



**“PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE ESTRATEGIA TURÍSTICA – DGET MINCETUR”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Gestión Pública**

Presentado por

Srta. Daisy Flores Portal

Srta. Evangelina Gamero Capcha

Srta. Jesica Magali Pereyra Alejos

Asesor: Profesor Javier Miguel Masías Astengo

2017

Dedicamos este trabajo a Dios por ser nuestro guía en el camino de la vida, a nuestros padres por su apoyo y amor incondicional, y a nuestros profesores por sus valiosas enseñanzas.

Agradecemos a nuestros profesores por sus valiosas enseñanzas y a nuestro asesor, Javier Miguel Masías Astengo, quien nos ayudó con su experiencia y guía en la elaboración de esta investigación.

Índice

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Introducción	ix
Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1. Antecedentes.....	1
2. Planteamiento del problema.....	5
3. Preguntas de investigación.....	14
3.1 Pregunta general	14
3.2 Preguntas específicas	15
4. Objetivos	15
4.1 Objetivo general.....	15
4.2 Objetivos específicos	15
5. Diseño metodológico	15
6. Limitaciones y alcances	17
6.1 Limitaciones.....	17
6.2 Alcances	18
7. Justificación	18
8. Viabilidad	18
Capítulo II. Marco conceptual	19
1. Marco teórico.....	19
1.1 La modernización de la gestión pública como política de Estado	19
1.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).....	19

1.3 Metodologías sobre procesos en entidades públicas	22
1.3.1 De la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir).....	22
1.3.2 De la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.....	24
1.4 Cadena de valor de entidades públicas	25
1.5 Definición y uso de indicadores.....	26
2. Marco referencial.....	27
2.1 Ley N° 29408 - Ley General de Turismo (16/09/2009).....	27
2.2 Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur 2025).....	27
2.2.1 Visión del Pentur al 2025	28
2.2.2 Misión del Pentur.....	28
2.3 Objetivo general.....	28
Capítulo III. Evaluación de los procesos de nivel 1 de la DGET	30
1. Análisis de la DGET	30
2. Medición de los procesos de nivel 1 de la DGET.....	31
3. Análisis de los procesos nivel 1 de la DGET.....	32
Capítulo IV. Rediseño de procesos	37
1. Propósito de la DGET.....	37
2. Benchmarking.....	37
2.1 Resultados obtenidos	38
2.2.1 Empoderamiento de la unidad a cargo de la gestión de la estrategia turística.....	38
2.2.2 Gestión basada en procesos y sistema de calidad	39
2.2.3 Asistencia técnica a las regiones y localidades del país en la elaboración de planes turísticos.....	40
2.2.4 Supervisión y monitoreo de la implementación de los planes turísticos	41
3. Determinación de los destinatarios y los servicios	42
4. Elaboración de la matriz cliente-producto	42

5. Identificación de los procesos nivel 1 de DGET.....	47
6. Estudio de campo.....	47
6.1 Selección de la muestra.....	47
6.2 Recolección de datos.....	48
6.3 Análisis y resultados	48
7. Determinación de procesos nivel 1 mejorados de la DGET	50
8. Elaboración de las fichas técnicas de los procesos	50
9. Elaboración de las fichas de indicadores	51
Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	54
Bibliografía	55
Anexos	59
Notas biográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores del ranking de competitividad con relación a los principales países de América del Sur y México	2
Tabla 2.	Evaluación del PEI del sector turismo 2014-2016.....	5
Tabla 3.	Estado de los productos turísticos desarrollados en el periodo 2014 – 2016.....	6
Tabla 4.	Indicadores del sector turismo establecidos en los convenios de gestión.....	7
Tabla 5.	Estado de los Pertur en las regiones al 2016.....	8
Tabla 6.	Jerarquización de los recursos turísticos.....	9
Tabla 7.	Resumen de proyectos turísticos ejecutados por Mincetur 2012 - 2016.....	10
Tabla 8.	Personal que labora en el área de inversión privada en la DGET	11
Tabla 9.	Personal que labora en el área de inversión privada en la DGET	12
Tabla 10.	Diseño metodológico	16
Tabla 11.	Tipos de vínculo laboral en la DGET	30
Tabla 12.	Cuadro de procesos nivel 1 y sus objetivos	31
Tabla 13.	Análisis de coherencia de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística	34
Tabla 14.	Matriz cliente–producto del planeamiento turístico a nivel regional y local	43
Tabla 15.	Matriz cliente–producto de los proyectos de inversión pública.....	44
Tabla 16.	Matriz cliente–producto de la promoción de la inversión privada.....	45
Tabla 17.	Matriz cliente–producto de la coordinación interinstitucional.....	46
Tabla 18.	Matriz cliente–producto de la evaluación del Pentur.....	46
Tabla 19.	Matriz cliente–producto del inventario de recursos turísticos	47
Tabla 20.	Inventario de procesos identificados por niveles para la DGET.....	50
Tabla 21.	Cuadro resumen de indicadores de los procesos nivel 1 de la DGET	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Procesos de nivel 0 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y organigrama	4
Gráfico 2.	Diagrama de Ishikawa de los problemas de la DGET en la gestión de sus procesos.....	14
Gráfico 3.	Pilares y ejes transversales de la PNMGP	20
Gráfico 4.	Cadena de valor del sector turismo	20
Gráfico 5.	Etapas del proceso de tránsito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil	22
Gráfico 6.	Etapas de la metodología de gestión por procesos orientados a resultados	25
Gráfico 7.	Cadena de valor público.....	26
Gráfico 8.	Actividades de la metodología desarrollada para el benchmarking.....	37
Gráfico 9.	Estructura organizacional del Mincit (Colombia).....	39
Gráfico 10.	Mapa de procesos del Mincit (Colombia).....	40
Gráfico 11.	Estructura organizacional del Sernatur (Chile).....	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama del Mincetur	60
Anexo 2.	Normas de gestión por procesos en el Perú	61
Anexo 3.	Pilares y componentes del Pentur	61
Anexo 4.	Inventario de procesos nivel 0 “gestión de la estrategia turística”	62
Anexo 5.	Análisis organizacional de los países evaluados	63
Anexo 6.	Identificación de los servicios que brinda la DGET	64
Anexo 7.	Matriz cliente-producto.....	69
Anexo 8.	Resultados de la tabulación – funcionarios de la DGET.....	71
Anexo 9.	Resultados de la tabulación – directores de gobiernos regionales	73
Anexo 10.	Resultados de la tabulación – expertos	74
Anexo 11.	Fichas técnicas de los procesos	75
Anexo 12.	Fichas técnicas de los indicadores	78

Introducción

El sector turismo tiene un impacto en el desarrollo económico del país. En el año 2015, contribuyó directamente al producto bruto interno (PBI) nacional con 23,5 miles de millones de soles y generó aproximadamente 1,3 millones de empleos directos e indirectos, lo que representa el 7,4% de la población económicamente activa (PEA) nacional. El Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Pentur) ha establecido como visión al 2025 que el Perú sea reconocido, a nivel mundial, como «destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro».

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) es el órgano rector en materia de comercio exterior y turismo. El Viceministerio de Turismo se encuentra estructurado en cinco direcciones generales, una de ellas es la Dirección General de Estrategia Turística (DGET), la cual está encargada de «formular, coordinar y ejecutar estrategias del sector orientadas al desarrollo de los productos y destinos turísticos, así como a la innovación de la oferta turística; dirigiendo, gestionando y supervisando los planes, programas, proyectos y acciones para el desarrollo de los productos y destinos turísticos» (Mincetur 2015).

Al haberse aprobado la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMGP), basada en el modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos, las entidades de la Administración Pública han iniciado el proceso de adecuación de sus planes y presupuesto al cumplimiento de los objetivos y lineamientos establecidos en la citada Política Nacional. En el marco del pilar 3 de la PNMGP: gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, el Mincetur ha identificado sus macroprocesos. Dentro de ellos, se encuentra la gestión de la estrategia turística, que posee cuatro procesos de nivel 1.

Sin embargo, los procesos de nivel 1 que el Mincetur identificó no guardan vinculación directa con el macroproceso gestión de la estrategia turística, ya que no incluyen todos los elementos del objetivo de la DGET y solo relacionan seis de las dieciocho funciones que esta tiene. Asimismo, se identificaron diversos problemas que la DGET presenta en el ámbito de la gestión, planeamiento, control interno y personas, que ha evidenciado que uno de sus principales problemas es la limitada gestión de la DGET en los procesos nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística.

En ese sentido, el objetivo del trabajo de investigación es evaluar y proponer la mejora de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística de la DGET, aplicando las metodologías de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) y de la Secretaría de Gestión Pública (SGP).

El presente trabajo de investigación es necesario para la DGET, porque pretende identificar las necesidades de sus diferentes clientes, así como los servicios públicos que debería brindar, a fin de determinar los procesos que debería desarrollar y así asegurar la calidad de sus servicios.

Con respecto al alcance, esta investigación pretende mejorar los procesos de nivel 1 de la DGET, por lo que no incluye los procesos de otros niveles, ni los manuales de gestión de procesos y procedimientos, ni la implementación de la misma. Asimismo, acepta y da por válido el macroproceso del Mincetur llamado gestión de la estrategia turística.

Esta investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primero, se realiza el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, el diseño metodológico, y las limitaciones y alcances. Por otro lado, en el segundo capítulo, se explora la bibliografía pertinente y se bosqueja el marco conceptual sobre evaluación y rediseño de procesos en gestión pública.

En el tercer capítulo, se inicia el desarrollo de la evaluación de los procesos de nivel 1 de la DGET con la metodología de Servir; y en el último, se presenta el rediseño de procesos, el cual muestra el trabajo de campo, que consistió en utilizar cuestionarios, como herramientas que se aplicaron a través de las modalidades de entrevista personal y correo electrónico; y en aplicar la metodología de la SGP. Finalmente, se desarrollan las conclusiones que responden las preguntas de investigación y las recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Actualmente, existe la voluntad política de reconocer al turismo como un sector prioritario en la política de Estado. En la cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC 2016), el presidente Pedro Pablo Kuczynski señaló: «Lo que quisiéramos ver en los próximos cinco años es un crecimiento sólido en la región del Asia-Pacífico. El crecimiento del comercio, de las inversiones, de los servicios, del turismo, del empleo, porque estos representan el pasaporte para la prosperidad y se deberían enfatizar» (Apec 2016).

Este hecho se debe básicamente al crecimiento que el sector está manifestando durante los últimos años, demostrado por el aporte que brinda a la economía nacional. El aporte del PBI turístico aumentó del 2011 al 2015 de 3,6% a 3,9%,¹ y fue generado por actividades económicas como el transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencia de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros, lo que conlleva a la generación de empleo en el país, el cual repercute en la calidad de vida de sus ciudadanos (Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [Degieta] 2016).

De acuerdo con el Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 del Foro Económico Mundial², el Perú se ubica en el puesto 51 de 136 países evaluados. Con relación a los países del continente americano, Perú se encuentra en el noveno puesto por debajo de Estados Unidos (puesto 6 en el ranking mundial), Canadá (puesto 9), México (puesto 22), Brasil (puesto 27), Panamá (puesto 35), Costa Rica (puesto 38), Chile (puesto 48) y Argentina (puesto 50 en el ranking mundial); y con relación a los países de América del Sur, se ubica en el cuarto puesto, siendo antecedido por Brasil, Chile y Argentina.

Asimismo, al analizar los factores del citado ranking, entre los países mejor ubicados de América del Sur y México, se observa que la mayoría de los países, salvo Chile, cuentan con

¹ Según el documento *Medición económica del turismo*, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la diferencia del 0,3% entre el PBI 2011 y 2015 representa a 6,7 mil millones de soles.

² El Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 tiene como objetivo proporcionar una herramienta estratégica integral para medir el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo, consta de catorce factores distribuidos en cuatro pilares: (i) entorno apto, (ii) políticas de viajes y turismo, (iii) infraestructura y (iv) recursos naturales y culturales.

recursos naturales y culturales que los ubica dentro de los primeros veinticinco puestos del ranking a nivel mundial. En cuanto al factor entorno de negocio, Chile es el país con mejor posición, al ubicarse en el puesto 33 del ranking mundial a diferencia de Perú que se encuentra en el puesto 83; en cuanto a salud e higiene, Argentina se ubica en el puesto 18 a nivel mundial en tanto que Perú, en el puesto 91; con relación a la priorización de viajes y turismo como política de turismo, México es el mejor referente al ubicarse en el puesto 30 del ranking a diferencia de Perú que se ubica en el puesto 69; y finalmente, respecto al factor de apertura internacional como política de turismo, Chile, Colombia y Perú tienen una mejor posición al ubicarse en los puestos 3, 4 y 12 respectivamente. Sin embargo, en los factores seguridad, precios competitivos en la industria de viajes y turismo e infraestructura de transporte terrestre y portuario, Perú se ubica en los puestos 108, 127 y 109, respectivamente, por lo que estos factores son los más críticos por superar, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Factores del ranking de competitividad con relación a los principales países de América del Sur y México

Ítem	Pilares y factores	México	Brasil	Chile	Argentina	Perú	Colombia	Ecuador
I	Entorno apto							
	Entorno de negocios	96	129	33	132	83	111	120
	Seguridad	113	106	44	97	108	136	85
	Salud e higiene	72	70	74	18	91	86	81
	Recursos humanos y mercado laboral	70	93	53	69	62	66	95
	Infraestructura de telecomunicaciones	70	63	53	61	79	69	88
II	Políticas de viaje							
	Priorización de viajes y turismo	30	106	72	66	69	97	58
	Apertura internacional	53	96	3	89	12	4	49
	Precios competitivos en la industria de viajes y turismo	63	41	39	119	127	103	50
	Sostenibilidad ambiental	116	66	69	125	73	62	86
III	Infraestructura							
	Infraestructura de transporte aéreo	39	40	64	66	73	60	75
	Infraestructura de transporte terrestre y portuario	68	112	61	100	109	116	52
	Infraestructura de servicios turísticos	43	39	56	54	45	82	75
IV	Recursos naturales y culturales							
	Recursos naturales	2	1	59	25	4	22	11
	Recursos culturales y viajes de negocios	10	8	40	14	24	20	56

Fuente: Elaboración propia, 2017.

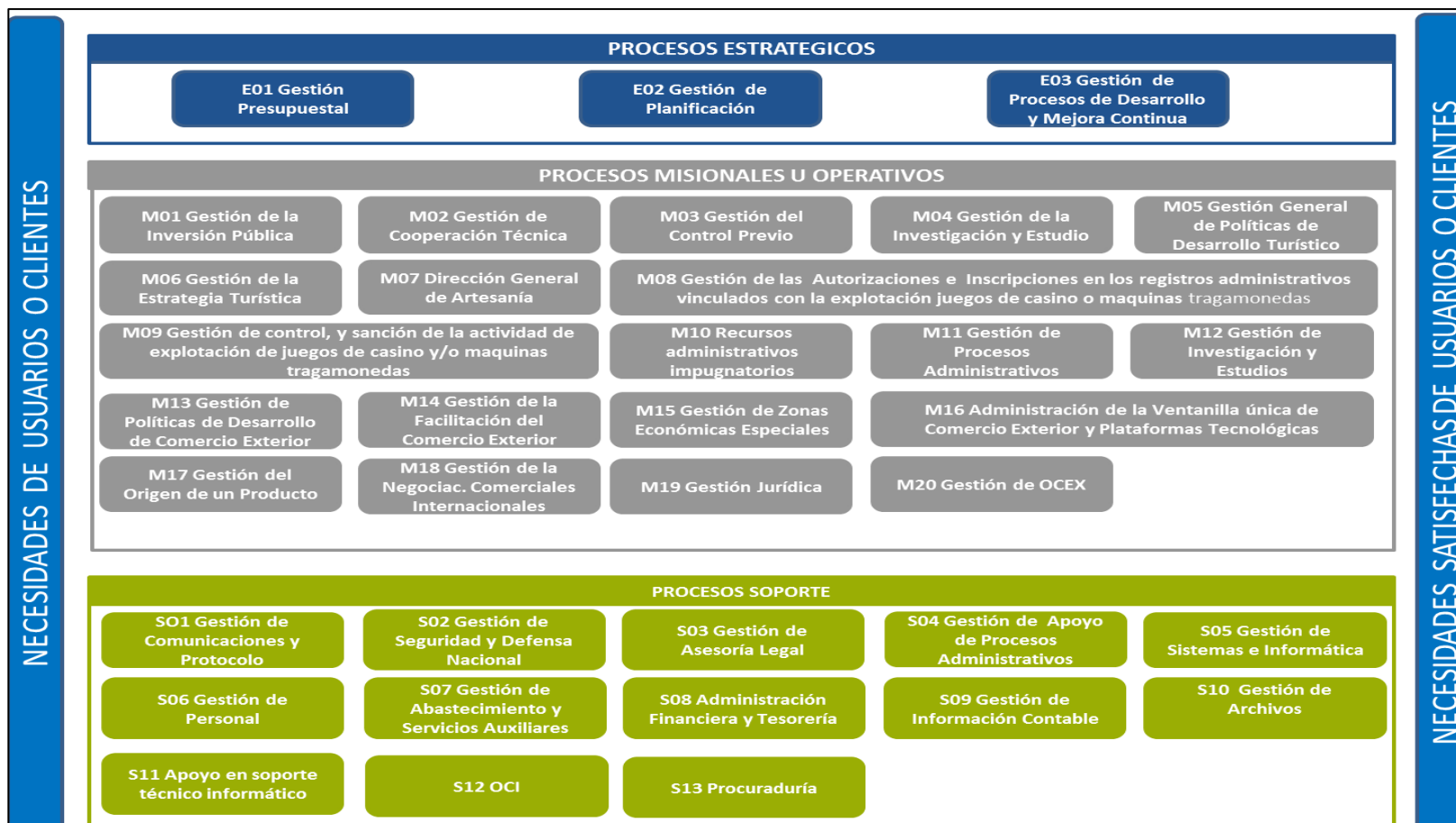
En lo que respecta al número de arribos de turistas, el *Panorama del turismo internacional*, publicado por la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha reportado que el Perú es el cuarto país de América del Sur receptor de turistas internacionales, antecedido de Brasil, Argentina y Chile y precedido por Colombia. En cuanto al ingreso de divisas por turismo internacional en América del Sur, la OMT ha reportado que el Perú se ubica en el cuarto puesto del ranking, con

un ingreso acumulado desde el año 2010 de US\$ 16.217 millones. Cabe resaltar que, si bien Colombia se ubica en el quinto puesto de llegadas de turistas internacionales, es el tercer país de América del Sur que recibe ingresos de divisas por turismo internacional por un monto acumulado de US\$ 20.139 millones, lo que hace notar que su estrategia de desarrollo está orientada a un turismo especializado, con un mayor poder adquisitivo.

En nuestro país, el órgano rector en comercio exterior y turismo es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur); tiene como función principal dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo, en armonía con la política general del Estado, así como de promover, orientar y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, lo que incluye la promoción, orientación y regulación de la artesanía. Fue creado mediante Ley N° 27779 – Ley Orgánica que Modifica la Organización y Funciones de los Ministerios, de fecha 10 de julio de 2002 y se determinó su ámbito, estructura orgánica básica, competencias y funciones mediante Ley N° 27790 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, de fecha 23 de julio de 2002. Con el Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR, se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y con la Resolución Ministerial N° 200-2011-MINCETUR, se aprobó su Manual de Procedimientos (Mapro). En junio 2015, mediante Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR, se aprobó la actualización del ROF, por lo que se definió un nuevo organigrama funcional del ministerio, el cual se adjunta en anexo 1 y se redefinieron sus funciones agrupándolas en direcciones generales, antes denominadas direcciones nacionales. En abril de 2016, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 062-2016-SERVIR/PE, Mincetur inició el proceso de implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, para lo cual se inventarió sus procesos y se elaboró las fichas técnicas correspondientes. Al revisar el mapa de procesos, se observa que Mincetur cuenta con tres procesos estratégicos, veinte procesos misionales y trece procesos de apoyo; asimismo, con el proceso Gestión de la Estrategia Turística, el cual es un proceso misional que corresponde a los procesos que desarrolla la Dirección General de Estrategia Turística (DGET) y que es motivo del presente estudio (ver gráfico 1). La DGET es el órgano de línea del Viceministerio de Turismo, cuya función general es formular, coordinar y ejecutar estrategias del sector orientadas al desarrollo de los productos y destinos turísticos, así como a la innovación de la oferta turística, para lo cual dirige, gestiona y supervisa los planes, programas, proyectos y acciones para el desarrollo de productos y destinos turísticos³.

³ Artículo 74° del Reglamento de Organización y Funciones del Mincetur (Modificatoria 5: Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR).

Gráfico 1. Procesos de nivel 0 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y organigrama



Elaboración: Oficina de Racionalización, Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo del Mincetur, 2016.

2. Planteamiento del problema

- Con respecto a los resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI):

El Plan Estratégico Institucional 2012-2016 (PEI)⁴ del Mincetur consta de cuatro objetivos específicos, de los cuales uno corresponde al sector turismo. En cuanto al objetivo específico de este sector, este se encuentra conformado por cuatro indicadores, de los cuales tres deben ser reportados por la DGET y uno por la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico (DGPDT). Los indicadores relacionados con la DGET están orientados a los siguientes servicios: (i) conformación de destinos turísticos, (ii) incorporación de productos turísticos a la oferta turística, y (iii) incorporación de operadores turísticos al programa Al Turista lo Nuestro⁵.

Al revisar el grado de cumplimiento de cada indicador entre el periodo 2014 al 2016, se puede observar que la DGET no ha cumplido con la meta acumulada de los indicadores “nuevos destinos turísticos conformados” y “Nº de prestadores de servicios turísticos adheridos al programa Al Turista lo Nuestro”; sin embargo, el indicador “nuevos productos turísticos incorporados en la oferta turística” habría superado la meta acumulada⁶ (ver tabla 2).

Tabla 2. Evaluación del PEI del sector turismo 2014-2016

O.E	Denominación	Indicador	Unidad de medida	2014		2015		2016		Acumulada		Unidad responsable
				M	E	M	E	M	E	M	E	
O.E 1	Mejorar la competitividad de la oferta turística y sostenibilidad de la actividad turística	Nuevos destinos turísticos conformados	Destinos	12	8	14	7	16	18	42	33	DGET
		Nuevos productos turísticos incorporados a la oferta turística	Productos	8	25	9	25	10	15	27	65	DGET
		Número de prestadores de servicios turísticos adheridos al programa "Al Turista lo Nuestro"	Prestadores de servicios turísticos	120	68	174	54	231	204	525	326	DGET

⁴ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 199-2012-MINCETUR/DM el 2 de julio de 2012.

⁵ Iniciativa de la DGET que busca incorporar productos y servicios regionales de calidad dentro de la cadena de valor sostenible del turismo, a través de la identificación de productos con potencial para la venta y el fomento de su comercialización entre los establecimientos de servicios turísticos.

⁶ Esta información fue procesada de los informes de evaluación del PEI de los años indicados. Para más información acceder a la dirección: http://transparencia.mincetur.gob.pe/inf_gestion/inf_gestion.html?c=IG_doc_gestion

O.E	Denominación	Indicador	Unidad de medida	2014		2015		2016		Acumulada		Unidad responsable
				M	E	M	E	M	E	M	E	
O.E 1	Mejorar la competitividad de la oferta turística y sostenibilidad de la actividad turística	Número de prestadores de servicios turísticos con reconocimiento de buenas prácticas empresariales de cooperación	Prestadores de servicios turísticos	75	43	109	54	143	0	327	97	DGPDT

M: Meta, E: Ejecución

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Oficina de Planificación y Presupuesto, Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo del Mincetur

Al analizar el indicador del PEI “nuevos productos turísticos incorporados a la oferta turística”, cuya meta acumulada habría sido superada de 27 a 65, debemos indicar que dicho indicador no ha sido correctamente evaluado, ya que se ha evidenciado que no se ha cumplido con la meta programada considerando que solo 18⁷ de los 65 productos que se desarrollaron han sido incorporados en la oferta turística, tal como se puede observar en el portal de promoción y comercialización oficial del sector “Y tú, ¿qué planes?” de la Comisión de Promoción del Perú para el comercio exterior y turismo (PromPerú) (ver tabla 3).

Tabla 3. Estado de los productos turísticos desarrollados en el periodo 2014 – 2016

Año base	Meta (PEI)	Meta (iniciativa de productos)	Nivel de ejecución				Se comercializan en “Y tú, ¿qué planes?”
			No culminaron ninguna fase (*)	Cumplieron con una fase	Cumplieron con las dos fases	Cumplieron con las tres fases	
2014	8	25	2	3	1	19	14
2015	9	25	1	14	7	3	2
2016	10	25	2	14	6	3	2
Total	27	75	5	31	14	25	18

(*) Se desarrollaron parcialmente algunas actividades del cronograma de actividades sin que se ejecute totalmente la fase.

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Dirección de Productos y Destinos Turístico-DGET, 2017.

Por tanto, respecto a la evaluación general del PEI, se observa que la DGET tiene deficiencias en la prestación de sus servicios al no haber cumplido con la meta programada en los tres indicadores que corresponden al objetivo específico del sector turismo, por lo que es necesario desarrollar acciones de mejora en dicha dirección.

⁷ A pesar de la meta definida en el PEI 2012 - 2016, Mincetur fomentó entre los años 2014 al 2016, desarrollar 25 productos turísticos por cada año y reportó haber incorporado a la oferta turística 65. Sin embargo, 25 cumplieron las tres fases para el desarrollo de productos turísticos (procedimiento de la DGET para el desarrollo de productos turísticos), de los cuales solo 18 fueron incorporados en la oferta turística.

- Con respecto a las funciones transferidas a los gobiernos regionales:

El Mincetur, a través de la DGET, es responsable de dirigir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes del sector turismo⁸, en tanto que el gobierno regional (GORE), a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur), es la encargada de formular, aprobar y ejecutar el plan de desarrollo turístico de la región⁹, actualmente denominado Plan Estratégico Regional de Turismo (Pertur)¹⁰.

En ese marco, en el año 2009, Mincetur transfirió dieciocho funciones en turismo a los GORE, por lo que fue necesario suscribir convenios de gestión con cada uno de ellos por un periodo de tres años renovables, con el objeto de articular esfuerzos para facilitar el ejercicio de las funciones transferidas así como monitorear y evaluar el cumplimiento de las metas de los siete indicadores correspondientes al sector turismo que fueron establecidos en dicho convenio, de los cuales tres deben ser supervisados por la DGET, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Indicadores del sector turismo establecidos en los convenios de gestión

Nº	Indicadores	Responsable
1	% de acciones y/o actividades ejecutadas en el Plan Estratégico Regional de Turismo (Pertur)	DGET
2	% de calificación de los prestadores turísticos otorgadas	DGPDT
3	% de recursos jerarquizados	DGET
4	% proyectos de inversión pública en turismo declarados viables	DGET
5	% de actividades ejecutadas del Plan Regional de Protección al Turista	DGPDT
6	% prestadores de servicios turísticos capacitados en tema de normas ambientales y conservación de los recursos naturales	DGPDT
7	% eventos turísticos declarados de interés regional	DGPDT

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Mincetur – Resolución Ministerial N° 099-2016-MINCETUR de fecha 29 de marzo de 2016– Plan Anual de Transferencias de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del Año 2016.

