

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA  
Y CIENCIAS SOCIALES**



**TESIS**

**“MODELO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA  
EN TURISMO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA DE LA REGIÓN HUÁNUCO”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN  
PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**ELABORADO POR:  
MEDALIH ELVIRA SOTO GALARZA**

**ASESOR:  
Mag. VÍCTOR ALEJANDRO AMAYA NEIRA**

**LIMA-PERÚ  
2021**

## **Dedicatoria**

Al señor Jesucristo, por brindarme fortaleza y sabiduría para alcanzar este logro profesional. A mi pareja Rómel Ceder y a mis padres Gregoria y Eulogio por su comprensión y apoyo incondicional durante todo el tiempo que me llevo realizar la tesis. A mis queridos hijos Heiko y Brandon que son mi motivación para sobresalir.

## **Agradecimiento**

A mi asesor, Mag. Víctor Amaya Neira por sus enseñanzas, apoyo incondicional y dedicación para la constante mejora de la tesis. Quien siempre me motivó a ser más exigente y mostrar mayor profesionalismo en la redacción de la presente investigación.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco, que tiene como base al Modelo de Competitividad de Crouch & Ritchie y las recomendaciones sobre la inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno del OCDE.

El modelo sostiene que existen tres pilares fundamentales para alcanzar la efectividad de la gestión de la inversión pública en turismo: i) Promover las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en turismo en el gobierno regional y gobiernos locales, ii) Fortalecer las capacidades de inversión pública en turismo y promover el aprendizaje en el gobierno regional y gobiernos locales y iii) Coordinar la inversión pública en turismo entre los niveles de gobierno y las políticas del sector; los cuales permitirán optimizar la administración de los recursos asignados al sector.

La estructura del modelo está conformada por un conjunto de factores y procesos que debe implementar la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco y los gobiernos locales para alcanzar una efectiva gestión de la inversión pública en turismo que conlleve a mejorar la competitividad turística de la región Huánuco y generar bienestar en la población local. Asimismo, propone que se debe crear otras Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco, para optimizar y desarrollar las capacidades de gestión turística y promover el fortalecimiento del sector privado.

## **Abstract**

This research proposes a model for the management of public investment in tourism to improve tourism competitiveness in the Huánuco region, based on the Crouch & Ritchie Competitiveness Model and recommendations on effective public investment at all levels of government. of the OECD.

The model maintains that there are three fundamental pillars to achieve the effectiveness of the management of public investment in tourism: i) Promote adequate framework conditions for public investment in tourism in the government regional and local governments, ii) Strengthen capacities for public investment in tourism and promote learning in regional and local governments, and iii) Coordinate public investment in tourism between levels of government and sector policies; which will allow optimizing the administration of the resources assigned to the sector.

The structure of the model is made up of a set of factors and processes that must be implemented by the Regional Directorate of Foreign Trade and Tourism - DIRCETUR Huánuco and local governments to achieve an effective management of public investment in tourism that leads to improving the tourism competitiveness of the Huánuco region and generate well-being in the local population. It also proposes that other Zonal Directorates of DIRCETUR Huánuco should be created to optimize and develop tourism management capacities and promote the strengthening of the private sector.

## Índice

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Planeamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
1.1. Descripción de la Situación Problemática.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	11
1.2. Objetivo de la Investigación.....	12
1.3. Justificación de la Investigación .....	12
<b>Capítulo II: Marco Teórico Conceptual .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes del Tema de Investigación .....	14
2.1.1. Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro.....	14
2.1.2. Propuesta metodología para el desarrollo de programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial. Caso provincia Huancavelica (Circuito Turístico Santa Bárbara – Sacsamarca - Huancavelica.	17
2.1.3. La gestión turística municipal y el desarrollo turístico del distrito de Huánuco.	19
2.1.4. Modelo eficiente de gestión de proyectos para la evaluación, monitoreo y control de la inversión pública en el departamento Huánuco .....	19
2.1.5. Influencia de los factores de la gestión pública en la eficiencia de la ejecución	

	presupuestal en la municipalidad provincial de Huancané – 2015 .....	21
2.1.6.	Análisis y propuesta de un modelo de gestión de la inversión pública para un gobierno local. ....	21
2.2.	Bases Teóricas .....	22
2.2.1.	Modelo de competitividad turística regional. ....	22
2.2.2.	Tourism, competitiveness, and societal prosperity .....	26
2.2.3.	Estudio de la política turística de México.....	28
2.2.4.	Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos. ....	31
2.2.5.	The power of public investment .....	33
2.2.6.	Inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno – Principios de acción. ....	36
2.3.	Marco Conceptual.....	38
2.3.1.	Modelo de gestión.....	38
2.3.2.	Inversión pública en turismo. ....	41
2.3.3.	Competitividad turística.....	45
2.3.4.	Análisis de la normatividad de la gestión pública de la inversión pública .....	51
2.4.	Enfoque Teórico – Conceptual Asumido por el Investigador .....	54
	<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>57</b>
3.1.	Tipo, Nivel y Diseño de Investigación .....	57
3.1.1.	Tipo de investigación.....	57
3.1.2.	Nivel de investigación. ....	57
3.1.3.	Diseño de la investigación. ....	58
3.1.	Métodos de Investigación.....	58
3.2.	Fuentes de Información .....	59

3.3.	Técnicas de Recolección de Datos.....	59
3.4.	Técnicas para el Análisis e Interpretación de la Información.....	59

#### **Capítulo IV: Análisis de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo de la Región**

	<b>Huánuco .....</b>	<b>61</b>
4.1.	Entidades Públicas del Sector Turismo de la Región Huánuco.....	61
4.1.1.	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco.	61
4.1.2.	Gobiernos locales.....	64
4.2.	Planificación Estratégica del Turismo en la Región Huánuco .....	65
4.3.	Análisis de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo de la Región Huánuco .....	66
4.3.1.	Débil gestión financiera.....	73
4.3.2.	Escasa inversión en la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura turística pública.....	75
4.3.3.	Bajo desempeño del personal. ....	80
4.3.4.	Débil evaluación y seguimiento.....	80

#### **Capítulo V: Propuesta de Valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en**

	<b>Turismo para Mejorar la Competitividad de la Región Huánuco” .....</b>	<b>82</b>
5.1.	Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo.....	82
5.1.1.	Factores de la gestión de la inversión pública en turismo. ....	87
5.1.2.	Procesos de la gestión de la inversión pública en turismo.....	89
5.2.	Propuesta: “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco” .....	91

	<b>Contrastación de las propuestas con la opinión de expertos.....</b>	<b>99</b>
--	--	-----------

	<b>Conclusiones .....</b>	<b>101</b>
--	---------------------------	------------



	viii
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>103</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>114</b>

## Índice de tablas

Tabla 1	Huánuco: Valor Agregado Bruto del Sector Alojamiento y Restaurantes Valores a Precios Constantes, 2015-2019 (Miles de soles) .....	5
Tabla 2	Arribo a Establecimientos de Hospedajes de la Región Huánuco en el Periodo 2015 – 2019.....	6
Tabla 3	Situación de los 27 Principales Recursos Turísticos Inventariados de la Región Huánuco .....	8
Tabla 4	Número de Prestadores de Servicios Turísticos de la Región Huánuco Registrados en la SUNAT y DIRCETUR.....	9
Tabla 5	Establecimientos de Hospedaje de la Región Huánuco Registrados en la DIRCETUR Huánuco .....	9
Tabla 6	Asignación y Ejecución Presupuestal en la Función Turismo a Nivel de la Región Huánuco, Periodo 2015- 2019 (Miles) .....	10
Tabla 7	Recomendación Sobre la Inversión Pública Efectiva en Todos los Niveles de Gobierno.....	37
Tabla 8	Desempeño de las Funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco.....	62
Tabla 9	Unidades Orgánicas de Turismo de los Gobiernos Locales de la Región Huánuco al 2020 .....	64
Tabla 10	Objetivos del Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR Huánuco 2025 .....	65
Tabla 11	Municipios que Cuentan con su Plan de Desarrollo Turístico Local y Obtuvieron el Incentivo Económico de la Meta 38 en la Región Huánuco....	66

Tabla 12	Ranking de los Destinos Visitados por los Vacacionistas Nacionales (2015 - 2019) .....	69
Tabla 13	Departamento de Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), periodo 2015- 2019 (en millones de soles) .....	73
Tabla 14	Gobierno Regional Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), según función, periodo 2015- 2019 (en millones de soles corrientes) .....	74
Tabla 15	Gobiernos locales de Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), según función, periodo 2015- 2019 (en millones de soles corrientes) .....	74
Tabla 16	Presupuesto Inicial Modificado (PIM) en la Función Turismo en la región Huánuco, años 2015 - 2019.....	75
Tabla 17	Ejecución del gasto en la Función Turismo en la región Huánuco, periodo 2015- 2019 .....	76
Tabla 18	Ejecución de Proyectos de Inversión de la Función Turismo a Nivel Nacional, Periodo 2015- 2019 (Millones de soles) .....	77
Tabla 19	Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Regionales, Periodo 2015- 2019.....	78
Tabla 20	Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Locales, Periodo 2015- 2019 .....	79
Tabla 21	Propuesta de Acciones Para Implementar los Pilares de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo .....	86
Tabla 22	Zonas de Desarrollo Turístico de la Región Huánuco .....	92
Tabla 23	Funciones de las Nuevas Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco ..	93

Tabla 24	Áreas de Coordinación con los Órganos de Línea del Gobierno Regional Huánuco .....	95
Tabla 25	Cargo Estructural de la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo.....	97
Tabla 26	Entrevista a Expertos .....	99
Tabla 27	Ranking de los Destinos Visitados por los Vacacionistas Nacionales (2015 - 2019) .....	114
Tabla 28	Gobierno Regional Huánuco: Presupuesto Inicial Modificado (PIM) por Función, 2015 – 2019.....	115
Tabla 29	Gobiernos Locales de la Región Huánuco: Presupuesto Inicial Modificado (PIM) por Función, 2015 – 2019 .....	116
Tabla 30	Presupuesto Inicial Modificado (PIM) en la Función Turismo en la región Huánuco, años 2015 y 2019 (Detallado).....	117
Tabla 31	Ejecución del Gasto en la Función Turismo en la Región Huánuco, Periodo 2015- 2019 (Detallado) .....	118
Tabla 32	Proyectos de Inversión Pública de Inversión Pública en Turismo Declarados Viables en la Región Huánuco, Periodo 2014- 2021 .....	119
Tabla 33	Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Regionales, Periodo 2015- 2019 (Detallado).....	125
Tabla 34	Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Locales, Periodo 2015- 2019 (Detallado).....	126

