para cada una de las variables. Donde, para cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: **¿existe una relación de influencia directa entre la variable de las filas (vertical) y la variables de las columnas (Vertical)?** si es que no, los grupos anotan 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, **débil (1), mediana (2), fuerte (3).**

En el que, la calificación de las variables se realizaron en dos grupos de trabajo conformados por os representantes del Comité Multisectorial (CM) y Equipo Técnico Especializado (ETE) del PERTUR CUSCO arribando a las siguientes calificaciones como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 75. Taller de Calificación de las Variables Estratégicas PERTUR CUSCO Primer Grupo-URUBAMBA "B"

GRANADA DE INFLUENCIA 1= BAJA INFLUENCIA 2= MEDIANA INFLUENCIA 3= ALTA INFLUENCIA	PERFIL DE LOS VISITANTES	FLUJO DE VISITANTES	SATISFACCIÓN	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS	CENTRO DE SOPORTE	PRODUCTO TURÍSTICO	PLANTA TURÍSTICA	OFERTA EDUCATIVA	ESLABONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	COMPETITIVIDAD	CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	INFORMACIÓN Y ASISTENCIA	SISTEMAS DE CONTROL Y SEGURIDAD	ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA E INTERSECTORIAL	ORDENAMIENTO TERRITORIAL	MARCO NORMATIVO	CULTURA TURÍSTICA	CONFLICTOS SOCIALES	GESTIÓN PÚBLICA PARA EL TURISMO	RECURSOS HUMANOS
	PERFIL DE LOS VISITANTES	0	0	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	0	1	1	0	0
FLUJO DE VISITANTES	0	0	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	0	3	0	1	3	2	3
SATISFACCIÓN	1	3	0	2	3	3	3	1	2	3	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TURÍSTICOS	0	2	2	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	2	0	2	2
CENTRO DE SOPORTE	2	3	3	1	0	3	3	0	3	3	3	3	2	1	3	2	1	0	2	3
PRODUCTO TURÍSTICO	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
PLANTA TURÍSTICA	1	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3
OFERTA EDUCATIVA	0	0	1	1	0	3	1	0	1	3	0	2	0	0	0	1	1	0	0	3
ESLABONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	0	2	3	2	3	3	3	2	0	3	3	2	2	3	2	1	3	1	3	3
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	0	3	3	2	2	3	3	1	3	0	2	1	1	1	1	1	2	0	2	3
CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	0	3	3	0	3	3	3	0	2	3	0	1	2	0	2	1	1	0	2	0
INFORMACIÓN Y ASISTENCIA AL TURISTA	0	3	3	2	0	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
SISTEMAS DE CONTROL Y SEGURIDAD	0	3	3	0	2	3	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA E INTERSECTORIAL	0	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3	3	2
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	0	2	2	0	1	1	2	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	3	2	0
MARCO NORMATIVO	0	1	1	2	3	3	3	3	2	2	1	0	3	2	2	0	0	3	3	0
CULTURA TURÍSTICA	0	2	3	0	1	3	1	2	1	2	0	3	1	0	0	0	0	2	1	2
CONFLICTOS SOCIALES	0	3	3	0	2	2	0	0	0	2	3	0	2	1	0	2	0	0	2	0
GESTIÓN PÚBLICA PARA EL TURISMO	0	3	3	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	0	0
RECURSOS HUMANOS	0	3	3	1	2	3	3	0	1	3	0	3	1	0	0	0	2	2	1	0

Tabla 76. Taller de Calificación de las Variables Estratégicas PERTUR CUSCO Segundo Grupo "B"

	0=BAJA INFLUENCIA			1=BAJA INFLUENCIA			2=MODERADA INFLUENCIA			3=ALTA INFLUENCIA										
	PERFIL DE LOS VISITANTES	FLUJO DE VISITANTES	SATISFACCION	INVESTIGACION DE MERCADOS TURISTICOS	CENTRO DE SOPORTE	PRODUCTO TURISTICO	PLANTA TURISTICA	OFERTA EDUCATIVA	ESLABONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS	COMPETITIVIDAD	CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	INFORMACION Y ASISTENCIA	SISTEMAS DE CONTROL Y SEGURIDAD	ARTICULACION PUBLICO PRIVADA E INTERSECTORIAL	ORDENAMIENTO TERRITORIAL	MARCO NORMATIVO	CULTURA TURISTICA	CONFLICTOS SOCIALES	GESTION PUBLICA PARA EL TURISMO	RECURSOS HUMANOS
PERFIL DE LOS VISITANTES	0	0	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	0	1	1	0	0	2
FLUJO DE VISITANTES	0	0	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	0	3	0	1	3	2	3
SATISFACCION	1	3	0	2	3	3	3	1	2	3	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2
INVESTIGACION DE MERCADOS TURISTICOS	0	2	2	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	2	0	2	2
CENTRO DE SOPORTE	2	3	3	1	0	3	3	0	3	3	3	3	2	1	3	2	1	0	2	3
PRODUCTO TURISTICO	3	3	3	3	3	0	3	1	0	3	3	0	3	2	2	3	3	3	3	3
PLANTA TURISTICA	1	3	3	3	3	3	0	2	3	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3
OFERTA EDUCATIVA	0	0	1	1	0	3	1	0	1	3	0	2	0	0	0	1	1	0	0	3
ESLABONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS	0	2	3	2	3	3	3	2	0	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	3
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	0	3	3	2	2	3	3	1	3	0	2	1	1	1	1	1	2	0	2	3
CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	0	3	3	0	3	3	3	0	2	3	0	1	2	0	2	1	1	0	2	0
INFORMACION Y ASISTENCIA AL TURISTA	0	3	3	2	0	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
SISTEMAS DE CONTROL Y SEGURIDAD	0	3	3	0	2	3	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
ARTICULACION PUBLICO PRIVADA E INTERSECTORIAL	0	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3	3	2
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	0	2	1	0	1	1	1	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	3	2	0
MARCO NORMATIVO	0	1	1	2	3	3	3	3	2	2	1	0	3	2	2	0	0	3	3	0
CULTURA TURISTICA	0	2	2	0	1	3	1	2	1	2	0	3	1	0	0	0	0	2	1	2
CONFLICTOS SOCIALES	0	3	3	0	2	2	0	0	0	2	3	0	2	1	0	2	0	0	2	0
GESTION PUBLICA PARA EL TURISMO	0	3	3	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	0	0
RECURSOS HUMANOS	0	3	3	1	2	3	3	0	1	3	0	3	1	0	0	0	2	2	1	0

Finalmente, de las tablas anteriores se procede a identificar las variables estratégicas que caracterizan el sistema o comportamiento del turismo en la región de Cusco, utilizando como herramienta de trabajo el Software del MICMAC. El MicMac permite la identificación de estas variables clave a partir de la combinación de las puntuaciones obtenidas en dependencia e influencia. El programa ofrece un eje de coordenadas, en cuyo cuadrante superior derecho se ubican aquellas variables que son muy dependientes y muy influyentes al mismo tiempo; como se aprecian en los siguientes gráficos de los dos grupos de trabajo.

Gráfico 312

GRUPO "A" Mapa de influencia / dependencia de las variables componentes del sistema turístico de la Región de Cusco

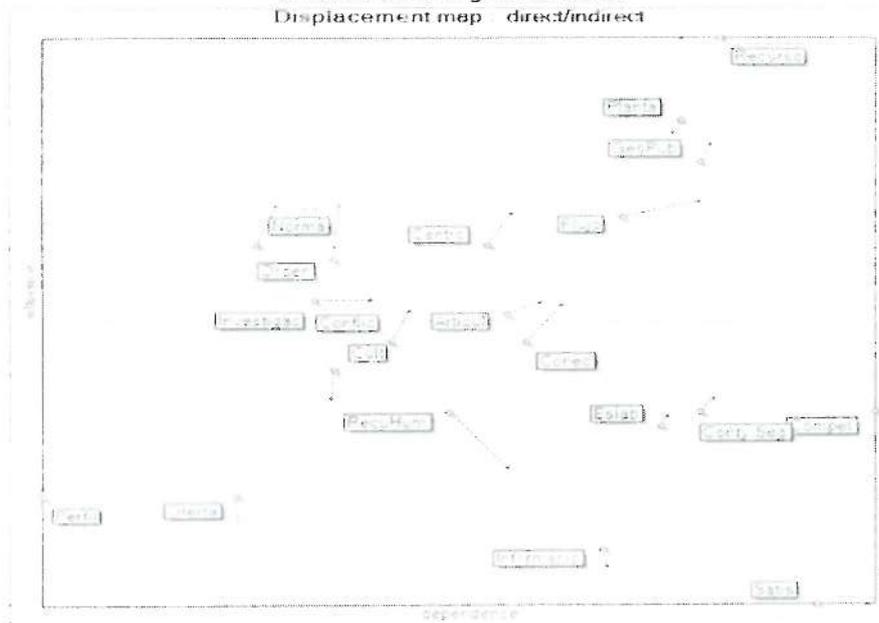
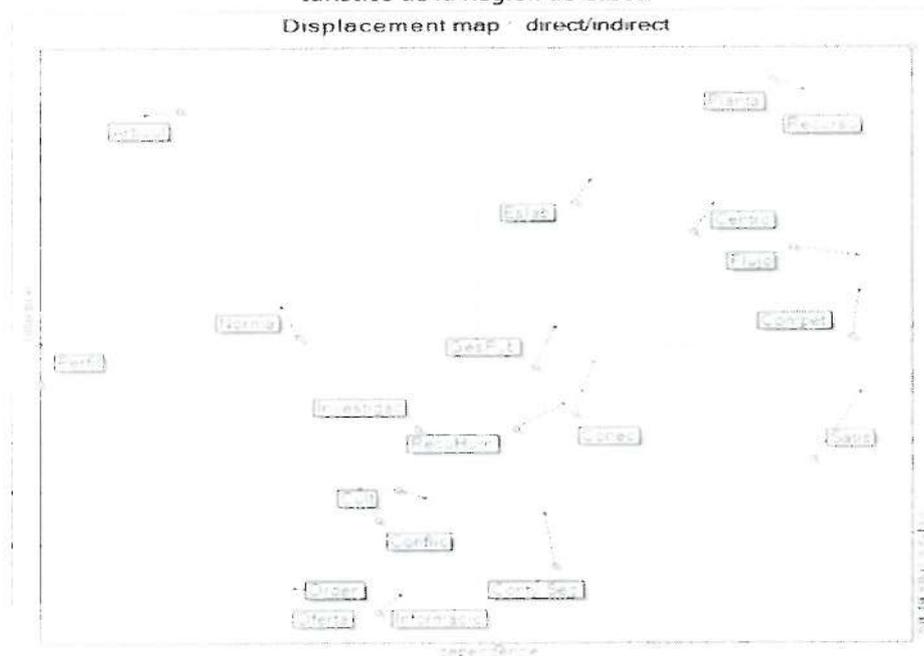


Gráfico 413

GRUPO "B" Mapa de influencia / dependencia de las variables componentes del sistema turístico de la Región de Cusco



La interpretación del gráfico plano de influencia y dependencia permite una lectura completa del sistema turístico regional de los dos grupos, según resulten ser las variables motrices o dependientes. Es decir, para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de su valor de motricidad y de su valor de dependencia. (1997).

A continuación se explicarán las características y la posición de las variables en el plano de influencia y dependencia directas, así como la identificación de cada variable que sitúa el sistema en el plano:

Tabla 77. Identificación de variables

Grupo de Trabajo "A"	Grupo de Trabajo "B"
a. Variables Claves: Recursos Turísticos, Planta Turística y Gestión Pública	g. Variables Claves: Recursos Turísticos y Planta Turística
b. Variables secundarios: Recursos Humanos	h. Variables secundarios: Conflictos sociales, Cultura Turística
c. Variables autónomas: Perfil del Turista, Oferta Educativa, Cultura Turística	i. Variables autónomas: ordenamiento territorial, oferta educativa e información y asistencia al turista
d. Variables resultados: Sistemas de Control y seguridad, competitividad empresarial, información y asistencia al turista y satisfacción del turista	j. Variables resultados: Sistemas de Control y seguridad, satisfacción del turista y recursos Humanos
e. Variables objetivos: Centro de soporte, Articulación público y/o privado e intersectorial, Flujo Turístico, Eslabonamiento de actividades económicas y Conectividad y accesibilidad.	k. Variables objetivos: Competitividad empresarial, Flujo Turístico, Centro de soporte, Eslabonamiento de actividades económicas, Gestión Pública y Conectividad y accesibilidad.
f. Variables de Entorno: Normas, ordenamiento territorial, investigación de mercados, conflictos sociales	l. Variables de entorno: Normal y Perfil del Turista e Investigación Turística
	m. Variables determinantes: Articulación público y/o privado e intersectorial

A través de estas variables identificadas desarrollamos los escenarios planteando hipótesis con sus indicadores para cada una de las variables identificadas.

Variables objetivos:

- Competitividad empresarial,
- Flujo Turístico,
- Centro de soporte,
- Eslabonamiento de actividades económicas,
- Gestión Pública
- Conectividad y accesibilidad.

III.4.B. Variables estratégicas en el desempeño del destino

a) Identificación de las variables estratégicas:

- Las variables estratégicas identificadas a través de la puntuación realizada en los talleres y el uso del Software del MICMAC, ha permitido identificar cuáles de ellas resultan más influyentes en la operación del Destino Turístico Regional.
- Adicionalmente; de la revisión de la abundante y valiosa información obtenida a través de todo el proceso de campo y recopilación de bases de datos, se ha podido identificar tres variables adicionales igualmente influyentes; y que adicionadas a las anteriores permiten una mejor interpretación fenomenológica de todo el proceso.

Tabla 78. Identificación de variables estratégicas

VARIABLES ESTRATÉGICAS OBTENIDAS MEDIANTE EL SOFTWARE DEL MICMAC	VARIABLES ESTRATÉGICAS DESPRENDIDAS A PARTIR DE LA INFORMACIÓN
1. Competitividad empresarial: Vinculada a temas de monopolio y marginalidad de precios	7. Cuellos de Botella
2. Flujo turístico.	8. Ocupabilidad; Vinculada a aspectos como Sobre expectativas, asimetrías, distorsiones y fallas de Mercado
3. Centros de soporte.	9. Marca y Percepción del Destino
4. Eslabonamiento de actividades económicas.	
5. Gestión pública.	
6. Conectividad y accesibilidad.	

b) Variable 1 - Competitividad empresarial:

- Resulta ser una de las variables más complejas; pues como se verá más adelante su desempeño está sumamente condicionado por causas de orden estructural en el Destino, como las “expectativas sobredimensionadas” en el turismo que desembocan en una sobre oferta de empleo, servicios y activos económicos (principalmente en el clúster medio) que desembocan en una marginalización del Mercado.
- Otros factores que afectan la competitividad empresarial, se relacionan con la “rigidez operacional” del Destino y la existencia de “barreras fácticas” que dificultan la prestación de una oferta en adecuadas condiciones de Mercado.

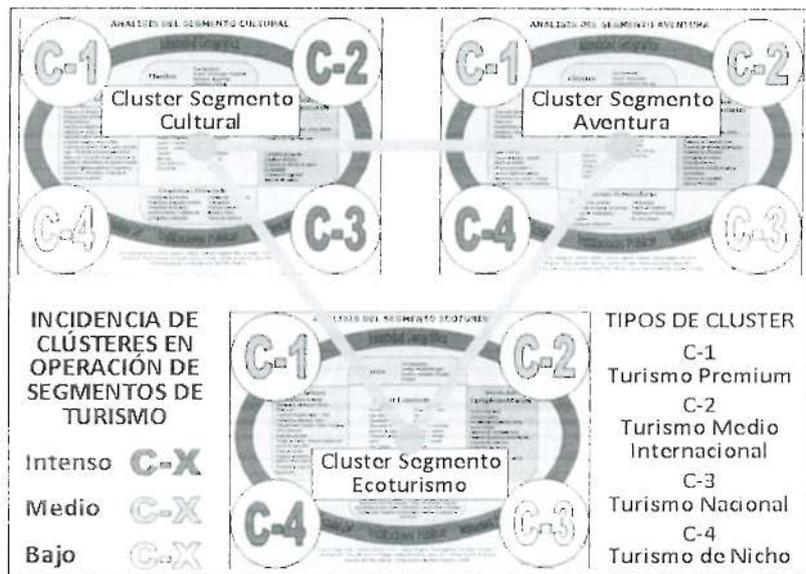
La rigidez y las barreras tienen correlatos territoriales, temáticos, tributarios y de gestión, como se verá oportunamente.