Para el cumplimiento del primer indicador, la DGET, en el marco de sus funciones, debería desarrollar las siguientes actividades: (i) asistencia técnica al GORE en la formulación y/o actualización del Pertur, (ii) acompañamiento al GORE para la ejecución del Pertur y (iii) evaluación de los avances del Pertur. Sin embargo, como se puede evidenciar en la siguiente tabla, quince regiones no cuentan con un Pertur vigente, sea porque el que tienen se encuentra

⁸ Establecido en el artículo 74-A, literal c) del ROF de Mincetur.

⁹ Establecido en el artículo 63, literal b) de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

¹⁰ El Pertur 2025 establece que los gobiernos regionales tendrán a su cargo la implementación del Pertur a través de los planes regionales de turismo (Pertur), el cual determinará los destinos turísticos de la región y las actividades que deberán llevarse a cabo para promover su desarrollo.

desactualizado (ocho regiones) o se encuentra en proceso de aprobación (tres regiones) o simplemente no cuentan con Pertur (cuatro regiones). Solo nueve regiones cuentan con el documento vigente, lo cual demuestra que el 60% de los GORE no puede reportar avances del primer indicador, ya que no poseen un instrumento de planificación actualizado pasible de ser monitoreado por la DGET.

Por lo expuesto, se concluye que la DGET desconocería de los servicios que brinda en el marco de las funciones transferidas a los GORE, lo cual no ha permitido apoyarlos en el ejercicio de sus funciones.

Tabla 5. Estado de los Pertur en las regiones al 2016

Con Pertur vigente 9	Sin Pertur vigente		
	Pertur desactualizados (vencidos desde el 2015) 8	Pertur pendientes de aprobación por el GORE 3	No cuentan con Pertur 4
Amazonas La Libertad Lambayeque Ucayali Junín Ayacucho Cusco Moquegua Puno	Cajamarca Loreto Tumbes Huancavelica Huánuco Lima Apurímac Arequipa	Piura Ancash Tacna	Pasco Madre de Dios San Martín (venció en el 2013) Ica (venció en el 2011)
9	15		

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Mincetur – Resolución Ministerial N° 099-2016-MINCETUR de fecha 29 de marzo de 2016– Plan Anual de Transferencias de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del Año 2016.

- Con respecto al inventario de los recursos turísticos:

El Inventario Nacional de Recursos Turísticos (INRT)¹¹ es una herramienta de gestión que contiene información ordenada y sistematizada de los recursos turísticos nacionales y que es requisito para la formulación de todo proyecto de inversión pública en turismo. La DGET es responsable de establecer los lineamientos y metodologías para la elaboración y actualización del INRT, así como de organizar y actualizar la información, a través de las fichas que las

¹¹ El INRT cuenta con dos fases: (i) Categorización: Comprende los lineamientos técnicos para la identificación y clasificación de los recursos turísticos en cinco categorías: a) sitios naturales; b) manifestaciones culturales; c) realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas; d) folclore; y e) acontecimiento programado; y (ii) Jerarquización: Consiste en establecer el nivel de importancia de los recursos turísticos categorizados a nivel nacional, que puede ser del 1 al 4, y solo se pueden jerarquizar las siguientes categorías: a) sitios naturales; b) manifestaciones culturales; y c) realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas.

Diretur —en el marco de sus funciones— prepublican en el portal del INRT y que la DGET debe observar y/o aprobar y migrar al portal del INRT, de ser el caso.

En lo que respecta a la fase de categorización, a julio de 2017, se han prepublicado un total de 8.133 fichas de recursos turísticos, de las cuales 4.551 han sido migradas al portal del INRT; las 3.582 fichas restantes han sido observadas y devueltas a las Dircetur para la subsanación correspondiente; cabe indicar que la DGET no cuenta con un procedimiento de seguimiento y monitoreo de las fichas observadas, y permanecen en esa condición de manera permanente.

En lo que respecta a la fase de jerarquización, de 3.914 recursos turísticos que se encuentran categorizados y que son jerarquizables, solo 2.002 han sido jerarquizados, lo cual representa el 51% de los recursos, por lo que hay una brecha de 49% de recursos turísticos que no puede ser parte de un proyecto de inversión al no contar con la jerarquización requerida por el sistema Invierte.pe para el sector turismo (ver siguiente tabla).

Tabla 6. Jerarquización de los recursos turísticos

Nombre de categoría	Nº de categorizados	Nº de jerarquizados	%
Sitios naturales	1.612	847	53
Manifestaciones culturales	2.117	1.081	51
Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	185	74	40
Total	3.914	2.002	51

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al Portal del Inventario de Recursos Turístico del Mincetur.

En lo que respecta a la actualización de la información del INRT, se ha identificado que algunas de las fichas contienen información que data de hasta trece años de antigüedad, sin que hasta la fecha haya sido actualizada, debido principalmente a que la DGET no cuenta con un proceso de seguimiento y monitoreo de las actividades desarrolladas por el área de INRT.

Por tanto, se concluye que existe deficiencia en la implementación del sistema del INRT, al no contar con manuales que definan claramente el proceso de revisión de las fichas de categorización y jerarquización remitidas por las Dircetur, así como haber ausencia de seguimiento y monitoreo de procesos con el fin de mantener actualizada la información de las fichas de los recursos actualmente inventariados.

- Con respecto a los proyectos de inversión pública:

La DGET y Plan Copesco Nacional, de acuerdo con su ROF y manual de operaciones, respectivamente, desarrollan la misma función de formular proyectos de inversión, por lo que se presenta una duplicidad de funciones, lo que ocasiona que la priorización de los proyectos no se realice de manera adecuada, ya que actualmente solo son priorizados los que formula Plan Copesco Nacional y no los que son formulados por la DGET, tal como se observa en la siguiente tabla, en la cual se muestra que el 63% de los proyectos formulados y declarados viables por Plan Copesco Nacional ha sido priorizado para iniciar la fase de inversión, a diferencia de los proyectos formulados por la DGET (ver tabla 7).

Tabla 7. Resumen de proyectos turísticos ejecutados por Mincetur 2012 - 2016

Entidad	Ciclo del proyecto	
	PIP viables periodo 2012 - 2016	Fase de inversión periodo 2012 - 2016
DGET	12	0
PLAN COPESCO NACIONAL	19	12

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al Banco de Proyectos del SNIP.

Sin embargo, siendo la DGET el ente encargado de planificar la actividad turística a nivel nacional y conocer perfectamente las brechas de infraestructura turística que se requieren reducir para fomentar el desarrollo sostenible de los destinos turísticos de alcance nacional, debería ser quien presente, ante el Comité Especial de Fondo¹², la lista de los proyectos de inversión que deben ser ejecutados y no la unidad ejecutora, es decir, el Plan Copesco.

Por lo expuesto, se considera necesario evaluar qué instancia dentro del sector es la que debería realizar la fase de formulación de los proyectos de inversión, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, a fin de evitar duplicidad de funciones, optimizar procedimientos y lograr que los proyectos sean priorizados de manera eficiente con la finalidad de cerrar brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos en turismo.

- Con respecto al planeamiento nacional (Pentur):

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) es el documento de gestión del sector turismo a nivel nacional, a través del cual se definen los lineamientos, se determinan los pilares, los

¹² Ente encargado de proponer a Mincetur el Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, que tiene como fin determinar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional, según lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 27889 – Ley que Crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2003-MINCETUR.

objetivos estratégicos, acciones y metas del sector. Este documento fue elaborado en el 2008 y actualizado en el 2016 con vigencia hasta el 2025.

En atención a la actualización del ROF en el año 2015, se designó a la DGET como responsable de la función de “difundir, y supervisar el cumplimiento del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) en el marco de su competencia”, sin que hasta la fecha se haya iniciado el cumplimiento de dicha función. Por tanto, se evidencia que, a pesar de que el sector cuenta con Pentur aprobado, a la fecha la DGET no asume las funciones de difusión y supervisión de dicho plan, debido a la ausencia de manuales de procesos que definan claramente sus actividades y priorización del mismo.

- Con respecto a la promoción de la inversión privada:

A pesar de que la DGET es la responsable de fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística, no desarrolla estrategias que la dinamicen ni implementa mecanismos de trabajo público-privado, ya que se dedica a evaluar y tramitar las solicitudes presentadas por los inversionistas que postulan al proceso de Régimen de Recuperación Anticipada del IGV (RERA), debido a las limitaciones en la aplicación técnica de sus funciones al no identificar a los clientes que son receptores de este servicio y la consecuente limitada articulación con estos (T News 2016), así como a la ausencia de un equipo multidisciplinario, que no solo esté integrado por los profesionales que se detallan en la siguiente tabla, sino que además incluya a un economista y a un abogado expertos en mecanismos de inversión privada, regulación y derecho comercial, entre otros.

Tabla 8. Personal que labora en el área de inversión privada en la DGET

Especialidad	Condición de la contratación
2 arquitectos	Nombrada / locador
1 especialista en turismo	CAS
1 practicante en turismo	Practicante

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a DGET, Mincetur.

- Con respecto a la gestión institucional:

A pesar de que el Mincetur modificó su ROF en el año 2015, a la fecha no ha actualizado su Manual de Procedimientos (Mapro)¹³, lo que conlleva a que las labores dentro de la institución se realicen de acuerdo con la experiencia de cada servidor público, con procesos generados sobre la marcha y sin orientación a la eficiencia. Asimismo, a pesar de que el Mincetur ha

¹³ El último Mapro fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 200-2011-MINCETUR/DM el 13 de julio de 2011.

iniciado el proceso de implementación del nuevo régimen del servicio civil¹⁴, aún no cuenta con el cuadro de puestos de la entidad (CPE)¹⁵, sino solo con el cuadro de asignación de personal provisional (CAP provisional)¹⁶, lo que ha originado que las áreas no determinen correctamente la dotación de su personal, por lo que deben contratar a la mayoría bajo la modalidad de locación de servicio, lo que ocasiona que el *expertise* adquirido por los servidores no perdure en la entidad a causa de la inestabilidad laboral y alta rotación. (ver tabla 9).

Tabla 9. Personal que labora en el área de inversión privada en la DGET

Tipo de vínculo laboral	Cantidad	Porcentaje
CAS, nombrados y cargos de confianza	27	39%
Locadores	35	50%
Practicantes y secgristas	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, tampoco ha actualizado su Manual de Organización y Funciones (MOF)¹⁷, lo que conlleva a que algunos especialistas desarrollen actividades fuera de lo normado o se dupliquen funciones.

Por ello, se puede concluir que Mincetur no desarrolla sus actividades de manera planificada, debido a que no cuenta con instrumentos de gestión institucional actualizados y coherentes, lo que genera que la DGET realice sus funciones por costumbre, sin procesos definidos ni normados y con personal rotativo.

- Con respecto a la coordinación interinstitucional:

Como se ha mencionado anteriormente, durante el periodo 2014-2016, la DGET tuvo como objetivo desarrollar 75 productos turísticos regionales¹⁸, de los cuales 25 concluyeron el proceso de implementación, y solo 18 de ellos fueron incorporados en el portal de promoción de PromPerú “Y tú, ¿qué planes?” a solicitud de las Dircetur. Este hecho conlleva a deducir que la DGET no cuenta con un proceso de articulación eficiente con PromPerú que permita incorporar

¹⁴ Aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 062-2016-SERVIR/PE, de fecha 12 de abril de 2016.

¹⁵ Instrumento de gestión que reemplaza al cuadro de asignación de personal (CAP) y al presupuesto analítico de personal (PAP) (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 304-2015-SERVIR/PE, de fecha 11 de noviembre de 2015).

¹⁶ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 336-2015-MINCETUR el 3 de noviembre de 2015.

¹⁷ El último Manual de Organización y Funciones (MOF) fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 073-2005-MINCETUR/OM el 02 de marzo de 2005.

¹⁸ Para cumplir dicho objetivo, la DGET implementó un mecanismo que consistía en elaborar un cronograma de actividades estableciendo responsabilidades entre los actores públicos y privados vinculados a la actividad turística regional.

todos los productos que la DGET desarrolla al proceso de promoción y articulación comercial de PromPerú.

Asimismo, la DGET no cumple de manera oportuna y pertinente la función de coordinar con las entidades que corresponda la prestación de los servicios públicos básicos (servicio de agua, luz, conectividad, vías de acceso, entre otros) en los lugares que identifica y prioriza para el desarrollo de la actividad turística¹⁹, lo cual fue demostrado durante la inauguración del sistema de telecabinas de Kuelap del destino turístico Amazonas, en donde el Presidente de la República así como el ministro de Comercio Exterior y Turismo, Eduardo Ferreyros Küppers, informaron sobre el inicio de las coordinaciones con el alcalde de Nuevo Tingo para la mejora de las vías de acceso y la apertura de vuelos comerciales hacia Chachapoyas (T News 2017, Diario Ahora 2017), cuando estas se debieron iniciar una vez aprobada la construcción de las telecabinas.

Por otro lado, la DGET no cuenta con un proceso de gestión y coordinación integral con las demás áreas —como es el caso de Planeamiento y Presupuesto (por el PEI y POI) y de Racionalización (por los Convenios de Gestión que se suscriben con los GORE por las funciones transferidas)— que eviten inconsistencias e incoherencias en la determinación y evaluación de sus indicadores de gestión, como es el caso del PEI, cuyo objetivo estratégico institucional “mejorar la competitividad de la oferta turística y sostenibilidad de la actividad turística” no se logra con los indicadores propuestos, toda vez que la oferta turística no es más competitiva por el hecho de que hayan más prestadores adheridos al programa Al Turista lo Nuestro, así como tampoco se mejora la sostenibilidad de la actividad turística porque hayan más prestadores de servicios turísticos a nivel nacional que cuenten con reconocimiento de buenas prácticas. Asimismo, en lo que respecta a los indicadores del convenio de gestión, no se puede cumplir satisfactoriamente el indicador “nivel de ejecución del plan estratégico regional”, sin determinar primero el indicador que se relaciona con la elaboración y aprobación de dicho plan.

Por todo ello, se puede concluir que la DGET tiene una limitada articulación integral con sus clientes, lo que limita el cumplimiento de los objetivos sectoriales, así como una deficiente determinación de indicadores que no están orientados a los servicios que brinda la DGET.

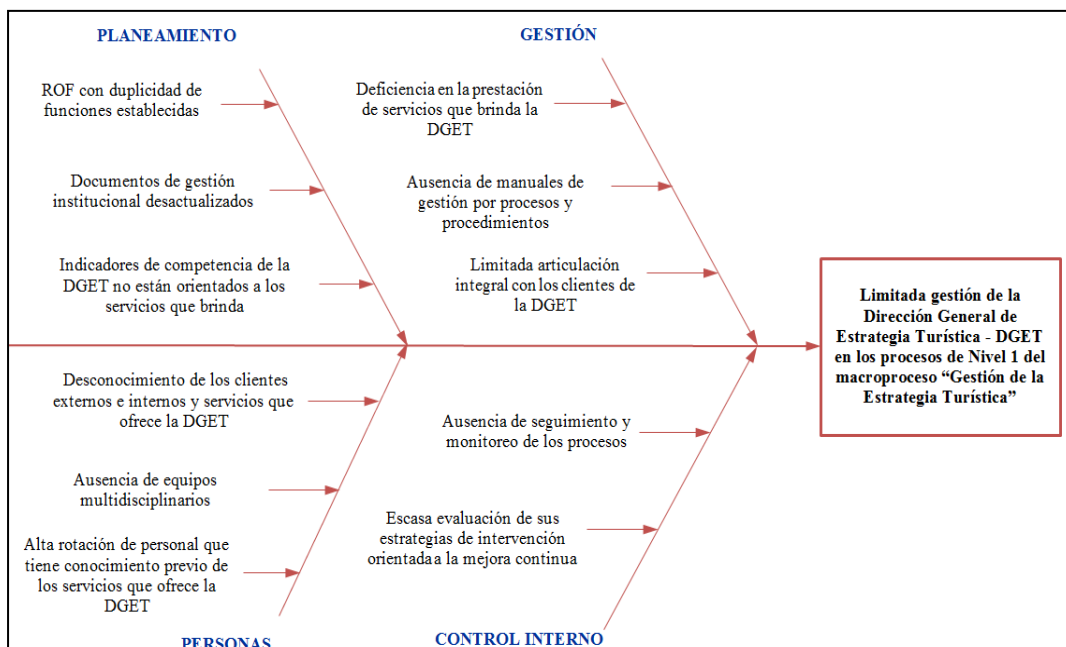
¹⁹ El literal j) del artículo 74-A del ROF establece que la DGET tiene la función de «[i]dentificar necesidades de servicios e infraestructura de apoyo al turismo, y coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás entidades públicas que corresponda, la adopción de las acciones y medidas que se requieren para superarlas o satisfacerlas».

- Definición del problema:

Se evidencia que la DGET no tiene claramente definidos sus servicios, clientes y procesos, así como tampoco desarrolla una adecuada gestión de sus funciones, por lo que se considera necesario realizar la mejora del proceso gestión de la estrategia turística, definiéndose el problema principal como “limitada gestión de la Dirección General de Estrategia Turística - DGET en los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística”.

Del conocimiento tomado sobre la situación de la DGET en la gestión de sus procesos, se detallan los problemas específicos y el principal en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Diagrama de Ishikawa de los problemas de la DGET en la gestión de sus procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Preguntas de investigación

3.1 Pregunta general

¿Cuáles son los resultados de la evaluación y propuesta de mejora de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística, que contribuyen a mejorar la gestión de la DGET?

3.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los procesos de nivel 1 que deben mejorarse?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora de los procesos de nivel 1?
- ¿Qué problemas se pretende resolver con los procesos mejorados?
- ¿Qué implicaría la aplicación de los procesos mejorados?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Evaluar y proponer la mejora de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística de la DGET, aplicando la metodología de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir) y de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)

4.2 Objetivos específicos

- Analizar los procesos de nivel 1 desarrollados actualmente por la DGET y determinar cuáles son los procesos por mejorar
- Desarrollar la propuesta de mejora de los procesos de nivel 1 de la DGET
- Relacionar los procesos mejorados con los problemas que se pretenden resolver
- Establecer la implicancia de los procesos mejorados

5. Diseño metodológico

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010), el diseño metodológico es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación; para el presente caso, la obtención de la información tendrá un alcance exploratorio y descriptivo, dado que se busca conocer un tema y describir tendencias de un grupo o población.

Para el desarrollo del cuestionario, se utilizará un enfoque cuantitativo, con una selección de la muestra de tipo no probabilística o dirigida, por cuanto su finalidad es seleccionar a los involucrados a través de una cuidadosa y controlada elección de acuerdo con el planteamiento del problema, y no generalizar en término de probabilidad. De acuerdo con Hernández *et al.*

(2010), las muestras dirigidas son de gran valor porque aportan gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

La recolección de datos se llevará a cabo a través del método de cuestionarios, con preguntas cerradas y abiertas que se aplicarán de dos maneras según Hernández *et al.* (2010):

- Autoadministración por envío (se manda el cuestionario por medio de correo electrónico)
- Por entrevista personal

Las encuestas por realizarse permitirán establecer la condición exploratoria y descriptiva del trabajo de investigación, que servirá para conocer las opiniones de los involucrados en el tema de gestión de la estrategia turística, qué servicios se deberían ofrecer, y cómo mejorar aquellos que ya se brindan. Cabe señalar que, además de su alcance exploratorio y descriptivo, la obtención de la información se complementa con las técnicas de revisión de documentos y observación de campo según Caballero (2013), así como el benchmarking.

Posteriormente se analizarán los datos y se obtendrá el reporte de resultados, lo cual servirá como insumo para conocer la problemática y validar las propuestas de mejora de procesos. Considerando lo citado, en la tabla 10, se muestra el diseño metodológico del presente trabajo de investigación.

Tabla 10. Diseño metodológico

Etapa de la investigación	Unidad de análisis	Información requerida	Unidades de observaciones	Muestra	Herramienta	Aplicación de herramienta
Revisión de la literatura	- Teorías o lineamientos sobre mejora de procesos en la administración pública	- Mejora de procesos	- Directivas. - Documentos de gestión - Bibliografía	Muestra dirigida	- Revisión de documentos	- Análisis de documentos
	- Política y planes sobre turismo	- Planeamiento estratégico. - Instrumentos de gestión de Mincetur	- Documentos de gestión	Muestra dirigida	- Revisión de documentos	- Análisis de documentos
Evaluación de procesos	- Características del ambiente laboral de la DGET - Funciones de la DGET - Procesos (1/) de la DGET - Identificación de problemas y sus causas - Propuestas de acciones de mejora	- Conocer ¿cuántos son y qué tipos de contratos tienen? - Verificar si los procesos identificados de la DGET guardan relación con su ROF - Definir acciones de mejora	- Servidores de la DGET - Instrumentos de gestión - Inventario de procesos	Muestra dirigida	- Revisión de documentos - Observación de campo - Cuestionario	- Análisis de documentos - Análisis del entorno - Entrevista personal - Correo electrónico

Etapa de la investigación	Unidad de análisis	Información requerida	Unidades de observaciones	Muestra	Herramienta	Aplicación de herramienta
Rediseño de procesos	- Análisis del propósito de la DGET - Identificación de los destinatarios (clientes) y servicios (productos) que brinda la DGET - Determinación de los procesos de la DGET	- ¿Qué funciones tiene la DGET? - ¿Qué servicios (productos) brinda la DGET? - ¿Quiénes son los destinatarios (clientes) de los servicios? - ¿Cuáles son las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios (clientes) de los servicios (productos)?	- Instrumentos de gestión - Documentos de trabajo - Bibliografía - Personas: directores de la DGET, coordinadores de la DGET, directores de las Dircetur, expertos en turismo.	Muestra dirigida	- Revisión de documentos - Observación de campo - Cuestionario - <i>Benchmarking</i>	- Análisis de documentos. - Análisis del entorno. - Entrevista personal. - Correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cabe indicar que, debido a la naturaleza de la maestría que origina el presente trabajo de investigación, este se orienta a la aplicación de una de las herramientas de gestión de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 denominada “gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”, para lo cual se tendrá como referencia el *Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública*, en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM y los lineamientos de Servir establecidos en las normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas, cuyas metodologías, si bien son aplicables a una organización gubernamental, han sido adaptadas para su aplicación al macroproceso gestión de la estrategia turística de la DGET.

6. Limitaciones y alcances

6.1 Limitaciones

- Los eventos suscitados a consecuencia de El Niño costero, así como las huelgas al sur de país ocasionaron limitaciones en las entrevistas a los directores regionales de Turismo de las Dircetur, a quienes se les tuvo que enviar las entrevistas por correo electrónico sin tener respuesta en la mayoría de los casos.
- Para el planteamiento del problema, con respecto a la evaluación del PEI y a la coordinación interinstitucional, solo se pudo evaluar el PEI 2012–2016, toda vez que dicho documento aún se encuentra en proceso de actualización.
- Los procesos del Mincetur de nivel 1 no cuentan con indicadores, lo que no permite evaluarlos aplicando la metodología propuesta por la SGP, por lo que se debió aplicar la

metodología de análisis de coherencia²⁰, establecida en la Norma para la Aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas de Servir.

6.2 Alcances

- La presente investigación mejora los procesos de nivel 1 de la DGET; no incluye los procesos nivel 2, nivel 3 etc. ni los manuales de gestión de procesos y procedimientos ni su implementación.
- La presente investigación analiza los procesos de nivel 1, pero acepta y da por válido el proceso nivel 0 del Mincetur: gestión de la estrategia turística.

7. Justificación

El presente trabajo de investigación es necesario para la DGET, porque se pretende identificar las necesidades de sus diferentes clientes, así como los servicios públicos que debería brindar, a fin de determinar los procesos que debería mejorar y así contribuir en la prestación de sus servicios públicos.

8. Viabilidad

La presente investigación es viable porque se tiene acceso a la entidad, a la información requerida y porque uno de los integrantes del equipo de trabajo es especialista en turismo.

²⁰ Este tipo de análisis se concentra en la vinculación existente entre la normativa asociada al funcionamiento de la entidad y los niveles más generales de procesos (nivel 0 y 1) (Resolución Presidencial Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE del 09 de julio de 2015).

Capítulo II. Marco conceptual

1. Marco teórico

1.1 La modernización de la gestión pública como política de Estado

En la presente década, el Estado peruano ha promovido cambios para la mejora de la gestión pública. En el año 2002, inicia la modernización de la gestión pública con la emisión de la Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que detalla que la finalidad de la modernización es alcanzar un Estado al servicio del ciudadano, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados, convenientemente remunerados y fiscalmente equilibrados (Servir 2016).

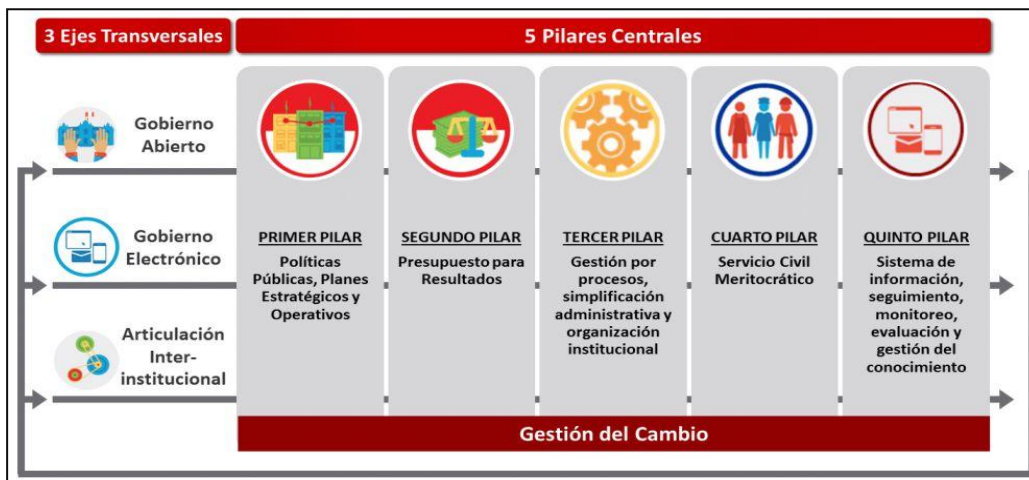
1.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)

En el marco de la modernización de la gestión del Estado, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 09 de enero de 2013. Su objetivo general es «[o]rientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país», a través de la implementación de cinco pilares y tres ejes transversales (ver gráfico 3). La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP), tiene a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan de Implementación de la PNMGP²¹.

La PNMGP plantea la implantación de la gestión para resultados en la Administración Pública, lo que significa pasar del modelo tradicional (organización funcional) a una gestión orientada al servicio del ciudadano (organización por procesos contenidos en la cadena de valor de cada entidad), que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano considerando los recursos disponibles.

²¹ Artículo 3° de la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM.

Gráfico 3. Pilares y ejes transversales de la PNMGP



Fuente: Secretaría de Gestión Pública – PCM, 2016.

La PNMGP, en su pilar gestión por procesos, considera a estos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (bien o servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros. En el gráfico 4, se muestra el esquema de gestión por procesos para el sector turismo bajo el modelo de cadena de valor.