## Índice de figuras

Figura 1.	Número de Visitas a los Principales Atractivos Turísticos de la Región Huánuco Periodo 2015 -2019 .....	6
Figura 2.	Recursos Turísticos Inventariados de la Región Huánuco, por Provincias.....	7
Figura 3.	Modelo Estratégico para Mejorar la Competitividad del Destino Turístico Valle del Mantaro.....	16
Figura 4.	Fases de la Metodología Propuesta: Desarrollo de Programas y Proyectos de Inversión para Mejorar la Competitividad Turística a Nivel Provincial.....	18
Figura 5.	Modelo de Gestión de Proyectos para la Evaluación, Monitoreo y Control de la Inversión Pública.....	20
Figura 6.	Modelo de Competitividad Turística Regional de Colombia .....	25
Figura 7.	Modelo Crouch & Ritchie sobre Competitividad. ....	26
Figura 8.	Las Características Clave de un Sistema de Gestión de Inversión Pública....	34
Figura 9.	La Cadena de Resultados .....	41
Figura 10.	Unidad Productora de Turismo .....	44
Figura 11.	El Diamante de la Competitividad de Porter.....	46
Figura 12.	Índice de Competitividad Viajes y Turismo .....	49
Figura 13.	Índice de Competitividad Turística Departamental .....	50
Figura 14.	Desarrollo Turístico y Competitividad Turística .....	55
Figura 15.	Gestión de la Inversión Pública en Turismo .....	56
Figura 16.	Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco .....	61
Figura 17.	Cadena de Valor Público.....	67

Figura 18. Fases del Ciclo de Inversiones .....	68
Figura 19. Brecha de Recursos Turísticos Priorizados que no Brindan Adecuados Servicios Turísticos Públicos en la Región Huánuco. ....	69
Figura 20. Índice de Satisfacción de los Turistas Internos Según Regiones, 2018 .....	71
Figura 21. Índice de Competitividad Turística Departamental 2019- Puntajes.....	72
Figura 22. Ejecución del Gasto en Actividades y Proyectos de Inversión de la Función Turismo en la Región Huánuco, Periodo 2015- 2019 (En millones de soles)	77
Figura 23. Factores del débil desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco .....	81
Figura 24. Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco .....	83
Figura 25. Gestión de la Inversión Pública en Turismo .....	84
Figura 26. Relación de los Elementos de la Unidad Productora de Turismo y los Factores de Competitividad Turística de Crouch y Ritchie (1999) .....	85
Figura 27. Pilares de la Inversión Pública Efectiva en el Sector Turismo .....	86
Figura 28. Factores de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo .....	89
Figura 29. Procesos de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo .....	91
Figura 30. Ubicación de la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo dentro del Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco .....	94

## **Introducción**

El turismo es un sector económico de suma importancia, que contribuye a generar prosperidad socioeconómica y desarrollo sostenible a un país. La gestión de la inversión pública en turismo debe estar orientado a mejorar la competitividad turística de un destino turístico para contribuir en el bienestar de la población local y superar las expectativas de los visitantes.

La Región Huánuco a la fecha no es considerada como un destino turístico competitivo debido a la escasa e inadecuada infraestructura turística, alta tasa de informalidad, débil prestación de los servicios turísticos e inadecuado planeamiento y gestión turística, situación que se ha originado por la ineficiente gestión de la inversión pública en turismo y a las inadecuadas prácticas en el ejercicio de la función.

Razón a ello, se ha realizado la presente investigación para proponer un modelo de gestión de la inversión pública en turismo que permita mejorar la competitividad turística de la región Huánuco, donde se ha identificado los elementos y factores que permiten tener una efectiva gestión de la inversión pública.

La tesis se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo, el marco teórico conceptual, donde se expone los antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual, análisis de la normatividad de la gestión de la inversión pública y el enfoque teórico conceptual asumido por el investigador. En el tercer capítulo se presenta la metodología, en el cuarto capítulo, se presenta el análisis de la gestión de la inversión pública en turismo de la región Huánuco.

En base al análisis de la gestión de la inversión pública en turismo de la región Huánuco y al marco teórico y conceptual, en el quinto capítulo se presentan las propuestas de valor para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco. Asimismo, se presenta la opinión de expertos en el tema que validan la propuesta.



## Capítulo I: Planeamiento del Problema

### 1.1. Descripción de la Situación Problemática

El turismo es una de las actividades económicas más importantes del mundo. En el año 2019 se tuvo 1500 millones de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial, 4%<sup>1</sup> más que lo reportado en el 2018. Este crecimiento favorable se vio impulsado por el entorno económico favorable de la economía internacional, la fuerte demanda de los principales mercados emisores, consolidación de la recuperación en destinos principales afectados por crisis previas, mejor conectividad aérea y mayor facilitación de visados.

Para la International Network on Regional Economics, Mobility and Tourism y Organización Mundial del Turismo (2015) el turismo es:

Impulsor económico importante en la mayoría de los países y podría influir significativamente en el desarrollo sostenible. En general, en los países desarrollados el turismo interno es el mayor componente de la actividad turística total. En el plano regional y otros planos subnacionales, hay fuertes indicios de que el turismo también contribuye de manera significativa a cambios ambientales, económicos y sociales no deseables e irreversibles. (p.2)

En el Perú, durante el 2019 arribaron 4,371,787<sup>2</sup> turistas extranjeros, se registraron 14.7 millones<sup>3</sup> de visitas a los atractivos turísticos donde el 44% fueron realizados por turistas extranjeros. El turismo receptivo generó \$4,784 millones<sup>4</sup> de dólares, consolidando al turismo como el tercer generador de divisas en el Perú, después de los sectores mineros

---

<sup>1</sup> World Tourism Organization (2018), *Barómetro OMT del turismo mundial*.

<sup>2</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019), *Reporte mensual de turismo, diciembre*.

<sup>3</sup> Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), *Desempeño y competitividad turística en el Perú*.

<sup>4</sup> Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2019), *Perfil del visitante Extranjero*.

y agropecuario. El sector de alojamiento y restaurante contribuyó con S/ 17,601 millones<sup>5</sup> en el PBI nacional y el sector de agencias de viajes y turismo alcanzó un PBI de S/764 millones<sup>6</sup>. Durante este año el sector turismo empleó a 3.2 millones<sup>7</sup> de personas en las distintas regiones del país y significó un 17.4% del total de la población económicamente activa.

Si bien el turismo se ha convertido en un motor clave para el desarrollo económico y social del país, todavía es uno de los sectores con menor asignación presupuestal. A eso se suma el bajo nivel de competitividad turística que se origina por la escasa e inadecuada infraestructura turística, débil entorno socioeconómico y gestión turística que no permite tener un crecimiento integral del sector a nivel del país.

En el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo (World Economic Forum, 2019) se señala que el Perú ocupó el puesto 49 a nivel mundial, de los 4 grupos de indicadores obtuvo tres bajos resultados: “Ambiente del país favorable”; “Políticas promotoras de la industria de viaje y turismo”; e “Infraestructura turística”. Donde mostró una gran competitividad es en el área de recursos, atractivos turísticos de gran variedad en el país donde se ubica en el puesto 13.

La región Huánuco, ha tenido un notorio crecimiento en la actividad turística en los últimos años, según la Encuesta Trimestral de Turismo Interno de MINCETUR, se estima que en el 2018 se realizaron más de 1 millón<sup>8</sup> de viajes por turismo interno con destino a la región Huánuco, lo que representa el 2,3% del total de viajes a nivel nacional, siendo las provincias de Huánuco (54%) y Leoncio Prado (27.9%) las más visitadas.

---

<sup>5</sup> Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), *Desempeño y competitividad turística en el Perú*.

<sup>6</sup> Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), *Desempeño y competitividad turística en el Perú*.

<sup>7</sup> Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), *Desempeño y competitividad turística en el Perú*.

<sup>8</sup> Ministerio de Comercio exterior y Turismo (2018), *Movimiento turístico en Huánuco*.

En el año 2019, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la región fue 462 mil<sup>9</sup>. El sector alojamiento y restaurantes aportó el 2.7% al Valor Agregado Bruto Regional, el cual tuvo una tasa de crecimiento del 14.8% con respecto al año 2015, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

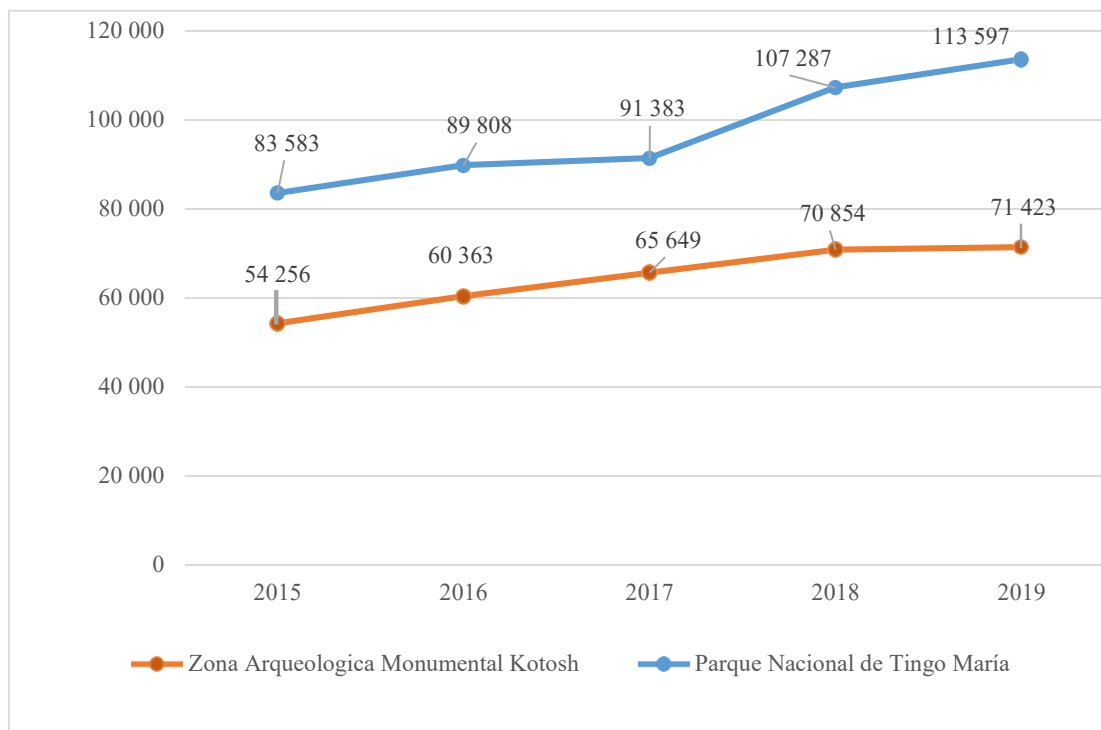
Tabla 1  
*Huánuco: Valor Agregado Bruto del Sector Alojamiento y Restaurantes Valores a Precios Constantes, 2015-2019 (Miles de soles)*

	2015	2016	2017	2018	2019	Variación % (2019-2015)
PBI -Perú	482,506,365	501,581,474	514,215,094	534,665,471	546,160,822	13.2
Valor Agregado Bruto - Huánuco	5,114,983	5,345,445	5,832,171	6,009,274	6,086,106	19.0
Valor agregado Alojamiento y Restaurantes	142,213	146,041	149,577	156,641	163,288	14.8
%	2.8	2.7	2.6	2.6	2.7	

Nota: Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020. *PBI del departamento Huánuco 2007 - 2020, según actividades económicas.* (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Entre los años 2015 – 2019 las visitas a los principales atractivos turísticos de la región Huánuco tuvieron un notable crecimiento. Las visitas al Parque Nacional de Tingo María (PNTM) crecieron en 35.9% y en la Zona Arqueológica Monumental Kotosh el 31.6%, tal como se puede evidenciar en la Figura 1.