- Por último, la débil competitividad empresarial del Destino, está afectada también por las “asimetrías estructurales en la operación del Destino”, que provocan una “mesa desnivelada” para sus actores privados, a través de monopolios, oligopolios, posiciones de dominio y asimetrías en las condiciones de origen para la prestación de servicios (como la regulación y la normatividad).

c) Variable 2 - Flujo turístico:

- Es otra de las variables complejas, por cuanto se relaciona con el comportamiento de la demanda, que tiene patrones diferenciales, en función del clúster en el cual se desenvuelve y la capacidad (de este clúster) de superar las dificultades operacionales que impone el destino, a través de los “cuellos de botella” existentes.
- Mientras que el Clúster asociado al turismo de alto gasto, tiene capacidad de superar las dificultades y limitaciones en reservas de vuelos y entradas a los atractivos (en especial Machupicchu) en cualquier época del año (por su manejo de recursos y logística superior), el Clúster asociado al segmento joven (back packer), tiene la ventaja de la adaptabilidad de su público y la elasticidad de su tiempo, lo cual le permite superar igualmente (por tolerancia a las dificultades) las limitaciones que impone el Destino.
- El clúster que opera con el sector medio de la oferta (en gran medida familiar) resulta el más afectado por las dificultades del Destino, pues su tiempo es más acotado (vacaciones planificadas) y su capacidad económica no le alcanza para superar los sobre costos que se generan en época de alta. Lo cual sumado a la sobreoferta generan problemas severos de Mercado al Destino.

Gráfico N° 114: Participación de los Clústeres en la Oferta de Segmentos



Fuente: Plan Q'ente Concertado - 2011

- Por último, existen otros factores que condicionan el desempeño del Flujo Turístico (demanda) como por ejemplo la elevada altitud de la puerta de entrada al Destino (Cusco), que desalienta a los visitantes mayores de 50 años, que son muy numerosos en el mundo; lo cual resulta paradójico si se considera que más de la mitad del territorio cusqueño es amazónico, de enorme potencial turístico y con una altitud menor a los 1,500 msnm.

d) Variable 3 - Centros de soporte:

- Resulta ser una variable en la cual el sector tiene poca capacidad de acción e influencia, pues alude a la infraestructura y equipamiento natural del territorio que por extensión facilita la actividad del turismo; pero que en su mayoría no está desarrollado de manera exclusiva para esta función turística.
- El ranking de competitividad en el Turismo, que coloca al Perú como un país sumamente privilegiado en atractivos, es también severo al calificar su infraestructura como deficiente; y esa realidad es la que se refleja al determinar la importancia de esta variable en el desempeño del Destino; la cual se vincula igualmente a otras como; la rigidez operacional y las simetrías.
- En este aspecto hay que hacer una precisión. Mientras que las limitaciones en obra pública resultan una limitación al desarrollo del Destino, la respuesta del sector privado suele ser más dinámica y alienada a las señales de mercado, lo que en alguna medida compensa el déficit de facilidades

públicas en los centros de soporte, al menos en Cusco y las ciudades más vinculadas a la actividad.

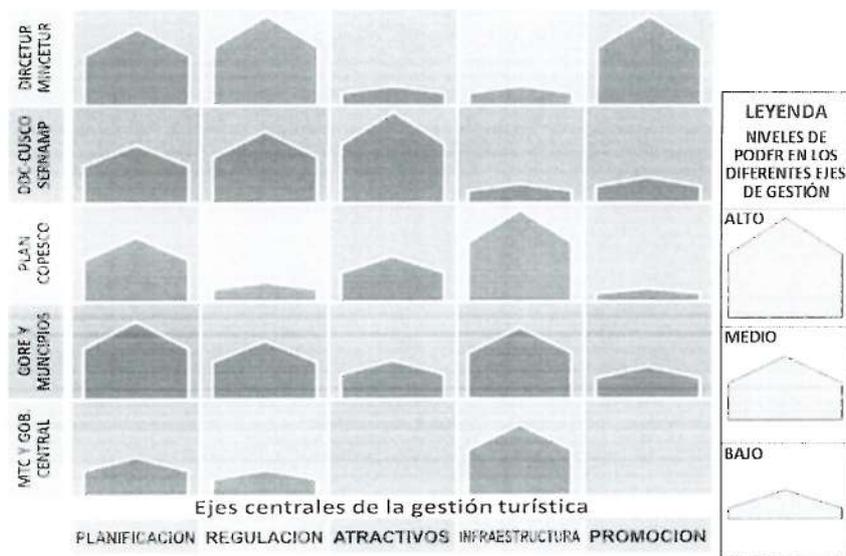
e) Variable 4 – Eslabonamiento de actividades económicas:

- Uno de los aspectos que genera más conflictividad en el Destino, es la demanda pública de una “derrama” más extendida de los beneficios del Turismo; la cual presenta dos factores estructurales limitantes: por un lado la existencia de “barreras y rigidez operacional”; y de otro lado “las asimetrías”. De las varias Barreras existentes, probablemente la tributaria sea la más severa, pues ella dificulta a las Mypes y los emprendimientos comunitarios tener una relación horizontal con las empresas grandes que solo pueden justificar hasta el 5% de sus gastos mediante boletas, haciendo inviable una relación de largo plazo y amplia de suministro por la imposibilidad de justificar ese consumo en sus contabilidades.
- A pesar de las dificultades existentes, el “eslabonamiento de actividades” en torno al turismo es significativo, como lo demostró de manera trágica el año 2010, la caída integral de la economía cusqueña (a todo nivel) que aconteció por la parálisis turística que produjo la inconexión de más de tres meses de Machupicchu (por lluvias y deslizamientos). La dificultad en este caso deriva de la debilidad de instrumentos para mediar el impacto de una actividad tan transversal como el turismo; dificultad que se viene superando gracias a la “cuenta satélite del turismo”, pero que aún no se posiciona en el imaginario regional, generando aun una percepción distorsionada de la importancia real de la actividad turística.

f) Variable 5 – Gestión pública:

- Una actividad tan importante en impactos económicos, empleabilidad y transversalidad de la economía como el turismo en el Cusco, no ha tenido hasta la fecha un correlato desde la gestión pública, tanto a nivel del Estado central como de la Región Cusqueña. En realidades cercanas en las cuales la actividad turística tiene menos impacto que en Perú, el Turismo tiene su propia cartera ministerial y a nivel regional escala a la más alta jerarquía y bajo una unidad de mando.

Gráfico N° 115: Dispersión de competencias en la gestión Turística del Destino



Fuente: Plan Q'ente 2011 (gráfico actualizado)

- En el caso cusqueño, la gestión pública del turismo ha tenido poca capacidad real de conducir el desempeño del Destino, debido a muchas causas, entre ellas el limitado peso político que ha tenido en la estructura de gobierno de la región y la escasa continuidad de sus políticas sectoriales ante los diversos cambios de conducción.
- Otro aspecto limitativo, es la dispersión, pues mientras que gran parte de la acción normativa recae en DIRCETUR Cusco, MINCETUR mantiene facultades exclusivas y excluyentes que no siempre permiten un accionar coordinado y alineado. De otro lado, el ente más poderoso a nivel financieros y de activos humanos e institucionales es COPESCO, entidad cuya actuación es totalmente autónoma y desvinculada de la acción e influencia de DIRCETUR.
- Finalmente, las organizaciones mixtas como la OGD y los consejos consultivos y especializados, resultan valiosos pero no logran superar las debilidades de gestión precisamente por el limitado peso político de dicho sector; limitando su accionar a labores de difusión, promoción y capacitación, pero con poca capacidad efectiva respecto a los factores centrales del desempeño del Destino como los cuellos de botella y las asimetrías estructurales.

g) Variable 6 – Problemática de conectividad y accesibilidad:

- Una de las mayores restricciones al turismo nacional, es que Perú básicamente tiene una única puerta aérea de entrada al país: el Aeropuerto Jorge Chávez; pues las conexiones internacionales desde otros aeropuertos

regionales, así como las rutas interregionales son muy limitadas (a pesar de los esfuerzos de los últimos años).

- Prácticamente todo el Turismo receptivo y el tránsito interno (turístico y étnico), está sometido a moverse por la única pista del Jorge Chávez; situación que estresa toda la operación y que deviene del inadecuado modelo de concesión, que ha privilegiado la rentabilidad y los negocios asociados del puerto aéreo en lugar de su competitividad (que podría ser muy alta por su ubicación estratégica en el continente).
- A esta limitación estructural de origen se suma el hecho de que el Aeropuerto del principal Destino Turístico Nacional (Cusco), también es de una sola pista, con severas limitaciones aeroportuarias (infraestructura, software, etc.) y opera en un alto riesgo operacional (altitud, geografía y clima); por lo cual casi ha llegado a su límite de tráfico aéreo.
- Se suma a esta problemática la injustificable situación de que, existiendo un tráfico tan intenso desde Lima a Cusco, no exista un puente aéreo entre ambas ciudades, lo cual somete esta ruta a severas posiciones de dominio, precios de capricho, dificultades de reserva de última hora y sobrecostos excesivos.
- Otro problema adicional es que la geografía andina cusqueña es sumamente abrupta, lo cual sumado a las limitaciones de su red vial dificulta y enlentece la conexión entre los atractivos; muchos de los cuales operan como “enclaves” (como Machupicchu²⁹, Moray y el Valle Sur) al no existir posibilidades de ir y volver por rutas diferentes; anulando todo sentido de circuitos, que son la base de una operación turística virtuosa.
- Con todas estas limitaciones, también resulta inexplicable que no exista un Hub aéreo regional (en base a pequeños aeropuertos o aeródromos), que permita sinergias y movilización rápida de atractivos de difícil acceso en la región (Manu, Amazonia de Quillabamba, Choquequirao, Suykutambo, etc.); y menos aún con otros atractivos nacionales que podrían ser empaquetados de forma conjunta, como Nazca y el Colca.
- Finalmente, se debe señalar la ausencia de infraestructura de conectividad adecuada a muchos de los atractivos más importantes; lo cual en muchos casos los hace operar en alto nivel de conflicto y vulnerabilidad (como el acceso a Machupicchu); y en otros (por su alta dificultad de llegada como Choquequirao y Huchuy Qosqo) los aleja de la posibilidad de dar acceso al gran turismo.

²⁹ La carretera Santa María – Santa Teresa que permitiría acceder desde el lado amazónico a Machupicchu y perfeccionar el circuito (en lugar del enclave actual) inexplicablemente aún no se inicia, a pesar de tener desde hace una década una Ley que la declara de interés público; y contar a la fecha con PIP y expediente técnico aprobado.

- Por todas estas limitaciones y problemas estructurales la conectividad y accesibilidad resulta una de las variables críticas, que limitan el desarrollo turístico en la región y el país; y requiere de una verdadera política de Estado para estar a la altura de los retos trazados.

h) Variable 7 - Problemática de cuellos de botella del destino:

- El posicionamiento mundial del Destino, regional; especialmente de la imagen de Machupicchu en el imaginario global, proyectan una demanda potencial muy elevada de visitantes. Sin embargo hay un conjunto de factores clave que limitan la capacidad de acogida, de manera estacional. Inicialmente este pico de “saturación” se presentaba únicamente en los llamados meses de alta (Julio y Agosto), pero actualmente se ha extendido a casi la mitad del año.
- Esta situación que muchos llaman “envejecimiento prematuro del Destino” se genera principalmente por dos causas: la capacidad limitada integral de aeropuertos (receptiva e interna); y la demanda de visitantes a Machupicchu que supera (en temporada alta) el límite de visitantes que su (agotado) modelo de gestión actual permite.
- Es necesario acotar que, en la percepción internacional (y también en gran parte de la nacional, e incluso local), Machupicchu constituye la imagen efectiva de todo el Destino (ni Cusco ni Perú poseen ese atributo). Por ello la gran mayoría de los extranjeros que vienen al Perú por Turismo cultural lo hacen por Machupicchu; y como resultado de ello, todos los demás atractivos deben competir entre ellos por los 3 o 4 días que le restan al visitante.

i) Cuellos de botella y su efecto en la ocupabilidad en el destino (var. 7 - 8):

- Este conjunto de “cuellos de botella” generan un resultado perverso, por cuanto, los clústeres que pueden vencer esta dificultad y traer visitantes al Destino (incluso en mese de alta) son los que trabajan con el turismo de alta gama (por su capacidad operativa y económica) y los que lo hace con el sector más adaptativo que puede disponer de mucho tiempo y tolerancia a las dificultades para lograr su propósito de llegar a Machupicchu. El perdedor de este modelo, es el turismo medio, cuyos clústeres llegan a operar en niveles de ocupabilidad menor al 25% (mercado marginalizado) con efectos dramáticos en pérdida de activos, desempleo y subempleo para miles de personas.

j) Variable 8 - Problemática ocupabilidad asimétrica en el destino:

- Además de los cuellos de botella que favorecen a los clústeres de los extremos (alta gama y adaptativo con ocupabilidad superior al 60%) en perjuicio de los que operan en segmento medio; existen factores que han impulsado sobreoferta turística precisamente en ese segmento: la creación de expectativas muy altas en torno al Turismo por parte de la población cusqueña (sin que otra actividad económica regional pueda compensarla).
- Estas expectativas sobredimensionadas surgen de las limitadas oportunidades (de empleo y participación empresarial) que generan otros sectores de la economía regional³⁰; y por la calidad y amplitud de atractivos culturales y naturales existentes.
- Sumando a todo esto, las fallas de mercado y las posiciones de dominio de muchos elementos claves de la operación del Destino, se genera el efecto de marginalización de gran parte de la oferta; situación que explica la mala percepción social y alta conflictividad en torno al turismo en la Región Cusco.

k) Variable 9 - Potencialidad y problemática de la marca y percepción del destino:

- El tener un atractivo tan altamente posicionado en el imaginario mundial como Machupicchu beneficia al Destino en varias formas, principalmente porque le otorga prestigio y categoría mundial (sobre la base de su Imagen). Pero justamente el efecto de que su imagen constituya el atributo central del Destino trae también efectos inadecuados; como por ejemplo de que la decisión de viajar al Destino de los viajeros dependa de la posibilidad *sine qua non* de tener entrada para (la Llaqta de) Machupicchu.
- Esta dependencia total de Machupicchu y la situación lamentable de que su agotado modelo de gestión (de más de cuarenta años de vigencia) no haya podido ser modernizado como estaba previsto (a través del nuevo concepto operacional que se instalaría mediante el proyecto del Centro de Visitantes); pone un límite de admisión a la Llaqta (y por extensión a todo el Destino) que genera problemas, distorsiones; situación de la que sacan ventaja los destinos competidores como México y Asia.
- La dependencia de Machupicchu también provoca otro efecto negativo colateral en el Destino, pues todos los demás atractivos deben competir entre ellos por los 3 o 4 días que le restan al visitante en la región; con lo que cada nueva aparición como *Vinicunca* afecta (compite) a los atractivos previamente consolidados como el Valle Sagrado.