Gráfico 4. Cadena de valor del sector turismo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del documento de trabajo elaborado por la Escuela Nacional de Administración Pública de Servir, se tiene que el marco legal que promueve la Gestión por Procesos en el Perú está conformado por once normas, las cuales se detallan en anexo 2.

De acuerdo con el Documento Orientador de la SGP-PCM, las principales definiciones de la gestión por procesos son las siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (Norma ISO 9000:2015).
- **Procedimiento:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (Norma ISO 9000:2015).
- **Cliente:** Es el ciudadano, persona, grupo o entidad que recibe un bien y/o servicio de un proveedor, con el fin de satisfacer una o más necesidades.
- **Tipos de procesos que existen en las organizaciones:** Los procesos se clasifican de acuerdo con el impacto en el cliente, según el siguiente detalle:
 - Procesos estratégicos: Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos.
 - Procesos misionales: Son los vinculados a la generación de bienes y servicios públicos que ayudan a cumplir la misión de la organización.
 - Procesos de apoyo o soporte: Permiten que los demás procesos de la entidad se ejecuten de manera fluida y les dan soporte tecnológico, logístico, entre otros, porque realizan actividades de apoyo.
- **Gestión por procesos:** Es un enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en una “cadena de valor” para convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.
- **Características de una organización que gestiona por procesos:**
 - Identifica los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
 - Identifica, documenta y mide con indicadores todos los procesos de la entidad para gestionar la red de actividades de la misma y sus respectivas interacciones.
 - Genera productos o resultados de valor agregado para satisfacer las necesidades del cliente de la entidad.
 - Analiza y mejora continuamente su gestión gracias a la contribución de las personas involucradas, ejecutores del proceso.
 - Define responsables para los procesos.

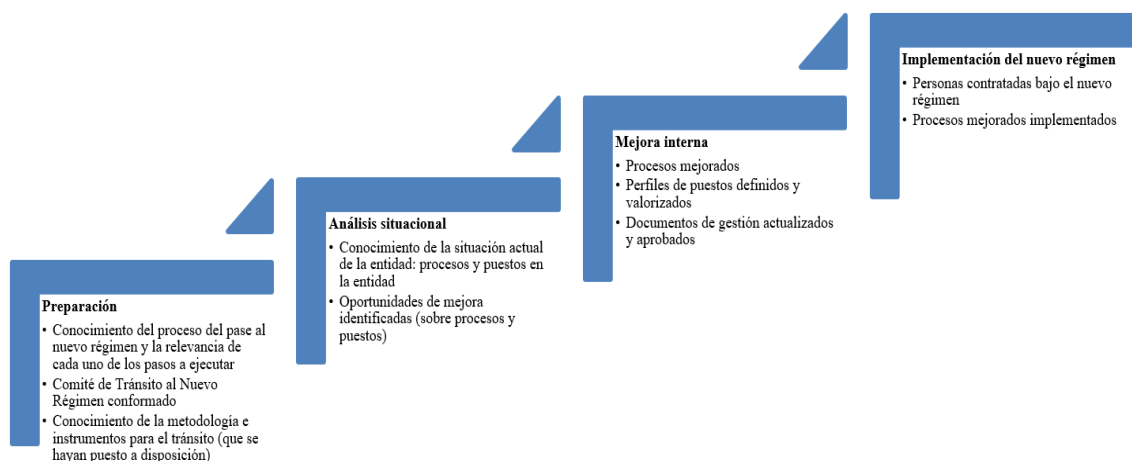
1.3 Metodologías sobre procesos en entidades públicas

1.3.1 De la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir)

La Ley de Servicio Civil es una reforma del servicio civil²² para lograr un mejor servicio público, a través de la meritocracia, y una mejora de los ingresos de los servidores públicos, y tiene como objetivo «establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y la prestación de servicios a cargo de éstas».

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) es la entidad pública, adscrita a la PCM, que despliega acciones para el ordenamiento del servicio civil, en los tres niveles de gobierno, en el marco de la Ley de Servicio Civil. Es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, por lo que dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito de competencia. Para el tránsito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil, Servir propone desarrollar cuatro etapas en forma secuencial (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Etapas del proceso de tránsito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil



Fuente: Servir, 2016.

²² Ámbito del servicio civil, el servicio civil comprende a todos los servidores civiles que brindan servicios en toda entidad del Estado independientemente de su nivel de gobierno y del régimen en el que se encuentren (artículo III de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil).

En la etapa análisis situacional del gráfico anterior, se propone el conocimiento de la situación actual de la entidad (procesos y puestos) y oportunidades de mejora identificadas (sobre procesos y puestos). En dicho marco, sobre procesos, Servir aprobó las siguientes normativas:

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE de fecha 27 de setiembre de 2013, que aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE de fecha 9 de julio de 2015, que aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas”.

En la primera resolución, se establece que Servir pondrá a disposición de las entidades públicas las metodologías y herramientas necesarias para dicho tránsito y la Secretaría de Gestión Pública de la PCM será la encargada de proveer las metodologías y herramientas necesarias en lo referido a procesos.

En la segunda resolución se establece que, para el análisis e identificación de procesos a mejorar, se debe realizar un análisis de coherencia, que es un primer análisis que se concentra en la vinculación existente entre la normativa asociada al funcionamiento de la entidad y los niveles más generales de procesos (nivel 0 y nivel 1), que fueron levantados durante la aplicación del mapeo de procesos de la entidad. Dicha metodología propone una plantilla para realizar el contraste entre los procesos y las funciones, para lo cual se debe contar con los productos derivados del mapeo de procesos (fichas técnicas de los procesos nivel 0, nivel 1), y los documentos normativos de la entidad tales como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

El análisis de coherencia propone que se analice si la entidad hace lo que debe a través de los siguientes pasos:

- **Paso 1. Identificación de problemas y sus causas**
 - Definición de problemas: Son las incoherencias entre lo planteado como función u objetivo y aquello que ha sido consignado como un proceso, a partir de la aplicación del mapeo de procesos y en base a la realidad operativa de la entidad.
 - Oportunidades de mejora, del contraste entre los instrumentos normativos o los documentos de gestión, y lo plasmado en el mapeo de procesos en materia de

operatividad, deriva a que se analice si hay asociación o no de los procesos nivel 0 y 1 con las funciones propias de la entidad.

- Tipo de mejora, estructural o funcional

- **Paso 2. Definición de acciones de mejora**

- Lista de acciones: (i) Creación, fusión o eliminación de procesos nivel 0 y 1, (ii) actualización o modificación del ROF, (iii) actualización o modificación de la norma de creación, (iv) actualización o modificación de mapa de procesos, diagramas de bloques, diagramas de flujo y fichas, y (v) otras que se consideren pertinentes.
- Principales medios de verificación de las acciones de mejora: fichas ajustadas, diagramas ajustados, entre otros.

La metodología de Servir propone otros análisis como el de consistencia, que sirve para verificar la gradualidad con la que los procesos nivel 0 decantan en procesos nivel “n” o el análisis de efectividad, que verifica la vinculación entre los atributos de los actuales productos y/o servicios generados y/o prestados mediante los procesos desarrollados por la entidad y aquellas características esperadas por los clientes. En el presente trabajo, solo se desarrolla el análisis de coherencia para la evaluación de los procesos, los otros tipos de análisis no se aplican por el alcance del trabajo, se analizarán los procesos nivel 1 de la Dirección General de Estrategia Turística.

1.3.2 De la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

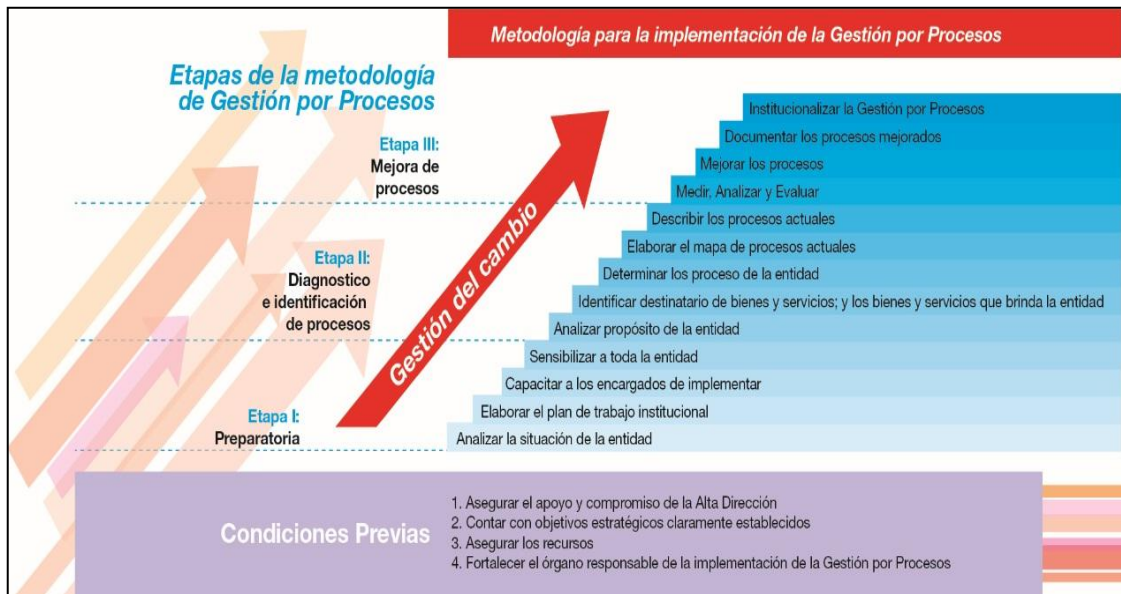
La SGP de la PCM publicó en su página web el documento orientador denominado *Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM-Politica Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, que propone que para su implementación se desarrolle en tres etapas secuenciales, tal como se detalla en el gráfico 6.

El presente trabajo desarrollará las actividades concernientes a la etapa II (identificación de los procesos de la metodología mencionada), según el siguiente detalle:

- Analizar el propósito de la entidad, el cual es comprender su razón de ser. En este punto es importante identificar claramente cómo la entidad genera valor agregado y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes) y los bienes y servicios (productos) que brinda la entidad, para lo cual se debe elaborar la tabla de criterios

para la identificación de los productos que brinda la entidad y la matriz cliente-producto, que deberá ser validada a través de encuestas.

Gráfico 6. Etapas de la metodología de gestión por procesos orientados a resultados



Fuente: Secretaría de Gestión Pública de la PCM, 2014.

- Determinar los procesos de la entidad
- Elaborar el diagrama de bloques, para mostrar la desagregación del proceso nivel 0 hasta el nivel de desagregación (nivel 2).
- Elaborar las fichas del proceso de nivel 1
- Elaborar las fichas de los indicadores

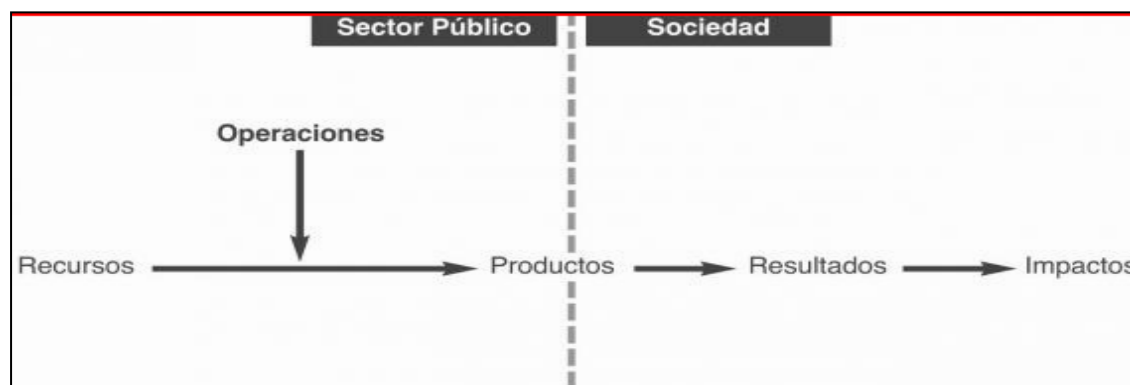
1.4 Cadena de valor de entidades públicas

Sotelo (2012) define a la cadena de valor público (CVP) como un modelo de descripción y análisis de políticas públicas, construido a partir de la cadena de producción pública (ver gráfico 7). El modelo se caracteriza por su simpleza y su capacidad explicativa para comprender la frontera entre el sector público (servidores públicos que producen bienes y/o servicios) y la sociedad (ciudadanos que reciben los bienes y/o servicios).

Asimismo, Sotelo propone considerar dentro del modelo de la cadena de valor público, la expansión de la cadena hacia abajo, tratando de representar el despliegue de la CVP en los distintos niveles de gobierno, dado que productos que pueden ser terminales en una institución

de nivel nacional se transforman en insumos para una institución del nivel provincial, por lo que la cadena de agregación de valor continúa hasta convertirse en un producto final. Ello es muy útil para comprender y aplicarlo en lo que respecta a la planificación del sector turismo en los tres niveles de gobierno.

Gráfico 7. Cadena de valor público



Fuente: Sotelo, 2012.

1.5 Definición y uso de indicadores

En la gestión por procesos de la Administración Pública, un componente esencial es formular los indicadores, los cuales permiten evaluar los resultados en varios ámbitos de acción de las intervenciones públicas (Bonney y Armijo 2005).

Considerando que la gestión por procesos y el diseño de un presupuesto por resultados utilizan el enfoque de cadena de valor, la presente investigación toma en cuenta el documento de trabajo de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), denominado *Guía metodológica para la definición y usos de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales*. Dicho documento define a un indicador como la medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos.

Según Bonney y Armijo (2005) y el documento de trabajo del MEF (2015), la dimensión de un indicador se refiere a las características que se quiere medir sobre un resultado o producto. Se consideran cuatro dimensiones para los indicadores: (i) de eficacia, (ii) de eficiencia, (iii) de economía y (iv) de calidad, a continuación, se describe cada uno de ellos:

- De eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de una entidad; para programas presupuestales, el grado en que los bienes y servicios que ofrece una institución pública logra satisfacer la demanda que por ellos existe.
- De eficiencia: Mide la productividad de los recursos utilizados; para el caso de programas presupuestales, cuantifica lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado sin limitarlo a recursos económicos.
- De economía: Mide la administración de los recursos utilizados para la provisión de los bienes y servicios; en programas presupuestales, la capacidad de una institución para generar y movilizar los recursos financieros para el cumplimiento de objetivos.
- De calidad: Mide la oportunidad y accesibilidad con que los destinatarios reciben los bienes y servicios; en programas presupuestales, se refiere a la capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

2. Marco referencial

2.1 Ley N° 29408 - Ley General de Turismo (16/09/2009)

Declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país y establece como objetivo promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Su aplicación es obligatoria en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. Como planeamiento de la actividad turística, dispone que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) elabore, apruebe y actualice el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) dentro de las políticas de Estado. Dicho plan debe contar con la participación de los gobiernos regionales, gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil.

2.2 Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur 2025)

Con la Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, de fecha 22 de julio de 2016, se aprueba la actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, el cual es un instrumento de planeamiento de largo plazo y gestión del sector turismo, asimismo es una herramienta de visión del sector para reconocer los lineamientos y estrategias a seguir para el desarrollo de la actividad turística en el Perú. Su visión, misión y objetivo general se detallan a continuación:

2.2.1 Visión del Pentur al 2025

«El Perú es reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro».

2.2.2 Misión del Pentur

«Establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país».

2.3 Objetivo general

Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país.

El Pentur 2025 está estructurado en cuatro pilares, organizados en diecinueve componentes, de los que se desprenden 75 líneas de acción a ser implementadas en los próximos ocho años. En el anexo 3, se detallan los pilares y componentes del Pentur. Asimismo, este documento cuenta con un glosario turístico del cual se han recogido algunas definiciones que se aplicarán en el presente trabajo:

- **Actividad turística:** La destinada a prestar a los turistas los servicios de alojamiento, intermediación, alimentación, traslado, información, asistencia o cualquier otro servicio relacionado directamente con el turismo.
- **Atractivo turístico:** Es el recurso turístico al cual la actividad humana le ha incorporado instalaciones, equipamiento y servicios, agregándole valor.
- **Destino:** Espacio geográfico determinado con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. El destino atrae a turistas con uno o varios productos turísticos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor, al ordenamiento de los atractivos disponibles y a una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.
- **Infraestructura:** Conjunto de elementos básicos necesarios para el funcionamiento de un

centro poblado urbano o rural, su existencia es vital para el desarrollo del turismo. Entre las más importantes se tienen aeropuertos, carreteras, puertos, reservorios, rellenos sanitarios, plantas de energía, estaciones, centrales de comunicación.

- **Oferta turística:** Conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado para su disfrute y consumo.
- **Planta turística:** Son las instalaciones físicas necesarias para el desarrollo de los servicios turísticos privados; por ejemplo, hoteles, albergues, hostales, *lodges*, restaurantes, agencias de viaje, etc.
- **Prestadores de servicios turísticos:** Personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas.
- **Producto turístico:** Conjunto de componentes tangibles e intangibles, que incluye recursos, atractivos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, para satisfacer motivaciones y expectativas. Son percibidos como una experiencia turística.
- **Recurso turístico:** Expresiones de la naturaleza, la riqueza arqueológica, expresiones históricas materiales e inmateriales de gran tradición y valor que constituyen la base del producto turístico.
- **Turismo:** Actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerativa en el lugar visitado.
- **Turista:** Cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita, aunque no tenga que pagar por alojamiento, y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, u ocupación del tiempo libre, negocios, peregrinaciones, salud, u otra, diferente a una actividad remunerada en el lugar de destino.

Capítulo III. Evaluación de los procesos de nivel 1 de la DGET

1. Análisis de la DGET

- Con respecto a sus competencias: La DGET, de acuerdo con el ROF del Mincetur, está definida como el órgano de línea encargado de formular, coordinar y ejecutar estrategias del sector orientadas al desarrollo de los productos y destinos turísticos, así como a la innovación de la oferta turística; dirigiendo, gestionando y supervisando los planes, programas, proyectos y acciones para el desarrollo de los productos y destinos turísticos. Tiene 18 funciones detalladas en la tabla 13, diecisiete de ellas específicas y una de cláusula abierta.
- Con respecto a sus características: La DGET depende jerárquicamente del Despacho Viceministerial de Turismo. Tiene dos direcciones: la Dirección de Productos y Destinos Turísticos, y la Dirección de Innovación de la Oferta Turística. La DGET cuenta, al 31 de diciembre de 2016, con 70 servidores públicos y con seis tipos de vínculo laboral que se muestra en tabla 11.

Tabla 11. Tipos de vínculo laboral en la DGET

Tipo de vínculo laboral	Cantidad
Cargo de confianza	3
CAS	18
Locadores	35
Nombrados	6
Practicantes	6
Secigristas	2
Total	70

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la DGET, la remuneración máxima es de S/ 15.600, la mínima de S/ 850, el promedio es de S/ 5.151 y el monto total de remuneraciones mensual es S/ 360.545.

- Con respecto a su articulación con los planes sectoriales e institucionales: El POI 2016 y PEI 2012-2016 no guardan relación con el Pesem 2016-2021 y el Pentur 2016-2025, dado que el PEI no ha sido actualizado al 2021 y consecuentemente articulado con los planes sectoriales en turismo.

2. Medición de los procesos de nivel 1 de la DGET

El Mincetur cuenta con el mapa de procesos nivel 0, que fue elaborado en el marco del proceso de implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil²³. La Dirección General de Estrategia Turística (DGET) es responsable del proceso nivel 0 “gestión de la estrategia turística”, el cual es un proceso misional u operativo.

Dicho proceso está clasificado con código M06, tiene como objetivo «buscar estrategias para difundir productos y destinos con potencial turístico con el fin de darles sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo a nivel nacional», y cuenta con cuatro procesos nivel 1, cuyos objetivos se detallan en tabla 12. Asimismo, en el anexo 4 se adjunta el inventario completo del proceso nivel 0 “gestión de la estrategia turística”, que comprende cuatro procesos de nivel 1 y 24 de nivel 2.

En la revisión de las fichas técnicas de los procesos nivel 1, se verifica que estos no cuentan con indicadores que permitan su medición, ni con Mapro²⁴ vigente alineado a la nueva estructura funcional aprobada con Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR, a través del cual se actualizó el ROF.

Tabla 12. Cuadro de procesos nivel 1 y sus objetivos

Proceso nivel 0	Procesos nivel 1	Objetivos del proceso nivel 1
Gestión de la estrategia turística	Gestión de las actividades y presupuesto	Actividades relacionadas con la gestión de la DGET a fin de establecer lineamientos y parámetros para la buena gestión de la dirección guardando coherencia con los lineamientos establecidos en Mincetur.
	Productos y destinos turísticos	Tiene como finalidad buscar formas y mecanismos para dar a conocer y difundir los productos y destinos ya identificados para dar continuidad a estos.
	Innovación turística	Identificar, generar y difundir nuevos productos, servicios y destinos en lugares con potencial turístico.
	Gestión de la iniciativa	Busca difundir y dar a conocer los productos emblemáticos de lugares turísticos con mayor afluencia a través de la iniciativa de mi tierra un producto.

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Oficina de Racionalización, Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo, Mincetur, 2016.

²³ Con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 062-2016-SERVIR/PE, se declara iniciado el proceso de implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil en el Mincetur.

²⁴ Con R.J. N° 059-77-INAP/DNR, se aprueba la Directiva N° 002-77-INAP/DNR – Normas para la formulación de manuales de procedimientos en las entidades públicas (Mapro). El último Mapro de Mincetur fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 200-2011-MINCETUR/DM el 13 de julio de 2011

Internamente la DGET no ha realizado ninguna implementación de gestión por procesos, sus operaciones se basan de acuerdo con la experiencia de cada servidor público, con procesos generados sobre la marcha y sin orientación a la eficiencia.

3. Análisis de los procesos nivel 1 de la DGET

Para evaluar si los procesos nivel 1 cumplen sus objetivos, se aplicará la metodología desarrollada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) según Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH²⁵, denominada “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”, a través de la cual se establece la aplicación del análisis de coherencia, que comprende analizar la vinculación existente entre la normativa asociada al funcionamiento de la entidad (ROF) y los niveles más generales de procesos (nivel 1) que fueron levantados durante la aplicación del mapeo de procesos de la entidad. En la tabla 13, se muestra el análisis de coherencia efectuado a los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística, cuyo resultado se detalla a continuación:

- Con respecto a los procesos de nivel 1 de la DGET:
 - Proceso nivel 1 “gestión de las actividades y presupuesto”: Se pudo identificar que no existe vinculación directa con ninguna de las funciones de la DGET. Se sugiere mejorar su conceptualización.
 - Proceso nivel 1 “productos y destinos turísticos”: Se pudo identificar que solo hay dos funciones que tienen vinculación directa con este proceso, de las diecisiete funciones específicas de la DGET. Se sugiere mejorar su conceptualización, dado que no es función de la DGET crear productos y destinos turísticos, sino dirigir, gestionar, y supervisar los planes, programas y proyectos para el desarrollo de los productos y destinos turísticos, en coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y la empresa privada.
 - Proceso nivel 1 “innovación turística”: Se pudo identificar que solo hay tres funciones que tienen vinculación directa con este proceso, de las diecisiete funciones específicas de la DGET. Se sugiere replantear el proceso dado que el objetivo de este proceso está relacionado con generar y difundir nuevos productos y destinos turísticos, en tanto que la función 7 de la tabla 13 establece que la innovación está relacionada a la diversificación de los productos existentes.

²⁵ Aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE

- Proceso nivel 1 “gestión de la iniciativa”: Se pudo identificar que solo tiene vinculación con una función del ROF, la cual está relacionada con la iniciativa “De mi tierra, un producto”; por tanto, al ser una estrategia de innovación debería formar parte del proceso nivel 1 “innovación turística”.

Tabla 13. Análisis de coherencia de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística

Nº	Nombre de la función específica de la DGET según ROF	Nombre del proceso nivel 1	Funciones relacionadas	Oportunidad de mejora
1)	Dirigir, proponer, coordinar y supervisar las estrategias del sector de alcance nacional en materia turística	Gestión de las actividades y presupuesto	Ninguna	<u>Análisis:</u> Ausencia de vinculación directa del proceso nivel 1 con las funciones de la DGET <u>Oportunidad:</u> Creación de nuevo proceso
2)	Difundir, y supervisar el cumplimiento del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), marco de su competencia			
3)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pentur	Productos y destinos turísticos	2), 3)	<u>Análisis:</u> De las 17 funciones de la DGET, solo 2 tienen vinculación directa con el proceso "productos y destinos turísticos" <u>Oportunidad:</u> Modificación del proceso nivel 1
4)	Promover en conjunto con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otros sectores del Estado, el mejor uso del espacio territorial o la "zona de desarrollo turístico prioritario" para el desarrollo de productos y destinos turísticos sostenibles, enfocados al beneficio de las comunidades locales, conforme a las características de la oferta y las necesidades de la demanda turística			
5)	Establecer y aprobar los lineamientos y metodología a nivel nacional para realizar el inventario de recursos turísticos; así como su publicación y actualización periódica	Innovación turística	4), 6), 7)	<u>Análisis:</u> De las 17 funciones de la DGET, solo 3 tienen vinculación directa con el proceso "innovación turística" <u>Oportunidad:</u> Creación de nuevo proceso
6)	Dirigir y supervisar el desarrollo del producto turístico regional y local en coordinación con los gobiernos regionales y locales; así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo			
7)	Promover la innovación de productos turísticos, propiciando la diversificación de la oferta turística nacional	Gestión de la iniciativa	7)	<u>Análisis:</u> De las 17 funciones de la DGET, sola una tiene vinculación directa con el proceso "gestión de la iniciativa" <u>Oportunidad:</u> Creación de nuevo proceso
8)	Impulsar, en coordinación con el ente rector del sector cultura, la formulación de planes, programas y proyectos referidos al uso turístico del patrimonio cultural			
9)	Emitir opinión técnica respecto de los instrumentos de gestión del patrimonio cultural inmueble de la nación en materia turística, como requisito previo para su aprobación por la autoridad competente.			
10)	Identificar necesidades de servicios e infraestructura de apoyo al turismo, y coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás entidades públicas que corresponda, la adopción de las acciones y medidas que se requieren para superarlas o satisfacerlas.			
11)	Apoyar a los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás sectores del Estado, en coordinación con el Plan Copesco Nacional, en la identificación de acciones, planes, proyectos o programas de inversión pública que apoyen la satisfacción de las necesidades de infraestructura básica y permitan el desarrollo de proyectos de inversión pública en turismo			
12)	Identificar y proponer la priorización de los proyectos de inversión pública de interés turístico de nivel nacional, programas de inversión turística y prestar apoyo técnico en los proyectos turísticos de los gobiernos regionales, locales y de otras entidades públicas que lo requieran			
13)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística			
14)	Proponer la creación de CITE de Artesanía y Turismo del Estado, así como emitir opinión en lo que resulte de su competencia			
15)	Formular y proponer convenios de colaboración o cooperación interinstitucional			
16)	Evaluar las iniciativas privadas referidas a proyectos turísticos de interés nacional presentados ante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el marco del Reglamento de la Ley N° 29151 - Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales para la posterior compraventa directa de bienes de dominio privado del Estado a favor de particulares, en base a los lineamientos establecidos por Mincetur, que buscan corroborar que el proyecto sea económicamente rentable, socialmente viable y ambientalmente responsable			
17)	Proponer y evaluar los aspectos técnicos en materia de turismo en proyectos de cooperación técnica internacional			
18)	Las demás funciones que le asigne el Viceministro de Turismo			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Los procesos nivel 1 “productos y destinos turísticos” e “innovación turística” representan a las dos direcciones actuales de la DGET. De acuerdo con los objetivos de dichos procesos, señalados en la tabla 12, estos no guardan relación con el objetivo general de la DGET: dirigir, gestionar y supervisar los planes, programas, proyectos y acciones para el desarrollo de los productos y destinos turísticos, definido en el ROF.
- De las dieciocho funciones señaladas en el ROF, existen trece que muestran ausencia de vinculación directa con los procesos de nivel 1 del macroproceso “gestión de la estrategia turística”.
- De acuerdo con las fichas técnicas, los cuatro procesos de nivel 1 no presentan indicadores, lo que no permite medirlos. Según el documento orientador de la SGP-PCM, «si no se miden los resultados, no podrá distinguirse el éxito o el fracaso» (PCM 2013).
- El análisis de coherencia muestra que tres de los cuatro procesos de nivel 1 deben ser creados, en tanto que uno debe ser modificado, por lo que se considera pertinente crear nuevos procesos de este nivel, a fin de que se adecuen al objetivo general de la DGET.
- Con respecto a las funciones de la DGET: La función “proponer la creación de CITE de Artesanía y Turismo del Estado (...)” no correspondería a la DGET, debido a que esta es parte de las funciones asignadas a la Dirección General de Artesanía (DGA), por lo que se recomienda la actualización o modificación del ROF.
- Con respecto a la articulación interinstitucional: De los cuatro procesos de nivel 1 de la DGET, no se ha encontrado procesos relacionados con la coordinación y articulación con instituciones vinculadas a la actividad turística como PromPerú, Ministerio de Cultura, entre otros, así como tampoco se cuenta con un proceso de seguimiento y monitoreo en el marco de los convenios de gestión suscritos con los GORE, por lo que se recomienda la creación de nuevos procesos.
- Con respecto a los proyectos de inversión: A pesar de que la DGET no cuenta con una función en el ROF relacionada con la formulación de proyectos de inversión en turismo, se ha verificado que cuatro de sus procesos de nivel 2 están orientados a dicho fin, debido a que la dirección de línea Dirección de Productos y Destinos Turísticos (DPDT) cuenta con una función referida a la formulación de proyectos de inversión, en tanto que Plan Copesco Nacional tiene la función expresa de formular proyectos de inversión pública en turismo²⁶, por lo que existe duplicidad de dicha función.