<sup>9</sup> MINCETUR, Huánuco, Reporte Regional de Turismo. Junio 2020.



*Figura 1. Número de Visitas a los Principales Atractivos Turísticos de la Región Huánuco Periodo 2015 -2019*

Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020. *Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado – Huánuco.* <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

En el 2019, la región Huánuco tuvo 825 mil arribos a establecimientos de hospedajes, el cual representó el 1.3% a nivel nacional. Con relación al año 2014 tuvo una tasa de crecimiento del 20.8%.

**Tabla 2**

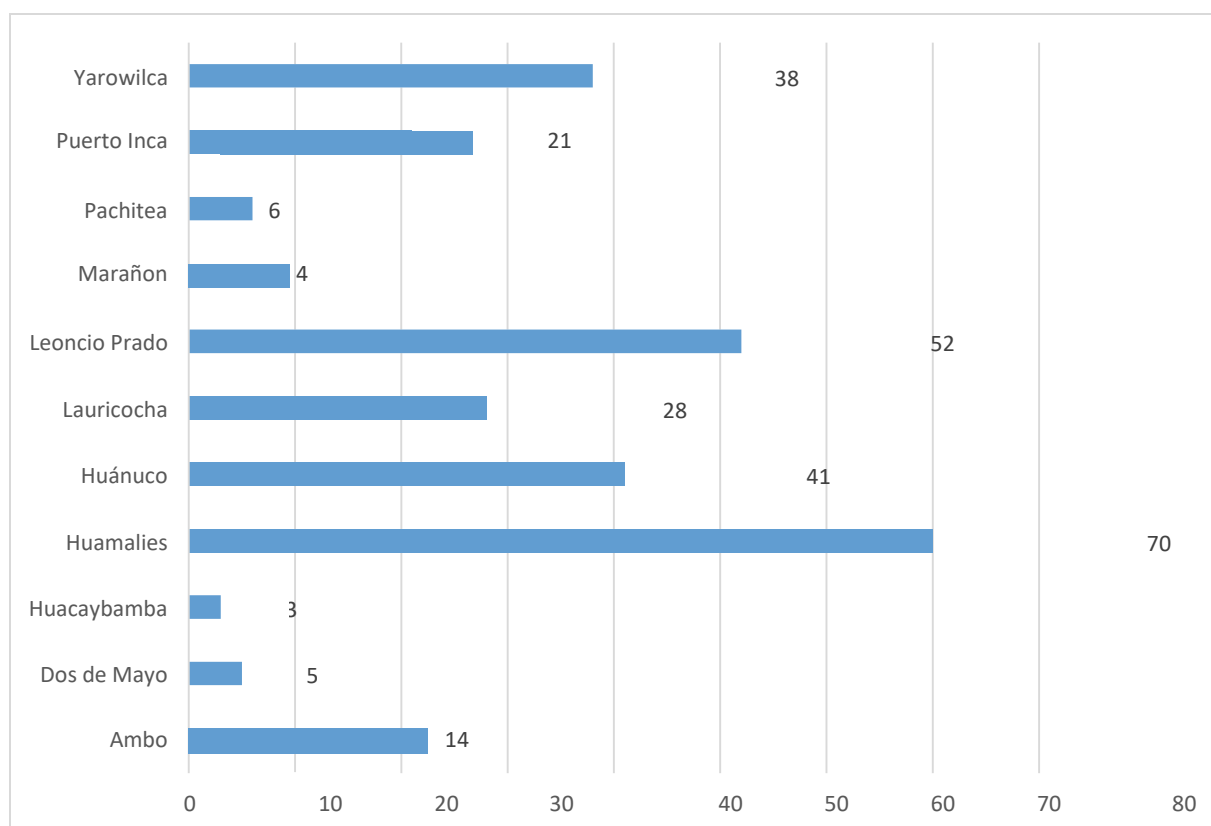
*Arribo a Establecimientos de Hospedajes de la Región Huánuco en el Periodo 2015 – 2019*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variación % (2019-2014)
<b>Perú</b>	46,359,698	47,919,995	50,564,677	51,895,540	55,428,004	63,161,894	36.2
<b>Huánuco</b>	682,979	840,364	793,528	840,560	838,186	825,299	20.8

Nota: Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019. *Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento.* <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>.

La región Huánuco, actualmente cuenta con dos productos turísticos consolidados “Tingo María: Aventura al Natural” y “Huánuco: Clima, Historia y Tradición”; y 282

recursos turísticos registrados en el Sistema Nacional de Inventario Turístico – SIGMINCETUR, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.



*Figura 2. Recursos Turísticos Inventariados de la Región Huánuco, por Provincias. Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020. Sistema de información georeferencial de MINCETUR. <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/>*

Del total de recursos turísticos inventariados se tiene 27 recursos excepcionales con rasgos llamativos que han generado una corriente de visitantes nacionales y extranjeros hacia ellos; de estos últimos sólo 04 recursos turísticos (Parque Nacional de Tingo María, Zona Arqueológica Monumental Kotosh, Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa y Bosque Monte Potrero) brindan adecuados servicios turísticos públicos a los visitantes y 12 recursos tienen algunas instalaciones turísticas (senderos, señaléticas y/o panel).

**Tabla 3**  
**Situación de los 27 Principales Recursos Turísticos Inventariados de la Región Huánuco**

N°	Nombre	Aspectos tangibles	Aspectos intangibles	
		Instalaciones	Herramientas	Fortalecimientos
		Turísticas	de Gestión	de Capacidades
1.	Parque Nacional Tingo María	Si	Si	Si
2.	Zona Arqueológica Monumental Kotosh	Si	Si	Si
3.	Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa	Si	Si	Si
4.	Bosque Monte Potrero	Si	Si	Si
5.	Puente Calicanto	Si	No	No
6.	Casa de la Perricholi	Si	No	No
7.	Mirador San Cristóbal	Si	No	No
8.	Cueva de las Lechuzas	Si	No	No
9.	Laguna Los Milagros	Si	No	No
10.	Balneario Cueva de las Pavas	Si	No	No
11.	Baños Termales de Tauripampa	Si	No	No
12.	Baños Termales de Conoc	Si	No	No
13.	Sala de Exhibición Historia y Arte Religioso Churubamba	No	No	No
14.	Bosque de Neblina de Carpish	No	No	No
15.	Lagunas de Pichgacocha	No	No	No
16.	Zona Arqueológica Monumental Garu	No	No	No
17.	Catarata Gloriapata	No	No	No
18.	Catarata Santa Carmen	No	No	No
19.	Cascada Velo de las Ninfas	No	No	No
20.	Sitio Arqueológico Gueshgash	No	No	No
21.	Zona Arqueológica Piruro I Y II	No	No	No
22.	Sitio Arqueológico Susupillo	No	No	No
23.	Zona Reservada Cordillera Huayhuash	No	No	No
24.	Laguna Lauricocha	No	No	No
25.	Río Hirviente Mayantuyacu	No	No	No
26.	Área de Conservación Privada Panguana	No	No	No
27.	Sitio Arqueológico Tinyas	No	No	No

Nota: Adaptado de Gobierno Regional Huánuco, 2020. *Diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura y servicios en la región Huánuco (2021 - 2023)*.

Huánuco tiene 5,621 prestadores de servicios turísticos registrados en la base de datos de la SUNAT, de ellos solo el 9.9% (556) están registrados en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco.

Tabla 4

*Número de Prestadores de Servicios Turísticos de la Región Huánuco Registrados en la SUNAT y DIRCETUR*

Huánuco	Prestadores de servicios turísticos			
	Total	Restaurantes	Hospedajes	Agencias de viajes y turismo
SUNAT*	5,621	4,957	602	62
DIRCETUR	556	207	324	25

Nota: Adaptado de Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco, 2020. *Directorio de prestadores de servicios turísticos*. Con información disponible al 31 de diciembre del 2019.

A nivel de los establecimientos de hospedajes solo el 34.3% (111) se han clasificado y categorizado y el 65.7% (213) están registrados como establecimientos de hospedajes sin clase ni categoría, en el Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos de la DIRCETUR Huánuco.

Tabla 5

*Establecimientos de Hospedaje de la Región Huánuco Registrados en la DIRCETUR Huánuco*

Región	Clasificados y Categorizados							Total	Hospedajes Sin Clase ni Categoría
	Hotel				Hostal				
	4 *	3 *	2 *	1 *	3 *	2 *	1 *		
Huánuco	1	14	44	10	2	22	18	111	213

Nota: Adaptado de Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco, 2020. *Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos*.

La región Huánuco cuenta con un Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 104-2018 y doce (12) Planes de Desarrollo Turístico Local – PDL de los distritos de: Chinchao, Ambo, Cayna, San Rafael, Llata, Chavín de Pariarca, Monzón, Huacrachuco, Panao, Chaglla, Puerto Inca y Jesús, que fueron elaborados en el marco de la Meta 38 en el año 2017.

La asignación presupuestal en la función turismo es mínima en la región Huánuco. En el 2019 solo se destinó S/9,004 mil soles, que equivale el 0.4% del presupuesto general y solo se llegó a ejecutar el 75.4% del presupuesto asignado; y se tuvo un crecimiento del 53% con respecto al presupuesto asignado en la Función Turismo en el año 2015.

Tabla 6  
*Asignación y Ejecución Presupuestal en la Función Turismo a Nivel de la Región Huánuco, Periodo 2015- 2019 (Miles)*

Año	Nivel de Gobierno	PIM General (a)	Función turismo			
			PIM Turismo (b)	% (b/a)	Ejecucion	Avance %
2015	Gobierno Regional	957,414	652	0.1	625	95.8
	Gobiernos Locales	864,481	5,231	0.6	4,577	87.5
	Total	1,821,895	5,883	0.3	5,202	88.4
2016	Gobierno Regional	1,003,502	759	0.1	748	98.5
	Gobiernos Locales	1,014,900	5,497	0.5	5,067	92.2
	Total	2,018,403	6,256	0.3	5,814	92.9
2017	Gobierno Regional	1,208,408	718	0.1	691	96.2
	Gobiernos Locales	1,257,963	5,752	0.5	4,777	83.1
	Total	2,466,371	6,470	0.3	5,469	84.5
2018	Gobierno Regional	1,369,746	854	0.1	683	80.0
	Gobiernos Locales	1,166,181	6,357	0.5	5,703	89.7
	Total	2,535,927	7,210	0.3	6,386	88.6
2019	Gobierno Regional	1,406,589	902	0.1	706	78.3
	Gobiernos Locales	944,412	8,102	0.9	6,086	75.1
	Total	2,351,001	9,004	0.4	6,792	75.4

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) - Consulta de ejecución de gasto.* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

En el periodo 2009 - 2020 se han declarado viable 34 proyectos de inversión pública en turismo. De ellos se ejecutaron 02 proyectos de inversión pública menor (PIP menor) en los distritos de Ambo (2012-2013) y Jesús (2012 – 2014) y 03 proyectos están en proceso de ejecución en los distritos de Baños, Llata y Chavinillo.