³⁰ Las oportunidades limitadas de otros sectores económicos regionales resultan paradójicas por la potencialidad de la región para la Industria, Agricultura, Minería, Energía y Servicios No asociados al turismo

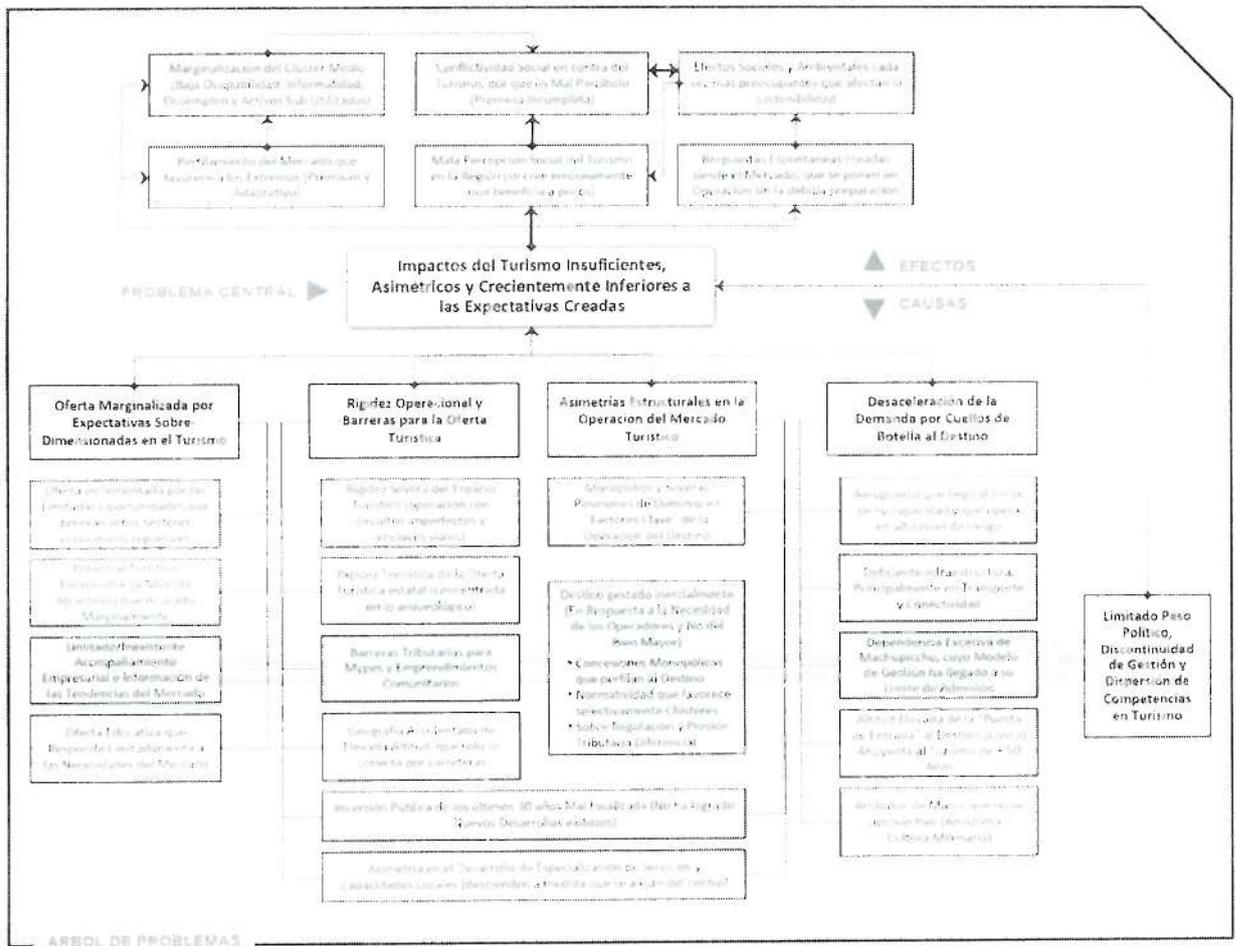
- El aspecto propiamente negativo de la “percepción del Destino”, es que la Marca Fáctica con la que se sale al mundo a “venderlo” se sostiene en la imagen híper posicionada de Machupicchu y no en la de Perú (y ni siquiera en la de Cusco). Este hecho, sumado a la forma inadecuada en la cual el país ha presentado la idea de Machupicchu al mundo, (como un lugar y no como un concepto territorial, simbólico o emocional) impide hacer de ésta una marca sombrilla o marca territorio (como lo son Caribe o Mundo Maya), lo cual a su vez no permite una verdadera diversificación y desarrollo de Destinos alternativos.
- La reflexión en este caso no parece apuntar a lo que muchos afirman: “Desmachupicchar” el Destino, pues sería equivalente a desprenderse de la imagen más prestigiosa tal vez de toda Sudamérica; si no, por el contrario en realizar un cuidadoso y muy prolijo proceso de reconversión o transferencia de marca, que permita que la idea de Machupicchu migre en el corto plazo a ser una marca territorio (incluyendo la montaña y todos sus caminos y monumentos asociados) y en el mediano plazo a una marca simbólica que resuma todo lo que puede ofrecer la región y el país; del mismo modo que el periodo Inca que duro apenas dos siglos logra sintetizar más de 5,000 años de cultura peruana.

III.4.C. Problemática del destino

a) De las variables estratégicas identificadas a la interpretación causal:

- Por la complejidad particular del fenómeno turístico en Cusco, cuya escala de operación es en gran medida equivalente a la que se planifica desde un Planeamiento Nacional, el esquema metodológico de proyección de variables es escenarios, no logra captar de manera satisfactoria la naturaleza y comportamiento fenomenológico de lo que acontece; que en muchos casos se vincula a problemática y políticas de estado.
- En respuesta a esta complejidad, y considerando que las variables estratégicas y sus tendencias no consiguen una interpretación suficiente del fenómeno turístico en la región, se ha optado metodológicamente por usarlas como un “instrumento” (muy valioso pero instrumento al fin) para la interpretación; desgonzándolas en muchos de los casos en sus principales atributos, para ser usados (de esta manera desglosada) bajo el recurso metodológico del “árbol de problemas”, como se muestra a continuación:

Gráfico N° 116 ESTRUCTURA CAUSAL – ÁRBOL DE PROBLEMAS



- Un aspecto que resulta bastante particular en el desarrollo del “árbol de problemas”, es que, muchos de los aspectos visibles del Turismo y que tienen que ver con el severo cuestionamiento social que tiene como actividad, resultan ser “efectos”; lo cual anticipa que su resolución deberá pasar por gestionar adecuadamente las causas que los provocan.
- El otro aspecto llamativo aparece en la transversalidad que tiene el aspecto de “gestión” y que ha generado que los aspectos causales asociados aparezcan de manera horizontal y no vertical como sucede usualmente. Esta particularidad coincide sin embargo, y se explica adecuadamente por la naturaleza transversal del Turismo, cuya dinámica interactúa prácticamente con todo el espectro de actividades que suceden en la propia sociedad (regional y nacional), al ser los turistas que nos visitan también “habitantes del territorio” (más allá de que los sean de forma temporal).

b) Factores causales de la problemática del destino:

Factor Causal 1 Oferta marginalizada por las Expectativas Sobredimensionadas creadas en torno al Turismo

Al menos existen cuatro factores relevantes que impulsan la creación de expectativas muy altas en el Turismo (por encima de las demás actividades económicas regionales) por parte de la población cusqueña; y tienen que ver con:

- Las limitadas oportunidades (de empleo y/o participación empresarial) que generan otros sectores de la economía a pesar de la potencialidad natural de la región (Industria, Agricultura, Minería, Energía, Servicios –No asociados al turismo, etc.) lo cual incrementa el interés en la actividad turística (en empleos e inversiones).
- La calidad y amplitud de atractivos culturales y naturales existentes en la región, que tienen en el posicionamiento mundial de Machupicchu su mayor activo.
- El limitado acompañamiento y asesoramiento que existe desde el Estado hacia la sociedad; que no ha generado señales correctas respecto a las tendencias y oportunidades; dando el mensaje difuso de que el Turismo es una oportunidad, pero sin la precisión de cuáles son los sectores que tienen o no sobreoferta, para focalizar mejor las expectativas.
- Al igual que en otros campos de la sociedad, la oferta educativa suele ser repetitiva y genera un limitado conjunto de perfiles técnicos y profesionales, generando abundancia en algunos (sobre oferta) y déficit en otros, lo cual obliga a cubrir esos perfiles con gente foránea, incrementando más la marginalización del Mercado.

Factor Causal 2 Rigidez Operacional y existencia de Barreras Fácticas en la Prestación de la Oferta Turística

El Destino Regional, se diseñó hace algo más de 40 años, en función de las características y modas imperantes de aquella época; sin embargo, en esencia el espacio turístico y la estructura operacional han variado muy poco, por lo cual presenta una severa rigidez que manifiesta en casi todos los aspectos: (i) Territorial-I, por cuanto se mantienen muchos circuitos imperfectos y enclaves en atractivos claves, los cuales anulan la posibilidad de “circuitos” que son el ABC de un Turismo apropiado; (ii) Territorial-II por la existencia de una geografía accidentada de ande, a elevada altitud que solo se conecta por carreteras, en muchos casos precarias, peligrosas y zigzagueantes, generando que los visitantes se desgasten y pasen mucho de su tiempo desplazándose; (iii) Temática, pues la oferta de Cusco sigue siendo muy centrada en lo Arqueológico y monumental; y (iv) Tributaria, como ya se mencionó, limitando la operación horizontal entre los prestadores de servicios de diferentes naturalezas jurídicas.

Se suma a ello la poca virtud que ha tenido la inversión estatal de los últimos 30 años, que (al no saber leer las señales del Mercado) no ha podido generar nuevos atractivos “detonantes” que permitan ampliar la oferta temática y dar dinamismo al Destino; con lo cual muchos productos han quedado en una situación *Flat* (plana) por décadas, como el Camino Inca, que con el modelo actual no resulta sostenible por la contaminación, la falta de tratamiento en los baños, el uso de personas como animales de carga, etc.

De otro lado, el sector privado ha podido compensar mucho de estas falencias, generando servicios de calidad y alta especialización; sin embargo, por su lógica de Mercado esto ha sucedido principalmente en Cusco, Valle Sagrado y Machupicchu Pueblo, provocando una asimetría y exclusión de estas posibilidades en todo el resto del territorio que anhela alcanzar beneficios del Turismo.

Factor Causal 3 Asimetrías Estructurales en la Operación del Mercado Turístico (mesa desnivelada)

La estructura operacional de la actividad turística en el Destino Región se despliega en un “Mercado Imperfecto”, porque gran parte de los servicios centrales son monopólicos o con fuertes posiciones de dominio (anomalías y debilidades); limitando el espacio de negocios para los actores locales; y determinando con ello una débil conducta inclusiva del Destino, limitado contacto con los clústeres locales, asimetría de los beneficios resultantes y una baja aprobación pública y social.

Gran parte de estos problemas tiene que ver con el ritmo inercial con el cual se ha desenvuelto el Destino, cuya orientación principal era una respuesta reactiva ante las necesidades expresas de los grandes operadores, pero sin una reflexión de hacia donde se enfoca el bien mayor; situación que se amplifica a su vez por la inversión estatal que no ha sabido responder a las señales del Mercado y que (al no promover nuevos productos exitosos) no ha coadyuvado en vencer estas asimetrías estructurales ni en generar oportunidades inclusivas.

Factor Causal 4 Desaceleración de la Demanda por la Existencia de Cuellos de Botella en el desempeño del Destino

En la percepción de todo el Turismo internacional y gran parte del turismo nacional (e incluso local), Machupicchu constituye la imagen efectiva de todo el Destino (ni Cusco ni Perú poseen ese atributo). En consecuencia más del 95% de los Turistas extranjeros que vienen al Destino Región lo hacen por Machupicchu; y como resultado de ello, todos los demás atractivos deben competir entre ellos por los 3 o 4 días que le restan al visitante.

La dificultad adicional de que la demanda de visitantes a Machupicchu supera (en temporada alta) el límite de visitantes que su (agotado) modelo de gestión actual permite, comprime aún más la marginalización del Mercado, para algunos clústeres turísticos; siendo uno de los cuellos de botella más agudos del Destino. Otro cuello de botella severo es la capacidad del Aeropuerto de Cusco, que prácticamente opera al límite en la temporada alta y con altos niveles de riesgo. Las dificultades para ampliar el límite operativo del Velazco Astete son en gran medida estructurales (ubicación, tamaño, una sola pista, imposibilidad de ampliación, etc.), pero se suman condiciones de equipamiento como software de operación, abastecedores de combustible, rampas, etc.

Muy vinculado al tema del aeropuerto aparece la dificultad existente por la limitada Infraestructura en general; y de manera particular en transporte y conectividad, lo cual incluye la ausencia de anillos viales y de posibilidades de conexión aérea interna en la región.

La elevada altitud de Cusco ciudad, que es la puerta (casi exclusiva) de entrada al Destino constituye otro cuello de botella, por cuanto genera temor en gran parte de los visitantes (principalmente de más de 40 o 50 años); limitando con ello el acceso de un segmento cuyo crecimiento es muy alto en el mundo.

Por último, el tema (antes referido) de los Atributos de Marca y la percepción del Destino, tan dominados por la imagen de Machupicchu, genera un gran cuello de botella muy severo que impone una fórmula perversa para la sostenibilidad a mediano y largo plazo:

$$\text{Capacidad de Admisión de Machupicchu} = \text{Capacidad de Oferta del Destino}$$

Factor Causal 5 Limitado Peso Político, Discontinuidad en la Gestión y Dispersión de Competencias en Turismo

Este tema fue ampliamente desarrollado en las variables estratégicas, por lo que únicamente se hará incidencia en los aspectos vinculantes siguientes: (i) La poca capacidad que ha tenido la gestión turística para acompañar adecuadamente el desarrollo de los emprendimientos privados que constituyen la oferta, generando los desbalances antes referidos; (ii) Igualmente el poco peso político no le ha permitido gestionar a su favor los aspectos tributarios que generan barreras para la oferta; (iii) Más allá de haber desarrollado el Primer PERTUR Regional (Q'ente 2011) es poco lo que ha podido hacer la gestión a cargo en los últimos 30 años para conducir el Destino; y mucho menos para reorientarlo a favor de un modelo más inclusivo; (iv) por último, a pesar de sus esfuerzos por promocionar otros atractivos, muy poco es lo que ha podido hacer para reorientar la preeminencia de Machupicchu en todo el Destino.

c) Identificación del problema central del destino:

Problema Central **Impactos del Turismo Insuficientes, Asimétricos y
Crecientemente Inferiores a las Expectativas Creadas**
A CONSECUENCIA DE LOS FACTORES 1, 2, 3, 4 y 5

Como resultado de los cinco Factores Causales identificados, se puede afirmar que, los impactos económicos del Turismo en la Región en los últimos años son muy importantes; sin embargo siempre se viene mantenido por debajo de las altísimas expectativas que el contexto ha generado (por situaciones ajenas al Sector). Esta brecha entre expectativas y efectos, tiende a ser cada vez más aguada debido a que las tasas de crecimiento de la actividad turística se vienen desacelerando por la existencia de los “cuellos de botella” identificados.

A este fenómeno, se suma el hecho de que, las Asimetrías Estructurales en la Operación, la Rigidez Operacional y las Barreras existentes en el Destino limitan severamente la posibilidad de ampliar la derrama de beneficios y la generación de un Mercado más equilibrado, con lo que se incrementa el desbalance asimétrico y cada vez mayor entre oferta y demanda, principalmente en el clúster turístico asociado al turismo medio, cuyo mercado (altamente estacional) presenta marginalización y bajos niveles de ocupabilidad de la excesiva oferta instalada a nivel de empleo y activos (impactos económicos limitados).

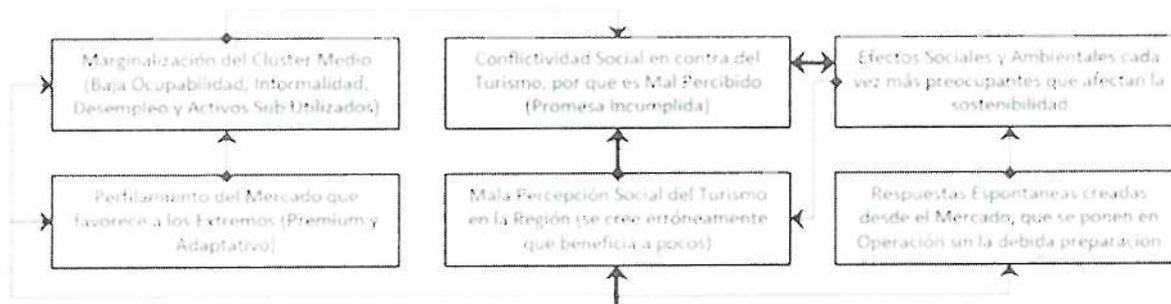
Esta situación no ha podido ser adecuadamente reorientada por la gestión a cargo del sector turismo, debido a la dispersión de sus competencias, su limitado peso político, y la mínima influencia que tiene sobre otros sectores del Estado (Nacional y Regional) involucrados en el desarrollo de esta actividad, a raíz de la transversalidad estructural del Turismo.

d) Efectos (económicos, sociales y ambientales) de la problemática del destino:

- La marginalización del mercado y los efectos que trae en desempleo, sub empleo y sub utilización de la capacidad instalada son el resumen el problema más severo del Destino; y ello provoca a su vez una mala percepción y conflictos sociales permanentes en torno a la actividad; los cuales se agudizan por la existencia de factores de distorsión del Mercado (posiciones de dominio, anomalías y debilidades) y por la ausencia de facilidades para generar mayores eslabonamientos económicos e inclusión social.
- En este contexto, dos efectos son los que resultan más álgidos y preocupantes: (i) La aguda Conflictividad Social en contra del Turismo, porque tiene una mala percepción social (Promesa Incumplida); y (ii) Efectos Sociales y Ambientales cada vez más preocupantes que afectan la

sostenibilidad. Ambos efectos finales de la situación tienden a retroalimentarse entre sí, generando un círculo vicioso muy preocupante.