²⁶ Establecido en el artículo 8° literal c) del Manual de Operaciones de Plan Copesco Nacional, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 265-2015-MINCETUR, de fecha 25 de setiembre de 2015.

Cabe indicar que la DGET tiene la función de identificar y proponer la priorización de los proyectos de inversión pública de interés turístico de nivel nacional, por lo que se considera que parte de sus funciones debería ser también formular proyectos de inversión en materia de turismo, a fin de que sea solo una dependencia la que identifique, formule y proponga la priorización de proyectos de inversión y que Plan Copesco Nacional, en su calidad de unidad ejecutora de inversiones, elabore los expedientes técnicos y ejecute las obras.

Por lo expuesto, se recomienda la actualización o modificación del ROF en lo referido a formulación de proyectos de inversión y actualizar también las funciones que correspondan de acuerdo con el nuevo Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, que establecen nuevas responsabilidades a las unidades formuladoras, así como desarrollar los procesos orientados a brindar el servicio correspondiente.

- Con respecto a la promoción de la inversión privada: De la revisión del inventario de procesos de la DGET, solo se ha encontrado un proceso nivel 2 denominado “evaluación de proyectos de inversión privada”, que detalla el procedimiento para la revisión de los expedientes presentados por los inversionistas que postulan al proceso de Régimen de Recuperación Anticipada del IGV (RERA) y que no desarrolla en su totalidad la función N° 13 referida a “fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística”, por lo que se debería realizar procesos que permitan brindar los servicios que esperan los inversionistas privados en la actividad turística, tales como gestión de información y apoyo empresarial para promover la inversión.
- Con respecto al Inventario Nacional de Recursos Turísticos: De la revisión del inventario de procesos de la DGET, solo se ha encontrado un proceso nivel 2 denominado “formulación y actualización del Inventario de Recursos Turísticos a nivel nacional”, que detalla el procedimiento de categorización y jerarquización de los recursos turísticos que presentan los GORE, sin que se haya incluido el proceso de seguimiento y actualización del sistema de Inventario Nacional de Recursos Turísticos, por lo que se debería desarrollar los procesos que permitan que todos los recursos sean jerarquizados y permanentemente actualizados.

Capítulo IV. Rediseño de procesos

1. Propósito de la DGET

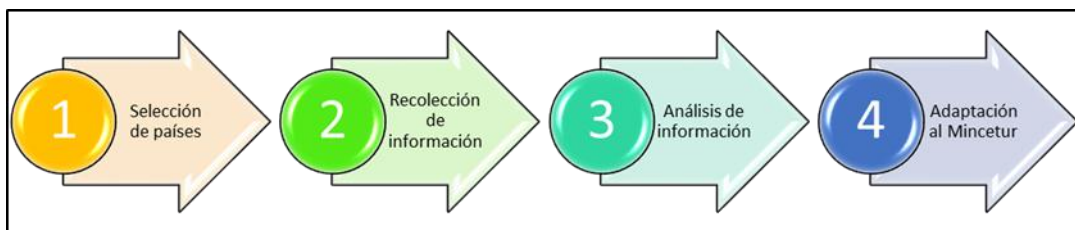
La DGET tiene la función de formular, coordinar y ejecutar estrategias del sector orientadas al desarrollo de los productos y destinos turísticos, para lo cual dirige, gestiona y supervisa los planes, programas, proyectos y acciones para el desarrollo de productos y destinos turísticos.

2. *Benchmarking*

Se ha realizado un estudio de *benchmarking* con el objetivo conocer y mostrar cómo se configura de manera eficiente la gestión de la estrategia turística en otros países, de tal manera que sea posible rescatar un conjunto de mejoras y referencias válidas que puedan ser aplicables en nuestro país, específicamente, a la Dirección General de Estrategia Turística del Mincetur. El análisis organizacional de los países evaluados se encuentra en el anexo 5.

La metodología utilizada está basada en identificar el «saber hacer» de los países seleccionados a fin de poder rescatar referencias válidas aplicables a nuestra realidad, en ese sentido, la metodología incluye los pasos detallados en el gráfico 8:

Gráfico 8. Actividades de la metodología desarrollada para el *benchmarking*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para la selección de los países, se tomó como referencia la Alianza del Pacífico, integrada por los países de Colombia, México, Chile y Perú, quienes están explorando la posibilidad de establecer un pasaporte único para sus ciudadanos con la finalidad de incentivar el turismo y el comercio con otros bloques comerciales y regiones del mundo (Gestión 2017), además de desarrollar estrategias para impulsar la actividad turística integral, como la Ruta Alianza del Pacífico, a través de la cual se presentan los destinos turísticos cercanos de cada país que la integra (Alianza del Pacífico 2017).

Asimismo, se tomó como referencia el Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 del Foro Económico Mundial (WEF), en el cual México ocupa el puesto 22 y es el primero entre los países latinoamericanos; Chile ocupa el puesto 48 de este ranking mundial; Perú, el puesto 51 y Colombia, el puesto 62.

Por tanto, para el estudio de *benchmarking*, se ha seleccionado a los países de Chile, Colombia, México, quienes junto a Perú son integrantes de la Alianza Pacífico. Asimismo, a nivel geográfico y cultural, Perú y México comparten todo un legado prehispánico, así como una geografía montañosa y atractivos turísticos similares. Finalmente, el Ranking del Índice de Competitividad ha permitido tomar en cuenta las buenas prácticas en el sector turismo de países como México y Chile, cuya posición en el ranking está mejor que la de Perú. Cabe resaltar que Perú y Colombia comparten un PBI per cápita similar, lo cual permite realizar la comparación con un país de similar comportamiento económico en el sector turismo.

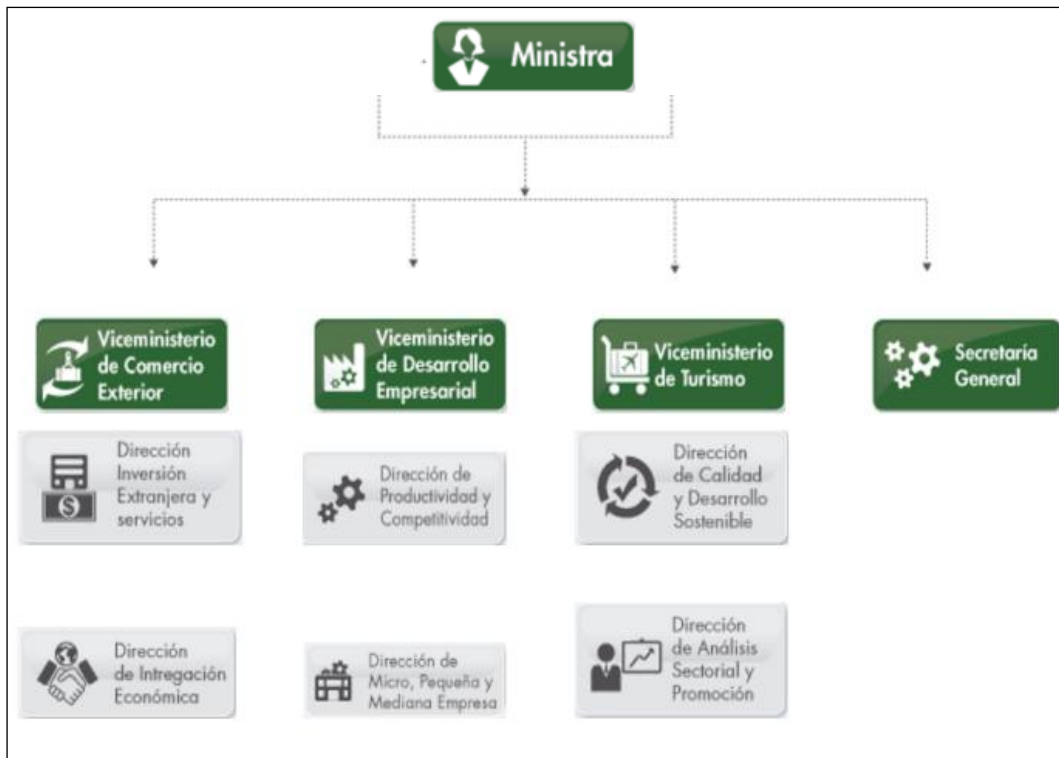
2.1 Resultados obtenidos

A continuación, se indican las buenas prácticas que han sido identificadas como el resultado del *benchmarking* y que serán tomadas en cuenta para la optimización de procesos de la Dirección General de Estrategia Turística del Mincetur.

2.2.1 Empoderamiento de la unidad a cargo de la gestión de la estrategia turística

Se ha podido evidenciar que las dependencias a cargo del manejo de productos y destinos turísticos se encuentran debidamente empoderadas, es decir, dependen directamente del máximo ente encargado del sector turismo, como es el caso de Colombia donde la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible y Dirección de Análisis Sectorial y Promoción dependen del Viceministerio de Turismo que además forma parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit), tal como se puede ver en el gráfico 9.

Gráfico 9. Estructura organizacional del Mincit (Colombia)

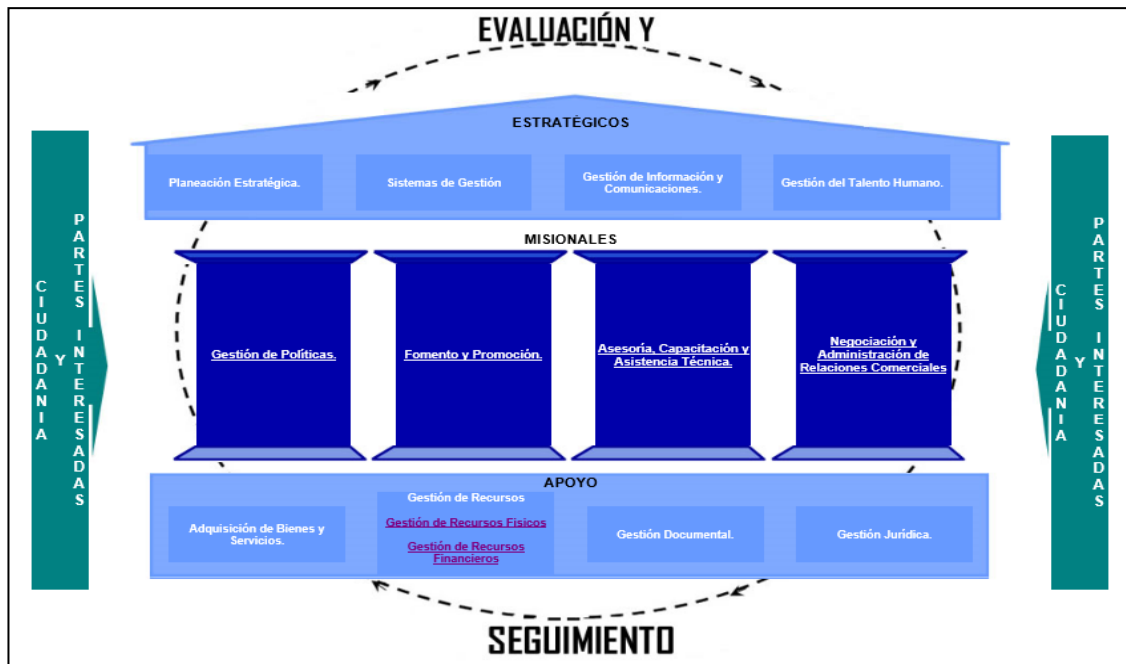


Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2017.

2.2.2 Gestión basada en procesos y sistema de calidad

Las entidades encargadas del sector de turismo deberían utilizar las buenas prácticas de gestión. En ese sentido, se tomará referencia el modelo que es utilizado en Colombia, donde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2008 (Mincit 2017). Dicha entidad tiene un mapa de procesos, el cual contiene los procesos necesarios para su funcionamiento, clasificándolos en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, lo que evidencia su secuencia e interacción (Mincit 2017). Ver gráfico 10.

Gráfico 10. Mapa de procesos del Mincit (Colombia)



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincit), 2017.

2.2.3 Asistencia técnica a las regiones y localidades del país en la elaboración de planes turísticos

Realizado el análisis de los países, se ha podido constatar que las dependencias brindan asistencia técnica en los planes turísticos. Esto se presenta, por ejemplo, en Colombia, donde una de sus funciones indica lo siguiente: «Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales en la elaboración de los planes de desarrollo turístico, asistencia técnica en planificación turística, coordinación de las comisiones regionales de competitividad». Lo mismo sucede en Chile, por lo que en una de sus funciones es «impulsar el desarrollo y posicionamiento de productos turísticos innovadores con enfoque experiencial y considerando los elementos identitarios de los territorios, a través de la difusión y transferencia de conocimientos, emprendimiento innovador, puesta en valor del patrimonio turístico». De igual manera, se puede apreciar esto en México, donde la función es «coordinar las estrategias para lograr la innovación, desarrollo y consolidación de productos turísticos, con la colaboración, coordinación y concertación de las autoridades competentes, empresarios y prestadores de servicios turísticos, gobiernos de las entidades federativas, municipios, y organismos privados y sociales».

En relación con el manejo de convenios, para el caso de Colombia como parte del fomento y promoción, se incluye «diseñar, adoptar e implementar estrategias, incentivos y/o estímulos e instrumentos de fomento y promoción para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los sectores de Comercio, Industria y Turismo, mediante el liderazgo concertación, promoción, acompañamiento, evaluación y realimentación de instrumentos y sus respectivas regulaciones», específicamente, establecer convenios de competitividad turística.

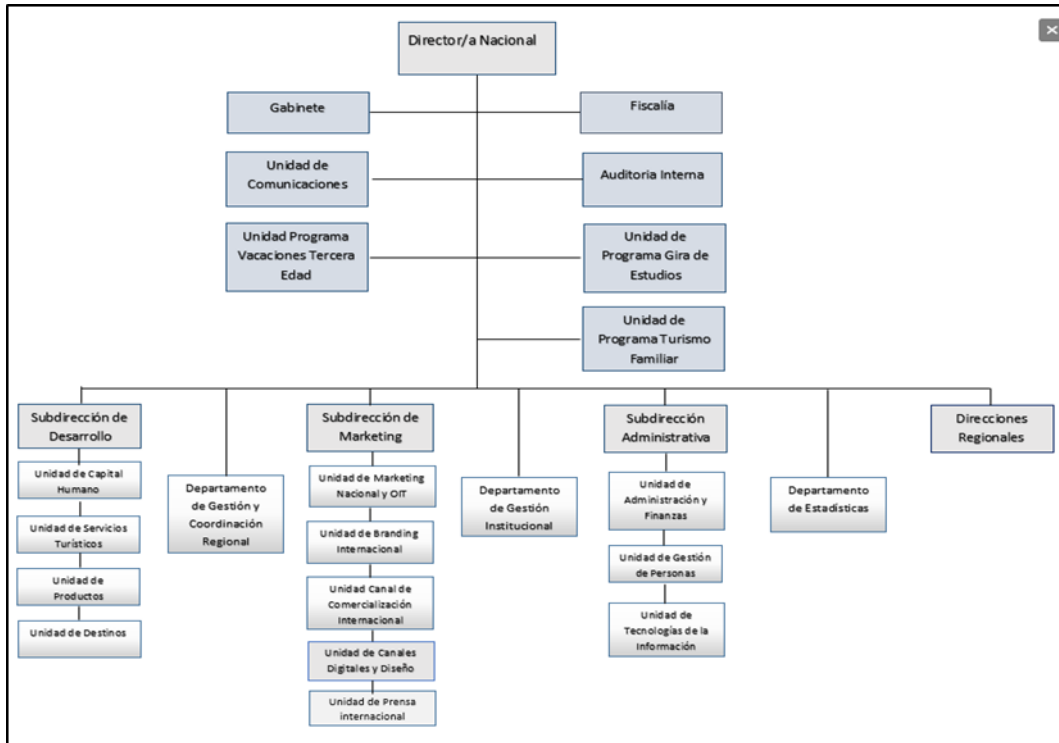
La función de los responsables de estrategia turística de los países analizados no solo se centra en la supervisión de los planes para el desarrollo de los productos y destinos turísticos, sino que se involucran en el desarrollo del territorio, brindando asistencia técnica a los diferentes actores responsables de la actividad turística.

2.2.4 Supervisión y monitoreo de la implementación de los planes turísticos

Se ha podido determinar que un buen referente para la gestión turística es Chile, ya que se encuentra en primer lugar con el puesto 33 en “entorno de negocios” del ranking de la WEF. En ese sentido, si analizamos el modelo de Chile, podemos observar que la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) está ubicada en la ciudad de Santiago de Chile y tiene una representación en todas las regiones del país a través de sus direcciones regionales de turismo.

La Unidad de Destinos, una dependencia de Sernatur (ver gráfico 11), realiza un trabajo colaborativo con las regiones que incluye el «acompañamiento en la implementación de los desafíos de diversificación y especialización de la oferta de productos y destinos turísticos a las Direcciones Regionales de Sernatur, así como facilitación de herramientas metodológicas, sistemas de información y redes estratégicas» (Sernatur 2017). Esto les permite realizar una supervisión adecuada de la elaboración e implementación de los planes turísticos; por lo tanto, este mecanismo deberá tomarse en cuenta para otorgarle a la DGET del Mincetur las funciones de supervisión y seguimiento del cumplimiento de los planes turísticos y de la implementación de los productos y destinos turísticos.

Gráfico 11. Estructura organizacional del Sernatur (Chile)



Fuente: Sernatur, 2017.

3. Determinación de los destinatarios y los servicios

Mediante la tabla ubicada en el anexo 6, se han identificado los servicios (productos) que ofrece la DGET, para lo cual se han aplicado los siguientes criterios:

- Definir el objetivo del servicio (productos)
- Identificar las características, necesidades y destinatarios de los servicios
- Determinar la relación de los servicios con los destinatarios

4. Elaboración de la matriz cliente-producto

Con el propósito de elaborar la matriz cliente (destinatarios)-producto (servicio) de la DGET, se identificó el propósito de la DGET, se analizaron experiencias de otros países sobre la gestión de la estrategia turística, se identificaron los servicios que debía ofrecer en concordancia con las funciones determinadas en el ROF y se determinó a los destinatarios de dichos servicios. El resultado de la matriz cliente-producto se halla contenido en el anexo 7 del presente trabajo, en el cual se muestra que la DGET contaría con 49 servicios, distribuidos en 10 categorías, algunos

que no desarrolla, a pesar de formar parte de sus funciones, y otros nuevos que contribuirán al mejor desempeño de sus funciones, y 14 destinatarios.

A continuación, se detalla la matriz cliente-producto, en el marco de las funciones de la DGET:

- Con respecto al planeamiento de la actividad turística a nivel regional y local: La identificación de estos servicios contribuiría a resolver los problemas planteados de desconocimiento de los servicios que brinda la DGET en materia de planificación y gestión de la actividad turística, deficiencias en el apoyo a las Dircetur para el ejercicio de las funciones transferidas, así como deficiencias en el seguimiento y monitoreo de dichas funciones. En la tabla 14, se detallan dichos servicios y clientes:

Tabla 14. Matriz cliente–producto del planeamiento turístico a nivel regional y local

Categoría	Nº	Servicios	Clientes
Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo (nivel regional)	1	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los Pertur	Gobierno regional
	2	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los Pertur	Gobierno regional
	3	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los planes de destinos turísticos	Ente gestor
	4	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los planes de destinos turísticos	Ente gestor
Estrategias para el desarrollo de la actividad turística (nivel regional)	1	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los Pertur	Director DGET / viceministro de Turismo
	2	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas y de la conformación del ente gestor del destino turístico	Director DGET / viceministro de Turismo
	3	Asistencia técnica para la elaboración del expediente sustentatorio de la declaratoria de ZDTP	Gobierno regional
	4	Calificación de la solicitud para la obtención de la declaratoria de ZDTP	Gobierno regional
Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo (nivel local)	1	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los PDTL	Gobierno local
	2	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los PDTL	Gobierno local
	3	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los planes de acción de productos turísticos	Ente gestor
	4	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los planes de acción de producto turísticos	Ente gestor
Estrategias para el desarrollo de la actividad turística (nivel local)	1	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los PDTL	Director DGET / viceministro de Turismo
	2	Evaluación de los expedientes presentados por los gobiernos locales para la obtención del incentivo municipal en turismo	Gobierno local / MEF
	3	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los planes de acción de los productos turísticos	Director DGET / viceministro de Turismo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Con respecto a los proyectos de inversión pública: Con la identificación de estos servicios, se propone que la DGET sea la única responsable de formular los proyectos de inversión en turismo y deba ser quien reporte la lista de proyectos al Comité Especial del Fondo²⁷ (ver tabla 15).

Tabla 15. Matriz cliente–producto de los proyectos de inversión pública

Categoría de los servicios	Nº	Servicios	Clientes
Gestión de la infraestructura para la actividad turística	1	Presentación de proyectos de infraestructura de apoyo	Director DGET / viceministro de Turismo
	2	Seguimiento de acuerdos asumidos en la Mesa de Coordinación Intersectorial para el desarrollo del turismo	Director DGET / viceministro de Turismo
	3	Identificación de brecha de instalaciones turísticas en los destinos turísticos de interés nacional	Director DGET / viceministro de Turismo
	4	Identificación y formulación de programas y PI de interés turístico nacional	Director DGET / viceministro de Turismo
	5	Evaluación de las solicitudes de financiamiento presentadas por los gobiernos regionales o locales sobre PI de interés turístico de nivel nacional	Gobierno regional / gobierno local
	6	Identificación y selección de los PI a incluir en el Banco de Proyectos de Inversión en turismo	Director DGET / coordinador de Inversión Privada y Pública
	7	Elaboración de la propuesta técnica de los programas y/o PI que se evaluarán en el Comité Especial de Fondo para su priorización	Director DGET / viceministro de Turismo
Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo	1	Fortalecimiento de capacidades para la identificación y formulación de PI en turismo	Gobierno regional / gobierno local

Elaboración propia, 2017.

- Con respecto a la promoción de la inversión privada: Con la identificación de estos servicios y clientes, se propone que la DGET desarrolle estrategias que dinamicen la inversión privada y que implemente mecanismos de trabajo público–privado (ver tabla 16).

²⁷ Ente encargado de proponer a Mincetur el Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, que tiene como fin determinar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional, según lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 27889 – Ley que Crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2003-MINCETUR.

Tabla 16. Matriz cliente-producto de la promoción de la inversión privada

Categoría de los servicios	Nº	Servicios	Cientes
Gestión para la inversión privada y el desarrollo de la planta turística	1	Diseño de estrategias para promover la inversión privada en turismo	Director DGET / viceministro de Turismo
	2	Identificación de brechas de infraestructura de planta turística en los destinos turísticos	Director DGET / viceministro de Turismo
	3	Desarrollo de planes de negocio de planta turística en los destinos turísticos	Director DGET / inversionistas
	4	Indagación sobre fondos de financiamiento públicos - privados para la inversión	Director DGET
	5	Orientación sobre la información que debe incluir el mapa de inversión para la toma de decisiones de inversionistas	Director DGET /director de la Oficina de Informática
	6	Diagnóstico de los servicios brindados por la planta turística del producto turístico	Director DGET/ prestadores de servicios turísticos
	7	Calificación de los proyectos presentados en el marco del fondo Turismo Emprende	Director DGET / prestadores de servicios turísticos
	8	Seguimiento de los proyectos seleccionados por el fondo Turismo Emprende	Director DGET / prestadores de servicios turísticos
	9	Evaluación de proyectos que aplican al RERA (Régimen de Recuperación Anticipada del IGV)	Director DGET / viceministro de Turismo / Proinversión
	10	Fortalecimiento de capacidades al gobierno regional para la evaluación de expedientes que aplican al RERA	Gobierno regional / gobierno local
	11	Fortalecimiento de capacidades al capital humano de la planta turística donde se ubica el producto turístico	Prestadores de servicios turísticos
	12	Atención de solicitudes de información presentadas por inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos	Inversionistas / prestador de servicios turísticos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Con respecto a la coordinación interinstitucional: Con la identificación de estos servicios y clientes, se propone que la DGET haga seguimiento de los indicadores de sus procesos y resultados establecidos en los documentos institucionales (PEI y POI), realice el seguimiento y evalúe que los gobiernos regionales cumplan con desarrollar las funciones transferidas, y gestione la promoción y comercialización de los productos turísticos concluidos (ver tabla 17).