Antes de la epidemia del COVID-19, el sector turismo tuvo un notorio crecimiento en la región Huánuco, que se evidenció en el incremento del número de visitantes nacionales a los principales recursos turísticos y en la ampliación de la oferta de servicios



turísticos (establecimientos de hospedajes, establecimientos de alimentos y bebidas, agencias de viajes y turismo). Sin embargo, no alcanzo a desarrollarse como un destino turístico competitivo debido a la escasa e inadecuada infraestructura turística de sus principales recursos turísticos; alta tasa de informalidad y débil prestación de los servicios turísticos; e inadecuado planeamiento y gestión turística de los gobiernos locales. Situación que se ha originado por la ineficiente gestión de la inversión pública en turismo y a las inadecuadas prácticas en el ejercicio de la función.

En este escenario surge la interrogante ¿Qué factores de la gestión de la inversión pública en turismo se debe modificar para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco?

### **1.1.1 Formulación del problema.**

Para la identificación del problema general y específicos, se establece las siguientes preguntas:

#### **Problema general.**

¿Qué factores de la gestión de la inversión pública en turismo se debe modificar para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco?

#### **Problemas específicos.**

- ¿Qué elementos de la gestión de la inversión pública en turismo son necesarios para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco?
- ¿Qué factores permiten tener efectividad y eficiencia en la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco?

## **12. Objetivo de la Investigación**

### **Objetivo general.**

Proponer un modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar los elementos necesarios de la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco.
- Determinar los factores que permitan tener efectividad y eficiencia en la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco.

## **13. Justificación de la Investigación**

### **• Relevancia personal.**

La elaboración del presente trabajo de investigación me va permitir obtener el grado de Maestro en Proyectos de Inversión a nombre de la Universidad Nacional de Ingeniería.

### **• Relevancia social.**

En el Perú, el turismo es uno de los sectores que tienen una menor asignación de presupuesto, a pesar de tener una alta contribución económica en el PBI total. Asimismo, a nivel de los gobiernos regionales y locales existe una inadecuada gestión de la inversión pública en turismo.

Los resultados de la investigación permitirán tener un modelo de gestión de la inversión pública en turismo para aumentar la competitividad turística de una región; asimismo será un material de consulta para los funcionarios y empleados públicos que laboran en el sector turismo, profesionales en turismo y otros.

- **Relevancia metodológica.**

La presente investigación aplicada propone una nueva gestión de la inversión pública en turismo que mejore la competitividad turística de la región Huánuco.

Este tipo de investigación nos permitirá plantear acciones y estrategias específicas para realizar una efectiva gestión de la inversión pública en turismo.

- **Relevancia Académica**

Los resultados de la presente investigación contribuirán, con conocimientos inéditos sobre la importancia de la eficiencia de la inversión pública en turismo para alcanzar la competitividad turística. La presente investigación podrá ser utilizado como una referencia bibliográfica para posteriores investigaciones o sustentos técnicos a nivel del sector turismo.

## Capítulo II: Marco Teórico Conceptual

### 2.1. Antecedentes del Tema de Investigación

A nivel nacional se han desarrollado otros trabajos de investigación similares al tema de investigación tratado en la presente tesis, encontrándose cierta relación en las siguientes tesis:

#### 2.1.1. Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro.

Tesis de maestría elaborado por Hidalgo (2014), cuyo objetivo general de investigación fue: “Establecer en qué medida el uso del modelo estratégico basado en el diamante competitivo de Porter permitirá mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro – Junín” (p.31).

La hipótesis general de la investigación fue: “El uso del modelo estratégico basado en el diamante competitivo de Porter permitirá mejorar significativamente la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro – Junín” (p.155).

La tesis plantea un “Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro”, que permitirá comprender y describir desde un enfoque territorial y estructural los elementos, relaciones y sinergias del destino turístico, que como sistema permitirá generar ventajas competitivas, con la finalidad de mejorar los niveles de competitividad de este destino turístico. El modelo tiene siete elementos: 1) Factores de producción, 2) Condiciones de la demanda, 3) Características de los sectores de apoyo y relacionados, 4) Capacidades y condiciones empresariales, 5) Gobierno, 6) Efecto casual y 7) Efecto

sinergia. (*Ver Figura 3*). Para el desarrollo de la investigación se utilizaron el método científico y método de análisis y síntesis (Delphi y análisis estructural).

El modelo está basado en el Diamante de la Competitividad de Porter (1991), explica los elementos que se deben de tener en cuenta en la producción de servicios turísticos competitivos, en el cual incorpora un elemento adicional el “Efecto sinergia”, que consiste en la interrelación entre los cuatro vértices principales y la intervención del gobierno.

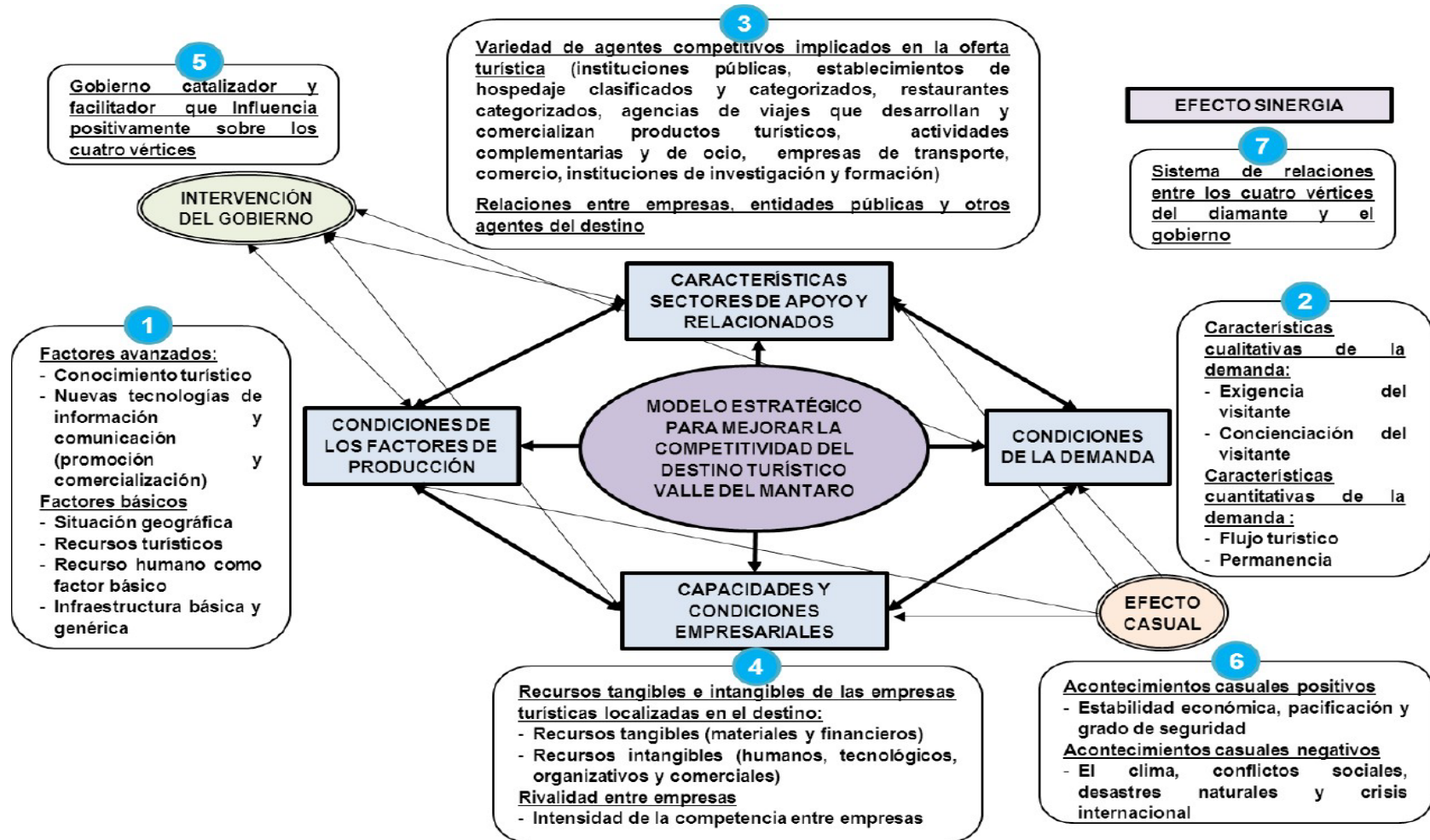


Figura 3. Modelo Estratégico para Mejorar la Competitividad del Destino Turístico Valle del Mantaro  
Adaptado de Hidalgo, E. M., 2014. Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro.

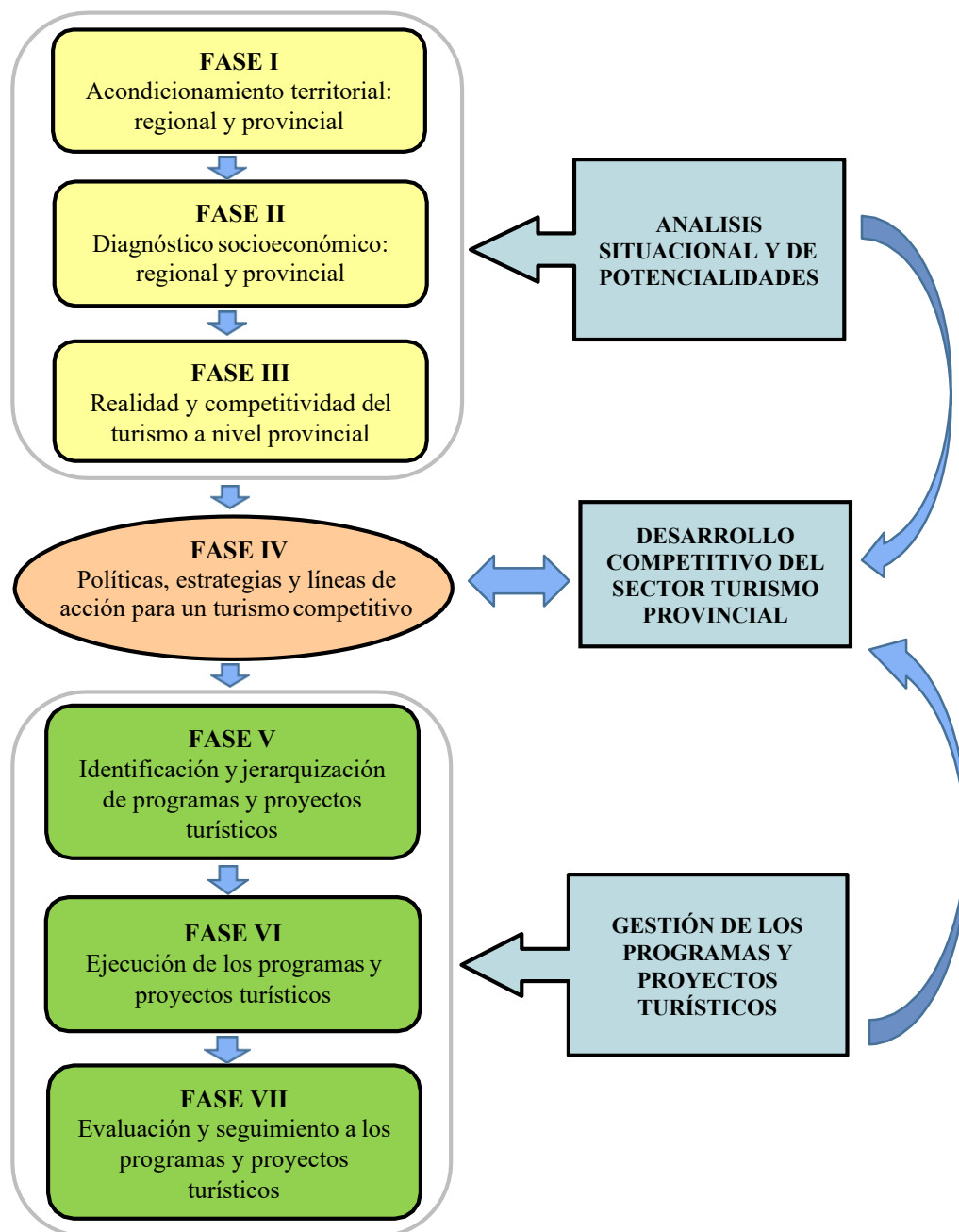
**2.1.2. Propuesta metodología para el desarrollo de programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial. Caso provincia Huancavelica (Circuito Turístico Santa Bárbara – Sacsamarca - Huancavelica**