- Estos efectos finales se explican por la intermediación de otros efectos intermedios, principalmente de aquellos que generan distorsiones al Mercado, pues el Turismo es una actividad económica que para alcanzar la virtud que la sociedad espera de él, debe desplegarse en condiciones de libre mercado.
- Los efectos intermedios referidos al Perfilamiento de Mercado³¹ ya se han explicado ampliamente; por lo que corresponde ampliar el otro efecto intermedio: “Respuestas Espontaneas creadas desde el Mercado, que se ponen en Operación sin la debida preparación”; el cual surge por la desesperación de los prestadores de Oferta, agobiados por la competencia por precio y la dependencia de los vendedores de producto, que (en esa situación marginal) no pueden consolidar ni mejorar su capacidad empresarial y se precipitan en buscar nuevos productos muchas veces bajo un precario diseño y preparación.



- Los efectos finales (Conflictividad social y efectos sociales y ambientales preocupantes) no solo afectan a la actividad turística; si no que, también incrementan la situación de un malestar integral en toda la sociedad Cusqueña, debido a la escala del fenómeno y por la transversalidad de su operación; por lo cual requiere una respuesta a nivel de política de Estado (Nacional y Regional).

III.4.D. Enfoque estratégico y conceptual para el destino

- a) Política turística regional propuesta:

³¹ Generados por el desbalance entre oferta y demanda; y que tienen como efecto perfilar su operación y favorecer a los extremos en contra del Clúster medio que le toca operar en condiciones de Marginalización de Mercado

- Todo el diagnóstico realizado, nos permite arribar a un problema central que resulta transversal con todo el desarrollo de la actividad y que tiene que ver por un lado con la propia actividad (impactos insuficientes) y por el otro lado con situaciones externas (expectativas sobre dimensionadas). En consecuencia, toda la política turística regional deberá orientarse prioritariamente a resolver el problema de los *“Impactos del Turismo Insuficientes, Asimétricos y Crecientemente Inferiores a las Expectativas Creadas”*, bajo una orientación que nace al poner en positivo la misma ecuación; es decir:



- A partir de este objetivo central del planeamiento turístico (política regional) será necesario construir un conjunto de Objetivos “Temáticos”, los cuales se habrán de llamar “Objetivos Estratégicos”; los cuales una vez más, nacen de dar respuesta al árbol de problemas, poniendo en positivo las causas centrales obtenidas.
- Sin embargo, para consolidar la coherencia y consistencia del planteamiento, será necesario que, estos Objetivos Estratégicos estar en concordancia a dos consideraciones metodológicas fundamentales: (i) Alineamiento con el enfoque del PENTUR y (ii) Estar en sintonía con un conjunto de “principios rectores” que enmarcan las aspiraciones que se tiene en la región con la actividad Turística.

b) Alineamiento con los pilares del PENTUR:

- La importancia superlativa que tiene el Destino Regional es un hecho de conocimiento general; importancia que se demuestra con el nivel de posicionamiento internacional que ha alcanzado y con haber alcanzado a tener una imagen y nombre propio ante el imaginario turístico global: El Destino Cusco – Machupicchu.
- A pesar de esta posición de privilegio, el Destino Regional no deja de ser parte de un todo nacional, y requiere estar en perfecto alineamiento con este contexto mayor (el PENTUR), para facilitar los procesos de desarrollo, para articular actividades e iniciativas, y sobre todo para ir evolucionando de manera conjunta hasta conseguir la aspiración mayor de todo el sector; que es generar una marca realmente global y territorial para el destino país.



- En ese contexto los Objetivos Estratégicos del PERTUR – CUSCO deberán estar (en menor o mayor nivel) en alineamiento estricto con cada uno de los Pilares del Plan Estratégico Nacional. PENTUR. Así tenemos:

Pilar (1)	Diversificación y consolidación de Mercados	<i>El Destino Regional requiere seguir Desarrollando estrategias para ampliar Mercados y su Sostenibilidad</i>
Pilar (2)	Diversificación y Consolidación de la Oferta	<i>Al Destino Regional le urge Consolidar y desarrollar una oferta turística sostenible que no solo dependa de Machupicchu</i>
Pilar (3)	Facilitación Turística	<i>Para el Destino es urgente la Promoción de mayor conectividad y de inversiones en turismo en Infraestructura y equipamiento</i>
Pilar (4)	Institucionalidad del Sector	<i>Generación de capacidades y condiciones estructurales para la Institucionalización y consolidación de la actividad turística</i>

c) Marco ético para el desarrollo turístico (principios rectores):

- Una de las principales debilidades del planeamiento estratégico es la ausencia de criterios orientadores cuando se debe elegir entre un tipo u otro de propuestas. Por ejemplo, en el turismo nacional siempre ha habido una pugna entre dos criterios (ambos legítimos): Por un lado buscar con la mayor captación de divisas en consideración a que las condiciones del Destino no son las de un turismo de masas. Del otro, hay quienes propugnan que la empleabilidad y la inclusión son un factor más importante a la hora de definir propuestas.
- Esta pugna dejaría de existir si previamente se hubiera trazado un “Marco ético” orientador a modo de principios rectores, pues él hubiera enfatizado aquello que es más importante y acorde a la mirada que el imaginario tiene respecto al Sector. En este contexto y sopesando las expectativas regionales

y la orientación que mejor acomodaría en la elección de propuestas, se ha considerado los tres Criterios rectores siguientes:

i. Equidad, inclusión y participación local

Está enfocado a contrarrestar la conflictividad y mala percepción que actualmente tiene el Turismo en la Región, privilegiando las decisiones que fomenten la inclusión y la participación social más amplia que sea posible en los beneficios de la “cadena de valor” del Turismo, bajo criterios de equidad; todo ello sin descuidar el enfoque de mercado (indispensable para el éxito comercial).

De otro lado incluye el concepto de “acceso social” para la población local; mejorando con ello sus alternativas de consumo y evitando la aparición de patrones de discriminación del clúster turístico respecto a la población anfitriona. Este acceso social, también está dirigido a la accesibilidad social difundida en los modelos financieros y participaciones empresariales.

ii. Autenticidad: Fundamento de marca

La enorme riqueza de atractivos de la región, es más que suficiente para sustentar una sólida “identidad turística” para toda forma posible de producto turístico; a través de argumentos históricos, prácticas ancestrales, folklore, escenas, paisajes culturales, etc. Por lo cual resulta innecesario y hasta contraproducente la sobreactuación, la desnaturalización o alienación al momento de tomar decisiones para el desarrollo turístico.

De otro lado, el sustento de la autenticidad como fundamento de la imagen del turismo, tendrá la posibilidad de generar un contexto que coadyuve en fortalecer la autoestima regional, el auto reconocimiento como proyecto histórico y una especie de objetivo común (supra-ordenado) que permita contrarrestar el alto grado de conflicto que existe actualmente en torno a la actividad turística.

iii. Autenticidad: Soporte de sostenibilidad

Deben orientarse a “controlar” los riesgos culturales que el turismo (y otras actividades) podrían generar en la población local debido a los intensos flujos de visitantes que convoca; y que pueden influir con su cultura, religión, costumbres identidad cultural.

Así mismo, la incursión familiar en actividades productivas puede provocar patrones disfuncionales, particularmente cuando las madres disponen de menos tiempo para el cuidado de los hijos al asumir nuevos roles. Para estos casos, este criterio rector también propone hacer de la cultura y tradición una fuente de soporte y cohesión familiar.

Análogamente, las relaciones con el medio ambiente podrían deteriorarse por el incremento de residuos, descuido del espacio agrícola, depredación de bosques, etc. Nuevamente este criterio rector asociado a los patrones de reciprocidad ancestral (de respeto y convivencia armónica con la tierra) debe ayudar a la sostenibilidad del medio ambiente.

A continuación se reconsidera la visión propuesta en el año 2010:

Visión del Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco

Al 2020 Cusco-Machu Picchu es 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.

Fuente: PERTUR 2010.

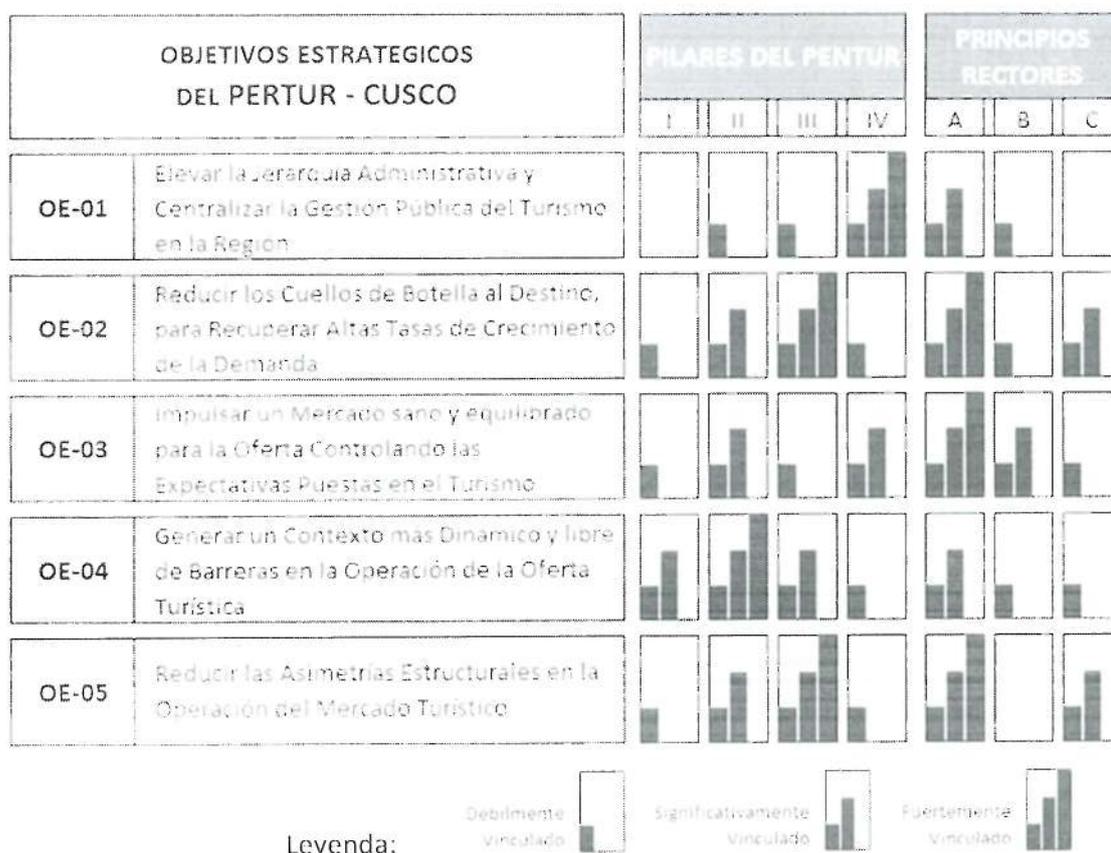
Se aprecia que las condiciones de la visión siguen siendo existentes y que se mantienen como parte del presente instrumento de gestión.

d) Determinación de los objetivos estratégicos:

- La política regional de Turismo identificada para el Destino, podría expresarse como el Reto de dar un SALTO DE ESCALA EN LOS IMPACTOS ECONÓMICOS; para que estén más acordes a las Expectativas creadas en torno a dicha actividad; y para que puedan dar respuestas económicas y sociales más inclusivas y eficientes (a nivel de impactos positivos), principalmente en favor de los clústeres menos favorecidos en el Mercado imperfecto de la operación turística.

- Bajo esta perspectiva, se han identificado cinco objetivos estratégicos para el Desarrollo Turístico; todos los cuales se encuentran alineados al PENTUR y responden al marco ético asumido, tal como lo expresa el cuadro siguiente:

Gráfico N° 117
Objetivos estratégicos PERTUR

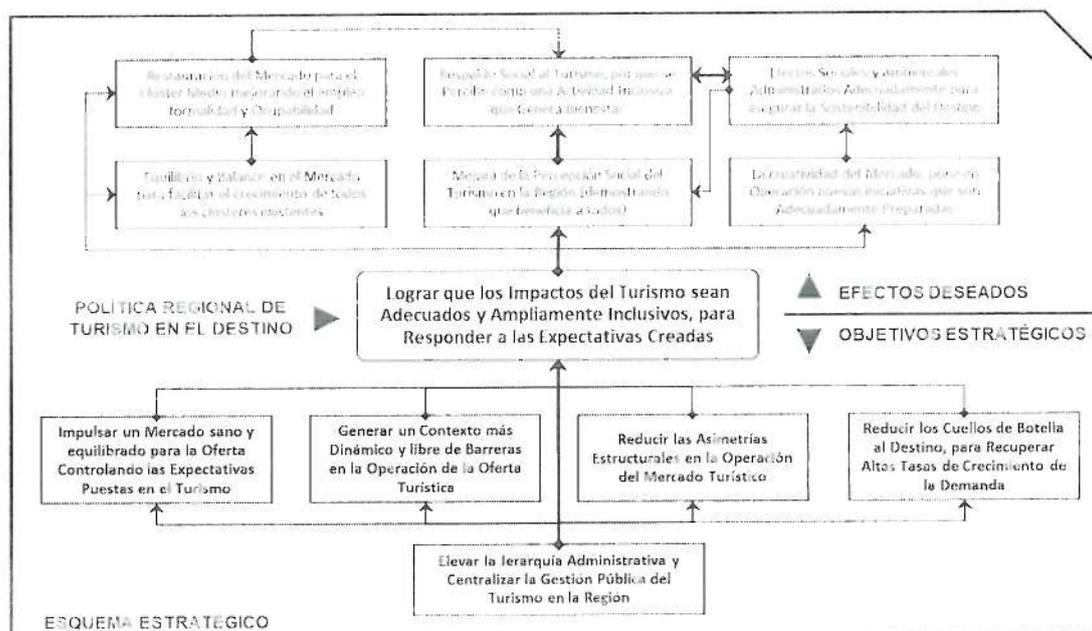


- Tal como queda resumido en el cuadro anterior, cada uno de los Objetivos Estratégicos se encuentra alienado en menor o mayor medida a al menos tres de los cuatro Pilares del PENTUR, lo que demuestra su perfecto alineamiento con la política nacional en Turismo.
- Del mismo modo, cada uno de los Objetivos Estratégicos se alinea en menor o mayor medida a al menos dos de los tres “Principios Rectores” establecidos en el “marco ético” de actuación para el turismo regional.
- Otra lectura relevante que permite el cuadro es la demostración de que los OE 02 y 03 responden mejor a los objetivos nacionales y al marco ético, lo cual los hace cualitativamente más urgentes de acometer (más allá de que todos sean igualmente importantes).
- El cumplimiento de los Objetivos Estratégicos identificados, coadyuvaría al Salto de Escala antes señalado y permitiría que el impacto del Turismo en la Región estaría más a la altura de la calidad y amplitud superlativa de los atractivos existentes.

e) Objetivos estratégicos y los efectos deseables para el destino:

- Si la Política Regional trazada para el Turismo alcanzara el éxito deseado, los efectos finales más relevantes serían: (i) el logro de la anhelada Sostenibilidad del Destino, mediante la Administración Adecuada de los Efectos Sociales y Ambientales que genera como actividad; y (ii) el logro de un amplio Respaldo Social al Turismo, porque se percibiría como una actividad inclusiva que genera bienestar en toda la población.
- Para que esta situación deseable se alcance en el futuro, los efectos intermedios tendrían que ver con conseguir un contexto empresarial más inclusivo, simétrico y en cual opere adecuadamente la libertad de Mercado, lo cual nivele la mesa a nivel de beneficios y oportunidades a todos los clústeres y facilite la creatividad, innovación y la conquista de nuevos mercados, generando con todo ello una mejor “percepción social” del Turismo, hasta convertirlo en una actividad apreciada en el imaginario regional.