Tabla 17. Matriz cliente–producto de la coordinación interinstitucional

Categoría de los servicios	Nº	Servicios	Clientes
Documentos de gestión institucionales	1	Determinación de indicadores y metas para el PEI / POI	Director de DGET / director de Planeamiento
	2	Seguimiento y evaluación de las metas del PEI / POI	Director de DGET / director de Planeamiento
Funciones transferidas a los gobiernos regionales	1	Propuesta de indicadores para los convenios de gestión	Director de DGET / director de Racionalización
	2	Seguimiento y reporte de las metas de los convenios de gestión	Director de DGET / director de Racionalización
Oferta de los productos turísticos	1	Coordinación para la promoción de los productos turísticos	Director de DGET / viceministro de Turismo / director de PromPerú
	2	Coordinación para la comercialización de los productos turísticos	Director de DGET / viceministro de Turismo / director de PromPerú

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Con respecto a la evaluación del Pentur: Con la identificación de estos servicios y clientes, se propone que la DGET supervise el cumplimiento del Pentur, haga seguimiento a las acciones estratégicas, evalúe las metas, y difunda los resultados de dicha evaluación (ver tabla 18).

Tabla 18. Matriz cliente–producto de la evaluación del Pentur

Categoría de los servicios	Nº	Servicios	Clientes
Gestión del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur)	1	Seguimiento a las acciones estratégicas	Director de DGET / viceministro de Turismo
	2	Evaluación y control de las metas	Director de DGET / viceministro de Turismo
Gestión de los destinos turísticos priorizados nacionales (DTP)	1	Identificación de los DTP	Director de DGET / viceministro de Turismo
	2	Evaluación de los DTP	Director de DGET / viceministro de Turismo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Con respecto al inventario de recursos turísticos: Con la identificación de estos servicios y clientes, se propone que la DGET categorice y jerarquice, y mantenga actualizado permanentemente el inventario de recursos turísticos, para que sea una herramienta de gestión para el sector público y/o privado (ver tabla 19).

Tabla 19. Matriz cliente-producto del inventario de recursos turísticos

Categoría de los servicios	Nº	Servicios	Clientes
Acompañamiento para el inventario de recursos turísticos	1	Fortalecimiento de capacidades para la categorización y jerarquización de recursos turísticos	Gobierno regional / gobierno local
	2	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la categorización	Gobierno regional
	3	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la jerarquización	Gobierno regional
	4	Identificación, acompañamiento y revisión de las fichas de recurso turístico del INRT para su actualización	Gobierno regional / gobierno local

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Identificación de los procesos nivel 1 de DGET

Luego del análisis efectuado sobre el propósito de la DGET, del estudio de *benchmarking* y de la elaboración de la matriz cliente-producto, se plantearon los siguientes procesos de nivel 1 de la DGET:

- Gestión del Pentur
- Planeamiento regional y de destinos turísticos
- Gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas)
- Planeamiento local y de productos turísticos
- Gestión del Inventario Nacional de Recursos Turísticos
- Gestión para la competitividad de la planta turística

6. Estudio de campo

De acuerdo con la metodología de la secretaria de gestión pública, se procede a la validación de los servicios (producto), clientes (destinatarios) y procesos propuestos a través de encuestas, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

6.1 Selección de la muestra

La muestra es de tipo no probabilística o muestra dirigida; por ello, se ha escogido a los directores y coordinadores de la DGET, y directores de gobiernos regionales para explorar, describir y conocer nuevas opiniones sobre la problemática de la gestión de la DGET, los servicios que produce y sus destinatarios. Asimismo, se ha seleccionado a un grupo de expertos

a fin de recabar la perspectiva de los especialistas en temas de servicios que debe prestar una gerencia pública de estrategia turística.

6.2 Recolección de datos

Para la recolección de los datos cuantitativos, se está utilizando la herramienta de cuestionarios, los cuales se aplicarán a través de dos modalidades: por autoadministración por envío (correo electrónico) y por entrevista personal.

Los cuestionarios se diseñaron para tres casos según el siguiente detalle:

- Entrevista dirigida a funcionarios y servidores de la DGET
- Entrevista dirigida a expertos
- Correo electrónico dirigido a funcionarios de gobiernos regionales

Los cuestionarios fueron tomados entre los meses de marzo a mayo de 2017. En lo que respecta a funcionarios y servidores, se entrevistó a 9 personas, entre directores y coordinadores de áreas de la DGET; en lo relacionado con expertos, se entrevistó a cinco personas, entre consultores internacional, operadores de turismo y representantes de gremios del sector; y en lo que respecta a los gobiernos regionales, se aplicó el cuestionario por medio electrónico a cinco directores regionales de comercio exterior y turismo.

6.3 Análisis y resultados

- De la entrevista realizada a los funcionarios de la Dirección General de la Estrategia Turística (DGET) y de la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico (DGPDT) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se obtienen los siguientes resultados:
 - El 77,78% de los entrevistados considera que la DGET no desarrolla una gestión por procesos; los factores que no permitirían su desarrollo son el deficiente conocimiento sobre turismo, injerencia política y falta de planificación.
 - El 77,78% considera que la DGET debería desarrollar los servicios de seguimiento y evaluación del Pentur y de gestión para la inversión privada, orientada a desarrollar carteras de proyectos de inversión para el sector privado.
 - Asimismo, el 77,78% de los entrevistados se pronunció a favor de los seis procesos propuestos; el 22,22% señaló que el proceso “gestión del Inventario Nacional de Recursos Turísticos (INRT)” debe ser parte del planeamiento regional.

- Finalmente, el 88,89% señaló que la unidad formuladora debe ser parte de la DGET y no de Plan Copesco Nacional, ya que considera que la DGET cuenta con personal técnico especializado en turismo.
- Del cuestionario enviado vía correo electrónico a los directores regionales de Turismo, se obtienen los siguientes resultados:
 - El 100,00% considera que uno de los servicios más importantes que brinda la DGET es el diseño y desarrollo de productos y destinos turísticos, y que la DGET debería brindarles el servicio de apoyo técnico en la formulación del Pertur.
 - Asimismo, el 100,00% se pronunció a favor del proceso “planeamiento regional y destinos turísticos”, al cual se le incluyó la gestión del INRT como proceso de nivel 2.
 - Finalmente, el 80,00% señaló que la unidad formuladora debe ser parte de la DGET y no de Plan Copesco, ya que considera que la DGET cuenta con especialistas para formular PIP en turismo.
- De la entrevista realizada a los especialistas en el sector turismo y sector privado se obtienen los siguientes resultados:
 - El 100,00% considera que uno de los servicios más importantes que brinda la DGET es el desarrollo de productos turísticos.
 - El 80,00% de los entrevistados considera que el Mincetur no está cumpliendo con la promoción de la inversión privada en turismo; el 20,00% señala que solo cumple en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades en la formulación de proyectos.
 - El 80,00% de los entrevistados señaló que no existe coordinación entre la DGET y el sector privado; por lo que desconocen el trabajo que desarrolla la DGET; además de señalar que uno de los mecanismos para fomentar la articulación sería el desarrollo de estrategias para la inversión privada.
 - Asimismo, el 80,00% se mostró a favor de la creación de un mecanismo que permita declarar a los destinos turísticos como zonas de desarrollo turístico prioritario con el fin de impulsar la inversión tanto pública como privada.
 - El 80,00% considera que la creación de un Comité Multisectorial a nivel ministerial facilitará las coordinaciones y seguimiento para la reducción de brechas de infraestructura básica en las zonas de mayor potencial turístico.

La tabulación de los resultados obtenidos se plasma en los anexos 8, 9 y 10.

7. Determinación de procesos nivel 1 mejorados de la DGET

Una vez evaluados los servicios y clientes de la DGET, así como las experiencias de otros países y los resultados de las encuestas, se pudo elaborar la lista de procesos de nivel 1 y 2 que dista de lo planteado inicialmente; de seis procesos de nivel 1 propuestos, se agruparon en cinco.

La propuesta de inventario de procesos de nivel 1 y 2 pone énfasis en la función de la DGET, orientada al planeamiento en los diferentes niveles de gobierno: nacional, regional y local, y contribuye a solucionar los problemas identificados en la DGET, que fueron materia de análisis en el primer capítulo. En la tabla 20, se presenta dicho inventario:

Tabla 20. Inventario de procesos identificados por niveles para la DGET

Nº / código	Proceso nivel 1	Nº / código	Proceso nivel 2
01	Planeamiento nacional	01.1	Gestión del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur)
		01.2	Gestión de destinos turísticos priorizados
		01.3	Gestión de documentos institucionales
02	Planeamiento regional y de destinos turísticos	02.1	Gestión para la elaboración e implementación de los planes estratégicos regionales en turismo (Pertur)
		02.2	Promoción para la implementación de la gestión de destinos turísticos
		02.3	Gestión del Inventario Nacional de Recursos Turísticos (INRT)
		02.4	Apoyo en la evaluación de las funciones transferidas
03	Gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas)	03.1	Promoción de la infraestructura de apoyo (infraestructura básica) para el desarrollo de destinos turísticos
		03.2	Gestión de las instalaciones turísticas de las zonas de interés turístico de nivel nacional
		03.3	Apoyo a los gobiernos regionales y locales en la formulación de PI de alcance regional
04	Planeamiento local y de productos turísticos	04.1	Gestión para la elaboración e implementación de los planes de desarrollo turístico local (PDTL)
		04.2	Gestión de los productos turísticos
05	Gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos	05.1	Gestión de información para promover la inversión y el desarrollo de la planta turística
		05.2	Apoyo empresarial para promover la inversión y el desarrollo de la planta turística

Fuente: Elaboración propia, 2017.

8. Elaboración de las fichas técnicas de los procesos

Se han elaborado cinco fichas técnicas de los cinco procesos identificados, los cuales se ubican en el anexo 11.

9. Elaboración de las fichas de indicadores

Se han elaborado seis indicadores de desempeño para los cinco procesos nivel 1 de la DGET. Se ha considerado el dimensionamiento de eficacia, por tratarse de medir el cumplimiento de los procesos a nivel gerencial, en la tabla 21 se muestra el resumen de indicadores y en el anexo 12 se muestran las fichas técnicas de los indicadores.

Cabe señalar que cada proceso nivel 1 incluye varios servicios que la DGET brinda; sin embargo, para el planteamiento del indicador, se ha considerado como variable a medir aquel servicio más relevante, a excepción del proceso planeamiento nacional al que se le ha asignado dos indicadores por la importancia y complejidad de los servicios.

Tabla 21. Cuadro resumen de indicadores de los procesos nivel 1 de la DGET

Ítem	Proceso nivel 1	Indicador
1	Planeamiento nacional	Porcentaje de informes presentados
2	Planeamiento nacional	Plazo de presentación de la matriz de seguimiento de acciones y metas del Pentur
3	Planeamiento regional y de destinos turísticos	Planes estratégicos regionales de turismo (Pertur) elaborados en el marco del convenio de gestión suscrito con los gobiernos regionales
4	Planeamiento local y de productos turísticos	Planes de desarrollo turístico local (PDTL) elaborados en el marco del plan de incentivos municipales
5	Gestión de la infraestructura	Presentación oportuna de la propuesta técnica de programas y/o PIP de interés turístico nacional.
6	Gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos	Presentación de la brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- ¿Cuáles son los resultados de la evaluación y propuesta de mejora de los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística, que contribuyan a mejorar la gestión de la DGET?

Habiendo aplicado la metodología de la Autoridad de Servicio Civil (Servir) y de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) en los procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística, se concluye que los cuatro procesos existentes no están alineados a las funciones de la DGET, lo que limita su gestión, por lo que se han identificado cinco nuevos procesos con sus respectivas fichas técnicas y de indicadores, con los cuales se pretende contribuir a mejorar la gestión de la DGET.

- ¿Cuáles son los procesos de nivel 1 que deben mejorarse, que permitan contribuir a una eficiente gestión en la DGET?

Según lo establecido en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH, Normas para la Aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas, se aplicó el análisis de coherencia a los cuatro procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística, denominados (i) gestión de las actividades y presupuesto, (ii) productos y destinos turísticos, (iii) innovación turística y (iv) gestión de la iniciativa, concluyéndose que todos deben ser mejorados debido a que las funciones que desarrolla la DGET no están desarrolladas en dichos procesos.

- ¿Cuál es la propuesta de mejora de los procesos de nivel 1 de la DGET?

Para determinar la mejora de los procesos, se utilizó la Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública (PCM), mediante la cual se analizó las funciones de la DGET; se elaboró la matriz cliente-producto; y se propuso la descripción de los nuevos procesos, los cuales fueron validados a través de la aplicación de cuestionarios, por lo que se determinó que los nuevos procesos de nivel 1 del macroproceso gestión de la estrategia turística son los siguientes: (i) planeamiento nacional, (ii) planeamiento regional y de destinos turísticos, (iii) planeamiento local y de productos turísticos, (iv) gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas), y (v) gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos.

- ¿Qué problemas se pretende resolver con los procesos mejorados?
 - **Proceso planeamiento nacional:** Se pretende resolver la falta de difusión y supervisión del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), desarrollando actividades de seguimiento, evaluación y control de sus metas, así como mejorando la gestión de los destinos turísticos prioritarios.
 - **Proceso planeamiento regional y de destinos turísticos:** Se pretende resolver el limitado acompañamiento a las GORE en el proceso de formulación y seguimiento de sus planes estratégicos regionales en turismo (Pertur), a fin de que se formulen, ejecuten y controlen dichos planes. Asimismo, se pretende resolver la deficiente gestión del inventario nacional de recursos turísticos (INRT) a cargo de la DGET, así como de los GORE, a fin de mantener actualizado y vigente el INRT.
 - **Proceso planeamiento local y de productos turísticos:** Se pretende resolver el limitado acompañamiento a los gobiernos locales en el proceso de formulación y seguimiento de sus planes de desarrollo turístico local (PDTL) y planes de acción de los productos turísticos, a fin de que se formulen, ejecuten y controlen dichos planes.
 - **Proceso gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas):** Este proceso pretende resolver duplicidad de funciones referida a la formulación de proyectos de inversión, proponiendo que solo sea la DGET se encargue de esto y que Plan Copesco Nacional sea quien ejecute el proyecto. Asimismo, se pretende resolver la falta de identificación de infraestructura de apoyo al turismo, proponiendo actividades para superarlas.
 - **Proceso gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos:** Este proceso pretende implementar la gestión de la información y el apoyo empresarial para promover la inversión y el desarrollo de la planta turística.

- ¿Qué implicaría la aplicación de los procesos mejorados?

Desde el punto de vista estructural, se debería continuar con la revisión del modelamiento de los procesos nivel 2 y subsiguientes, para lo cual la presente propuesta de procesos nivel 1 puede ser un insumo para otros trabajos de investigación o para la propia entidad, en caso decida implementar la gestión por procesos, así como la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, y el correspondiente plan de implementación.

Desde el punto de vista funcional, se debería ajustar los documentos de organización y funciones, según el siguiente detalle:

- La modificación de la función del ROF sobre “proponer la creación de CITE de artesanía y turismo del Estado, así como emitir opinión en lo que resulte de su competencia”, no se encuentra circunscrita a los alcances de la DGET.
- La modificación del ROF de la DGET, así como del Manual de Operaciones de Copesco, deben incluir, en la primera la función de formulación de proyectos de inversión y de las otras funciones, modificaciones acordes con el nuevo sistema Invierte.pe y retirar en la segunda la función de formulación de los proyectos de inversión.
- Agregar a la función 1) de la DGET, la presentación de la propuesta técnica al Comité Especial del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional para que elabore la propuesta del Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional. Por otro lado, sería necesario la modificación del artículo 19º del Reglamento de la Ley que Crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional para que la unidad formuladora de la DGET sea la que presente la propuesta técnica y no la unidad ejecutora Copesco.

En lo que respecta a los documentos de gestión institucional:

- Es necesario que el Mincetur continúe con la elaboración de su cuadro de puestos de la entidad (CPE) considerando los alcances de esta propuesta, a fin de que se determine el personal que cada área requiere para el cumplimiento de sus funciones, evitando la pérdida del expertise adquirido debido a la alta rotación del personal.
- Es necesario que se actualice el Manual de Organización y Funciones (MOF) para que no se desarrollen actividades fuera de lo normado o se dupliquen funciones.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la Alta Dirección de Mincetur cree una mesa de coordinación multisectorial a nivel ministerial, a fin de que se traten los temas de infraestructura básica (transporte, saneamiento, electrificación, comunicaciones, entre otros) necesarios para el desarrollo de los productos y destinos turísticos.

Bibliografía

Bonnefoy, Juan y Armijo, Marianela (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social y Cepal.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). “Estimaciones y proyecciones de población total, urbana y rural, y económicamente activa”. En: *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Fecha de consulta: 15/05/2017. <<http://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-rural-economicamente-activa>>

Caballero, Alejandro (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis la metodología del cómo formularlo*. México: Abril Vega Orozco.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan] (2016). *Fase Estratégica para Sectores – Guía Metodológica. Documento de Trabajo*. Lima: Ceplan.

Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR – Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de Mincetur.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM –Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR – Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de Mincetur.

Diario Ahora (2017). “PPK anunció más obras en Amazonas”. En: *Portal Diario Ahora*. 3 de marzo de 2017.

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC] (2016). “Palabras del presidente Pedro Pablo Kuczynski en la inauguración de la Cumbre de Líderes APEC 2016”. En: *Portal APEC*. 20 de noviembre de 2016. <<http://www.apec2016.pe/es/2016/11/presidente-kuczynski-exhorta-a-lideres-de-apec-a-unirse-en-apoyo-del-comercio/>>

Gestión (2017). “Alianza del Pacífico en camino al pasaporte único: ¿Qué otros planes tienen?”. En: *Portal Gestión*. 30 de junio de 2017. Fecha de consulta: 09/09/2017. <<https://gestion.pe/economia/alianza-pacifico-camino-al-pasaporte-unico-que-otros-planes-tienen-2193870>>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México D.F.: McGraw Hill.

Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil.

Ley N° 29408 – Ley General de Turismo.

Ley N° 27779 – Ley Orgánica que Modifica la Organización y Funciones de los Ministerios.

Ley N° 27790 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2017). “Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible”. En: *Portal Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*. Fecha de consulta: 23/07/2017. <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/33990/direccion_de_calidad_y_desarrollo_sostenible>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2017). “Convenios de competitividad turística”. En: *Portal Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*. Fecha de consulta: 23/07/2017. <www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17614>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales. Documento de trabajo*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. “Subsecretaría de Turismo”. En: *Portal Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – Subsecretaría de Turismo*. Fecha de consulta: 23/07/2016 <<http://www.subturismo.gob.cl/consejos-publico-privado/>>.

Norma ISO 9000-2015, Sistemas de Gestión, Fundamentos y Vocabulario.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Metodología para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública*. Fecha de consulta: 20/07/2016. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>

Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR – Aprueba la actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo – Pentur 2025.

Resolución Ministerial N° 230-2016-MINCETUR – Aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Comercio Exterior y Turismo – Pesem 2016 -2021.

Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM – Aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 -2016.

Resolución Ministerial N° 199-2012-MINCETUR – Aprueba el Plan Estratégico Institucional del Mincetur – PEI 2012 – 2016.

Resolución Ministerial N° 200-2011-MINCETUR – Aprueba el Manual de Procedimientos de Mincetur.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 062-2016-SERVIR/PE – Declaran iniciado el Proceso de Implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil en Mincetur.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE – Aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH, “Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas”.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE – Aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil.

Secretaría de Gobernación – Secretaría General de Turismo. (2014). “Manual de Organización General de la Secretaría de Turismo”. En: *Portal de Secretaría de Gobernación*. 5 de agosto de

2014. Fecha de consulta: 15/05/2017.
<http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355113&>

Secretaría de Turismo de México (2015). “Compendio Estadístico del Turismo en México 2015”. En: *Portal Secretaría de Turismo de México*. Fecha de consulta: 15/05/2017.
<<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>>

Servicio Nacional de Turismo (2017). “Productos y destinos”. En: *Portal Servicio Nacional de Turismo*. Fecha de consulta: 09/09/2017. <<https://www.sernatur.cl/productos-y-destinos/>>.

Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2012), “Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo”. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de su Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. – 2 nov. 2012*.

T News (2016). “Sector privado planteó reestructurar el Comité Consultivo de Turismo”. En: *Portal T News*. 12 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 28/09/2017.
<<http://tnews.com.pe/sector-privado-planteo-reestructurar-el-comite-consultivo-de-turismo/>>

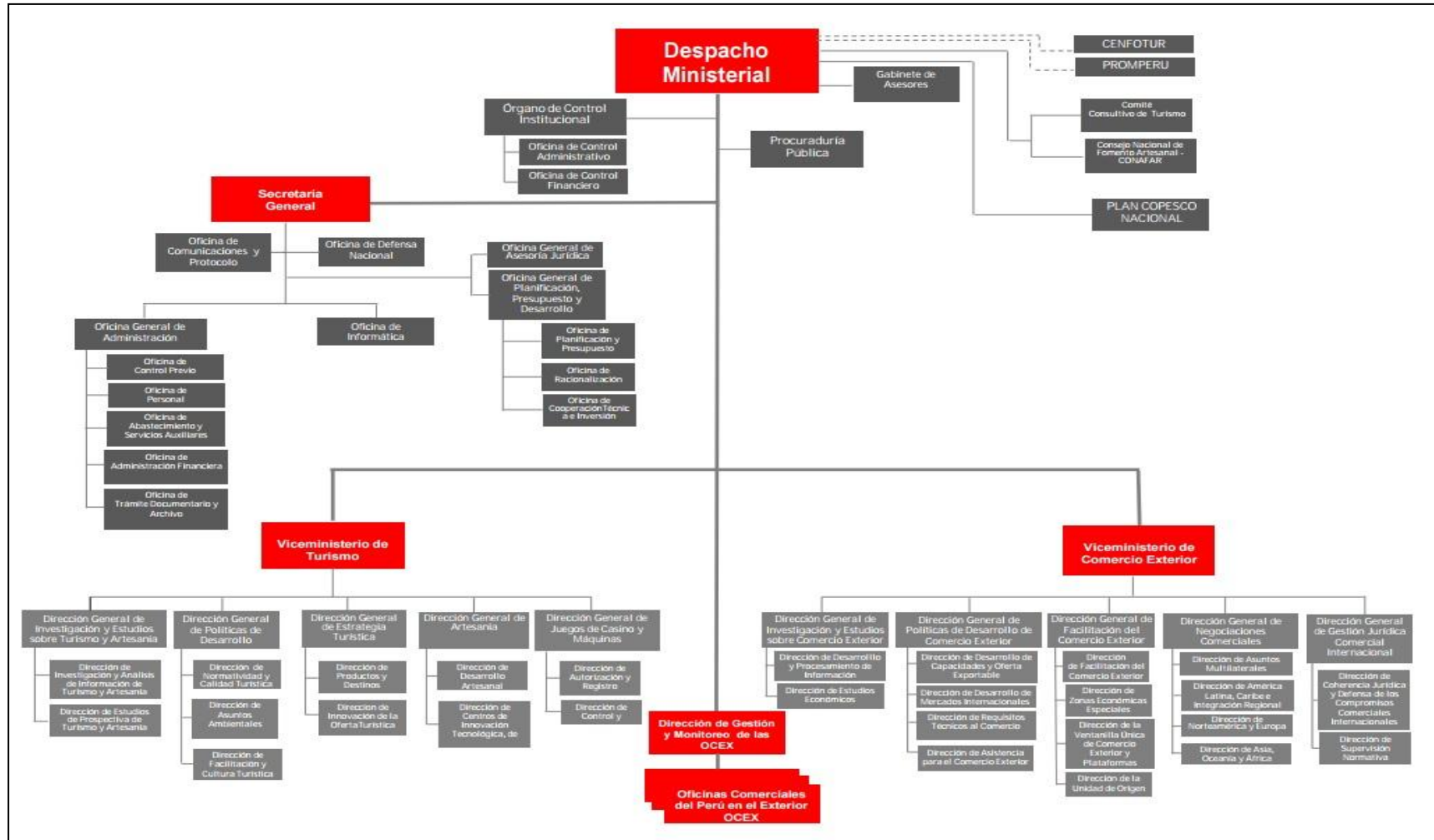
T News (2017). “Presidente PPK inauguró el Sistema de Telecabinas de Kuélap”. En: *Portal T News*. 3 de marzo de 2017. Fecha de consulta 28/09/2017. <<http://tnews.com.pe/presidente-ppk-inauguro-el-sistema-de-telecabinas-de-kuelap/>>

Valls, Francesc (2000). *Gestión de destinos turísticos*. España: Editorial Gestión. Fecha de consulta 16/07/2016. <<http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041344/1-6%20Destinos%20Tur%C3%ADsticos%3A%20Definici%C3%B3n,%20funciones,%20agentes,%20componentes%20y%20estructura>>

World Economic Forum (2017). “The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017”. En: *Portal World Economic Forum*. Fecha de consulta: 24/08/2017.
<http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2017.pdf>

Anexos

Anexo 1. Organigrama del Mincetur



Fuente: Mincetur, 2017.

Anexo 2. Normas de gestión por procesos en el Perú

Marco Legal	Contenido
Ley N° 27658	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
Decreto Supremo N° 043-2006-PCM	Aprueba lineamiento para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones – ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.
Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG	Aprueba la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado"
Decreto Supremo N° 090-2010-PCM	Aprueba el Consolidado de los Avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado.
Decreto Supremo N° 007-2011-PCM	Aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
Decreto Supremo N° 109-2012-PCM	Aprueba la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública, modifica los artículos 2° y 4° del D.S. N° 090-2010-PCM.
Decreto Supremo N° 004-2013-PCM	Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM	Aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE	Aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil.
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE modificada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE	Aprueba la directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH "Normas para la aplicación del dimensionamiento de las Entidades Públicas"
Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG	Aprueba la directiva N° 013-2016-CG/PROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"

Fuente: Escuela Nacional de Administración Pública de Servir, 2016.

Anexo 3. Pilares y componentes del Pentur



Fuente: Mincetur, 2016.