Tesis de maestría elaborado por Villena & Anampa (2005), cuyo objetivo general de investigación fue:

Diseñar una propuesta metodológica para el desarrollo competitivo del sector turismo en los ámbitos regionales y provinciales del Perú, a través de programas y proyectos que mejoren las ofertas turísticas, con suficiente infraestructura y servicios, adecuada articulación en el mercado turístico, promoción nacional e internacional y con una participación eficiente de los sectores públicos y privados involucrados (p.21).

La metodología que propusieron para desarrollar programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial, se debe interpretarse como un conjunto de pautas y no como un procedimiento que debe de seguirse en forma rígida. Ya que cada país, región o localidad tiene potencialidades diferentes (p.235).

En la metodología que propusieron tiene siete fases (ver Figura 4) que permitirán orientar el desarrollo de programas futuros del sector turismo en forma consistente.



*Figura 4. Fases de la Metodología Propuesta: Desarrollo de Programas y Proyectos de Inversión para Mejorar la Competitividad Turística a Nivel Provincial. Adaptado de Villena, J. C. & Anampa, D., 2005. Propuesta metodológica para el desarrollo de programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial. Caso provincia Huancavelica (Circuito turístico Santa Bárbara – Sacsamarca – Huancavelica).*

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método de investigación descriptiva, correlacional y aplicativa, la metodología propuesta por Villena & Anampa



(2005) está basado en un enfoque de planeamiento de programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial, no considera otros criterios o elementos que podrían influir en el proceso para alcanzar la competitividad.

### **2.1.3. La gestión turística municipal y el desarrollo turístico del distrito de Huánuco.**

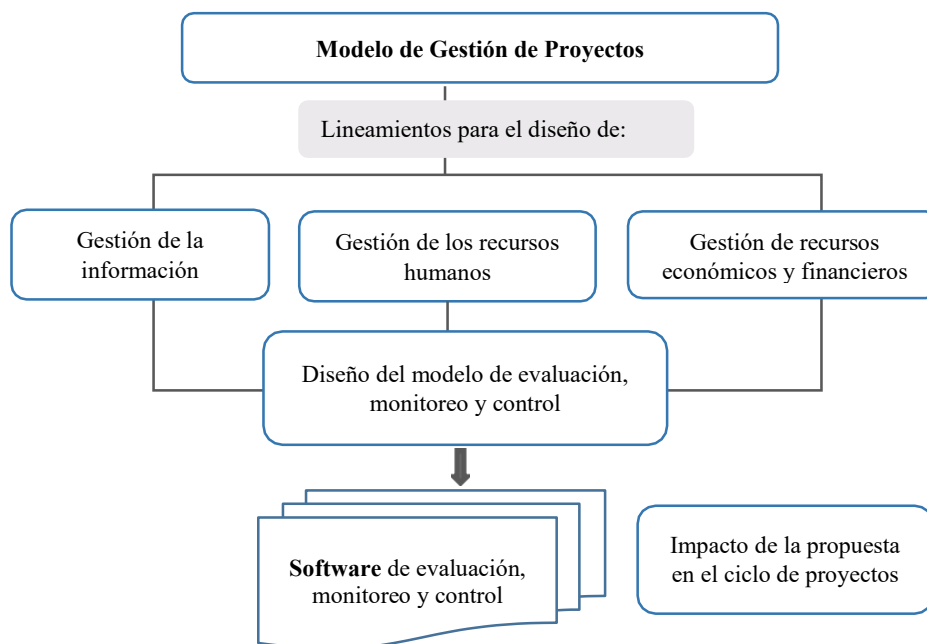
Tesis de maestría elaborado por Leonardo (2016), cuyo objetivo general investigación fue: Demostrar de qué manera la gestión turística municipal influye en el desarrollo turístico del distrito de Huánuco. Los resultados de la investigación señalan que: la gestión turística municipal influye significativamente en el desarrollo turístico del distrito de Huánuco, bajo la perspectiva de los turistas; el turismo sostenible influye en el desarrollo turístico; la regulación de los servicios y la gestión cooperativa entre el sector público y privado influyen significativamente en el desarrollo turístico del distrito de Huánuco.

### **2.1.4. Modelo eficiente de gestión de proyectos para la evaluación, monitoreo y control de la inversión pública en el departamento Huánuco.**

Tesis de maestría elaborado por Casimiro (2017), cuyo objetivo general de investigación fue: elaborar un modelo de gestión de proyectos denominado "Modelo de gestión de proyectos para la evaluación, monitoreo y control de la calidad de inversión pública" para elevar la calidad de la inversión pública en el departamento de Huánuco (p.5).

El modelo de gestión propuesto para los proyectos de inversión pública, desde una perspectiva general incluye la gestión de información, recursos humanos y recursos financieros; y desde la perspectiva específica: la implementación de un

software y formatos para la integración de los procedimientos de gestión, llevando a cabo las actividades de evaluación, monitoreo y control.



*Figura 5.* Modelo de Gestión de Proyectos para la Evaluación, Monitoreo y Control de la Inversión Pública.

Adaptado de Casimiro, C. H., 2017. *Modelo eficiente de gestión de proyectos para la evaluación, monitoreo y control de la inversión pública en el departamento Huánuco.*

El estudio concluye: que la gestión eficiente de proyectos de inversión pública, se logra a través de la evaluación, el monitoreo y control de los indicadores de tiempo, costo y registros, con los cuales finalmente se consigue elevar la calidad de la inversión pública; asimismo propone la utilización del Software denominado Gestiproject para lograr una gestión eficiente de proyectos de inversión pública.

El tipo de investigación fue aplicada y se utilizó los métodos científicos: estadístico, dialectico, inductivo y deductivo.

### **2.1.5. Influencia de los factores de la gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huancané – 2015.**

Tesis de maestría elaborado por Mamani (2017), cuyo objetivo general de investigación fue: “Identificar la influencia del desempeño de la gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal a nivel de gasto en la Municipalidad Provincial de Huancané – 2015” (p.7).

La investigación concluye que: el desempeño de gestión pública explica la eficiencia de la ejecución presupuestal a nivel de gasto de la Municipalidad Provincial de Huancané en el año 2015; con una buena gestión se puede obtener una mejor ejecución presupuestal; el factor administrativo (procedimientos y habilidades de los funcionarios) y los documentos de gestión dentro de la ejecución presupuestal influyen para tener una buena gestión (p.63).

### **2.1.6. Análisis y propuesta de un modelo de gestión de la inversión pública para un gobierno local.**

Tesis de maestría elaborado por Castro et al. (2016), cuyo objetivo general de la investigación fue:

Proponer un modelo de gestión de la inversión pública para un gobierno local a fin de mejorar la eficiencia y efectividad de la ejecución de la inversión pública en infraestructura en los gobiernos locales, con el fin de que los ciudadanos y empresas reciban los beneficios esperados por una adecuada ejecución de los proyectos (p.2).

El modelo de gestión de la inversión pública, propuesto consta de 5 fases: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre. Plantea una serie

de roles como el encargado del proyecto, el usuario técnico, el Grupo de Gestión de Proyectos, que según el personal con el que disponga el gobierno local, cada rol podrá ser asumido por un funcionario o un funcionario podrá asumir varios roles.

Entre los principales beneficios de aplicar el modelo, considerando sus procedimientos y formatos, está el mejorar la comunicación con la población, la transparencia de la ejecución, la transferencia del conocimiento en los procesos de inducción de personal que se incorpora al equipo, la priorización de la ejecución de proyectos considerando los objetivos estratégicos del gobierno local, la gestión de los riesgos que se pueden dar en la ejecución, el manejo de cronograma, y el registro de las buenas prácticas y oportunidades de mejora.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Modelo de competitividad turística regional.**

El Centro de Pensamiento Turístico - Colombia [CPTUR] (2017), definió a la competitividad turística como:

La capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de actores públicos y privados junto con la comunidad receptora, y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante. Por tanto, la competitividad del destino se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas, de tal forma que se potencie el desarrollo socioeconómico y se conserven tanto los recursos culturales y sociales, como los servicios ecosistémicos del destino (p.3).

El modelo busca presentar las condiciones del destino turístico ante los mercados nacionales e internacionales, la situación de los recursos productivos, los factores influyentes, de su entorno, la presencia de planes y políticas de desarrollo, la gestión de los diferentes grupos de actores y los elementos de sostenibilidad presentes en su territorio; de tal forma que permita explicar la interrelación de sus factores, causas y efectos en la búsqueda del desarrollo sectorial competitivo (p.169).