Gráfico Nº 118
Esquema estratégico



Fuente: PERTUR 2010.

f) Estrategias específicas para relanzar el destino:

- Las estrategias identificadas en el cuadro siguiente, buscan favorecer el Salto de Escala que se necesita en el Turismo Regional (y en la calidad de sus

impactos económicos), y también favorecer en menor o mayor medida tres anhelos explícitos del sector: (I) favorecer una alta tasa de crecimiento sostenido del número de visitantes al Destino, (ii) Ampliar el tiempo efectivo de consumo de los visitantes; y (iii) Reducir los factores de exclusión y distorsión del Mercado (anomalías y debilidades). Así tenemos:

Tabla 79. Identificación de objetivos estratégicos y estrategias

VISION	OBJETIVOS DEL PENTUR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
<p>Al 2025 Cusco - Machu Picchu es 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.</p>	Diversificación y consolidación de Mercados	Recuperar el crecimiento de la demanda turística	<p>Promover una nueva imagen del destino con enfoque conceptual y de territorio.</p> <p>Impulsar la mejora de la gestión de Turismo</p>
	Diversificación y Consolidación de la Oferta	Impulsar un mercado sano y competitivo	<p>Desarrollar una oferta turística de calidad</p> <p>Impulsar el crecimiento sostenido del turismo y el posicionamiento del Destino Cusco-Machupicchu</p>
	Facilitación Turística	Reducir los cuellos de botella y las asimetrías estructurales en la operación del mercado turístico	<p>Priorizar e impulsar inversiones que ayuden a perfeccionar los productos turísticos</p> <p>Desarrollar acciones que permitan ampliar y mejorar la infraestructura de transporte y conectividad.</p>
	Institucionalidad del Sector	Elevar la jerarquía administrativa y centralizar la gestión pública del turismo en la región.	<p>Elevar el nivel funcional de DIRCE TUR CUSCO en la estructura orgánica del GORE a Gerencia</p> <p>Promover la inversión privada brindando marcos regulatorios correctos y seguridad al visitantes</p>

Fuente: Equipo de Trabajo. 2019-2020.

- Como se puede comprobar, muchas de las estrategias se dirigen a tratar de romper los cuellos de Botella que existen en el Destino; otras se enfocan en la conquista de nuevos mercados. También están las Estrategias que se dirigen a dar más flexibilidad, mejorar la interconexión y formar circuitos; mientras que otras se enfocan en fortalecer y consolidar atractivos de alto perfil inclusivo.
- Por la naturaleza transversal, se puede apreciar que algunas estrategias responden a más de uno de los objetivos estratégicos; sin embargo por

cuestiones de orden metodológico han quedado consignados de la forma en la cual la relación se aprecia como más consistente.

- De otro lado, muchas de las estrategias se orientan a fortalecer en el mediano y largo plazo atractivos y productos regionales de alta sintonía con las tendencias mundiales y que puedan operar con una dependencia cada vez menor de Machupicchu.
- Finalmente, se han planteado también Estrategias que buscan que el sector emita señales a los inversionistas y emprendedores (en función de las tendencias), para evitar que la oferta se desborde en determinados segmentos; y a su vez para que la induzca a otros en los que el Mercado actual genera mayor rentabilidad; impulsando la asociatividad, junto al crecimiento de la competitividad y capacidades locales.

g) Escenarios:

Los escenarios propuestos para trabajar son los siguientes:

Gráfico N° 119

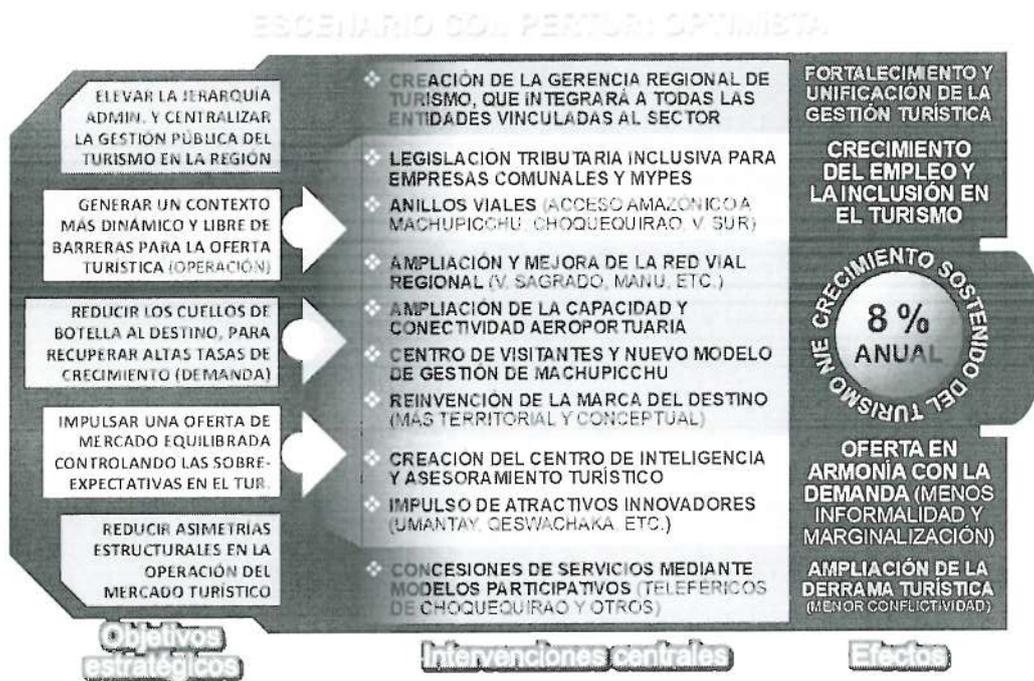


Gráfico N° 120



Gráfico N° 121

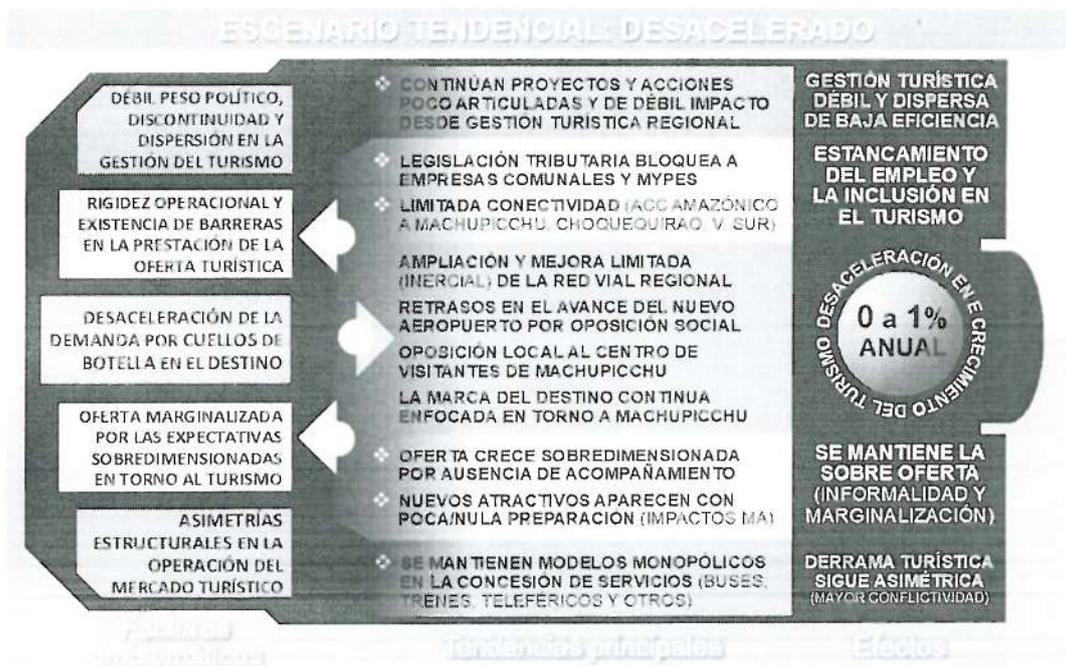


Gráfico N° 122



De acuerdo a los escenarios y en consenso con los miembros del ETE y la junta permanente del CM se ha decidido un escenario ideal que es el siguiente:

Gráfico N° 123



Tabla 80.

h) Determinación de los objetivos estratégicos, indicadores, metas y programación:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (OE)	LÍNEA DE BASE 2015	META					ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
			2016	2021	2022	2024	2025		
Recuperar el conocimiento de la demanda turística	# Visitantes	1,500,000	1,700,000	2,000,000	2,100,000	2,200,000	1. Promover una nueva imagen del destino con enfoque conceptual y de territorio	1. Promover Quezco Machupicchu como un destino para el desarrollo del turismo naturalista, cultural, aventura y vivencial	
	# días de estada fuera de casa promedio (%)	4.5	4.5	5	5	5		2. Desarrollar instrumentos estratégicos de marketing, integrando el rol privilegiado al cliente-turista	
	Nivel de Satisfacción (%)	300	350	380	400	400	Impulsar la mejora de la gestión de Turismo	3. Mejorar la gestión de la comercialización y operación de los servicios turísticos	
Impulsar un mercado sano y competitivo	# de interacciones # reuniones turísticas con proyectos TIC RUMAR	85%	90%	90%	90%	90%	Desarrollar una oferta turística de calidad	4. Impulsar y promover mercados de competencia, basados en el cumplimiento estricto de las normas legales vigentes por operadores y agencias de turismo	
	# de sistemas de alerta a la gestión turística	6	15	15	10	10	Impulsar el crecimiento sostenible del turismo y el posicionamiento del Destino Quezco Machupicchu	1. Diversificar la oferta turística cultural, naturalista, aventura y vivencial en las zonas turísticas actuales y potenciales	
	# de investigaciones	2	10	10	10	10		2. Desarrollar un sistema regional de monitoreo y evaluación de la dinámica y características de la actividad turística regional, bajo la implementación de tecnologías de información y de inteligencia comercial respecto a nuevos competidores y clientes	
Reducir los cuellos de botella y las asimetrías estructurales en la operación del mercado turístico	# Errores formalidades	3	10	20	20	20		3. Impulsar la innovación del sistema turístico regional, mejorando las capacidades técnicas, tecnológicas y la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión	
	Nivel de Asociatividad (%)	2	5	5	5	5	Promover e impulsar inversiones que ayuden a perfeccionar los productos turísticos	1. Fortalecer la asociatividad y representación grupal de las empresas turísticas	
	Nivel de conectividad (%)	75%	90%	100%	100%	100%	Desarrollar acciones que permitan ampliar y mejorar la infraestructura de transporte y conectividad	2. Promover la participación y concertación entre el sector público y privado para el desarrollo del turismo sostenible a favor del medio ambiente	
Elevar la jerarquía administrativa y centralizar la gestión pública del turismo en la región.	Nivel de la gestión turística (%)	75%	80%	100%	100%	100%		3. Mejorar las condiciones de accesibilidad y atracción turística, afines y fijas entre los destinos y productos turísticos de la región	
	Nivel de promoción pública período para la gestión turística (%)	80%	100%	100%	100%	100%	Elevar el nivel funcional de DIRCE TUR QUEZCO en la estructura (área de gestión) a Gerencia	1. Creación de nuevo rol funcional en la gestión del turismo	
								2. Desarrollar e implementar estrategias y herramientas que permitan planificar las zonas turísticas actuales y potenciales	

Fuente: Equipo de Trabajo, 2019-2020.

FASE IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

IV.1 Determinación de acciones estratégicas

Una vez identificado los objetivos estratégicos, se plantea las acciones estratégicas de acuerdo a las estrategias que a continuación son declaradas en la tabla.

Tabla 81

ESTRATEGIAS		ACCIONES ESTRATÉGICAS
Promover una nueva imagen del destino con enfoque conceptual y de territorio	1	Posicionar Cusco-Machupicchu como un destino para el desarrollo del turismo naturaleza, cultura, aventura y vivencial
	2	Desarrollar instrumentos estratégicos de marketing otorgándole el rol protagónico al cliente turista.
	3	Mejorar la gestión de la comercialización y operación de los servicios turísticos.
Impulsar la mejora de la gestión de Turística	4	Impulsar y promocionar mercados de competencia, basados en el cumplimiento estricto de las normas legales vigentes por operadores y agencias de turismo
Desarrollar una oferta turística de calidad	1	Diversificar la oferta turística cultural, naturaleza, aventura y vivencial en las zonas turísticas actuales y potenciales.
	2	Desarrollar un sistema regional de monitoreo y evaluación de la dinámica y características de la actividad turística regional, bajo la implementación de tecnologías de información y de inteligencia comercial respecto a nuestro competidores y clientes.
Impulsar el crecimiento sostenido del turismo y el posicionamiento del Destino Cusco Machupicchu.	3	Impulsar la innovación del sistema turístico regional, mejorando las capacidades científicas, tecnológicas, y la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión.
	1	Fortalecer la asociatividad y representación gremial de las empresas turísticas
Priorizar e impulsar inversiones que ayuden a perfeccionar los productos turístico	2	Promover la participación y concertación entre el sector público y privado para el desarrollo del turismo sostenible a favor del medio medio ambiente
Desarrollar acciones que permitan ampliar y mejorar la infraestructura de transporte y conectividad.	3	Mejorar las condiciones de accesibilidad y articulación terrestre, aérea y fluvial entre los destinos y productos turísticos de la región.
Elevar el nivel funcional de DIRCE TUR CUSCO en la estructura orgánica del GORE a Gerencia.	1	Creación de nuevo nivel funcional en la gestión del turismo
	2	Diseñar e implementar estrategias y herramientas que permitan planificar las zonas turísticas actuales y potenciales.
	3	Promover las mejoras al marco legal turístico que facilite, simplifique, formalice, regule y mejore la competitividad de la actividad turística.
Promover la inversión privada brindando marcos regulatorios correctos y seguridad al visitantes	4	Promover la inversión y la asociatividad público-privada
	5	Brindar las condiciones de seguridad, protección e información que garantice la integridad de los turistas.
	6	Reactivación del sector turismo POST COVID 16

Fuente: Equipo de trabajo. 2020.

Las acciones estratégicas conllevan a proponer un conjunto de proyectos y actividades que han sido identificados en trabajos de taller, reuniones y Tinkuy. A continuación se describe los 4 OE a detalle.

IV.2 Determinación de metas e indicadores de las acciones estratégicas

IV.2.A. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Recuperar el crecimiento de la demanda turística

ESTRATEGIA: Promover una nueva imagen del destino con enfoque conceptual y de territorio.
Acción estratégica Tabla 82

	INDICADOR	LINEA DE BASE	META 2025
Posicionar Cusco-Machupicchu como un destino para el desarrollo del turismo naturaleza, cultura, aventura y vivencial.			
Proyecto de competitividad MARCA Cusco	# Proyectos	0	1
Estudios de experiencias turísticas por segmentos	# Estudios de investigación de mercado	1	6
Elaboración de marco regulatorio para el aprovechamiento sostenido de experiencias por segmento y vocación turística	# de reglamentos	1	10
Diseñar e implementar un programa de capacitación, entrenamiento y certificación de competencias en actividades especializadas como turismo cultural, aventura, naturaleza y rural comunitario	# Capacitaciones certificadas	25	100
Diseñar e implementar un programa de fortalecimiento de las capacidades e instrumentos de política y gestión en responsabilidad ambiental y social empresarial	# Capacitaciones especializadas	5	25
Diseñar e implementar un programa de evaluación de la calidad y certificación por experiencias ofrecidas para los prestadores de servicios	# de Evaluaciones por programa	1	10

Acción estratégica

Desarrollar instrumentos estratégicos de marketing, otorgándole el rol protagónico al cliente-turista.	INDICADOR	LINEA DE BASE	META 2025
Elaboración de Plan de Marketing del destino Cusco-Machupicchu	# de Estudios	0	1
Creación de un ente promotor del destino Cusco-Machupicchu en mercados externos e internos	# de Entes promotores	0	2
Diseño e implementación de viajes de familiarización - productos turísticos	# de viajes de promoción	5	20

Acción estratégica

Mejorar la gestión de la comercialización y operación de los servicios turísticos.	INDICADOR	LINEA DE BASE	META 2025
Fortalecimiento de capacidades para mejorar la calidad de los servicios de transporte turístico, establecimientos de hospedaje establecimientos de alimentación, agencias de viaje y guisismo.	# de Capacitaciones	30	150
Programa para establecer sistemas de evaluación, gestión y certificación de calidad en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas (ISO 9001/4001, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social empresarial)	# de Programas	1	5
Creación de un centro de competitividad, asesoría, asistencia técnica y capacitación empresarial en turismo	# de Centros de apoyo	1	5
Diseño e implementación de sistemas electrónicos de tramites gubernamentales para la formalización y creación de empresas turísticas	# de Sistemas	3	10