Anexo 4. Inventario de procesos nivel 0 “gestión de la estrategia turística”

Tipo de proceso	Cód. proceso nivel 0	Proceso nivel 0	Cód. proceso nivel 1	Proceso nivel 1	Cód. Proceso Nivel 2	Proceso nivel 2	Órgano Alta Dirección	Órgano	Unidad orgánica
Misionales	M06	Gestión de la Estrategia Turística	M06.01	Gestión de la actividades y presupuesto	M06.01.01	Seguimiento del plan operativo	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
					M06.01.02	Gestionar el presupuesto a nivel de la dirección	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
			M06.02	Productos y destinos turísticos	M06.02.01	Formulación, análisis y evaluación de proyectos públicos de turismo	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.02	Supervisar proyectos de inversión pública desarrollados por plan Copesco nacional	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.03	Realizar asistencias técnicas sobre formulaciones de proyectos a solicitud de los gobiernos regionales	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.04	Difusión y capacitación en formulación de proyectos del sector turismo (PIP)	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.05	Formulación y actualización del Inventario de Recursos Turísticos a nivel nacional	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.06	Asistencia técnica para la implementación del producto turístico para promover planes, programas o proyectos de patrimonio cultural vinculados con las actividades turísticas	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.07	Evaluación de proyectos de inversión privada	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.08	Evaluar los instrumentos de gestión de los planes y programas vinculados con la actividad turística	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.09	Promover planes, programas y proyectos de patrimonio cultural vinculados con la actividad turística	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.10	Realizar capacitaciones y brindar asistencia para el desarrollo de la actividad turística en las regiones	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
					M06.02.11	Emitir opinión (Declaración de Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario / Convenios Vinculados)	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Productos y Destinos Turísticos
			M06.03	Innovación turística	M06.03.01	Identificar, implementar y ejecutar oferta turística en el marco de la estrategia turismo rural comunitario	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Innovación de la Oferta Turística
					M06.03.02	Plantear mecanismos planes y programas que contribuyan con la innovación y desarrollo sostenible	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Innovación de la Oferta Turística
					M06.03.03	Establecer mecanismos que inserten los recursos con potencial productivo a la cadena de prestación turística	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Innovación de la Oferta Turística
					M06.03.04	Desarrollar estrategias que faciliten oportunidades para el disfrute turístico por parte de grupos poblacionales con acceso limitado (inclusión social)	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Innovación de la Oferta Turística
					M06.03.05	Desarrollar capacitaciones que impulsen la prestación de productos turísticos innovadores	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	Dirección de Innovación de la Oferta Turística
			M06.04	Gestión de la iniciativa	M06.04.01	Proceso de selección "De Mi Tierra, Un Producto"	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
					M06.04.02	Gestión y planificación local	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
					M06.04.03	Acondicionamiento urbano	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
					M06.04.04	Desarrollo de productos y servicios	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
					M06.04.05	Promoción y articulación	Viceministerio de Turismo	Dirección General de Estrategia Turística	-
M06.04.06	Gestión DMT	Viceministerio de Turismo			Dirección General de Estrategia Turística	-			

Fuente: Mincetur, 2016.

Anexo 5. Análisis organizacional de los países evaluados

	Colombia	Chile	México
Organismo responsable del sector turismo	<p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Mincit) / Viceministerio de Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerda, ejecuta y evalúa la política turística, así como los planes y programas derivados de esta, en conjunto con las entidades competentes de los sectores público y privado, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos y promover el turismo doméstico y receptivo - Decide sobre las quejas presentadas por incumplimiento de servicios por parte de los prestadores de servicios turísticos y demás infracciones contempladas en las normas legales vigentes sobre la materia - Ejerce la coordinación necesaria para llevar el Registro Nacional de Turismo, el Sistema de Información Turística y lo relacionado con la certificación de la prestación de servicios hoteleros - Vela por la aplicación del Plan Sectorial de Turismo 	<p>- La Subsecretaría de Turismo depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es el órgano de colaboración inmediata del Presidente del Comité de Ministros del Turismo y tiene como función velar por la coordinación en materia turística entre los ministerios, organismos y servicios.</p> <p>El Comité de Ministros del Turismo se encuentra integrado por los Ministros de Economía, Fomento y Turismo, de Obras Públicas, de Vivienda y Urbanismo, de Agricultura, de Bienes Nacionales, de Medio Ambiente y por el Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; tiene entre sus funciones proponer al Presidente de la República los lineamientos generales de la Política Nacional de Turismo, declarar las Zonas de Interés Turístico, aprobar los planes y programas nacionales que deberán seguir los órganos de la administración del Estado para el fomento y desarrollo del turismo, entre otras.</p> <p>- El Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile. La Dirección Nacional está ubicada en la ciudad de Santiago de Chile y tiene representación en todas las regiones del país a través de las direcciones regionales de turismo.</p>	<p>Secretaría de Turismo de México, es el órgano encargado de formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional, promover las zonas de desarrollo turístico nacional, así como planear y conducir sus actividades con sujeción a las políticas para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo.</p> <p>Fonatur: Es la institución responsable de la planeación y desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto en México y un órgano de fomento a la inversión.</p>
Funciones relacionadas con la estrategia turística	<ul style="list-style-type: none"> - Concertar, ejecutar y evaluar la política turística, así como los planes y programas derivados de esta, en articulación con las entidades competentes de los sectores privado y público del sector, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos y promover el turismo doméstico y receptivo - Ejerce la coordinación necesaria para llevar el Registro Nacional de Turismo, el Sistema de Información Turística y lo relacionado con la certificación de la prestación de servicios hoteleros - Vela por la aplicación del Plan Sectorial de Turismo 	<p>Sernatur tiene las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción coordinada de los actores públicos y privados, para generar crecimiento en la industria turística - Promover la competitividad de la industria turística, formalizando la oferta e incorporando estándares de calidad, seguridad y sustentabilidad - Ejecutar acciones orientadas al desarrollo y posicionamiento de destinos/productos para generar una oferta turística país integrada, especializada, diversa y sustentable - Desarrollar y especializar al capital humano en el sector turístico como factor estratégico para el logro de objetivos de competitividad y diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional - Promover en coordinación con las entidades federativas las zonas de desarrollo turístico nacional - Registrar a los prestadores de servicios turísticos - Llevar la estadística en materia de turismo - Promover y apoyar la coordinación de los prestadores de servicios turísticos - Proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y estimular la participación de los sectores social y privado - Fijar e imponer, de acuerdo con las leyes y reglamentos, el tipo y monto de las sanciones por el incumplimiento y violación de las disposiciones en materia turística
Dependencia equivalente o similar a la DGET del Mincetur	<p>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia / Viceministerio de Turismo / Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo</p> <p>Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo: Brindar asistencia técnica a las entidades territoriales en la elaboración de los planes de desarrollo turístico, la inclusión del turismo en los planes de ordenamiento territorial y el diseño de productos turísticos, participar con las entidades del Sistema Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología en las acciones tendientes a estimular la modernización, la innovación, el desarrollo y la transferencia tecnológica dentro del sector turístico, para fomentar la creación de nuevas capacidades competitivas en los destinos y prestadores de servicios turísticos, coordinar con las Unidades sectoriales la definición de programas de normalización y estándares de calidad para cada uno de los subsectores del sector turístico, brindar asistencia técnica a los prestadores de servicios turísticos en materia de calidad y certificación turística</p>	<p>Sernatur / Subdirección de Desarrollo busca diversificar y especializar la oferta país de turismo, impulsando el desarrollo de productos turísticos de intereses especiales y el desarrollo sustentable de los destinos turísticos. Está constituida por cuatro unidades: servicios turísticos, capital humano turístico, productos y destinos.</p> <p>Unidad de servicios turísticos: Tiene como propósito mejorar la competitividad de la oferta turística del país, a través de la formalización, el mejoramiento de los estándares de calidad y sustentabilidad de las empresas turísticas.</p> <p>Unidad del capital humano: Tiene como propósito mejorar la calidad del capital humano, promoviendo la articulación de los involucrados y el mejoramiento de la formación y capacitación.</p> <p>Unidad de productos: Tiene como propósito impulsar el desarrollo y posicionamiento de productos turísticos innovadores con enfoque experiencial y considerando los elementos identitarios de los territorios, a través de la difusión y transferencia de conocimientos, emprendimiento innovador, puesta en valor del patrimonio turístico y natural e impulso del trabajo colaborativo con los distintos actores de la industria.</p> <p>Unidad de destinos: Tiene como propósito impulsar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos del país, con un enfoque hacia la diversificación de la oferta, principalmente, a través de planificación e impulso a la asociatividad a nivel local.</p>	<p>Secretaría de Turismo de México / Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Turístico busca definir y establecer los lineamientos y procedimientos necesarios para el fomento, colaboración y coordinación entre la secretaría y las autoridades competentes en los tres órdenes de gobierno, así como con organismos privados y sociales, nacionales e internacionales, para la innovación, el desarrollo y la diversificación de productos turísticos competitivos, programas de impulso a la inversión, desarrollo turístico sustentable en los destinos y regiones turísticas del país. Está constituida por cuatro direcciones generales: innovación del producto turístico, gestión de destinos turísticos, desarrollo regional y fomento turístico e impulso al financiamiento e inversiones turísticas.</p> <p>Dirección General de Innovación del Producto Turístico: Coordinar las estrategias para lograr la innovación, desarrollo y consolidación de productos turísticos, con la colaboración, coordinación y concertación de las autoridades competentes, empresarios y prestadores de servicios turísticos, gobiernos de las entidades federativas, municipios, y organismos privados y sociales; así como participar en la formalización de las bases de concertación con los prestadores de servicios turísticos, para elevar el valor del producto turístico.</p> <p>Dirección General de Gestión de Destinos: Coordinar el modelo integral de gestión de destinos, bajo los criterios de sustentabilidad, competitividad, transversalidad y productividad, con la participación de las comunidades receptoras instrumentando acciones de concurrencia en el ámbito nacional e internacional.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 6. Identificación de los servicios que brinda la DGET

1	Servicios	Definir el objetivo del bien y servicio (¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?)	Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.	Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.	Función relacionada de la DGET		Comentario es bien? ¿o es servicio?
1	Supervisión del cumplimiento de las acciones estratégicas previstas en el Pertur	Objetivo: Realizar el seguimiento de las acciones estratégicas previstas en el Pertur	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con matriz de seguimiento de las acciones previstas en el Pertur	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	b)	Difundir, y supervisar el cumplimiento del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pertur), marco de su competencia.	
2	Seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas del Pertur	Objetivo: Evaluar y reportar el cumplimiento de las metas establecidas en el Pertur (parciales: 2018 y 2021 y finales: 2025)	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con matriz de evaluaciones parciales y finales de las metas definidas en el Pertur	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	b)	Difundir, y supervisar el cumplimiento del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pertur), marco de su competencia.	
3	Propuesta de los destinos turísticos priorizados según los índices de competitividad.	Objetivo: Identificar, analizar y proponer los destinos turísticos priorizados en función a los índices de competitividad de los destinos	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con matriz de valoración de destinos turísticos y proponer priorización	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	a) f)	Dirigir, proponer, coordinar y supervisar las estrategias del sector de alcance nacional en materia turística. (...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo.	Este servicio no se encuentra explícitamente establecido en el ROF, siendo necesaria su incorporación como parte de sus funciones. Los factores deben ser elaborados coordinadamente con la DGPDT
4	Evaluación de los avances de los destinos turísticos priorizados según los índices de competitividad.	Objetivo: Evaluar el avance de los destinos turísticos priorizados en función a los índices de competitividad de los destinos	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con matriz de evaluación de los avances de los destinos turísticos priorizados	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	a) f)	Dirigir, proponer, coordinar y supervisar las estrategias del sector de alcance nacional en materia turística.(...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo.	Este servicio no se encuentra explícitamente establecido en el ROF, siendo necesario su incorporación como parte de sus funciones.
5	Coordinación para la determinación de indicadores y metas acorde a las funciones de la DGET	Objetivo: Determinar indicadores y metas acorde a las funciones de la DGET	Destinatario: Director DGET /director de Planeamiento Expectativas del destinatario: Recibir lista de indicadores acorde a las funciones de la DGET	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción, a fin de controlar el cumplimiento de metas institucionales que contribuyen a los objetivos del planeamiento nacional.
6	Seguimiento, evaluación de las metas que reporta la DGET	Objetivo: Hacer seguimiento y reportar los resultados de las metas de los indicadores del PEI y POI	Destinatario: Director DGET /director de Planeamiento Expectativas del destinatario: Matriz de seguimiento y evaluación de las metas que reporta la DGET	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			El ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción, a fin de controlar el cumplimiento de metas institucionales que contribuyen a los objetivos del planeamiento nacional.
7	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los Pertur	Objetivo: Orientar y concretar la formulación de los Pertur (Diagnóstico, determinación de destinos turísticos regionales, determinación de acciones articuladas con el PpR)	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Contar con documentos de gestión en turismo a nivel regional denominado Pertur	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c) f)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur. (...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo.	La función se enmarca a lo establecido en el Pertur. (Pág.134)
8	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los Pertur	Objetivo: Orientar y concretar la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación de los Pertur	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Matriz de Seguimiento formulado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur.	La función se enmarca a lo establecido en el Pertur. (Pág.134)
9	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los Pertur	Objetivo: Desarrollar y proponer estrategias para promover el cumplimiento de las metas previstas en los Pertur (estrategias legales, generación de incentivos (públicos o privados)	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de metas en regiones	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			No se desarrolla funciones.
10	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los planes de destinos turísticos	Objetivo: Orientar la formulación de los planes de destinos turísticos	Destinatario: Entes gestores Expectativas del destinatario: Contar con un plan de acción del destino turístico	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur	El Pertur establece la formulación e implementación de planes de gestión de destinos (Pág.136) Esta función compete a varios actores. Según el ROF, la DGET dirige, propone, difunde planes
11	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los planes de destinos turísticos	Objetivo: Orientar la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación	Destinatario: Ente gestor Expectativas del destinatario: Matriz de seguimiento y evaluación formulado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur	El Pertur establece la implementación de planes de gestión de destinos (Pág.136) Esta función compete a varios actores. Según el ROF, la DGET gestiona y supervisa planes
12	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas y de la conformación del ente gestor del destino turístico	Objetivo: Proponer y desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y de la conformación del ente gestor del destino	Destinatario: Director DGET y Viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de metas y la conformación del ente gestor del destino	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			No se desarrolla funciones

	Servicios	Definir el objetivo del bien y servicio (¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?)	Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.	Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.	Función relacionada de la DGET		Comentario es bien? ¿o es servicio
13	Asistencia técnica para la elaboración del expediente sustentatorio de la declaratoria de ZDTP	Objetivo: Orientar en la elaboración del expediente para optar la Declaratoria de ZDTP	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Contar con el expediente listo para optar la declaratoria de ZDTP	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	d)	Promover en conjunto con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otros sectores del Estado, el mejor uso del espacio territorial o la "Zona de Desarrollo Turístico Prioritario" para el desarrollo de productos y destinos turísticos sostenibles, enfocados al beneficio de las comunidades locales, conforme a las características de la oferta y las necesidades de la demanda turística.	DGET no ha desarrollado esta actividad
14	Calificación de la solicitud para la obtención de la declaratoria de ZDTP	Objetivo: Calificar las solicitudes presentadas para la declaratoria de ZDTP	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Informe con calificación del expediente presentado por el gobierno regional	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	d)	Promover en conjunto con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otros sectores del Estado, el mejor uso del espacio territorial o la "Zona de Desarrollo Turístico Prioritario" para el desarrollo de productos y destinos turísticos sostenibles, enfocados al beneficio de las comunidades locales, conforme a las características de la oferta y las necesidades de la demanda turística.	DGET no ha desarrollado esta actividad
15	Fortalecimiento de capacidades para la categorización y jerarquización de recursos turísticos	Objetivo: Orientar a los gobiernos regionales y locales en el proceso de categorización y jerarquización de sus recursos turísticos	Destinatario: Funcionario del gobierno regional, gobierno local Expectativas del destinatario: Contar con los suficientes conocimientos para la categorizados y jerarquizados (hasta nivel 3) de los recursos turísticos	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	e)	Establecer y aprobar los lineamientos y metodología a nivel nacional para realizar el inventario de recursos turísticos; así como su publicación y actualización periódica.	ROF solo menciona la actualización de la metodología. Se recomienda que se especifique que también se encargan de la organización y actualización del INRT en coordinación con los actores
16	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la categorización	Objetivo: Evaluar las solicitudes de categorización de los recursos turísticos, presentadas por los gobiernos regionales	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Contar con la categorización y el correspondiente registro en el INRT a cargo del Mincetur.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF solo menciona la actualización de la metodología. Se recomienda que se especifique que también se encargan de la organización y actualización del INRT en coordinación con los actores
17	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la jerarquización	Objetivo: Evaluar las solicitudes de jerarquización de los recursos turísticos, presentadas por los gobiernos regionales	Destinatario: Funcionario del gobierno regional Expectativas del destinatario: Contar con la jerarquización y el correspondiente registro en el INRT a cargo del Mincetur.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda que se especifique que también se encargan de la organización y actualización del INRT en coordinación con los actores
18	Identificación, acompañamiento y revisión de las fichas de recurso turístico del INRT para su actualización	Objetivo: Identificar, orientar y revisar la actualización de las fichas de recursos turísticos del INRT	Destinatario: Funcionario del gobierno regional y gobierno local Expectativas del destinatario: Contar con las fichas de recursos de su región actualizadas	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda que se especifique que también se encargan de la actualización del INRT en coordinación con los actores, así como contar con un reglamento interno.
19	Elaboración de la propuesta de indicadores de gestión que deben ser monitoreados por la DGET	Objetivo: Proponer indicadores de gestión acorde a las funciones de la DGET	Destinatario: Director DGET /director Racionalización Expectativas del destinatario: Recibir lista de indicadores de gestión sobre las funciones transferidas, acorde a las funciones de la DGET	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción a fin de apoyar a los GORE en las funciones transferidas.
20	Seguimiento, evaluación y reporte de las metas de los convenios de gestión	Objetivo: Hacer seguimiento y reportar los resultados de las metas establecidas en los Convenios de Gestión	Destinatario: Director DGET /director Racionalización Expectativas del destinatario: Recibir matriz con metas e indicadores evaluados.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción a fin de apoyar a los GORE en las funciones transferidas.
21	Presentación de proyectos de infraestructura de apoyo	Objetivo: Identificar y compilar lista de proyectos de infraestructura de apoyo para el desarrollo de destinos turísticos	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con lista de proyectos de infraestructura de apoyo en destinos turísticos	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	j)	Identificar necesidades de servicios e infraestructura de apoyo al turismo, y coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás entidades públicas que correspondan, la adopción de las acciones y medidas que se requieren para superarlas o satisfacerlas.	DGET, por su jerarquía, identifica y da seguimiento a los proyectos de infraestructura de apoyo (básica). El mecanismo a través del cual se coordina la ejecución de dichos proyectos es la conformación de la Mesa de Coordinación Intersectorial a nivel ministerial, la cual debe estar conformada por: MEF, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Cultura y Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Producción, Sernanp, Ministerio de Trabajo
22	Seguimiento de acuerdos asumidos en la Mesa de Coordinación Intersectorial para el desarrollo del turismo	Objetivo: Hacer seguimiento y reportar el avance de los acuerdos asumidos por los sectores en la Mesa de Coordinación Intersectorial	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe de seguimiento de los compromisos asumidos en la Mesa de Coordinación Intersectorial	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	j)	Identificar necesidades de servicios e infraestructura de apoyo al turismo, y coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás entidades públicas que correspondan, la adopción de las acciones y medidas que se requieren para superarlas o satisfacerlas.	DGET, por su jerarquía, identifica y da seguimiento a los proyectos de infraestructura de apoyo (básica). El mecanismo a través del cual se coordina la ejecución de dichos proyectos es la conformación de la Mesa de Coordinación Intersectorial a nivel Ministerial, la cual debe estar conformada por: MEF, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Cultura y Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Producción, Sernanp, Ministerio de Trabajo

	Servicios	Definir el objetivo del bien y servicio (¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?)	Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.	Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.	Función relacionada de la DGET		Comentario es bien? ¿o es servicio
23	Identificación de brecha de instalaciones turísticas en los destinos turísticos de interés nacional	Objetivo: Identificar la brecha de instalaciones turísticas en los destinos turísticos de interés nacional	Destinatario: Director DGET y Viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con brecha de instalaciones turísticas identificadas	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			Este nuevo proceso es a razón del Decreto Legislativo N° 1252 - Decreto Legislativo que crea el Sistema nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y su Reglamento - Decreto Supremo N° 027-2017-EF
24	Identificación y formulación de Programas y PI de interés turístico nacional	Objetivo: Identificar y formular Programas y PI de interés turístico de nivel nacional	Destinatario: Director DGET y Viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: PI en turismo formulado en zona de interés turístico de nivel nacional	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	l)	Identificar y proponer la priorización de los proyectos de inversión pública de interés turístico de nivel nacional, programas de inversión turística (...)	Según ROF, se habla sobre PI de interés turístico de nivel nacional. Según el Reglamento de fondo para la promoción y desarrollo turístico nacional, Copesco ejecuta PI de Turismo Nacional (comprende al turismo receptor y al turismo interno). Los productos especializados como los regionales y locales estarían inmersos en esta categoría. Importa que sean de Turismo Nacional
25	Evaluación de las solicitudes de financiamiento presentadas por los gobiernos regionales o locales sobre PI de interés turístico de nivel nacional	Objetivo: Evaluar las solicitudes de financiamiento presentadas por los gobiernos regionales o gobiernos locales sobre PI de interés turístico de nivel nacional	Destinatario: Funcionario del gobierno regional o gobierno local Expectativas del destinatario: Informe con opinión técnica sobre solicitud de financiamiento	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			No se contempla función, sin embargo, debería incluirse al ser parte de las funciones de las unidades formuladoras
26	Identificación y selección de los PI a incluir en el Banco de Proyectos de Inversión en turismo	Objetivo: Contar con la lista actualizada de los Proyectos de Inversión en instalaciones turística que pueda ser usada para la promoción de la inversión pública y privada	Destinatario: Director DGET / Coordinador Inversión Privada y Pública Expectativas del destinatario: Banco de Proyectos de instalaciones turísticas actualizado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Un medio para propiciar la inversión privada es teniendo el Banco de los Proyectos en instalaciones turísticas
27	Elaboración de la propuesta técnica de los programas y/o PI que se evaluarán en el Comité Especial de Fondo para su priorización	Objetivo: Elaborar la propuesta técnica de los programas y/o PI que se evaluarán en el Comité Especial de Fondo para su análisis y priorización	Destinatario: Director DGET y Viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuesta técnica de programas y/o PI de interés turístico nacional para ser analizado y priorizado por el Comité Especial de Fondo.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	l)	Identificar y proponer la priorización de los proyectos de inversión pública de interés turístico de nivel nacional, programas de inversión turística (...)	Según Reglamento del fondo, la ejecutora presenta propuesta técnica que sirve de base para la discusión y elaboración de la propuesta de Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional al Comité Especial, quien finalmente elabora la propuesta y presenta al Mincetur para su aprobación (art. 6 del reglamento de Comité de Fondo). La Ley de Fondo 27889 declara a Copesco como UE y el Reglamento declara que la UE es quien presenta la propuesta. Por tanto, DGET no podría cumplir la función de proponer la priorización de PI al no ser UE. Existe duplicidad de función entre DGET Y Copesco, al ser ambas formuladoras de PIP de interés nacional. Dado que DGET es el área que determina la estrategia del sector, debe ser quien proponga la lista de PIP para su priorización ante el Comité Especial.
28	Fortalecimiento de capacidades para la identificación y formulación de PI en turismo	Objetivo: Orientar a los gobiernos regionales y locales en la identificación y formulación de PI en turismo	Destinatario: Funcionario del gobierno regional y gobierno local Expectativas del destinatario: Contar con un PI en turismo correctamente elaborado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	l)	(...) y prestar apoyo técnico en los proyectos turísticos de los gobiernos regionales, locales y de otras entidades públicas que lo requieran.	La función de formulación se especifica en las funciones de la DPDT (literal g)
29	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de los PDDL	Objetivo: Orientar y concretar la formulación de los PDDL (Diagnóstico, determinación de productos turísticos, determinación de acciones articuladas con el PpR)	Destinatario: Funcionario del gobierno local Expectativas del destinatario: Contar con documentos de gestión en turismo a nivel local denominado PDDL	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c) f)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur.(...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo.	El Pertur establece la elaboración y seguimiento de PDDL (Pág.134)
30	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los PDDL	Objetivo: Orientar y concretar la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación de los PDDL	Destinatario: Funcionario del gobierno local Expectativas del destinatario: Matriz de Seguimiento formulado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur. (...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo.	El Pertur establece la elaboración y seguimiento de PDDL (Pág.134)

	Servicios	Definir el objetivo del bien y servicio (¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?)	Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.	Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.	Función relacionada de la DGET		Comentario es bien? ¿o es servicio
31	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los PDTL	Objetivo: Desarrollar y proponer estrategias para promover el cumplimiento de las metas previstas en los PDTL (articulación multisectorial, generación de incentivos)	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de metas de los PDTL	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos (...).	No se desarrolla función de manera explícita, sin embargo, es parte de la estrategia para cumplir con el desarrollo de los planes.
32	Evaluación de los expedientes presentados por los gobiernos locales para la obtención del incentivo municipal en turismo	Objetivo: Evaluar las solicitudes presentadas por los gobiernos locales	Destinatario: Funcionario del gobierno local y MEF Expectativas del destinatario: Recibir informe con evaluación de la solicitud de incentivo en turismo presentada por la municipalidad.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			La función no se encuentra establecida en el ROF, sin embargo, se incluye porque es parte de las acciones que desarrolla la DGET.
33	Gestión para la elaboración de los planes de acción para el desarrollo de productos turísticos (especializados)	Objetivo: Analizar, gestionar y concretar la formulación de los planes de acción para el desarrollo de productos turísticos (TRC-como segmento vivencial/rural, De mi tierra un producto -como segmento cultural, Turismo de aventura)	Destinatario: Ente gestor Expectativas del destinatario: Contar con un plan de acción para el desarrollo de productos turísticos (especializados) con responsabilidades y metas definidas.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c) f) h) k)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur (...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo. Impulsar en coordinación con el ente rector del sector cultura, la formulación de planes, programas y proyectos referidos al uso turístico del patrimonio cultural. Apoyar a los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás sectores del Estado, en coordinación con el Plan Copesco Nacional, la identificación de acciones, planes, proyectos o programas de inversión pública que apoyen la satisfacción de necesidades de infraestructura básica y permitan el desarrollo de proyectos de inversión pública en turismo.	El Pertur establece la implementación de planes de acción para el desarrollo de productos turísticos especializados (Pág.118) Esta función compete a varios actores. Según ROF, DGET: Dirige, propone, difunde el cumplimiento de planes. La función h) debe ser parte de una actividad contenida en el Plan de Acción, ello en caso el atractivo se trate de un patrimonio cultural. Ver función de la DPDT La función j) debe ser parte de una actividad contenida en el Plan de Acción. La función es identificar PIP de infraestructura básica y de instalaciones turísticas. En ese proceso, se debe evaluar si el producto tiene connotación de Turismo Rural, De Mi Tierra un producto (espacio local) o es un producto que se puede desarrollar de otro enfoque.
34	Fortalecimiento de capacidades para la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los planes de acción de productos turísticos	Objetivo: Orientar y concretar la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación de los planes de acción de producto turísticos	Destinatario: Ente gestor Expectativas del destinatario: Matriz de seguimiento formulado	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c) f) h) k)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur. (...) así como, evaluar sitios, circuitos, corredores y destinos turísticos, a fin de identificar y proponer medidas para su desarrollo. Impulsar en coordinación con el ente rector del sector cultura, la formulación de planes, programas y proyectos referidos al uso turístico del patrimonio cultural. Apoyar a los gobiernos regionales, gobiernos locales y demás sectores del Estado, en coordinación con el Plan Copesco Nacional, la identificación de acciones, planes, proyectos o programas de inversión pública que apoyen la satisfacción de necesidades de infraestructura básica y permitan el desarrollo de proyectos de inversión pública en turismo.	El Pertur establece la implementación de planes de acción para el desarrollo de productos turísticos especializados (Pág.118) Esta función compete a varios actores. Según ROF, DGET: Dirige, propone, difunde el cumplimiento de planes. La función h) debe ser parte de una actividad contenida en el Plan de Acción, ello en caso el atractivo se trate de un patrimonio cultural. Ver función de la DPDT. La función j) debe ser parte de una actividad contenida en el Plan de Acción. La función es identificar PIP de infraestructura básica y de instalaciones turísticas. En ese proceso, se debe evaluar si el producto tiene connotación de Turismo Rural, De Mi Tierra un Producto (espacio local) o es un producto que se puede desarrollar de otro enfoque.
35	Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los planes de acción de los productos turísticos	Objetivo: Desarrollar y proponer estrategias para promover el cumplimiento de las metas previstas en los planes de acción de los productos turísticos	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de metas de los planes de acción de los productos turísticos	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	c) h) i)	Dirigir, proponer, difundir, supervisar y gestionar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos del sector turismo, para el desarrollo sostenible de destinos y productos turísticos en el marco del Pertur. Impulsar en coordinación con el ente rector del sector cultura, la formulación de planes, programas y proyectos referidos al uso turístico del patrimonio cultural. Emitir opinión técnica respecto de los instrumentos de gestión del patrimonio cultural inmueble de la nación en materia turística, como requisito previo para su aprobación por la autoridad competente.	El Pertur establece la implementación de planes de acción para el desarrollo de productos turísticos especializados (Pág.118). Esta función compete a varios actores. Según ROF, DGET: Dirige, propone, difunde La función h) debe ser parte de una actividad contenida en el Plan de Acción, en caso el atractivo se trate de un patrimonio cultural. Ver función de la DPDT. La función i) se desarrollará en la medida que el patrimonio cultural se ubique en el ámbito del producto turístico.
36	Coordinación para la inclusión de los productos en los portales de promoción oficial	Objetivo: Promocionar los productos turísticos en medios de promoción oficial	Destinatario: Director DGET / Coordinador PromPerú Expectativas del destinatario: Recibir lista de productos turísticos listos para promocionar	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción a fin de garantizar la promoción de los productos desarrollados en portales oficiales.