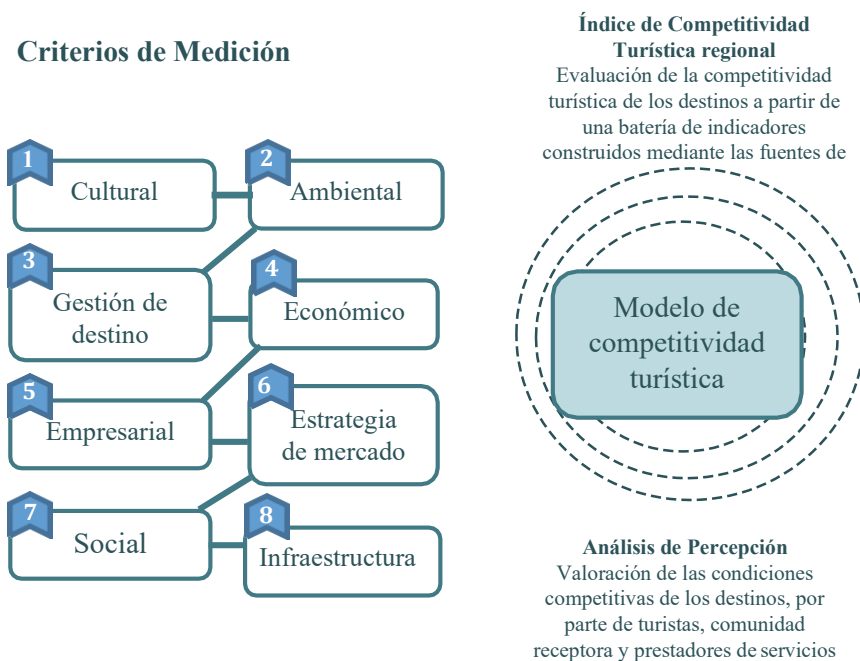
En su estructura considera ocho criterios alineados (p.170) que a continuación se detalla:

- Ambiental: está relacionado con la interacción entre los ecosistemas y la actividad turística; permite identificar la capacidad de gestión de los recursos naturales, así como las acciones de planificación tendientes a la conservación y gestión sostenible de los productos turísticos de naturaleza.
- Cultural: Las variables que conforman el criterio se orientan a la identificación de la oferta cultural y su uso sostenible, condición necesaria para la preservación y conservación de estos recursos y el diseño técnico de productos culturales que incluyan atractivos tan importantes como las festividades y eventos tradicionales y la gastronomía, entre otros.
- Económico: La demanda nacional e internacional, la oferta, los precios y el valor agregado del sector son variables determinantes, de las cuales se ocupa el modelo construido. De igual forma, los ingresos generados, la contribución sectorial al PIB y la tributación forman parte de este criterio de análisis.

- Empresarial: el grado de competitividad que se deriva de este factor se representa en la dinámica de la oferta, las redes de cooperación, los criterios de calidad y sostenibilidad presentes en las estructuras empresariales, los cuales participan en la conformación de este criterio.
- Estrategia de mercadeo: En las etapas de producción y comercialización se aborda la conceptualización y el diseño técnico de producto del destino. Las estrategias adoptadas para el mercadeo contemplan el uso de herramientas digitales consideradas dentro de este criterio.
- Gestión del destino: El desarrollo de un destino turístico depende de la capacidad que despliegan las entidades e instancias que lideran procesos sectoriales o relacionados, dentro del territorio. El enfoque de este criterio aborda temas como la planificación turística; la inversión destinada al turismo; el aporte, consecución y destinación de recursos financieros; la seguridad; la producción y divulgación de la información base de los procesos de planificación y evaluación; como factores para el mejor desempeño del destino.
- Social: La actividad turística genera significativos impactos para las poblaciones, a través de la generación de empleo y el incremento del valor agregado en la economía regional. La cualificación y mejoramiento de las competencias del personal que labora en el turismo permiten incrementar la competitividad del destino mediante programas de formación y capacitación, variables de medición en este criterio.
- Infraestructura: La infraestructura, como parte de la oferta de un territorio turístico, soporta el desarrollo productivo y social, permitiendo las experiencias

en el destino. Los servicios públicos, de comunicaciones, salud, terminales de transporte aéreo y terrestre y la accesibilidad de personas en condición de discapacidad, entre otros, hacen parte de esta parte del análisis.

El modelo se complementa con la valoración de las condiciones de competitividad del destino por parte de los turistas, la comunidad receptora y los prestadores de servicios turísticos.



*Figura 6. Modelo de Competitividad Turística Regional de Colombia Adaptado del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2017. Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC*

El modelo de Competitividad Turística Regional, propuesto por CPTUR, plantea que la competitividad del destino turístico se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas. Asimismo, plantea una metodología para determinar el Índice de Competitividad Turística Regional que permite medir el desempeño de los destinos turísticos con la finalidad de mejorar la situación del sector.

### 2.2.2. Tourism, competitiveness, and societal prosperity.

El modelo de competitividad propuesto por Crouch & Ritchie, está basado en: los factores de atracción, factores de soporte y recursos, gestión de destinos, determinantes restrictivos, entorno (micro) competitivo y (macro) global.

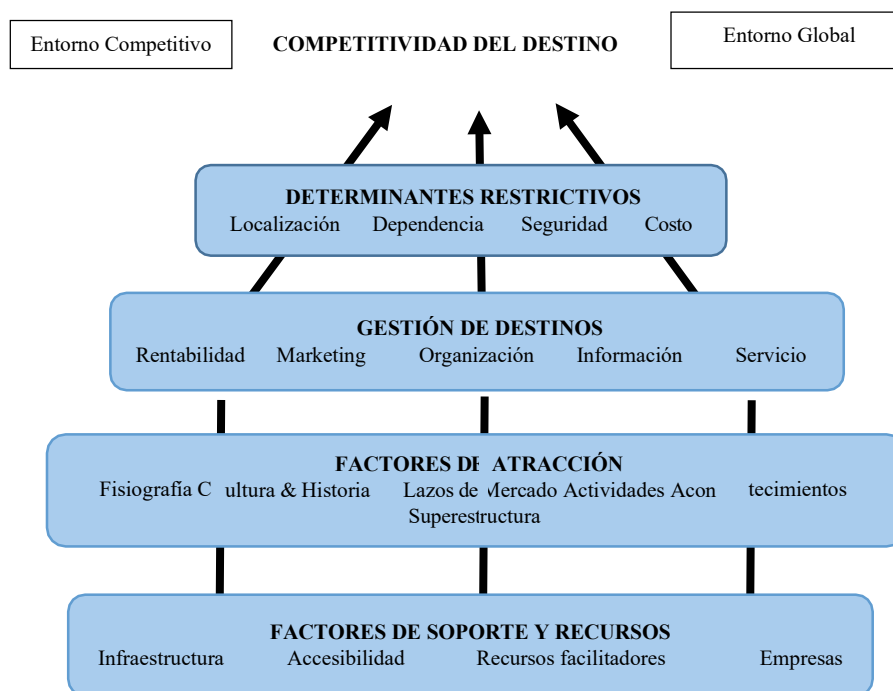


Figura 7. Modelo Crouch & Ritchie sobre Competitividad.

Adaptado de Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). *Tourism, competitiveness and societal prosperity*. Journal of Business Resesearch

- Entorno (micro) competitivo y (macro) global: no pueden ser descuidados si se desean mantener la competitividad del destino. El entorno competitivo micro se refiere a los elementos principales que definen el ámbito inmediato de la competencia: residentes, empleados de la industria turística y hotelera, grupos ciudadanos, medios de comunicación, instituciones financieras, miembros del negocio de viajes y dependencias del gobierno. El entorno macro plantea temas. Preocupaciones y problemas globales que puedan afectar las ventajas



competitivas tales como medio ambiente natural, la reestructuración económica de las economías, demografía cambiante del mercado, tecnología y recursos humanos, diversidad cultural y expansión global de la democracia (p.146).

- Recursos centrales y atractores: son los motivadores claves para la visita de un destino. Son los elementos esenciales que permiten atraer al turista al destino, están conformados por los aspectos naturales o fisiografía de un destino, la cultura e historia, los acontecimientos especiales, actividades de entretenimiento, vínculos o lazos de mercado y la superestructura turística (p.146).
- Factores y recursos de apoyo: proporcionan las bases que hacen a un sector turístico fuerte. Abarcan la infraestructura, servicios públicos, instituciones financieras, instituciones educativas e investigación y accesibilidad (p.148).
- Gestión de destinos: se concentra en aquellas actividades que pueden mejorar el atractivo de los recursos y atractores básicos, fortalecer la calidad y eficacia de los factores y recursos de apoyo y adaptarse mejor a las limitaciones impuestas por los determinantes de calificación. Asimismo, el monitoreo regular de la satisfacción de los visitantes y el seguimiento del desempeño de la industria (p.149).
- Determinantes de calificación: son considerados restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos. Pueden ser considerados condicionantes o amplificadores: localización, seguridad y costo (p.150).

El objetivo del modelo es lograr la competitividad turística del destino para mejorar el bienestar de los residentes de ese destino en particular, por ser estos los principales beneficiarios. Asimismo, hace énfasis que se debe tener en cuenta el micro y macro entorno que influyen fuertemente en la competitividad del destino y que están en constante cambio y evolución. De otro lado el modelo señala que la prosperidad de una región o de un lugar descansa en su competitividad en diferentes sectores, incluyendo el turístico.

### **2.2.3. Estudio de la política turística de México.**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2017) señala que:

Las revisiones de la política turística tienen por objeto mejorar el desempeño turístico, la competitividad y la innovación; mejorar los conocimientos sobre el diseño y la evaluación de la política turística; difundir aprendizajes basados en evidencia y buenas prácticas, y fortalecer la coherencia y vinculación de las políticas (p.7).

México cuenta con un amplio número de planes y programas turísticos bien articulados que tienen por objeto estimular la inversión y el crecimiento económico, promover un desarrollo regional equilibrado y estimular un crecimiento más productivo, incluyente y sostenible. Asegurar que estos planes y programas sean efectivamente coordinados e implementados será vital para lograr el potencial de desarrollo turístico de México y cumplir con estos objetivos (p.11).

Lo planteado requiere un marco de gobernanza más fuerte, más eficiente y un enfoque integrado y bien coordinado entre muchas entidades gubernamentales, los diferentes órdenes de gobierno y una participación más estrecha del sector

privado. México se beneficiaría en particular de un enfoque político más estratégico para el desarrollo del turismo y con un mayor énfasis en la implementación. Los recortes recientes en el gasto del sector público hacen que esta situación sea más difícil, pero al mismo tiempo más necesaria (p.11).

México tiene un modelo bien establecido de desarrollo turístico, que se benefició de una inversión pública significativa para aprovechar con éxito el clima natural del país y los recursos costeros. La atención durante las últimas cuatro décadas se ha centrado en el desarrollo de complejos de costa altamente concentrados, lo que a su vez se ha reflejado en la demanda turística, la comercialización y la promoción (p.12).

Dicho modelo debe evolucionar a un modelo que permita competir en el cambiante mercado del turismo y apoyar un crecimiento más incluyente y sostenible. Alcanzar los objetivos implicará una mayor vinculación de las entidades gubernamentales, incentivando el desarrollo de empresas pequeñas y microempresas más fragmentadas, desarrollando políticas para apoyar proyectos de menor escala a las pequeñas empresas turísticas. Esto requerirá un enfoque deliberado y centrado en el mercado para el desarrollo de los destinos y la diversificación de productos, con el apoyo del sector privado (p.12).

Principales recomendaciones de política:

- Promover un enfoque más integrado y una gobernanza más sólida de la política turística.
- Desarrollar un enfoque más estratégico del turismo en México. Mejorar la eficacia del Gabinete Turístico como herramienta estratégica para el desarrollo

integrado de políticas; fortalecer los vínculos entre las políticas, los productos y la promoción; así como promover un enfoque de la política turística más participativo y orientado hacia el mercado. Fortalecer el desarrollo de políticas fundamentadas en evidencias.