Implementación de premios o incentivos a las buenas prácticas que contribuyan con la mejora de la calidad y turismo responsable (premio regional de turismo)	# de premiaciones	1	2
--	-------------------	---	---

ESTRATEGIA: Impulsar la mejora de la gestión de Turística
Acción estratégica

Impulsar y promocionar mercados de competencia, basados en el cumplimiento estricto de las normas legales vigentes por operadores y agencias de turismo.	INDICADOR	LINEA DE BASE	META 2025
Elaboración de estudios e investigaciones de comunidades rurales y nativas actuales y potenciales relacionadas con el turismo comunitario	# de Estudios	0	5
Fortalecimiento de las capacidades de la red de turismo comunitario en la Región Cusco	# de Actividades	10	40
Impulsar el mercado de convenciones	# de Actividades	0	5
Impulsar el mercado gastronómico	# de Actividades	0	5
Estudio de clima de negocios para explorar nuevas opciones de turismo considerando las nuevas tendencias y posibles combinaciones	# de Estudios	0	2
Turismo Social	# de Actividades	0	2

IV.2.B. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Impulsar un mercado sano y competitivo

ESTRATEGIA: Desarrollar una oferta turística de calidad
Acción estratégica

INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2025
Diversificar la oferta turística cultural, naturaleza, aventura y vivencial en las zonas turísticas actuales y potenciales.		
Elaboración de inventario y jerarquización de los recursos turísticos naturales y culturales por zonas turística	2	8
Mejoramiento de los recursos públicos turísticos para el aprovechamiento del conjunto arqueológico de Waqrapucara	0	1
Optimizar la oferta turística de observación de vicuñas en Pomacanchis	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de Acopia	0	1
Estudio de experiencias para la implementación de la ruta de Tupac Amaru	0	1
Mejoramientos de los servicios públicos turísticos de la provincia de Paruro	0	1
Optimizar la oferta turística de señalización y observación en la provincia de Canas	0	1
Acondicionamiento turístico de las rutas de caminata Lares - Valle Sagrado	0	1

Mejoramiento de los servicios públicos de la ruta de Tupac Amaru en las provincias de Canas, Canchis, Chumbivilcas, Acomayo y Espinar	# de intervenciones a los recursos turísticos	3	10
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de Colquepata	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de Ollantaytambo	# de intervenciones a los recursos turísticos	0	3
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos asociados a la plaza principal de Pisac del distrito de Pisac	# de intervenciones a los recursos turísticos	1	3
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de Lamay	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Optimizar la oferta de los servicios públicos turísticos del distrito de Coya	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de Calca	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos asociado a los andenes de Yucaj en el distrito de Yucaj	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico de la ruta de caminata Urubamba - Chicon - Lagunas de Urubamba - San Juan - Yucaj	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico de la ruta de caminata Ericson - Ruta del Sol Challabamba (Tres Cruces)	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico de la ruta de caminata San Sebastián - Yuncaypata	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Construcción y equipamiento de Centro de Interpretación en Sicuani (Iglesia de Sicuani u otro)	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Construcción y equipamiento de Centro de Interpretación en Inambari	# de intervenciones al recurso turístico	0	1

Acondicionamiento turístico del Recurso Natural Pongo de Mainique	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos en piso de valle Piscacucho - Qoriwayrachina del distrito de Machupicchu	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de acceso amazónico en el distrito de Machupicchu	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de acceso amazónico en los distritos de Huayopata, Maranura, Santa Ana y Santa Teresa	# de intervenciones a los recursos turísticos	4	10
Acondicionamiento turístico de Abra de Ajanaco - Chontachaca	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos en los sectores San Francisco, Koribeni, distritos de Santa Ana y Echarati, provincia de la Convención	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos en la ruta Salkantay - Collpapampa - Lucmabamba en el distrito de Santa Teresa	# de intervenciones a los recursos turísticos	2	5
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de la provincia de Espinar	# de intervenciones a los recursos turísticos	1	4
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de la provincia de Paucartambo	# de intervenciones a los recursos turísticos	1	6
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de la provincia de Quispicanchis	# de intervenciones a los recursos turísticos	1	8
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos de la provincia de Chumbivilcas	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos del distrito de San Pedro	# de intervenciones al recurso turístico	0	1

Optimización de recursos turísticos que necesiten mejora continua	# de intervenciones a los recursos turísticos	2	15
Acondicionamiento turístico del Camino Inca Chinchero - Huchuy Qosqo	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico del Camino Inca P.A. Saqsaywaman - C.A. Huchuy Qosqo	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico del Camino Inca Qoriwayrachina - Choquesuysuy	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento turístico de los Caminos del Capac Nan a la periferia de la ciudad del Cusco	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Acondicionamiento de instalaciones turísticas para ciclismo Maras - Moray	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Reconversión de la Estación de San Pedro (Áreas Ecológicas - Recreativas)	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Elaboración de estudios para la reconversión urbana del actual Aeropuerto del Cusco	# de Estudios	0	1
Estudios para la incorporación de energías alternativas en las zonas turísticas (gas, energía solar, otros.)	# de Estudios	0	1
Elaboración de planes de uso público, planes de uso turístico para áreas naturales protegidas, parques, atractivos, sitios arqueológicos y otros a evaluar * Para un atractivo	# de Estudios	5	20
Diseño e implementación de un programa de mantenimiento de recursos turísticos naturales y culturales (según sus categorías y zonificaciones) * Para un atractivo	# de Estudios	5	20

ACR Comunal de Q'eros	# de Estudios	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos turísticos en el cerro Wanakaui del distrito de San Sebastián	# de intervenciones al recurso turístico	0	1
Mejoramientos de los servicio públicos turísticos de la provincia de Anta	# de intervenciones a los recursos turísticos	1	6
Mejoramiento de la cadena artesanal en la región Cusco	# de proyectos	0	2
Acondicionamiento de las grutas de Warari y Qarañawi	# de intervenciones a los recursos turísticos	0	2
Construcción y equipamiento de Centro de Interpretación en Machupicchu	# de proyectos	0	1
Mejoramiento de los servicios públicos de los recursos turísticos que componen el boleto turísticos	# de intervenciones a los recursos turísticos	0	16
Acondicionamiento turístico del centro histórico y la ciudad del Cusco	# de proyectos	0	2

ESTRATEGIA: Impulsar el crecimiento sostenido del turismo y el posicionamiento del Destino Cusco-Machupicchu.
Acción estratégica

INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2025
Desarrollar un sistema regional de monitoreo y evaluación de la dinámica y características de la actividad turística regional, bajo la implementación de tecnologías de información y de inteligencia comercial respecto a nuestro competidores y clientes.		
# de centros de apoyo	0	1
Creación de un sistema de monitoreo y seguimiento de la actividad turística		
# de centros de apoyo	0	1
Creación de Observatorio Turístico		
# Estudios	1	2
Actualización de la cuenta satélite regional		

Acción estratégica

INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META 2025
Impulsar la innovación del sistema turístico regional, mejorando las capacidades científicas, tecnológicas, y la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión.		
# de Plataformas	1	10
Fortalecimiento del plataforma de obtención de datos para la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo		
# de centros de apoyo	0	1
Diseño e implementación del centro de investigación e inteligencia de mercados		
# de centros de apoyo	0	8
Creación de sistemas de información turística-cultural virtual por zona turística		

IV.2.C. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Reducir los cuellos de botella y las asimetrías estructurales en la operación del mercado turístico

ESTRATEGIA: Priorizar e impulsar inversiones que ayuden a perfeccionar los productos turístico
Acción estratégica

INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Fortalecer la asociatividad y representación gremial de las empresas turísticas.		
Actividades para fortalecer los gremios de prestadores de servicios	0	10
Diseño de una plataforma de empresas de turismo para responder las nuevas tendencias	0	5

Acción estratégica

INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Promover la participación y concertación entre el sector público y privado para el desarrollo del turismo sostenible a favor del medio medio ambiente		
Diseñar e implementar un programa de educación ambiental en las zonas turísticas	1	25
Diseñar e implementar un programa de forestación y reforestación en las zonas turísticas (Para una reforestación de 200 hectáreas)	1	8

Diseño e implementación de un programa de prevención y mitigación de riesgos en las zonas turísticas	# de Programas	1	8
Elaboración de estudios de disposición a pagar por los turistas que visitan el patrimonio cultural y natural (valoración económica de bienes públicos relativos al patrimonio cultural y natural) * Para un Atractivo	# de Estudios	0	10

ESTRATEGIA: Desarrollar acciones que permitan ampliar y mejorar la infraestructura de transporte y conectividad.
Acción estratégica

Mejorar las condiciones de accesibilidad y articulación terrestre, aérea y fluvial entre los destinos y productos turísticos de la región.	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Estudio del sistema de conectividad y sus impactos en el Santuario Histórico de Machupichu	# de Estudios	1	2
Mejoramiento de carretera Paucartambo – Pilcopata – Atalaya	# de Proyectos	1	2
Mejoramiento de carretera desvío Paucartambo - Huatogto	# de Proyectos	0	1
Mejoramiento de carretera Yauri - Suykutambo (Destino Colca - Cusco Machupicchu)	# de Proyectos	0	1
Mejoramiento de carretera Cruzpata - Maras	# de Proyectos	0	1
Mejoramiento de la carretera Písaq-pueblo, Písaq-ruinas.	# de Proyectos	0	1
Estudios para la construcción de la carretera desvío Macropujio - Collpapampa	# de Estudios	0	1
Estudios para Mejoramiento de los aeropuertos de Patria, Yauri y Quincemil	# de Estudios	0	1
Estudio para la construcción de aeropuerto en la provincia de La Convención.	# de Estudios	0	1
Construcción del nuevo terminal terrestre interregional en el Destino Cusco-Machupicchu	# de Proyectos	0	1

Construcción y mejoramiento de terminales terrestres interprovinciales en las zonas turísticas	# de Proyectos	0	1
Construcción de teleférico a Huchuy Qosqo (u otra modalidad)	# de Proyectos	0	1
Construcción de teleférico de acceso a la periferia del Conjunto Arqueológico de Choquequirao	# de Proyectos	0	1
Actividades para promover la conectividad inter regional aérea	# de Actividades	1	10

IV.2.D. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Elevar la jerarquía administrativa y centralizar la gestión pública del turismo en la región

ESTRATEGIA: Elevar el nivel funcional de DIRCETUR CUSCO en la estructura orgánica del GORE a Gerencia.
Acción estratégica

Creación de nuevo nivel funcional en la gestión del turismo	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Creación de una Unidad de Implementación y Gestión del Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco (destino Cusco-Machupicchu / unidad de gestión de destino)	# Unidades de gestión del PERTUR	0	1
Evaluación, medición de impactos y actualización del PERTUR	# de Evaluaciones	1	5

Acción estratégica

INDICADORES	LÍNEA DE BASE
-------------	---------------

Diseñar e implementar estrategias y herramientas que permitan planificar las zonas turísticas actuales y potenciales.		META 2025
Elaboración de planes y programas de desarrollo turístico por zonas turísticas (Para una zona turística)	# de PDTL	12
Estudios de Capacidad de Carga turística por recurso, atractivo y producto turístico	# de Estudios de CCT	1
Capacitación a funcionarios municipales en planeamiento estratégico y gestión aplicadas al turismo.	# de Capacitaciones	5

ESTRATEGIA: Promover la inversión privada brindando marcos regulatorios correctos y seguridad al visitantes
Acción estratégica

Promover las mejoras al marco legal turístico que facilite, simplifique, formalice, regule y mejore la competitividad de la actividad turística.	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Estudio y propuesta legislativa para la reestructuración de los aspectos tributarios y administrativos para el turismo, que promueva la formalización y creación de empresas turísticas	# de Estudios	0	10
Creación de un fondo de inversión para el financiamiento de proyectos y acciones para el turismo	# de iniciativas legislativas	0	1
Diseño de instrumentos financieros que permitan la participación, asociatividad local y cofinanciamiento en inversiones estratégicas	# de instrumentos financieros	0	5

Acción estratégica

	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Promover la inversión y la asociatividad público- privada.	# de organismos	0	1
	# de unidades promotoras de turismo en gobiernos locales	0	15
Acción estratégica			

	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Brindar las condiciones de seguridad, protección e información que garantice la integridad de los turistas.	# de planes	0	6
	# de centros de información turística	3	10
	# de planes	0	1
	# de campañas	5	20

Acción estratégica

Reactivación del sector turismo POST COVID 19	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META 2025
Paquete de medidas de reactivación económica social	# de acciones	0	1
Desarrollo de las condiciones de seguridad sanitaria en el Destino Turístico Cusco	# de acciones	0	10
Implementación de protocolos de bioseguridad	# de acciones	0	4

IV.3 Elaboración del Plan de Acción

Tabla 83. Detalle de plan operativo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Recuperar el crecimiento de la demanda turística																	
	PROGRAMACIÓN																	
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADOR	SITUACION	POSITIVO COVID 19	LINEA DE BASE	META 2025	ZONA	CENTRO TURISTICO	RESPONSABLES	PRIORIDAD	PRESUPUESTO (S/.)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
												Proyectos de combate a la COVID	# Proyectos	2030\$50	X	0	1	Todas

Acciones (A):	ID VARCA C-150	# Estudios de investigac. o de mercados	IDEA	✓	6	Todas	Centros turísticos de importancia a definir	Exterior y Comercio Turismo	Corto plazo	30.000.00	
A Estudios de experiencias turísticas por segmentos		# Estudios de investigac. o de mercados	IDEA	✓	6	Todas	Centros turísticos de importancia a definir	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Gremios de Turismo	Corto plazo	30.000.00	
A Elaboración de marco regulatorio para el emprendimiento		# de reglamentos	IDEA	X	10	Todas	Centros turísticos de importancia a definir	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Gremios de Turismo	Corto plazo	50.000.00	
A Soporte de experiencias por segmento y vocación turística		# de reglamentos	IDEA	X	25	Todas	Centros turísticos de importancia a definir	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Gremios de Turismo	Corto plazo	280.000.00	
A Capacitación especializada en competencias en actividades especializadas como turismo aventura naturaleza y turismo comunitario		# Capacitaciones especializadas	IDEA	X	5	Todas	Centros turísticos de importancia a definir	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gremios de Turismo	Corto plazo	280.000.00	

ACCIONES ESTRATEGICAS	Impulsar y promocionar mercados de competencia, basados en el cumplimiento o estricto de las normas legales vigentes por operadores y agencias de turismo.	INDICADOR	SITUACION	POSICION	LINEA DE BASE	META 2025	ZONA	CENTRO TURISTICO	RESPONSABLES	PRIORIDAD	PRESUPUESTO (S/.)	Programacion					
												2020	2021	2022	2023	2024	2025
A	Elaboración de estudios e investigación de comunidades turales y nativas actuales y potenciales relacionadas con el turismo comunitario	# de Estudios	IDEA		0	5	Todas		Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Comunicaciones Rurales	Coro plazo	67 000.00	I	I	I	I	I	I
A	Fortalecimiento de las capacidades operacionales de la red de turismo comunitario en la Región Cusco	# de Actividades	EN PROGRESO	X	10	40	Todas		Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Comunicaciones Rurales	Coro plazo	500.000.00	I	I	I	I	I	I
A	Impulsar el mercado de conversiones	# de Actividades	IDEA		0	5	Todas		Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Comunicaciones Rurales	Coro plazo	187 000.00	I	I	I	I	I	I
A	Impulsar el mercado gastronómico	# de Actividades	IDEA		0	5	Todas		Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobiernos Locales / Comunicaciones Rurales	Coro plazo	55 000.00	I	I	I	I	I	I

Estado de Ejecución	# de Ejecuciones	EN PROCESO	0	1	2	3	4	5	6	Todos	Acción	Costo	2013-2014
A	Elaboración de memoria descriptiva de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco	287,301.00	
P	Mediante los recursos humanos, materiales y financieros de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco		
A	Organización de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco		
P	Mediante los recursos humanos, materiales y financieros de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco		
A	Elaboración de memoria descriptiva de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco		
P	Mediante los recursos humanos, materiales y financieros de la institución	# de Ejecuciones	0	0	0	0	0	0	0	Todos	Regional de Cusco		

Proyectos (P) y Acciones (A):