	Servicios	Definir el objetivo del bien y servicio (¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?)	Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.	Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.	Función relacionada de la DGET		Comentario es bien? ¿o es servicio
37	Coordinación para la comercialización de los productos turísticos en eventos oficiales del sector	Objetivo: Comercializar los productos turísticos en eventos oficiales	Destinatario: Director DGET / coordinador PromPerú Expectativas del destinatario: Recibir lista de productos turísticos listos para comercializar	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)			ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción a fin de garantizar la comercialización de los productos desarrollados
38	Diseño de estrategias para promover la inversión privada en turismo	Objetivo: Desarrollar y proponer estrategias o mecanismos o incentivos para promover la inversión privada	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Informe con propuesta de estrategias que propicien la inversión privada en la actividad turística.	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Este servicio no se desarrolla.
39	Identificación de brechas de infraestructura de planta turística en los destinos turísticos	Objetivo: Identificar las brechas de planta turística en los destinos turísticos	Destinatario: Director DGET y viceministro de Turismo Expectativas del destinatario: Recibir estudio con identificación de brechas de infraestructura de la planta turística	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Según encuesta
40	Desarrollo de planes de negocio de planta turística en los destinos turísticos	Objetivo: Identificar planes de negocio de planta turística para presentar a inversionistas	Destinatario: Director DGET / inversionistas Expectativas del destinatario: Recibir fichas de planes de negocio de planta turística	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Según encuesta
41	Indagación sobre fondos de financiamiento públicos - privados para la inversión	Objetivo: Generar información sobre fuentes de financiamiento que propicien la inversión en turismo	Destinatario: Director DGET Expectativas del destinatario: Listado de fondos de financiamiento en turismo a nivel nacional	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Este servicio no se desarrolla
42	Orientación sobre la información que debe incluir el SIG Mincetur para la toma de decisiones de inversionistas	Objetivo: Orientar la actualización del SIG Mincetur en función a las necesidades de los inversionistas	Destinatario: Director DGET y director de la Oficina de Informática Expectativas del destinatario: Recibir informe con datos relevantes a ser incluidos en el SIG Mincetur / Informe con acuerdos de reuniones	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Según encuesta, se debe incluir el "diagnóstico de los destinos", que incluya los destinos turísticos priorizados, la intervención del sector en cada destino (los PI ejecutados, por ejecutar-priorizados en el Fondo y una cartera de PI bien formulados donde se incluya el retorno), brecha de infraestructura, capa de redes viales, agua, electricidad, entre otros, además de contar con un Pertur claro, saber dónde hay turistas.
43	Diagnóstico de los servicios brindados por la planta turística del Producto Turístico	Objetivo: Analizar la situación de los servicios que ofrece la planta turística existente en el producto turístico.	Destinatario: Director DGET y prestadores de servicios turísticos Expectativas del destinatario: Recibir informe con el estado de los servicios que ofrece la planta turística del producto turístico	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)		Generar, a nivel local, capacidades para la gestión del desarrollo turístico y del manejo empresarial en la prestación de productos turísticos innovadores	ROF DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción por cuanto la planta turística en uno de los elementos de una "unidad productiva" (TRC y De mi tierra un producto lo desarrollan a pesar de no estar incluido en el ROF).
44	Calificación de los proyectos presentados en el marco del fondo "Turismo Emprende"	Objetivo: Evaluar y seleccionar las solicitudes presentadas por los emprendimientos privados vinculados a la actividad turística para el financiamiento o cofinanciamiento de su proyecto	Destinatario: Director DGET, emprendimientos privados vinculados al turismo. Expectativas del destinatario: Recibir informe con opinión técnica sobre el proyecto presentado para el acogimiento del Fondo	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Actualmente, se está formulando la directiva del fondo "Turismo Emprende".
45	Seguimiento de los proyectos seleccionados por el fondo "Turismo Emprende"	Objetivo: Hacer seguimiento de los proyectos seleccionados por el fondo "Turismo Emprende"	Destinatario: Director DGET. Expectativas del destinatario: Recibir informe con matriz de seguimiento de los proyectos seleccionados en el marco del Fondo	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Actualmente, se está formulando la directiva del fondo "Turismo Emprende".
46	Evaluación de Proyectos que aplican al RERA (Régimen de recuperación anticipada del IGV)	Objetivo: Evaluar los Proyectos de Lima metropolitana que aplican al RERA	Destinatario: Director DGET / viceministro de Turismo / Proinversión Expectativas del destinatario: Recibir informe con evaluación de la solicitud	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	
47	Fortalecimiento de capacidades al gobierno regional para la evaluación de expedientes que aplican al RERA	Objetivo: Orientar a los gobiernos regionales en la promoción y evaluación de proyectos que pueden aplicar al RERA	Destinatario: Funcionario del gobierno regional y local Expectativas del destinatario: Contar con los suficientes conocimientos para la promoción y evaluación de Proyectos que se pueden acoger al RERA	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	Este servicio no se desarrolla.
48	Fortalecimiento de capacidades al capital humano de la planta turística donde se ubica el producto turístico	Objetivo: Brindar capacitaciones y asistencias técnicas al capital humano de la planta turística donde se ubica el producto turístico (TRC-como productos de ámbito rural)	Destinatario: Prestador de servicios donde se ubica el producto turístico. Expectativas del destinatario: Contar con un Plan de Acción para el fortalecimiento de capacidades del capital humano	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)		Generar, a nivel local, capacidades para la gestión del desarrollo turístico y del manejo empresarial en la prestación de productos turísticos innovadores	ROF de la DGET no establece la función. Se recomienda incluir esta acción por cuanto la planta turística en uno de los elementos de una "unidad productiva".
49	Atención de solicitudes de información presentadas por inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos	Objetivo: Brindar información sobre las acciones que el VMT desarrolla para el fomento de inversión y el desarrollo de la planta turística	Destinatario: Inversionistas / prestador de servicios turísticos Expectativas del destinatario: Recibir información oportuna y pertinente para la toma de decisiones	Tipo de relación: Directa (el servicio se entrega directamente al destinatario)	m)	Fomentar, promover y propiciar el desarrollo de la inversión privada en la actividad turística.	

Anexo 7. Matriz cliente-producto

Cliente (destinatario de servicios)		Producto (servicio)	Gestión del Pentur		Gestión de los destinos turísticos priorizados (DTP)		Documentos de gestión institucionales	
			Seguimiento a las acciones estratégicas	Evaluación y control de las metas	Identificación de los DTP	Evaluación de los DTP	Determinación de indicadores y metas para el PEI / POI	Seguimiento, evaluación de las metas del PEI / POI
Categoría	Cientes							
Planeamiento Nacional	Director DGET	X	X	X	X	X	X	X
	Viceministro de Turismo	X	X	X	X	X		
	Director Planeamiento						X	X

Cliente (destinatario de servicios)		Producto (servicio)	Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo - nivel regional				Estrategias para el desarrollo de la actividad turística – nivel regional				Funciones transferidas a los gobiernos regionales		Acompañamiento para el inventario de recursos turísticos			
			Acompañamiento en la elaboración de los Pertur	Elaboración de la matriz de seguimiento de los Pertur	Elaboración de los planes de destinos turísticos	Elaboración de la matriz de seguimiento de los planes de destinos turísticos.	Diseño de estrategias para la implementación de los Pertur	Diseño de estrategias para la implementación de los planes de destinos turísticos	Acompañamiento en la elaboración del expediente para la declaratoria de ZDTP	Calificación de la solicitud para la obtención de ZDTP	Propuesta de indicadores para los convenios de gestión	Seguimiento y reporte de las metas de los convenios de gestión	Acompañamiento para la categorización y jerarquización de recursos turísticos	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la categorización	Calificación de los recursos turísticos para la obtención de la jerarquización	Identificación, acompañamiento y revisión de las fichas de recurso turístico del INRT para su actualización
Categoría	Cientes															
Planeamiento Regional y de Destinos Turísticos	Gobierno regional	X	X					X	X			X	X	X	X	
	Ente gestor			X	X											
	Gobierno local										X				X	
	Director DGET					X	X			X	X					
	Viceministro de Turismo					X	X									
	Director Racionalización									X	X					

Cliente (destinatario de servicios)		Producto (servicio)	Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo - nivel local				Estrategias para el desarrollo de la actividad turística – nivel local			Oferta de los productos turísticos	
			Acompañamiento en la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)	Acompañamiento en la elaboración de la matriz de seguimiento de los PDTL	Acompañamiento en la elaboración de los planes de acción de productos turísticos (PAPT)	Acompañamiento en la elaboración de la matriz de seguimiento y evaluación de los PAPT	Gestión para la implementación del Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)	Evaluación de los expedientes para la obtención del incentivo municipal en turismo	Gestión para la implementación de los productos turísticos	Promoción de los productos turísticos	Comercialización de los productos turísticos
Categoría	Cientes										
Planeamiento Local y de Productos Turísticos	Director DGET					X		X	X	X	
	Viceministro de Turismo					X		X	X	X	
	Gobierno local	X	X				X				
	MEF						X				
	Ente gestor			X	X						
	Director PromPerú								X	X	

Cliente (destinatario de servicios)		Producto (servicio)	Gestión de la infraestructura para la actividad turística						Fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en turismo
			Presentación de proyectos de infraestructura de apoyo	Seguimiento de acuerdos asumidos en la Mesa de Coordinación Intersectorial	Identificación de brecha de instalaciones turísticas en los destinos turísticos de interés nacional	Identificación y formulación de programas y PI de interés turístico nacional	Evaluación de las solicitudes de financiamiento presentadas por los GORE o GOLO	Identificación y selección de los PI a incluir en el Banco de Proyectos de Inversión en turismo	Propuesta técnica para el Comité Especial de Fondo para su priorización
Categoría	Cientes								
Gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas)	Director DGET	X	X	X	X		X	X	
	Viceministro de Turismo	X	X	X	X			X	
	Gobierno regional					X			X
	Gobierno local					X			X
	Coordinador Inversión Privada y Pública						X		

Cliente (destinatario de servicios)		Producto (servicio)	Gestión para la inversión privada y el desarrollo de la planta turística										
			Diseño de estrategias para promover la inversión privada en turismo	Identificación de brechas de infraestructura sobre planta turística	Desarrollo de planes de negocio sobre planta turística	Indagación sobre fondos de financiamiento para la inversión	Orientación sobre la información para la toma de decisiones de inversionistas	Diagnóstico de los servicios brindados por la planta turística del producto turístico	Calificación de los proyectos presentados por el fondo "Turismo Emprende"	Seguimiento de los proyectos seleccionados por el fondo "Turismo Emprende"	Evaluación de Proyectos que aplican al RERA (Régimen de Recuperación Anticipada del IGV)	Acompañamiento al GORE para la evaluación de expedientes que aplican al RERA	Fortalecimiento de capacidades al capital humano de la planta turística donde se ubica el producto turístico
Categoría	Cientes												
Gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos	Director DGET	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Viceministro de Turismo	X	X							X			
	Director Oficina de Informática					X							
	Proinversión									X			
	Gobierno regional										X		
	Gobierno local										X		
	Inversionistas			X									X
Prestadores de servicios turísticos							X	X	X		X	X	

Anexo 8. Resultados de la tabulación – funcionarios de la DGET

Nro.	Pregunta	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	¿Según su criterio, cuáles son los servicios (resultado de un proceso) más importantes que brinda la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)?	Capacitación y asistencia técnica (en el INRT, PIP, elaboración del Pertur, innovación de productos turísticos)	9	100,00%	100,00%
		Evaluación y determinación de los destinos turísticos priorizados	4	44,44%	44,44%
		Diseño de documentos orientadores (señalización, formulación de PIP en turismo y Pertur)	3	33,33%	33,33%
		Formulación, evaluación y priorización de PIP	2	22,22%	22,22%
		Estudio de brechas de infraestructura hotelera	1	11,11%	11,11%
		Revisión de los expedientes que ingresan por el Régimen de recuperación anticipada del IGV (RERA)	1	11,11%	11,11%
2	¿Según su criterio, qué servicios adicionales debería brindar la DGET y a quién debería estar dirigido (clientes)?	Coordinación intersectorial	1	11,11%	11,11%
		Seguimiento y evaluación de las intervenciones de la DGET	1	11,11%	11,11%
		Seguimiento y evaluación del Pentur	7	77,78%	77,78%
		Gestión para la inversión privada (identificar clientes, acercamiento y coordinación entre los actores, cartera de proyectos)	4	44,44%	44,44%
		Planeamiento del sector en coordinación con el sector privado	4	44,44%	44,44%
		Diseño de documentos orientadores (innovación de productos turísticos, desarrollo de destinos turísticos, saneamiento físico legal en terrenos)	2	22,22%	22,22%
		Gestión del laboratorio turístico para el diseño de nuevos productos turísticos	1	11,11%	11,11%
		Incentivos económicos para los GORE y GOLO	2	22,22%	22,22%
3	¿Qué aspectos debería mejorar la DGET para brindar un mejor servicio?	Personal técnico especializado	5	55,56%	55,56%
		Articulación interna entre la DGET y otras áreas del ministerio	3	33,33%	33,33%
		Estandarización de procedimientos	4	44,45%	44,45%
4	¿Considera usted que la DGET desarrolla una gestión por procesos?	No	7	77,78%	100,00%
		Sí	2	22,22%	
5	Si su respuesta ha sido “no”, ¿cuáles son los factores que no permitirían que la DGET desarrolle una eficiente gestión por procesos?	Deficiente conocimiento técnico sobre turismo	4	57,14%	100,00%
		Injerencia política	2	28,57%	
		Falta de planificación	1	14,29%	
6	Si su respuesta ha sido “sí”, ¿cuáles son los procesos que la DGET debería mejorar o rediseñar para desarrollar una eficiente gestión por procesos?	Los procesos de infraestructura turística (PIP)	2	100,00%	100,00%
7	¿Qué opinión le merece que la DGET desarrolle el proceso “Gestión del Pentur”, a través del cual se supervise el cumplimiento de las acciones establecidas en el Pentur, se evalúe el cumplimiento de las metas y se difunda el resultado de las evaluaciones (parcial y final)?	De acuerdo totalmente	5	55,56%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (sería como proceso nivel 2 que incluya mejora continua; el nivel 1 debe ser macro, de ámbito nacional)	4	44,44%	
8	La DGET tiene como función dirigir, gestionar y supervisar acciones, planes, programas y proyectos para el desarrollo de productos y destinos turísticos. En ese sentido, ¿considera, usted, que la DGET debe contar con un proceso especializado de "Planeamiento regional y de destinos turísticos" a través del cual se fomente la formulación y seguimiento de planes regionales de turismo y planes de gestión de destinos turísticos, se determinen los destinos regionales y se promueva la declaración de zonas de desarrollo turístico prioritario y se promueva la gestión de infraestructura básica, a través de mecanismos de articulación?	De acuerdo totalmente	8	88,89%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (la infraestructura básica debe ser parte de inversión pública)	1	11,11%	
9	En ese mismo contexto, ¿considera usted que la DGET debe contar con un proceso de “Gestión local y de productos turísticos”, a través del cual se promueva la implementación de planes de desarrollo turístico local, se formule y se haga seguimiento a los planes de acción de productos turísticos (especializados, regionales o locales)?	De acuerdo totalmente (la identificación de productos turísticos se debe desarrollar mediante un laboratorio turístico)	6	66,67%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (el planeamiento regional y local debe ser un solo proceso)	2	22,22%	
		No está de acuerdo (el planeamiento local es competencia del gobierno regional)	1	11,11%	
10	La unidad productiva de turismo (producto turístico) está conformada por el atractivo turístico, la planta turística y la infraestructura. En ese sentido, ¿considera usted que la DGET debe contar con el proceso “Gestión para la competitividad de la planta turística”, a través del cual se desarrollen los procesos nivel 2: registro de prestadores turísticos, inspección de la planta turística, gestión de la estrategia para la mejora de la calidad, gestión del sello de calidad y apoyo empresarial para la prestación de servicios turísticos?	De acuerdo totalmente	6	66,67%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (no se debe considerar el sello de calidad, porque no se puede ser juez y parte, la DGET debe capacitar a la medida y la Dirección de Políticas debe evaluar).	3	33,33%	

11	11.1.- ¿Existe coordinación dentro de la DGET	No	8	88,89%	100,00%
		Sí	1	11,11%	
11	11.2.- ¿Cuál es el mecanismo más apropiado para una mejor articulación interinstitucional?	Mesa de trabajo periódica entre directores	5	55,56%	100,00%
		Reuniones de equipos entre directores y especialistas	4	44,44%	
12	¿Considera usted que la unidad formuladora debe ser parte de la DGET o de Plan Copesco Nacional?	Parte de la DGET	8	88,89%	100,00%
		Parte de Plan Copesco	1	11,11%	
13	¿Está de acuerdo con la creación de un Comité Multisectorial a nivel ministerial con el fin de coordinar la reducción de brechas de infraestructura básica en las zonas de mayor potencial turístico (zonas con declaratoria de interés turístico prioritario y/o los destinos turísticos)?	De acuerdo	7	77,78%	100,00%
		No está de acuerdo	2	22,22%	
14	De considerar positiva la propuesta anterior, ¿cree usted que el Comité podría estar conformado por el MEF, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio de Vivienda y Saneamiento, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Ambiente y el Mincetur o considera que debería incluirse a otro actor?	De acuerdo	5	71,43%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (se debería incluir al Ministerio de Energía y Minas, así como al Mininter)	2	28,57%	
15	¿Qué opinión le merece que la DGET sea la encargada de reportar al viceministro las necesidades de infraestructura básica en las zonas declaradas de desarrollo turístico prioritario o de destinos turísticos nacionales, para que sean tratados en el Comité Multisectorial indicado en la pregunta anterior, además de ser el encargado de hacer seguimiento de los compromisos que se asuman en dicho comité con el fin de asegurar la cobertura de los servicios básicos en las zonas de interés turístico?	De acuerdo	7	77,78%	100,00%
		No está de acuerdo	2	22,22%	
16	Turismo Social es un programa orientado a facilitar y crear oportunidades para el disfrute de actividades turísticas a favor de grupos poblacionales con acceso limitado a dichos servicios. Por otro lado, la DGET tiene como función dirigir, gestionar y supervisar acciones, planes, programas y proyectos para el desarrollo de productos y destinos turísticos. En ese sentido, considerando que el programa Turismo Social no es un producto ni un destino turístico, se ha propuesto que este forme parte de la Subdirección de Turismo Interno de PromPerú, cuya función es “proponer y desarrollar estrategias de promoción del turismo interno, en coordinación con la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística” (Art. 55-c del ROF). ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta propuesta?	De acuerdo	9	100,00%	100,00%
17	¿Si usted fuera empresario, qué servicios considera que debería brindar la DGET para promover o impulsar la inversión privada en turismo?	Identificar zonas para la inversión privada (brechas de infraestructura)	3	33,33%	100,00%
		Desarrollar cartera de proyectos	3	33,33%	
		Promoción de proyectos de inversión	3	33,34%	
18	¿Considera usted que los siguientes procesos son los que debería desarrollar la DGET?				
	Gestión del Pentur	Sí	7	77,78%	100,00%
	Planeamiento regional y de destinos turísticos				
	Gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas)	No (el Inventario es parte del planeamiento regional; la competitividad es macro, no solo abarca atención, sino infraestructura, lo cual no es competencia de la DGET)	2	22,22%	
	Gestión local y de productos turísticos				
Gestión del Inventario Nacional de Recursos Turísticos					
Gestión para la competitividad de la planta turística					
19	Con respecto a la pregunta 18, ¿considera usted que debería incluirse un proceso adicional y/o modificar alguno?	Debe añadirse	0	0,00%	100,00%
		No debe añadirse	0	0,00%	
		Debe modificarse	2	22,22%	
		No debe modificarse	7	77,78%	

Anexo 9. Resultados de la tabulación – directores de gobiernos regionales

Nro.	Pregunta	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	¿Según su criterio, cuáles son los servicios (resultado de un proceso) más importantes que brinda la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)?	Diseño y desarrollo de productos y destinos turísticos	5	100,00%	100,00%
		Seguimiento y evaluación del Pertur	3	60,00%	60,00%
		Publicación y actualización del inventario de recursos turísticos	2	40,00%	40,00%
2	¿Según su criterio, qué servicios adicionales debería brindar la DGET y a quién debería estar dirigido (clientes)?	Apoyo técnico en la formulación del Pertur	5	100,00%	100,00%
		Evaluación de proyectos de inversión pública	4	80,00%	80,00%
		Capacitación en planificación y gestión	5	100,00%	100,00%
3	¿Considera usted que la DGET le brinda apoyo técnico a la dirección que preside?	Sí	2	40,00%	100,00%
		No	3	60,00%	
4	¿Considera usted que la DGET debe contar con un proceso de “planeamiento regional y de destinos turísticos”, que le brinde los siguientes servicios (evalúe cada servicio)?				
	4.1 Asistencia técnica para la formulación del proyecto Pertur	Sí	5	100,00%	100,00%
	4.2 Asistencia técnica para la formulación del proyecto de la matriz de seguimiento y evaluación del Pertur	Sí	5	100,00%	
	4.3 Asistencia técnica para la elaboración del expediente sustentatorio para la declaratoria de la zona de desarrollo turístico prioritario (ZDTP)	Sí	5	100,00%	
	4.4 Calificación de la solicitud para la declaración de la ZDTP	Sí	5	100,00%	
	4.5 Asistencia técnica para el registro del recurso turístico	Sí	5	100,00%	
	4.6 Gestión para la actualización de la ficha del inventario de recurso turístico	Sí	5	100,00%	
5	¿Considera usted que la DGET debe contar con un proceso de “planeamiento local y de productos turísticos”, que le brinde los siguientes servicios?				
	5.1 Asistencia técnica para la formulación del proyecto Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)	Sí	5	100,00%	100,00%
	5.2 Asistencia técnica para la formulación del proyecto de la matriz de seguimiento y evaluación del Pertur	Sí	5	100,00%	
	5.3 Gestión para la formulación de planes de acción de productos turísticos (especializados)	Sí	5	100,00%	
	5.4 Gestión para la formulación de la matriz de seguimiento y formulación de productos turísticos	Sí	5	100,00%	
6	Considera usted que la DGET debe contar con un proceso de “gestión de la infraestructura”, que le brinde el siguiente servicio: Evaluación de solicitudes de financiamiento de los PIPs formulados por los gobiernos regionales y locales	Sí	5	100,00%	100,00%
		No	0	0,00%	
7	¿Considera usted que la DGET debe contar con un proceso de “gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos”, que le brinde el siguiente servicio: Asistencia técnica para la mejora de la prestación de los servicios turísticos privados del producto turístico existente?	Sí	5	100,00%	100,00%
		No	0	0,00%	
8	¿Cree que la DGET debe desarrollar estrategias para promover las declaraciones de ZDP, con el fin de asegurar que los demás sectores inviertan en dicha zona para cubrir los servicios básicos (agua, luz, acceso, etc.) y así se pueda impulsar el desarrollo del lugar?	Sí	5	100,00%	100,00%
		No	0	0,00%	
9	La unidad productiva de turismo (producto turístico) está conformada por el atractivo turístico, la planta turística y la infraestructura básica y turística. ¿Está de acuerdo con la creación de un Comité Multisectorial a nivel ministerial con el fin de coordinar la reducción de brechas de infraestructura básica en las zonas de mayor potencial turístico (zonas con declaratoria de interés turístico prioritario y/o los destinos turísticos)?	Sí	5	100,00%	100,00%
		No	0	0,00%	
10	¿Está de acuerdo de que la unidad formuladora (es la que formula los PIP en turismo) sea parte de la DGET? ¿o considera que debería ser parte de Plan Copesco Nacional?	DGET	4	80,00%	100,00%
		Plan Copesco Nacional	1	20,00%	
	Porque:	La DGET cuenta con especialistas para formular PIP en turismo	4	80,00%	100,00%
		Plan Copesco cuenta con el equipo para formular y ejecutar el proyecto	1	20,00%	
11	¿Considera usted que la DGET está cumpliendo con su función de promoción de la inversión privada en turismo?	Sí	0	0,00%	100,00%
		No	5	100,00%	
	Porque:	No desarrolla cartera de proyectos de inversión	2	40,00%	100,00%
		No desarrolla estrategias para promover la inversión privada	3	60,00%	