- Ampliar la conectividad para apoyar la diversificación del mercado y movilizar a los visitantes en todo el país.
- Mejorar la logística de transporte y turismo desde el punto de origen hasta el destino, creando un sistema de transporte integrado y fluido para los visitantes y residentes por igual. Continuar los esfuerzos para liberalizar los acuerdos de servicios aéreos para apoyar de mejor manera al turismo y aumentar la conectividad en todos los aeropuertos mexicanos. Mejorar el transporte por carretera haciéndolo más seguro y eficiente para los turistas.
- Promover el crecimiento turístico incluyente, la diversificación de productos y el desarrollo de destinos. Evolucionar el modelo de desarrollo turístico. Dar prioridad a políticas e intervenciones que apoyen a las empresas diversas en sistemas turísticos de menor escala. Apoyar un enfoque centrado en el consumidor para el desarrollo de productos y destinos.
- Priorizar la inversión y financiamiento de las PyMEs en apoyo a la innovación de la oferta.
- Financiamiento directo a proyectos turísticos que ofrezcan el mayor potencial, que garanticen una utilización más estratégica y eficiente de los recursos públicos. Apoyar una mejor utilización y aprovechamiento de las oportunidades de financiamiento para empresas pequeñas y microempresas.

Capitalizar las capacidades del Fondo Nacional para el Desarrollo Turístico, para hacerlo un actor fundamental en financiar y diseñar un nuevo modelo de desarrollo turístico.

El turismo doméstico es el pilar del sector turístico mexicano, los turistas nacionales se distribuyen más uniformemente por todo el territorio y realizan una contribución económica en las regiones que no suele atraer a los visitantes internacionales (p.15).

Las recomendaciones de la OCDE están orientadas a impulsar un crecimiento incluyente y sostenible para mejorar el desarrollo local y regional en México. Hace énfasis que se requiere una gobernanza fuerte, eficiente con un enfoque integrado y bien coordinado entre otras entidades y los órganos de gobierno con una estrecha participación con el sector privado.

#### **2.2.4. Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos.**

La Organización Mundial del Turismo [OMT] (2015), define la calidad de un destino turístico como “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la comunicación, la infraestructura y las comodidades y servicios en el ámbito de lo público”. La calidad entraña también aspectos de ética, transparencia y respeto por el entorno humano, natural y cultural (p.9).

Siendo un factor clave de la competitividad de los destinos turísticos, la calidad es tanto un criterio como una forma de trabajar que responde al modo en que se concibe una gestión eficaz contemplando los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística y cuya valoración viene dada en último término por la satisfacción del cliente (p.13).

La gestión de la calidad gira en torno al concepto de cliente y su satisfacción como prioridad, conociendo y atendiendo sus necesidades y expectativas. Los clientes de la actividad turística no se refiere únicamente a los visitantes, sino también a los empresarios, los proveedores y los residentes (p.23).

Los indicadores básicos de la calidad de un destino turístico son los siguientes (p.83):

- Indicadores genéricos de destino: gestión del destino, comerciales, sostenibilidad, intersectoriales.
- Indicadores específicos por tipología de destino: espacios naturales / rurales, áreas urbanas /patrimoniales, playas y esquí.
- Indicadores específicos de la oferta en destino: alojamientos, restauración, empresas de turismo activo, transporte, oferta complementaria, oferta congresual/incentivos promoción turística.

El aporte de la OMT es la identificación, clasificación y definición de indicadores para evaluar la competitividad a fin de contribuir la mejora de la calidad de los destinos turísticos.

### **2.2.5. The power of public investment.**

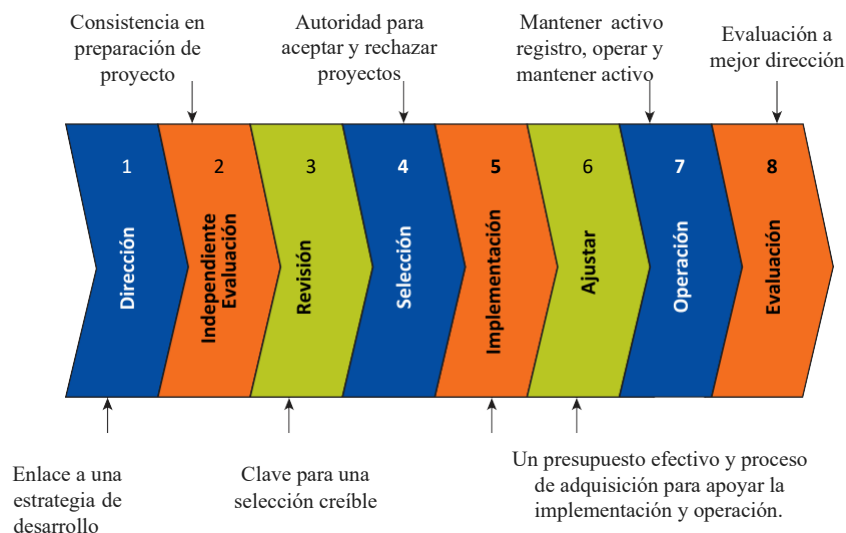
Anand et al. (2014), sostienen que tanto los países en desarrollo como los desarrollados tienen un fuerte interés en asegurar que los esfuerzos para impulsar la inversión pública sean efectivos en lograr sus objetivos, ya sea en términos de un estímulo de crecimiento desde la creación de nueva infraestructura económica o en términos de mayor equidad a través de la expansión acceso a instalaciones públicas. Sin embargo, el argumento para aumentar la inversión pública en el gasto a menudo se ve debilitado por la evidencia de su baja eficiencia en una serie de dimensiones, incluidas las siguientes (p.19):

- Influencia política en la selección de proyectos, que a menudo conduce al derroche "proyectos de elefante blanco" con poco valor económico o social.
- Retrasos en el diseño y finalización de proyectos.
- Prácticas de adquisición corruptas.
- Sobrecostos.
- Proyectos incompletos.
- Mala calidad de la infraestructura completa.
- Falta de operación y mantenimiento efectivos de los activos.

El impacto de tales fallas en la gestión de la selección e implementación de los proyectos es socavar el alcance de las inversiones públicas para mejorar el futuro de las perspectivas económicas. En los países que consideran el caso de la expansión inversión pública, por lo tanto, es importante que se realice una evaluación previa sobre la relativa efectividad y eficiencia del sistema de gestión de la inversión pública. Además, sería deseable identificar las debilidades

específicas que contribuyen a los malos resultados y a implementar soluciones institucionales y técnicos que podrían corregir tales fallas (p.19).

Los autores identificaron ocho características imprescindibles del sistema de inversión pública, esenciales para lograr la eficiencia de la gestión de la inversión pública (GIP).



*Figura 8. Las Características Clave de un Sistema de Gestión de Inversión Pública*  
Adaptado de Anand et al. 2014. *The power of public investment management*. World Bank Group

En términos muy generales, las ocho etapas corresponden a un sistema disciplinado para guiar, evaluar, revisar y seleccionar los proyectos que tienen más probabilidades de estimular el desarrollo inclusivo, y dar seguimiento para garantizar que se implementen, ajusten, operen y evalúen para prestar los servicios públicos que los ciudadanos y el sector privado esperan.

Las ocho características fundamentales de una gestión de la inversión pública están destinadas a proporcionar a los países un enfoque sistemático para la creación de la capacidad institucional para la gestión de inversiones. Incluso en condiciones de poca capacidad contextos, estas características deben ser incluidos



como parte de un enfoque a largo plazo para la mejora de la capacidad institucional.

La gestión de la inversión pública debe fomentar la capacidad de asegurarse que:

- a. Una opción de inversión se justifica como un bienestar-mejora de la política pública.
- b. La gestión de un proyecto de inversión es eficaz y conduce a la finalización del proyecto.
- c. Hay eficiente y sostenibilidad de la operación de los activos creados por la inversión pública
- d. Hay un proceso de aprendizaje para mejorar el futuro de la selección de proyectos, implementación, y operación.
- e. La inversión se realiza a través de una asignación de riesgo que es más probable para garantizar la ejecución eficiente y eficaz del proyecto. La gestión del riesgo es uno de los principales desafíos cuando se trata de la coordinación de la inversión pública y privada.

El fortalecimiento de las instituciones para la gestión de la inversión pública es fundamental para el éxito del desarrollo.

Los autores plantean que la inversión pública tiene ocho características o etapas claves: dirección, evaluación independiente, revisión, selección, implementación, ajustar, operación y evaluación; que se deben adoptar para garantizar que las inversiones públicas apoyen el crecimiento y el desarrollo.

### **2.2.6. Inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno – Principios de acción.**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014), sostiene que:

La inversión pública afecta directamente en las decisiones que toman las personas acerca de dónde vivir y trabajar, influye sobre la naturaleza y ubicación de la inversión privada, e impacta en la calidad de vida. Si es bien administrada, la inversión pública es una forma de potenciar el crecimiento por medio del gasto público. En cambio, las malas decisiones de inversión desperdician los recursos, reducen la confianza de los ciudadanos y pueden obstaculizar las oportunidades de crecimiento. Asimismo, afirma que el impacto de la inversión pública depende en gran medida de cómo los gobiernos la manejan (p.3).

La OCDE plantea tres retos sistemáticos para la gobernanza multinivel de la inversión pública que impiden lograr los mejores resultados posibles:

1. Desafíos de coordinación: Coordinación intersectorial, interjurisdiccional e intergubernamental es necesaria, pero difícil en la práctica. Adicionalmente, puede ser necesario alinear los diferentes intereses de la gran cantidad de actores involucrados en el proceso de inversión.
2. Desafíos de capacidad: Cuando las capacidades para diseñar e implementar estrategias de inversión son débiles, puede que las políticas no logren sus objetivos. La evidencia sugiere que la inversión pública y los resultados de crecimiento se correlacionan con la calidad del gobierno, incluso al nivel subnacional.

3. Desafíos de las condiciones marco: Las buenas prácticas en la elaboración de presupuestos, compras y calidad regulatoria son parte integral de la inversión exitosa, pero no siempre son sólidas o coherentes a través de los niveles de gobierno.