<p>A</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p>2042 2400002</p>	<p>X</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>
<p>P</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p>DEA</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>
<p>P</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p>TDR</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>3</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>
<p>P</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p>2035547</p>	<p>X</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>
<p>P</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p></p>	<p>X</p>	<p>0</p>	<p>3</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>
<p>P</p> <p>Comandancia Luzmila de la Zona de la Zona de la Zona de la Zona</p>	<p># de Inventar res B res B res B res B</p>	<p>2448885</p>	<p>X</p>	<p>0</p>	<p>3</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Medio Aereo</p>	<p>Director Regional Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>	<p>Comando Exército Gobierno Gobierno Gobierno Regional Cusco</p>

PARQUE REGIONAL DE PISCAS			Locales / Gobierno Regional Cusco								
<p>P</p> <p>Manejo y mantenimiento de los servicios públicos de piscicultura en la zona de estudio</p>	<p>IDEA</p>	<p>0</p>	<p>Valle Sagrado</p>	<p>Cusco</p>	<p>0</p>						
<p>A</p> <p>Organización y mantenimiento de los servicios públicos de piscicultura en la zona de estudio</p>	<p>IDEA</p>	<p>0</p>	<p>Valle Sagrado</p>	<p>Cusco</p>	<p>0</p>						
<p>P</p> <p>Manejo y mantenimiento de los servicios públicos de piscicultura en la zona de estudio</p>	<p>IDEA</p>	<p>0</p>	<p>Valle Sagrado</p>	<p>Cusco</p>	<p>0</p>						
<p>P</p> <p>Manejo y mantenimiento de los servicios públicos de piscicultura en la zona de estudio</p>	<p>24-1505</p>	<p>X</p>	<p>Valle Sagrado</p>	<p>Cusco</p>	<p>0</p>						
<p>P</p> <p>Atención y mantenimiento de los servicios públicos de piscicultura en la zona de estudio</p>	<p>IDEA</p>	<p>0</p>	<p>Valle Sagrado</p>	<p>Cusco</p>	<p>0</p>						

Zona de destino Para el proyecto					EXERCY Tuning	
A	ACR Contratos de Electricidad	3	Sur del Cusco	Peru	Medano plaza	Servicio Vicralde Areas Navales Provincas / Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / DCC / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco
P	Mantenimiento de los servicios de electricidad en el Centro Administrativo de la Provincia de Arequipa	X	Cusco	Cusco	Cusco plaza	Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco
P	Mantenimiento de los servicios de electricidad en la Provincia de Arequipa	X	Municipios de Chumbivilcas, Huancabamba y Víctor Larco	Cusco	Cusco plaza	Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco
P	Mantenimiento de los servicios de electricidad en la Provincia de Arequipa	X	Tarma	Tarma	Cusco plaza	Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco
P	Mantenimiento de los servicios de electricidad en la Provincia de Arequipa	X	Tarma	Tarma	Cusco plaza	Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco
P	Mantenimiento de los servicios de electricidad en la Provincia de Arequipa	X	Tarma	Tarma	Cusco plaza	Director Regional de Comercio Exterior / TUNING / Gobiernos Locales / Gobierno Regional Cusco

Indicador de Impacto	Indicador de Proceso	Indicador de Resultado	Indicador de Eficacia	Indicador de Eficiencia	Indicador de Equidad	Indicador de Sostenibilidad	Indicador de Transparencia	Indicador de Responsabilidad	Indicador de Rendición de Cuentas
Creación de alianzas de cooperación con actores de la zona turística	DEA	X	C	8	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Creación de alianzas de cooperación con actores de la zona turística	DEA	X	C	8	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 DS
Reforzar los cimientos de base y las estructuras estructurales en la operación del mercado turístico

ESTRATEGIAS
 Priorizar e impulsar inversiones que ayuden a perfeccionar los productos turísticos

ACCIÓNES ESTRATÉGICAS	Fortalecer la asociatividad y representación gremial de las empresas turísticas.	INDICADORES	SITUACIÓN	POST COVID 19	LINEA DE BASE 2025	ZONA	CENTRO TURÍSTICO	RESPONSABLES	PRIORIDAD	PRESUPUESTO S/.	Programación					
											2020	2021	2022	2023	2024	2025
											I	II	I	II	I	II
1	Proyectos (P) y Acciones (A):	# de alianzas de cooperación	EN PROCESO	X	C	Todos	Todos	GREMIOS	Coro Píaz	50.000	I	II	I	II	I	II
		# de alianzas de cooperación	EN PROCESO	X	C	Todos	Todos	GREMIOS	Coro Píaz	50.000	I	II	I	II	I	II

ACCIONES ESTRATEGICAS	Promover la participaci3n y concertaci3n entre el sector p3blico y privado para el desarrollo del turismo sostenible a favor del medio ambiente	INDICADORES	SITUACION	POST COVID 19	LINEA DE BASE	META 2025	ZONA	CENTRO TURISTICO	RESPONSABLES	PRIORIDAD	PRESUPUESTO S/.	Programacion					
												2020	2021	2022	2023	2024	2025
A	Desarrollar e implementar un programa de educaci3n ambiental en las zonas turisticas	# de programas	DEA		1	25	Todos	Todos	Servicio Nacional de Areas Naturales Protegidas / Direcci3n Regional de Comercio Exterior / Turismo / Gobierno Local / Gobierno Regional Cusco	Cont. plazo	4.400.000,00	I	I	I	I	I	I
A	Desarrollar e implementar un programa de educaci3n ambiental en las zonas turisticas	# de programas	DEA		1	5	Todos	Todos	Servicio Nacional de Areas Naturales Protegidas / Direcci3n Regional de Comercio Exterior / Turismo / Gobierno Local / Gobierno Regional Cusco	Medio plazo	2.100.000,00	I	I	I	I	I	I
A	Elaborar e implementar un programa de educaci3n ambiental en las zonas turisticas	# de programas	DEA		1	5	Todos	Todos	Servicio Nacional de Areas Naturales Protegidas / Direcci3n Regional de Comercio Exterior / Turismo / Gobierno Local / Gobierno Regional Cusco	Medio plazo	5.000.000,00	I	I	I	I	I	I

6	ACCIONES ESTRATEGICAS	Reactivación del sector turismo POST COVID 19	INDICADORES	SITUACION	POST COVID 19	LINEA DE BASE 2025	ZONA	CENTRO TURISTICO	RESPONSABLES	PRIORIDAD	PRESUPUESTO SI.	Programación								
		Reactivación del sector turismo POST COVID 19	# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
		Reactivación del sector turismo POST COVID 19	# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00	I	II	I	II	I	II	I	II
		Reactivación del sector turismo POST COVID 19	# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00	V	I	V	I	V	I	V	I
Proyectos y Acciones:	Campañas de promoción turística en zonas turísticas	# de campañas	DEA	X	3	10	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	500.000.00									
		# de campañas	DEA	X	3	10	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	500.000.00									
		# de campañas	DEA	X	3	10	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	500.000.00									
		# de campañas	DEA	X	3	10	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	500.000.00									
Proyectos y Acciones:	Campañas de promoción turística en zonas turísticas	# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	400.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	400.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	400.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	400.000.00									
Proyectos y Acciones:	Campañas de promoción turística en zonas turísticas	# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00									
		# de campañas	DEA	X	5	20	Todos	Todos	Comercio Exterior / Turismo / Gobierno / Empresas /	Costo	200.000.00									
3.457.000.00																				

Proyecto de Inversión Económica Social	# DE PROCESOS	EN PROCESOS	X	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
A	Proyecto de Inversión Económica Social	1	X											50.000.00	Comercio Exterior / Turismo / Cooperativas / Locales / Centros Empresariales																																																																																																																																																					
A	Proyecto de Inversión Económica Social	1	X											50.000.00	Comercio Exterior / Turismo / Cooperativas / Locales / Centros Empresariales																																																																																																																																																					

IV.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

IV.4.A. Conformación de la unidad de implementación y gestión del PERTUR

La Unidad de Implementación y Gestión del PERTUR delegada a DIRCETUR, como institución que llevará adelante la gestión, monitoreo, ejecución, supervisión y evaluación del plan, solicitará y convocará la participación directa de las instituciones involucradas por competencia (según su condición estratégica y operativa) a ejecutar y gestionar los acuerdos contemplados en el proceso de la planificación, por lo que las decisiones, se tomarán de manera colegiada (interinstitucionalmente) consolidando los acuerdos que posibiliten y faciliten la fase de ejecución.

Los miembros de La Unidad de Implementación y Gestión del PERTUR, serán designados por DIRCETUR y tendrán las siguientes funciones:

- Desarrollar el marco de procedimientos necesarios para la gestión, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos y acciones del PERTUR, concordante con las decisiones previstas por compromiso, competencia y cronograma con las instituciones involucradas (estratégicas y operativas).
- Elaboración del Plan Operativo Anual de acuerdo al Plan de Acción Operativo de horizonte de corto plazo (tres años) en concordancia con los compromisos asumidos interinstitucionalmente.
- Hacer cumplir el cronograma operativo de los acuerdos comprometidos por competencia institucional
- Llevar adelante el desarrollo de las acciones y proyectos involucrados al interior de la DIRCETUR a través del área correspondiente.
- Responder trimestralmente el proceso de implementación a las instancias respectivas mediante documentación y talleres presenciales.
- Sostener reuniones con las instituciones formadoras, ejecutoras y de gestión, según sea el caso y de acuerdo al Plan Operativo Anual.
- Verificar la fluidez de los desembolsos pertinentes para el PERTUR de acuerdo a compromisos asumidos en el proceso de planificación.

Para la designación del coordinador general, se examinará de acuerdo a los términos de referencia, capacidades en Gestión de Planes y Proyectos, conocimiento de la dinámica turística, conocimiento de la políticas turísticas nacionales y regionales enfocadas por el PERTUR. La terna de candidatos previa convocatoria y preselección serán evaluados por la DIRCETUR y deberá emitir opinión sobre la terna presentada en el plazo máximo de 3 días.

Para la designación del resto del equipo conformante, se considerará los pasos anteriores, más la opinión del Coordinador ya elegido.

a) Recursos humanos:

- Coordinador General

Llevar adelante la implementación del Plan Estratégico Regional de Turismo, gestionando, supervisando, evaluando y tomando decisiones acordes a su alcance y en consulta con los involucrados.

- Licenciado en Turismo (Especialista en Turismo)

Responsable de las acciones que involucren temas de turismo en el desarrollo de las acciones y proyectos del Plan, así como, la participación en las consideraciones que vea por conveniente el equipo implementador.

- Arquitecto

Con funciones orientadas a la gestión, elaboración y supervisión de acciones y proyectos de inversión, en el proceso de implementación del PERTUR, así como, la participación en las consideraciones que vea por conveniente el equipo implementador.

- Economista

Con funciones orientadas a la gestión, elaboración y supervisión de acciones y proyectos de inversión, en el proceso de implementación del PERTUR, así como, la participación en las consideraciones que vea por conveniente el equipo implementador.

IV.4.B. Participación de las instituciones involucradas y estructura de funcionamiento

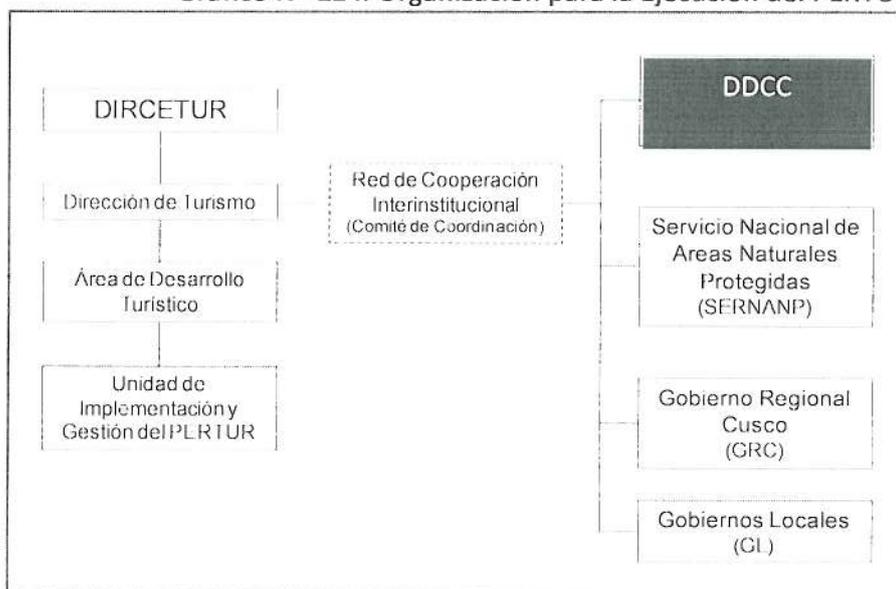
Este apartado indica la organización de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo con la incorporación de la Unidad de Implementación y Gestión (UIG) del PERTUR y señala el rol de los involucrados que participarán en la gestión y ejecución del Plan Estratégico Regional de Turismo.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, será la sede donde se ubicará la unidad de gestión, dependiendo directamente de la Dirección de Turismo en el Área de

Desarrollo Turístico; la DIRCETUR Cusco (a través de la UIG-PERTUR) asumirá el compromiso de llevar adelante la ejecución del mismo, cumpliendo con los procedimientos administrativos del Estado y apoyándose en las direcciones y oficinas de la institución (mediante un modelo matricial), garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad de acuerdo a la prioridad identificada para el cumplimiento y logro de los objetivos del Plan.

Las relaciones de dependencia de la Unidad de Implementación y Gestión del Plan en la DIRCETUR y las relaciones de coordinación entre el DDCC, SERNANP y GR y el Comité de Coordinación sustentado en la Red de Cooperación Interinstitucional se presentan en siguiente diagrama.

Gráfico N° 124. Organización para la Ejecución del PERTUR



Fuente: Elaboración propia

En este contexto, se establecen las siguientes funciones para las instituciones involucradas en el aspecto estratégico:

a) Función y conformación de la Red de Cooperación Interinstitucional:

Se considera la creación de la Red de Cooperación Interinstitucional (Comité de Coordinación), el cual se constituye como el primer paso en la creación del Consejo Regional de Turismo (el cual contemplará además la participación del sector empresarial y privado). La Red de Cooperación Interinstitucional a cargo de DIRCETUR, promueve la participación y el consenso de las instituciones públicas involucradas en la gestión del turismo y el patrimonio natural y cultural,

de carácter consultivo pero también tomador de decisiones durante la ejecución del PERTUR. Las funciones serán:

- Facilitar la coordinación interinstitucional DDCC, SERNANP, GL, GR y DIRCETUR para garantizar la adecuada gestión, monitoreo, ejecución, supervisión y evaluación del plan
- Resolver problemas operativos en la gestión de los proyectos y acciones entre el DDCC, SERNANP, GL, GR y DIRCETUR.
- Conformar un equipo técnico especializado (interinstitucional) con la designación por cada institución de 02 representantes que apoyen en la gestión y ejecución del plan y faciliten la toma de decisiones, garantizando su ejecución.
- Convocar y desarrollar talleres y reuniones de trabajo para la priorización de proyectos y acciones planteados en el PERTUR.
- Convocar y desarrollar reuniones de trabajo con el sector empresarial para identificar las necesidades más urgentes que requieren ser resueltas, recoger soluciones y recomendaciones, y concertar planteamientos corporativos (público-privado) que no pueden ser resueltos a nivel regional para ser presentados a las instancias nacionales.
- Aprobar el Plan Operativo Anual del PERTUR (de acuerdo al Plan de Acción Operativo) y en concordancia con los compromisos interinstitucionales asumidos.
- Realizar la evaluación general de los avances del Plan y las recomendaciones necesarias para su modificación y actualización.

b) Funciones de la DIRCETUR:

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del PERTUR.
- Realizar la supervisión general de los avances del Plan, incluyendo la de los proyectos que serán ejecutados por otras instituciones.
- Supervisar, monitorear y brindar asistencia técnica a la UIG- PERTUR, DDCC, SERNANP, GL y GR.
- Realizar la consolidación de los informes de avance trimestrales del Plan presentados por la UIG-PERTUR.
- Realizar las coordinaciones necesarias con otras instituciones involucradas en la ejecución del Plan.
- Reportar periódicamente a la Red de Cooperación Interinstitucional acerca del avance del Plan.
- Participar en las sesiones y reuniones de trabajo de la Red de Cooperación Institucional.