Anexo 10. Resultados de la tabulación – expertos

Nro.	Pregunta	Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Según su criterio, ¿cuáles son los servicios (resultado de un proceso) más importantes que brinda, la Dirección General de Estrategia Turística (DGET) del Mincetur para el sector privado?	Desarrollo de productos turísticos	1	20,00%	100,00%
		Fortalecimiento de capacidades en proyectos	1	20,00%	
		Desarrollo de estrategias para la inversión	1	20,00%	
		Ninguna	2	40,00%	
2	¿Considera usted que la DGET está cumpliendo con su función de promoción de la inversión privada en turismo? ¿Por qué?	Totalmente de acuerdo	0	0,00%	100,00%
		Parcialmente de acuerdo (solo con fortalecimiento de capacidades)	1	20,00%	
		Totalmente en desacuerdo (no se ha reducido la brecha de infraestructura, no se ha profesionalizado la inversión y no se ha asesorado en el desarrollo de proyectos privados)	4	80,00%	
3	Como empresario/a, ¿qué servicios adicionales le gustaría recibir de la DGET, que ayude a promover o impulsar la inversión privada en turismo?	Conocer las estrategias de intervención del sector	1	20,00%	100,00%
		Cartera de proyectos donde pueda invertir el sector privado	2	40,00%	
		Información sobre destinos turísticos	2	40,00%	
4	Como empresario/a, ¿le gustaría conocer cuáles son los destinos turísticos nacionales con el fin de saber dónde poder invertir?	Sí	5	100,00%	100,00%
		No	0	0,00%	
5	¿Qué opinión le merece que el Mincetur desarrolle algún mecanismo por el cual se declare a los destinos turísticos como “zonas de desarrollo turístico prioritario”, con el fin de asegurar que los demás sectores inviertan en dicha zona para cubrir los servicios básicos (agua, luz, acceso, etc.) y así se pueda impulsar el desarrollo del lugar	De acuerdo	4	80,00%	100,00%
		No estoy de acuerdo	1	20,00%	
6	¿Qué opinión le merece la creación de un Comité Multisectorial a nivel ministerial con el fin de coordinar la reducción de brechas de infraestructura básica en las zonas de mayor potencial turístico (zonas con declaratoria de interés turístico prioritario y/o los destinos turísticos)?	Sí estoy de acuerdo	4	80,00%	100,00%
		No estoy de acuerdo	1	20,00%	
7	¿Cree que este mecanismo ayudaría a crear confianza en el sector privado para que pueda invertir en las zonas de desarrollo turístico prioritario o de destinos turísticos?	Sí	4	80,00%	100,00%
		No	1	20,00%	
8	¿Considera que los gobiernos locales y regionales deberían ser parte del proceso de planificación y desarrollo de productos y destinos turísticos?	De acuerdo totalmente	4	80,00%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (el GR no solo debería ser parte sino es el que debe hacerlo)	1	20,00%	
9	La unidad productiva de turismo (producto turístico) está conformada por el atractivo turístico, la planta turística y la infraestructura. En ese sentido, ¿considera usted que la DGET deba contar con el proceso “gestión para la competitividad de la planta turística”, a través del cual se registre a los prestadores turísticos, se desarrolle labor de inspección de la planta turística, se gestione la estrategia para la mejora de la calidad de los servicios, se gestione el sello de calidad y se brinde apoyo empresarial para la prestación de servicios turísticos, a través de información sobre fondos de financiamiento pública y privada y proponer y calificar incentivos?	De acuerdo totalmente	2	40,00%	100,00%
		De acuerdo parcialmente (no debe incluir el sello de calidad; la DGET debe capacitar a la medida y la Dirección de Políticas evaluar la calidad del servicio)	3	60,00%	
10	¿Existe coordinación entre la DGET y la institución que usted representa?	Sí	1	20,00%	100,00%
		No	4	80,00%	
11	¿Cuál es el mecanismo más apropiado para una mejor articulación entre la DGET y el sector privado?	Foros de Inversión	2	40,00%	100,00%
		Desarrollo de estrategias para la inversión de los privados	3	60,00%	
12	¿Indique con qué servicios ofrecidos por la DGET se ha beneficiado su gremio?	Ninguno	5	100,00%	100,00%
		Desarrollo de productos turísticos	0	0,00%	
		Identificación de destinos turísticos	0	0,00%	

Anexo 11. Fichas técnicas de los procesos

Ficha técnica 1

Nombre	Planeamiento Nacional			
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) - Proponer y evaluar el avance de los destinos turísticos priorizados - Determinar y evaluar el cumplimiento de los indicadores de los documentos de gestión institucional 			
Descripción	Realizar actividades de seguimiento de las acciones previstas en el Pentur, evaluar y reportar el cumplimiento de las metas establecidas en el Pentur; así como proponer y evaluar el avance de los destinos turísticos priorizados, a través de la presentación de informes técnicos; y determinar y evaluar los indicadores de gestión institucional relacionados con la DGET			
Alcance	Dirección General de Estrategia Turística, Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, Dirección General de Artesanía, Despacho Viceministerial de Turismo, Comisión Multisectorial del Pentur, Plan Copesco Nacional, PromPerú, Cenfutur, Dirección General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo			
Proveedor	Entrada (Insumos)	Listado de Procesos Nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
1.- Director DGET	1.- Pedido / Documento Pentur	Gestión del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur)	1.- Información de seguimiento y evaluación	1.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Director DGET 2.- Director DGET	1.- Pedido / Documento Pentur 2.- Pedido / Documento Pentur	Gestión de los destinos turísticos priorizados	1.- Propuesta de destinos turísticos priorizados 2.- Informe de seguimiento del avance de los destinos turísticos	1.- Director DGET / viceministro de Turismo 2.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Director DGET	1.- Pedido 2.- Pedido / Documento PEI / POI	Gestión de documentos institucionales	1.- Propuesta de indicadores acorde a las funciones de la DGET 2.- Evaluación de las metas que reporta la DGET	1.- Director DGET / director de Planeamiento 2.- Director DGET / director de Planeamiento
Indicadores	Porcentaje de informes presentados Plazo de la presentación de la matriz de seguimiento de acciones y metas del Pentur			
Registros	1.- Informe con matriz de seguimiento de acciones previstas en el Pentur / Informe con matriz de evaluación parcial y final de las metas del Pentur 2.- Informe con matriz de valoración de destinos turísticos y proponer priorización / Informe con matriz de evaluación de los avances de los destinos turísticos priorizados 3.- Lista de indicadores acorde a las funciones de la DGET / Matriz de seguimiento y evaluación de las metas que reporta la DGET			
Elaborado por	Grupo de tesis			
Revisado por	Grupo de tesis			
Aprobado por	Grupo de tesis			

Ficha técnica 2

Nombre	Planeamiento Regional y de Destinos Turísticos			
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la elaboración e implementación de los planes estratégicos regionales en Turismo (Pertur) - Promover el desarrollo del territorio en base a destinos turísticos, a través de la calificación de zonas de desarrollo turístico prioritario - ZDTP, la elaboración e implementación de los planes de destinos turísticos y la conformación de los entes gestores del destino - Gestionar y supervisar el Inventario Nacional de Recursos Turísticos - INRT - Apoyar en la evaluación de las funciones transferidas a los gobiernos regionales 			
Descripción	Realizar actividades de gestión para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Pertur y de los planes de destinos turísticos; así como actividades de sustentación y calificación de zonas de desarrollo turístico prioritario; actividades de categorización, jerarquización y actualización de recursos turísticos; y actividades de determinación de indicadores de gestión sobre las funciones transferidas a los gobiernos regionales y de seguimiento y evaluación de dichos indicadores que corresponden ser reportados por la DGET			
Alcance	Gobierno regional, gobierno local, Secretaría General, Dirección General de Estrategia Turística, Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía; PromPerú, Despacho Viceministerial de Turismo, entes gestores, Sernanp, Ministerio de Cultura, Dirección General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo			
Proveedor	Entrada (insumos)	Listado de procesos nivel 2	Salida-servicio	Destinatario de los bienes y servicios
1.- Gobierno regional (Dircetur) 2.- Gobierno regional (Dircetur) 3.- Director DGET / viceministro de Turismo	1.- Oficio solicitando apoyo 2.- Oficio solicitando apoyo 3.- Pedido	Gestión para la elaboración e implementación de los planes estratégicos regionales en turismo (Pertur)	1.- Asistencia técnica para la formulación del proyecto Pertur 2.- Asistencia técnica para la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación del Pertur 3.- Desarrollo de estrategias para el cumplimiento de las metas del Pertur	1.- Gobierno regional (Dircetur) 2.- Gobierno regional (Dircetur) 3.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Ente gestor del destino turístico 2.- Ente gestor del destino turístico 3.- Director DGET / viceministro de Turismo 4.- Gobierno regional (Dircetur) 5.- Gobierno regional (Dircetur)	1.- Carta que solicita apoyo 2.- Carta que solicita apoyo 3.- Pedido 4.- Oficio que solicita apoyo 5.- Oficio que presenta expediente	Promoción para la implementación de la gestión de destinos turísticos	1.- Asistencia Técnica para la formulación del proyecto de Plan de Acción del Destino 2.- Asistencia Técnica para la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación de Plan de Acción del Destino 3.- Desarrollo de estrategias para el cumplimiento de metas y conformación del ente gestor 4.- Asistencia técnica para la elaboración del expediente sustentatorio para la declaratoria de ZDTP 5.- Calificación de la solicitud para la declaración de ZDTP	1.- Ente gestor del destino turístico 2.- Ente gestor del destino turístico 3.- Director DGET / viceministro de Turismo 4.- Gobierno regional (Dircetur) 5.- Gobierno regional (Dircetur)
1.- Gobierno regional (Dircetur) y/o gobierno local 2.- Gobierno regional (Dircetur)	1.- Oficio que solicita apoyo 2.- Directiva	Gestión del Inventario Nacional de Recursos Turísticos (INRT)	1.- Asistencia Técnica para el registro del recurso turístico 2.- Seguimiento para la actualización de la ficha del Inventario Nacional de Recursos Turísticos	1.- Gobierno regional (Dircetur) y/o gobierno local 2.- Gobierno regional (Dircetur)
1.- Director DGET	1.- Pedido 2.- Pedido / Convenio de Gestión	Apoyo en la evaluación de las funciones transferidas	1.- Propuesta de indicadores acorde a las funciones de la DGET 2.- Evaluación de las metas de los convenios de gestión	1.- Director DGET / director de Racionalización 2.- Director DGET / director de Racionalización
Indicadores	Planes estratégicos regionales de turismo (Pertur) elaborados en el marco del convenio de gestión suscrito con los gobiernos regionales Planes de acción de destinos turísticos elaborados			
Registros	1.- Documento Pertur / matriz de seguimiento y evaluación / informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de las metas del Pertur 2.- Plan de Acción del Destino / matriz de seguimiento y evaluación / informe con propuestas de estrategias para la conformación de entes gestores / expediente con documentos para la declaratoria de ZDTP / informe con la calificación del expediente. 3.- Ficha de recurso turístico con categoría y jerarquía / ficha de recurso turístico actualizado 4.- Lista de indicadores de gestión acorde a las funciones transferidas / matriz de seguimiento y evaluación de las metas que reporta la DGET			
Elaborado por	Grupo de tesis			
Revisado por	Grupo de tesis			
Aprobado por	Grupo de tesis			

Ficha técnica 3

Nombre	Planeamiento Local y de Productos Turísticos			
Objetivo	- Gestionar la elaboración e implementación de los planes de desarrollo turístico local (PDTL) - Promover y gestionar el desarrollo de productos turísticos especializados			
Descripción	Realizar actividades de gestión para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo turístico local (PDTL) y de planes de acción de productos turísticos (especializados)			
Alcance	Gobierno regional, gobierno local, Secretaría General, Dirección General de Estrategia Turística, Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía; PromPerú, Despacho Viceministerial de Turismo, entes gestores, Semanp, Ministerio de Cultura, Cenfutur, Ministerio de Economía y Finanzas			
Proveedor	Entrada (insumos)	Listado de procesos nivel 2	Salida- servicio	Destinatario de los bienes y servicios
1.- Gobierno local 2.- Gobierno local 3.- Gobierno local 4.- Director DGET / viceministro de Turismo	1.- Oficio que solicita apoyo 2.- Oficio que solicita apoyo 4.- Oficio que presenta expediente 3.- Pedido	Gestión para la elaboración e implementación de los planes de desarrollo turístico local (PDTL)	1.- Asistencia técnica para la formulación del proyecto de PDTL 2.- Asistencia técnica para la formulación de la matriz de seguimiento y evaluación del PDTL 3.-Calificación de incentivos municipales en turismo 4.- Estrategias para el cumplimiento de las metas del PDTL	1.- Gobierno local 2.- Gobierno local 3.- Gobierno local / MEF 4.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Ente gestor 2.- Ente gestor 3.- Director DGET / viceministro de Turismo 4.- Director DGET	1.- Carta solicitando apoyo 2.- Carta solicitando apoyo 3.- Pedido 4.- Pedido	Gestión de los productos turísticos	1.- Formulación del Plan de Acción del Producto Turístico 2.- Formulación de la matriz de seguimiento y evaluación del Plan de Acción del Producto Turístico 3.- Diseño de estrategias para el cumplimiento de las metas de los planes de acción de los productos turísticos 4.- Información de productos turísticos listos para promocionarse y comercializarse	1.- Ente gestor 2.- Ente gestor 3.- Director DGET / viceministro de Turismo 4.- Director DGET / viceministro de Turismo / director PromPerú
Indicadores	Planes de desarrollo turístico local (PDTL) elaborados en el marco de las asistencias técnicas programadas			
Registros	1.- Documento PDTL / matriz de seguimiento y evaluación / informe con evaluación de la solicitud de incentivo en turismo presentada por la municipalidad / informe con propuestas de estrategias para el cumplimiento de las metas del PDTL 2.- Plan de Acción del Producto Turístico (especializado) / matriz de seguimiento actualizado / informe con propuesta de estrategias para el cumplimiento de las metas del plan / informe con productos turísticos listos para ser promocionados y comercializados			
Elaborado por	Grupo de tesis			
Revisado por	Grupo de tesis			
Aprobado por	Grupo de tesis			

Ficha técnica 4

Nombre	Gestión de la infraestructura (básica y de instalaciones turísticas)			
Objetivo	- Gestionar la reducción de la brecha de infraestructura de apoyo (básica) en los destinos turísticos - Identificar y proponer la priorización de los Programas de Inversión - PI de interés turístico de nivel nacional - Asesorar en la identificación y formulación de PI en turismo a los gobiernos subnacionales			
Descripción	Realizar actividades de identificación y seguimiento de los de PI de infraestructura básica en los destinos turísticos; así como actividades de identificación de brecha de instalaciones turísticas, formulación de PI y/o programas, evaluación de solicitudes de financiamiento de PI y elaboración de propuesta de PI para su priorización en el Comité Especial de Fondo; y actividades de acompañamiento a los gobiernos regionales y/o locales en la identificación y formulación de PI en infraestructura turística a nivel regional			
Alcance	Gobierno regional, gobierno local, Secretaría General, Dirección General de Estrategia Turística, Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía; Despacho Viceministerial de Turismo, entes gestores, Sernanp, Ministerio de Cultura			
Proveedor	Entrada (insumos)	Listado de procesos nivel 2	Salida - servicio	Destinatario de los bienes y servicios
1.- Director DGET 2.- Director DGET	1.- Pedido 2.- Pedido	Promoción de la infraestructura de apoyo (infraestructura básica) para el desarrollo de destinos turísticos	1.- Presentación de proyectos de infraestructura de apoyo en los destinos turísticos 2.- Seguimiento de los acuerdos en la Mesa de Coordinación Intersectorial	1.- Director DGET / viceministro de Turismo 2.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Director DGET 2.- Director DGET / coordinador Destinos y Productos 3.- Gobierno regional (Dircetur) / gobierno local 4.- Director DGET / Coordinador Inversión Pública 5.- Director DGET	1.- Pedido 2. Pedido / Pentur / Pertur 3.- Oficio con expediente 4.- Lista de PI formulados y evaluado 5.- Pedido	Gestión de las instalaciones turísticas de las zonas de interés turístico de nivel nacional	1.- Información de brecha de instalaciones turísticas 2.- Formulación de programas y proyectos de inversión en turismo (PI) en zonas de interés turístico de nivel nacional 3.- Evaluación de solicitudes de financiamiento de los PI formulados por el gobierno subnacional 4.- Lista actualizada de PI en turismo a nivel nacional 5.- Información técnica de programas y/o PI para análisis y priorización	1.- Director DGET / viceministro de Turismo 2.- Director DGET / viceministro de Turismo 3.- Gobierno regional (Dircetur) / gobierno local 4.- Director DGET / coordinador Inversión Privada y Pública 5.- Director DGET / viceministro de Turismo
1.- Gobierno regional (Dircetur) y/o gobierno local	1.- Oficio que solicita apoyo	Apoyo a los gobiernos regionales y locales en la formulación de PI de alcance regional	1.- Asistencia técnica para la identificación y formulación de pi en turismo	1.- Gobierno regional (Dircetur) y/o gobierno local
Indicadores	Presentación oportuna de la propuesta técnica de programas y/o PIP de interés turístico nacional			
Registros	1.- Informe con lista de proyectos de infraestructura de apoyo en destinos turísticos / informe con seguimiento de los compromisos asumidos en la Mesa de Coordinación 2.- Informe con brecha de instalaciones turísticas identificadas / PI y/o programas formulados en zonas de interés turístico de nivel nacional / informe con opinión técnica sobre solicitud de financiamiento / banco de proyectos de instalaciones turísticas actualizado / informe con propuesta técnica de programas y/o PI de interés turístico nacional para ser analizado y priorizado por el Comité Especial de Fondo 3.- PI en turismo formulado por el gobierno regional (Dircetur) y/o local con asesoría de Mincetur			
Elaborado por	Grupo de tesis			
Revisado por	Grupo de tesis			
Aprobado por	Grupo de tesis			

Ficha técnica 5

Nombre	Gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos			
Objetivo	- Fomentar y propiciar la generación de información para los inversionistas, con el fin de promover la inversión privada, innovar y mejorar la prestación de los servicios turísticos existentes en los destinos turísticos - Apoyar a los empresarios del sector turismo difundiendo y evaluando solicitudes de inversión y brindando asistencias técnicas para la mejora de la prestación de los servicios turísticos			
Descripción	Realizar actividades de generación de información sobre brecha de infraestructura de la planta turística, planes de negocio y fondos de financiamiento para la prestación de los servicios turísticos; además de brindar información sobre el diagnóstico en la prestación de los servicios turísticos existentes; así como calificar las solicitudes del RERA y del fondo "Turismo Emprende", y brindar asistencia técnica a los prestadores de servicios turísticos de los productos turísticos existentes			
Alcance	Gobierno regional, gobierno local, Secretaría General, Oficina de Informática, Dirección General de Estrategia Turística, Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía; Despacho Viceministerial de Turismo, gremios del sector turismo, Proinversión, Cenfutur, inversionista del sector turismo			
Proveedor	Entrada (insumos)	Listado de procesos nivel 2	Salida- servicio	Destinatario de los bienes y servicios
1.- Director DGET 2.- Director DGET 3.- Director DGET 4.- Director DGET 5.- Director DGET 6.- Director DGET/ prestadores de servicios turísticos	1.- Pedido 2.- Pedido 3.- Pedido 4.- Pedido 5.- Pedido 6.- Pedido / Carta que solicita apoyo	Gestión de información para promover la inversión y el desarrollo de la planta turística	1.- Diseño de estrategias para promover la inversión privada en turismo 2.- Información de brecha de infraestructura de planta turística en los destinos turísticos 3.- Información de planes de negocio de planta turística en los destinos turísticos 4.- Información de fondos de financiamiento público-privado en turismo 5.- Orientación en la elaboración de los mapas de inversión 6.- Diagnóstico de la Planta Turística del Producto Turístico existente	1.- Director DGET / viceministro de Turismo 2.- Director DGET / viceministro de Turismo 3.- Director DGET / inversionistas 4.- Director DGET 5.- Director DGET /director de la Oficina de Informática 6.- Director DGET/ prestadores de servicios turísticos
1.- Participante del incentivo 2.- Proinversión 3.- Gremios del sector turismo / prestadores de servicios turísticos 4.- Inversionistas / prestadores de servicios turísticos	1.- Oficio con expediente para calificación 2.- Oficio con expediente RERA 3.- Carta que solicita apoyo 4.- Carta que solicita información	Apoyo empresarial para promover la inversión y el desarrollo de la planta turística	1.- Calificación y seguimiento de los proyectos seleccionados por el fondo "Turismo Emprende". 2.- Gestión del Régimen de Recuperación Anticipada del IGV - RERA 3.- Asistencia técnica para la mejora de la prestación de los servicios turísticos privados del producto turístico existente. 4.- Atención a solicitudes de inversión	1.- Director DGET / prestadores de servicios turísticos 2.- Director DGET / viceministro de Turismo / Proinversión / gobierno regional / gobierno local 3.- Prestadores de servicios turísticos 4.- Inversionistas / prestador de servicios turísticos
Indicadores	Presentación de la brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional.			
Registros	1.- Informe con propuesta de estrategia que propicien la inversión privada / estudio con identificación de brecha de infraestructura de planta turística / fichas de planes de negocios de planta turística identificados / lista de fondos de financiamiento para el sector turismo público y privado / informe con acuerdos de reuniones / ficha de diagnóstico de la planta turística del producto turístico. 2.- Informe con opinión técnica sobre solicitud de incentivo/ Informe con matriz de seguimiento de los proyectos del incentivo seleccionados / informe con opinión técnica sobre calificación del RERA / informe que contiene el plan de acción para el capital humano de la planta turística / informe con solicitud atendida			
Elaborado por	Grupo de tesis			
Revisado por	Grupo de tesis			
Aprobado por	Grupo de tesis			

Anexo 12. Fichas técnicas de los indicadores

Ficha de indicador 1

Nombre del proceso	Planeamiento nacional
Nombre de indicador	Porcentaje de informes presentados
Descripción del indicador	Cociente entre los informes presentados y los informes programados en el año
Objetivo del indicador	Medir el logro alcanzado en la presentación de los informes
Dimensión del indicador	Eficacia
Forma de cálculo	Indicador = $A / B \times 100$ Donde: A: Número de informes presentados en el año B: Número de informes programados en el año
Fuente de información	Intranet - Sistema de Trámite Documentario
Periodicidad de información	Anual (en el mes de junio)
Responsable de medición	Oficina General de Planificación, Presupuesto y Desarrollo - Oficina de Racionalización
Meta	- 2 informes con matriz de seguimiento de acciones del Pentur al año - 3 informes con matriz de seguimiento y evaluación de metas del Pentur, uno en el año 2018, otro en el año 2021 y otro en el año 2025 - 1 informe con matriz de determinación de destinos turísticos priorizados al año - 1 informe con matriz de evaluación de destinos turísticos priorizados al año

Ficha de indicador 2

Nombre del proceso	Planeamiento nacional
Nombre de indicador	Plazo de presentación de la matriz de seguimiento de acciones y metas del Pentur
Descripción del indicador	Verificar la presentación oportuna del informe de la matriz de seguimiento de acciones y metas del Pentur
Objetivo del indicador	Evaluar el cumplimiento de la presentación de la matriz de seguimiento de acciones y metas del Pentur
Dimensión del indicador	Eficacia
Unidad de medida del indicador	Informe
Forma de cálculo o método de medición	Conteo del informe elaborado por la DGET
Fuente de información	Reporte de la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Periodicidad de información	Anual
Responsable de medición	Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Meta	- Un informe anual de la matriz de seguimiento de acciones del Pentur - Un informe en el 2108, en el 2021 y en el 2015 de la matriz de seguimiento de metas del Pentur

Ficha de indicador 3

Nombre del proceso	Planeamiento regional y de destinos turísticos
Nombre de indicador	Planes estratégicos regionales de turismo (Pertur) elaborados en el marco del convenio de gestión suscrito con los gobiernos regionales
Descripción del indicador	Medir la cantidad de Pertur que han elaborado los gobiernos regionales con la asistencia técnica del Mincetur
Objetivo del indicador	Concretar que los gobiernos regionales implementen sus planes estratégicos regionales de turismo (Pertur) para impulsar su desarrollo turístico, social y económico
Dimensión del indicador	Eficacia
Unidad de medida del indicador	Pertur elaborados
Forma de cálculo o método de medición	Conteo de los Pertur elaborados por los gobiernos regionales con el apoyo de Mincetur
Fuente de información	Reporte de la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Periodicidad de información	Anual
Responsable de medición	Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Meta	Establecida en el POI - Mincetur, como asistencia técnica a los gobiernos regionales en la formulación del Pertur

Ficha de indicador 4

Nombre del proceso	Planeamiento local y de productos turísticos
Nombre de indicador	Planes de desarrollo turístico local (PDTL) elaborados en el marco del plan de incentivos municipales
Descripción del indicador	Medir la cantidad de PDTL que han elaborado las municipalidades con la asistencia técnica del Mincetur
Objetivo del indicador	Concretar que las municipalidades implementen sus planes de desarrollo turístico local, para impulsar su desarrollo turístico, social y económico
Dimensión del indicador	Eficacia
Unidad de medida del indicador	PDTL elaborados
Forma de cálculo o método de medición	Conteo de los PDTL elaborados por las municipalidades con el apoyo de Mincetur
Fuente de información	Reporte de la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Periodicidad de información	Anual
Responsable de medición	Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Meta	Establecida en el POI – Mincetur, como asistencia técnica a las municipalidades en la formulación del PDTL

Ficha de indicador 5

Nombre del proceso	Gestión de la infraestructura
Nombre de indicador	Presentación oportuna de la propuesta técnica de programas y/o PIP de interés turístico nacional
Descripción del indicador	Verificar la presentación oportuna del informe de la propuesta técnica de programas y/o PIP de interés turístico nacional para ser analizado y priorizado por el Comité Especial de Fondo
Objetivo del indicador	Evaluar el cumplimiento de la presentación del informe de la propuesta técnica de programas y/o PIP para su priorización por el Comité Especial de Fondo
Dimensión del indicador	Eficacia
Unidad de medida del indicador	Informe
Forma de cálculo o método de medición	Conteo del informe elaborado por la DGET y verificación de fecha presentación
Fuente de información	Reporte de la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Periodicidad de información	Anual
Responsable de medición	Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Meta	- Un informe anual de la propuesta técnica de programas y/o PIP de interés turístico nacional para ser analizado y priorizado por el Comité Especial de Fondo

Ficha del indicador 6

Nombre del proceso	Gestión para la promoción de la inversión privada y de la mejora de la prestación de los servicios turísticos
Nombre de indicador	Presentación de la brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional
Descripción del indicador	Verificar la presentación oportuna del estudio de brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional
Objetivo del indicador	Evaluar el cumplimiento de la presentación del estudio de brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional
Dimensión del indicador	Eficacia
Unidad de medida del indicador	Estudio
Forma de cálculo o método de medición	Conteo del estudio elaborado por la DGET y verificación de fecha presentación
Fuente de información	Reporte de la Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Periodicidad de información	Anual
Responsable de medición	Dirección General de Estrategia Turística (DGET)
Meta	- Un estudio de brecha de infraestructura de planta turística en destinos turísticos de interés nacional

Notas biográficas

Daisy Flores Portal

Nació en Lima, el 12 de noviembre de 1976. Bachiller en Derecho, egresada de la Universidad San Martín de Porres y profesional en Administración Turística, egresada de Cenfutur. Cuenta con una diplomatura de la Universidad del Pacífico en Planeamiento Estratégico del Sector Público.

Tiene más de quince años de experiencia en gestión turística desde el sector público. Actualmente, desempeña el cargo de especialista en fortalecimiento de capacidades a gobiernos regionales y locales en turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Evangelina Gamero Capcha

Nació en Lima, el 01 de enero de 1966. Ingeniera civil colegiada, egresada de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con una diplomatura en Gestión de Proyectos de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y con otra en Proyectos de Inversión Pública de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Posee más de veinte años de experiencia en gestión de proyectos de inversión pública en los tres niveles de gobierno. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de obras en el Programa Nacional de Saneamiento Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Jesica Magali Pereyra Alejos

Nació en Lima, el 20 de octubre de 1972. Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con una diplomatura en Contrataciones del Estado del Colegio de Abogados de Lima.

Tiene más de quince años de experiencia en el sector público en gestión administrativa y contrataciones del Estado. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de Estudios de Mercado en el Ministerio del Interior.