- Cofinanciar y coejecutar los proyectos y acciones que requieran la participación de varias instituciones como DDCC, SERNANP, GR y GL.
- Asumir técnica y financieramente la etapa de operación y mantenimiento de los proyectos y acciones que sean de su competencia.

c) Funciones del INC:

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del PERTUR.
- Participar en la formulación y ejecución de proyectos que se enmarquen en sus funciones, competencias y responsabilidades.
- Brindar asistencia técnica a la UIG-PERTUR, DIRCETUR, SERNANP, GL y GR.
- Reportar periódicamente a la Red de Cooperación Interinstitucional acerca del avance de los proyectos y acciones que le fueren asignados.
- Participar en las sesiones y reuniones de trabajo de la Red de Cooperación Institucional.
- Cofinanciar y coejecutar los proyectos y acciones que requieran la participación de varias instituciones como DIRCETUR, SERNANP, GR y GL.
- Asumir técnica y financieramente la etapa de operación y mantenimiento de los proyectos y acciones que sean de su competencia.

d) Funciones de SERNANP:

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del PERTUR.
- Participar en la formulación y ejecución de proyectos que se enmarquen en sus funciones, competencias y responsabilidades.
- Brindar asistencia técnica a la UIG-PERTUR, DIRCETUR, DDCC, GL y GR.
- Reportar periódicamente a la Red de Cooperación Interinstitucional acerca del avance de los proyectos y acciones que le fueren asignados.
- Participar en las sesiones y reuniones de trabajo de la Red de Cooperación Institucional.
- Cofinanciar y coejecutar los proyectos y acciones que requieran la participación de varias instituciones como DIRCETUR, DDCC, GR y GL.

e) Funciones del GRC:

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del PERTUR.

- Participar en la formulación y ejecución de proyectos que se enmarquen en sus funciones, competencias y responsabilidades, designando sus funciones a sus unidades ejecutoras u órganos desconcentrados.
- Brindar asistencia técnica a la UIG-PERTUR, DIRCETUR, DDCC, GL y SERNANP.
- Reportar periódicamente a la Red de Cooperación Interinstitucional acerca del avance de los proyectos y acciones que le fueren asignados.
- Participar en las sesiones y reuniones de trabajo de la Red de Cooperación Institucional.
- Cofinanciar y coejecutar los proyectos y acciones que requieran la participación de varias instituciones como DIRCETUR, DDCC, SERNANP y GL.
- Asumir técnica y financieramente la etapa de operación y mantenimiento de los proyectos y acciones que sean de su competencia.

f) Funciones de los GL:

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del PERTUR.
- Participar en la formulación y ejecución de proyectos que se enmarquen en sus funciones, competencias y responsabilidades.
- Reportar periódicamente a la Red de Cooperación Interinstitucional acerca del avance de los proyectos y acciones que le fueren asignados.
- Participar en las sesiones y reuniones de trabajo de la Red de Cooperación Institucional.
- Cofinanciar y coejecutar los proyectos y acciones que requieran la participación de varias instituciones como DIRCETUR, SERNANP, GR e DDCC.
- Asumir técnica y financieramente la etapa de operación y mantenimiento de los proyectos y acciones que sean de su competencia.

IV.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PERTUR

A continuación, se describe el esquema de implementación del PERTUR, para la ejecución de los proyectos y acciones del programa de inversiones. Se plantean los procedimientos y procesos por fases de ejecución en el marco de los procedimientos administrativos del Estado.

La DIRCETUR a través de la Dirección de Turismo, es responsable de la gestión, monitoreo, ejecución, evaluación y supervisión del PERTUR, por lo tanto, para cumplir con estas responsabilidades ha creado la Unidad de Implementación y Gestión (UIG-PERTUR) que cuenta el soporte institucional de DIRCETUR.

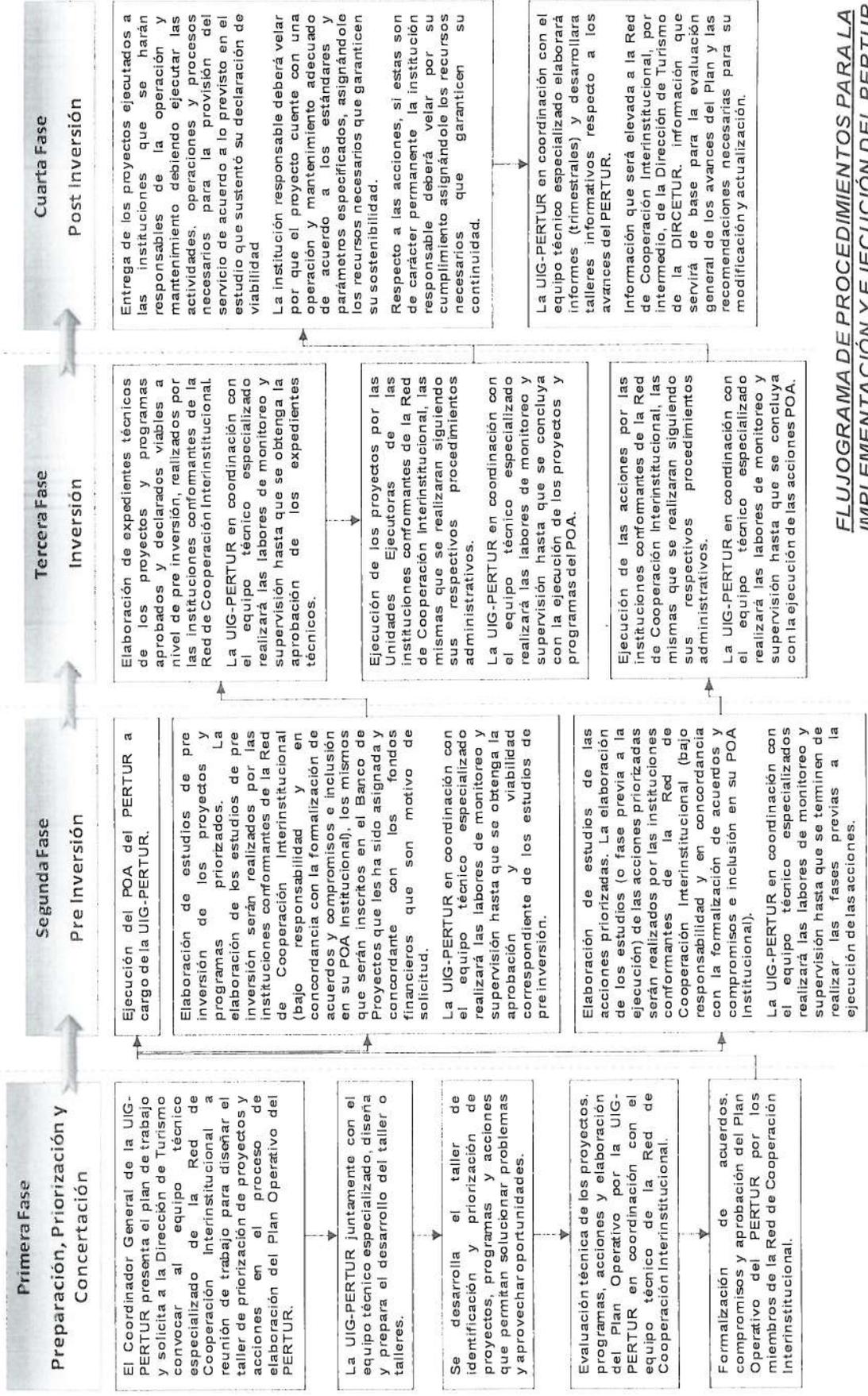
La UIG-PERTUR se encontrará bajo la responsabilidad del coordinador general, el cual reportará a la Dirección de Turismo los avances, así mismo, se encuentra conformado

por un Licenciado en Turismo, un Arquitecto y un Economista, la UIG-PERTUR desarrollara sus actividades bajo el soporte institucional de la DIRCETUR.

El siguiente diagrama muestra el esquema de implementación y ejecución del PERTUR.

C

C



FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PERTUR

ANEXOS

Anexos Contenido	
I	<p>PERTUR 2019</p> <p>Oficios - externos</p> <p>Oficios - interno</p> <p>Oficios circulares - Convocatorias PERTUR</p> <p>Informes</p> <p>Acreditaciones</p> <p>Cartas</p> <p>Memorandum</p>
II	<p>Consultorias</p> <p>Consultor 1: Eco. Luis A. Pacheco Casos - Análisis prospectivo de la Demanda y la Oferta, Estrategia Turística</p> <p>Consultor 2: Eco. María Manuela Farfán Qquerari - Análisis Prospectivo del Turismo Sostenible y Competitivo de la Región de Cusco.</p> <p>Consultor 3: Lic. Tmo. Cecibel Bellota Tito - Identificación de los Actores, Determinación y Caracterización de las Zonas de Desarrollo Turístico, Análisis Prospectivo y Comparativo de los Planes Estratégicos de Turismo a nivel Nacional e Internacional.</p> <p>Consultor 4: Lic. Tmo. Miriam Ramirez Candia - Procesamiento de Encuestas, Análisis de Encuestas Estratificadas a Nivel de Atractivos.</p> <p>Consultor 5: Eco. Liz Yadira Salcedo Pinares - Identificación, Análisis de la Competencia y Aspectos Generales del Turismo.</p>
III	<p>Estudio de Demanda</p> <p>Procesamiento, Análisis y Descripción del trabajo de campo de Demanda Turística para el PERTUR - Consultor: Eco. Juana Medina Mamani</p> <p>Análisis de trabajo de campo de Demanda turística para el PERTUR 2019 - Consultor: Eco. Juana Medina Mamani.</p> <p>Monitoreo, levantamiento de datos de Demanda para fase de Diagnostico del PERTUR - Consultor: Lic. Tmo. Cinthya Katherine Díaz Ayquipa.</p>
IV	<p>Encuestas</p> <p>Anexo N°1 : Ficha de encuesta en Destino - Español</p> <p>Anexo N°2 : Ficha de encuesta en Destino - Ingles</p> <p>Anexo N°6 Encuestas Valle Sagrado: Español - Ingles</p> <p>Anexo N°7 Encuestas City Tour: Español - Ingles</p> <p>Anexo N°8 Encuestas Winikunka: Español - Ingles</p> <p>Anexo N°9 Encuestas Humantay: Español - Ingles</p> <p>Anexo N°10 Encuestas Piloto aplicado en el aeropuerto, terminal terrestre.</p>

	<p>Actas</p> <p>FASE I:</p> <p>Primera Reunión Equipo Técnico Especializado - Fecha: 11-04-2019</p> <p>Socialización del Proceso de formulación del PERTUR CUSCO - Fecha: 22-04-2019</p> <p>Metodología para Elaboración del PERTUR CUSCO - Fecha: 26-04-2019</p> <p>Reunión con la Comisión Multidisciplinaria del PERTUR CUSCO - Fecha: 17-05-2019</p> <p>Validación de la Comisión Multidisciplinaria/Reunión ETE - Fecha: 21-06-2019</p> <p>Instalación de la Comisión Multidisciplinaria PERTUR CUSCO - Fecha: 08-07-2019</p>
	<p>FASE II:</p> <p>Identificación de Variables Estratégicas a través de Matriz de Impactos cruzados - Diagnóstico - Fecha: 22-07-2019</p> <p>Identificación de Variables Estratégicas a través de Matriz de Impactos cruzados - Diagnóstico - Fecha: 23-07-2019</p> <p>Propuesta: Estudio de Demanda Potencial - Sala de Reuniones: Asociación de</p>
V	<p>Agencias de Turismo Cusco AATC - Fecha: 24-07-2019</p> <p>Propuesta: Estudio de Demanda Potencial - Sala de Reuniones: Escuela Profesional de Turismo - Fecha: 24-07-2019</p> <p>Presentación de Avances de las fases de Diagnóstico y Prospectiva - Fecha: 02-08-2019</p> <p>Calificación de Variables Estratégicas a través de Matriz de Impactos Cruzados - PERTUR CUSCO - Fecha: 06-08-2019</p> <p>Evaluación de la Fase del Diagnóstico - Fecha: 09-09-2019</p> <p>Reunión Equipo Técnico Especializado - ETE - Fecha: 26-09-2019</p> <p>Reunión Equipo Técnico Especializado - ETE - Fecha: 02-12-2019</p> <p>Validación de la Fase II - Reunión ETE y CM - Fecha: 20-01-2019</p>
	<p>FASE III:</p> <p>Validación de la Fase III - Reunión ETE y CM - Fecha: 27-01-2019</p>
	<p>FASE IV:</p> <p>Validación de la Fase IV - Reunión ETE y JC - Fecha: 18-02-2020</p> <p>Validación de la Fase IV - Reunión ETE y JC - Fecha: 28-02-2019</p> <p>Validación de la Fase IV - Reunión CM y ETE - Fecha: 04-03-2019</p>
	<p>Mapas</p>
VI	<p>Mapas de Recursos Turísticos - Político Administrativo</p> <p>MAPA DE RECURSOS TURÍSTICOS</p> <p>Mapa de Recursos Turísticos - JERARQUIZADOS</p> <p>Mapa de Recursos Turísticos - MINCETUR</p>

MAPA DE PLANTA TURÍSTICO
Mapa de Planta Turístico -AGENCIAS
Mapa de Planta Turístico - ARTESANOS
Mapa de Planta Turístico - HOSPEDAJES
Mapa de Planta Turístico - RESTAURANTES
Mapa de Planta Turístico - TRANSPORTES
Mapa de Planta Turístico - TRC
MAPA DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS
Mapa de Recursos Turísticos - ZONA CUSCO
Mapa de Recursos Turísticos - ZONA CUSCO SUR
Mapa de Recursos Turísticos - ZONA MACHUPICCHU
Mapa de Recursos Turísticos - ZONA VALLE SAGRADO
Mapa de Recursos Turísticos - ZONA MANU
MAPA DE INDICE DE DESARROLLO HUMANO - IDH
MAPA DE PELIGROS
MAPA DE INTERPOLACIÓN KRIGING
MAPA DE IDW
Mapa 01 - Producto CITY TOUR
Mapa 02 - Ruta del Barroco
Mapa 03 - Turismo Vivencial Raqchi
Mapa 04 - Caminata a Vinikunka
Mapa 05 - Circuito Cuatro Lagunas
Mapa 06 - TINKE - UPIS - LAGUNA_PAQCHANTA - TINKE
Mapa 07 - Corredor Cusco - Puno - RUTA DEL SOL
Mapa 01 - ZONA CUSCO - Ruta del Barroco
Mapa 02 - ZONA SUR CUSCO - Turismo Vivencial en Raqchi
Mapa 03 - ZONA CUSCO - City Tour
Mapa 04 - ZONA SUR CUSCO - Caminata a Vinikunka
Mapa 05 - ZONA SUR CUSCO - TINKE-UPIS-LAGUNA YANACOCCHA- AUSANGATEQOCHA-PASO HAMPA-LAGUNA QOMERCOCHA-PAQCHANTA- TINKE
Mapa 06 - ZONA MANU - Cusco- Paucartmabo - Valle del Kosñipata Parque Nacional del Manu
Mapa 07 - ZONA MANU - Cusco- Paucartambo - Mirador de Tres Cruces
Mapa 08 - ZONA VALLE SAGRADO - Caminata Pachar - Canteras Cachicata - Ollantaytambo
Mapa 09 - ZONA VALLE SAGRADO - Caminata Lares - Cuncani - Wacawasi - Patacancha - Willoq - Ollantaytambo
Mapa 10 - ZONA VALLE SAGRADO - Maras - Moray
Mapa 11 - ZONA VALLE SAGRADO - Pisac ciudad Inca - Pisac Mercado - Ollantaytambo - Chinchero
Mapa 12 - ZONA MACHUPICCHU - Caminata Km 104 - Machupicchu

	<p>Mapa 13 - ZONA MACHUPICCHU - Caminata km 82 - Wayllabamba - Wiñaywayna - Machupicchu</p> <p>Mapa 14 - ZONA MACHUPICCHU - Caminata Cachora - Choquequirao - Cachora</p> <p>Mapa 15 - ZONA MACHUPICCHU - Caminata Santa María - Santa Teresa - Machupicchu</p> <p>Mapa 16 - ZONA MACHUPICCHU - Machupicchu</p> <p>Mapa 17 - ZONA SUR CUSCO- Corredor Cusco - Puno</p> <p>Mapa 18 - ZONA RÍO APURIMAC - Canotaje Río Apurimac</p> <p>Mapa 19 - ZONA SUR CUSCO - Circuito Cuatro Lagunas</p>
	PERTUR 2020
VII	<p>Oficios - externos</p> <p>Oficios - internos</p>
	TINKUY
	Acomayo
	Anta
	Calca
	Canas
	Canchis
VIII	Chumbivilcas
	Espinar
	La Convención
	Paruro
	Paucartambo
	Quispicanchi
	Urubamba