Con el objetivo de ayudar a los gobiernos en todos los niveles, a evaluar las fortalezas y debilidades de su capacidad de inversión pública, utilizando un enfoque de gobierno completo, y a establecer prioridades para mejorar, la OCDE plantea las siguientes recomendaciones:

Tabla 7  
*Recomendación Sobre la Inversión Pública Efectiva en Todos los Niveles de Gobierno*

Pilares	Principios
<p><b>Pilar A: Coordinar la inversión pública entre los niveles de gobierno y las políticas.</b> Este pilar se centra en la importancia de buscar y crear complementariedades en las políticas y programas de los diferentes sectores, verticalmente entre los niveles del gobierno, y horizontalmente entre los gobiernos subnacionales para aumentar la eficacia de la inversión pública.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir usando una estrategia integral adaptada a diferentes lugares.</li> <li>2. Adoptar instrumentos efectivos para la coordinación entre los niveles nacionales y subnacionales pertinente.</li> <li>3. Coordinar horizontalmente entre los gobiernos subnacionales para poder invertir a una escala.</li> </ol>
<p><b>Pilar B: Fortalecer las capacidades de inversión pública y promover el aprendizaje en todos los niveles del gobierno.</b> Este pilar destaca las diferentes capacidades que deben estar presentes en todos los niveles del gobierno, para reforzar una inversión efectiva y promover la mejora continua, desde la selección estratégica de proyectos hasta su ejecución y seguimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Evaluar por adelantado los impactos y riesgos a largo plazo de la inversión pública.</li> <li>5. Involucrar a las partes interesadas a lo largo del ciclo de inversión.</li> <li>6. Movilizar a los actores privados y las instituciones financieras para diversificar las fuentes de financiación y fortalecer las capacidades</li> <li>7. Reforzar los conocimientos de los funcionarios públicos y de las instituciones que participan en la inversión pública.</li> <li>8. Centrarse en los resultados y promover el aprendizaje de la experiencia.</li> </ol>
<p><b>Pilar C: Garantizar las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Desarrollar un marco fiscal adaptado a los objetivos de inversión.</li> </ol>

Pilares	Principios
<p><b>todos los niveles del gobierno.</b> Este pilar recalca la importancia de las buenas prácticas en la descentralización fiscal, administración pública financiera, la contratación pública, y la calidad regulatoria en todos los niveles del gobierno.</p>	<p>10. Exigir una gestión financiera sólida y transparente en todos los niveles del gobierno.</p> <p>11. Promover la transparencia y el uso estratégico de la contratación pública en todos los niveles del Gobierno</p> <p>12. Procurar calidad y coherencia en el sistema regulatorio de todos los niveles del gobierno.</p>

Nota: Adaptado de “Inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno – Principios de acción”, por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014).

Los principios no se pueden entender de forma aislada. Están diseñados para ser usados en conjunto con otras herramientas y políticas de orientación de la OCDE.

Para la OCDE, el impacto de la inversión pública depende en gran medida de como los diferentes niveles del gobierno administran la inversión. Las recomendaciones planteadas se dirigen a todos los niveles de gobiernos y sectores económicos.

## 23. Marco Conceptual

### 23.1. Modelo de gestión.

Es un esquema o estructura teórica de un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para administrar una entidad y/o lograr una meta u objetivo. Para comprender el término de modelo de gestión es necesario tener presente los conceptos de modelo y gestión:

Caracheo (2002), puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Ramos & Albitres (2010), la gestión es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos administrativos en el proceso de obtención, utilización y mantenimiento de los medios necesarios para la realización de las acciones que deben ser ejecutadas para concretar metas y objetivos previamente definidos. Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización (p.11).

Aguilera (2000), las funciones de los modelos son: representar, explicar, guiar, motivar, predecir, evaluar y generar realidades. La función principal de los modelos es la de comprender y explicar la realidad a fin de poder hacer predicciones (p.2).

Se entiende por gestión pública al conjunto de acciones que realizan las entidades del Estado para cumplir sus fines y lograr sus objetivos y metas.

Para el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (2008), la gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos (p.14).

Waissbluth & Larrain (2009), señalan que el concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público, es una mutación de una eficaz noción de la gestión privada: el modelo de negocio. En términos muy simples se trata, para entes públicos o privados, del conjunto de definiciones clave que es necesario visualizar desde un inicio, respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico (p.541).

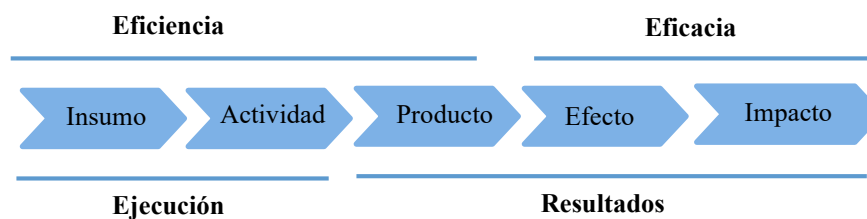
El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional (2009), señalan que los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de las ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados (p15).

Gestión por resultados: su enfoque está orientado a facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones públicas. La gestión por resultado es un conjunto de herramientas que sirven a generar valor público.

García & García (2010), la Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Varios países desarrollados la han adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005), sostiene que la gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra

claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados (p.9).



*Figura 9. La Cadena de Resultados*  
 Adaptado de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2005.  
*Buenas practicas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*

### **2.3.2. Inversión pública en turismo.**

La inversión pública, es toda asignación de recursos del Estado para crear bienestar en la población a través de diferentes inversiones e intervenciones. Es fundamental sobre todo cuando no existe una oferta de servicios privados y atenderá necesidades sociales de alta demanda por la población.

Proyecto USAID/Perú Pro Descentralización (2011), la inversión pública es la que realiza el Estado, con la cual busca crear, ampliar, mejorar, modernizar y recuperar la capacidad productora de bienes o servicios públicos para prestar más y mejores servicios a la población, como por ejemplo inversiones en infraestructura educativa, de salud o vial. En estos casos, el financiamiento se realiza con recursos públicos

provenientes del presupuesto o de endeudamiento públicos, debido a que estos temas no necesariamente se ven satisfechos por el funcionamiento del mercado (p.9).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014), la inversión está definida como gastos de capital en infraestructura física (por ejemplo, carreteras, edificios públicos, etc.) e infraestructura blanda (por ejemplo, desarrollo del capital humano, innovación, investigación y desarrollo, etc.) con un uso productivo que se extiende más allá de un año. Más específicamente en las cuentas nacionales, la inversión se define como formación bruta de capital y adquisiciones, menos liquidaciones de activos no financieros no productivos. Formación bruta de capital fijo (también conocida como inversión fija) es el principal componente de la inversión y se puede utilizar como sustituto para la inversión. (p.3).

Arnao (2011), la inversión pública, en cualquiera de sus niveles, sea nacional, regional o local, es uno de los elementos importantes para mejorar, ampliar o modernizar determinadas capacidades que trascienden el corto plazo. Siendo una condición necesaria, no es suficiente para resolver el o los problemas que determinaron su formulación y consiguiente ejecución. En otras palabras, la inversión por sí sola no constituye una necesaria solución; es más, abundan ejemplos de muchas inversiones públicas ejecutadas, que son una prueba irrefutable de ineficiencias, irresponsabilidad, improvisación, y, en no pocos casos, hasta corrupción (p.9).



Máttar (2015), los efectos de la inversión pública en crecimiento, competitividad y productividad son:

1. Expande demanda agregada, empleo y crecimiento
2. Aumenta la dotación de capital y la frontera de posibilidades de producción.
3. Provee bienes públicos (infraestructura) = productividad -competitividad sistémica.
4. Genera inversión complementaria (crowding in).
5. Es clave para crecimiento redistributivo, garantiza derechos = capacidades humanas.
6. Inversión en infraestructura eleva PIB de corto y largo plazo.

Para la Secretaria de Turismo - Gobierno de México (2013), cuando la inversión pública como la privada actúan en sincronía puede detonar una dinámica de crecimiento y generación de riqueza importante. No obstante, para que el crecimiento se traduzca en mejores condiciones de vida de la población tiene que ser de calidad. Esto es, un crecimiento generador de empleos que permita el pago de mejores salarios. En esta idea, la actividad turística reúne los atributos necesarios para la interacción de la inversión pública y privada aprovechando y desarrollando capacidades productivas de sus recursos humanos y la vocación turística de las regiones donde se desarrolla (p.29).

La inversión pública en turismo es toda asignación de recursos destinado a crear, incrementar y/o mejorar el desarrollo de la actividad turística, con el objeto de generar un crecimiento económico, social y cultural de una región y su entorno.

Siendo el turismo un sector económico que comprende diferentes actividades que realizan los visitantes durante sus viajes y estancias fuera de su residencia habitual por un periodo menor a un año, el destino turístico a donde se dirige el visitante requiere de ciertos elementos básicos para generar una demanda turística hacia él. En tal sentido la inversión pública en turismo debe estar orientada a fortalecer la unidad productora de turismo (UP), por ser considerada la base para el desarrollo de la actividad turística. La cual está conformada por los siguientes componentes: atractivo turístico, centro soporte y accesibilidad. Cada uno de ellos se encuentra asociado a distintos elementos, que en conjunto permiten generar una experiencia turística.

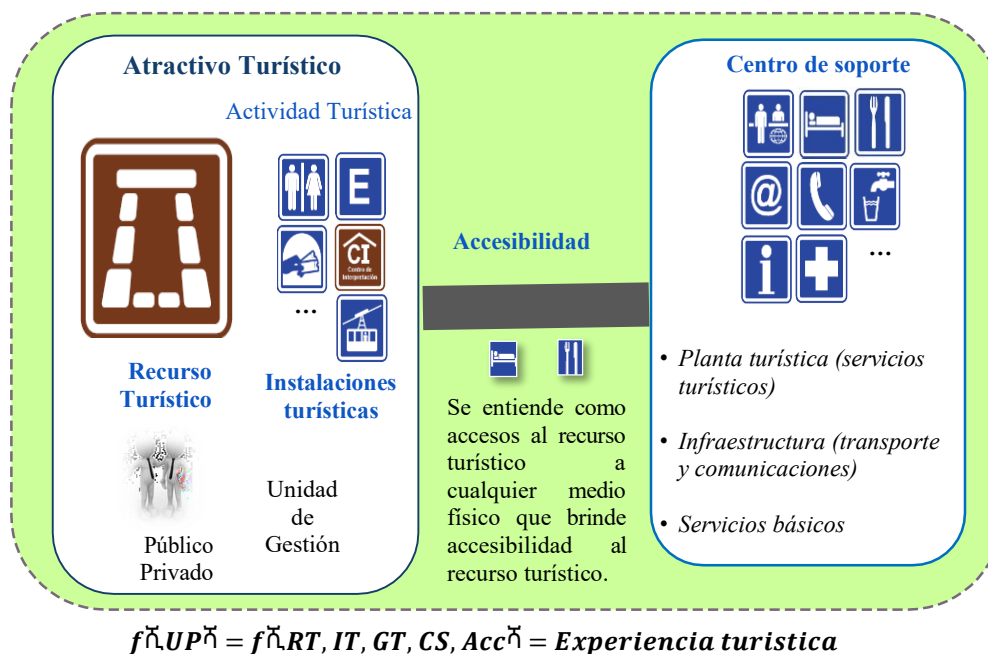


Figura 10. Unidad Productora de Turismo  
Adaptado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011. *Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos – Turismo.*

De esta manera el atractivo turístico es el recurso turístico (RT) que ha sido puesto en valor con la dotación de instalaciones turísticas (IT) y posee una gestión turística (GT) público y/o privada.

El centro de soporte (CP) es el espacio urbano o rural que cuenta con servicios básicos, infraestructura y planta turística que permite brindar una mejor estancia al visitante durante su visita o viaje.

Accesibilidad (Acc) son las vías de acceso que facilitan la conexión del atractivo turístico con el centro de soporte.

Experiencia turística es el conjunto de sensaciones, sentimientos y conocimientos adquiridos por el visitante durante su estancia en determinado destino turístico producto del funcionamiento de la unidad productora de turismo.

### **2.3.3. Competitividad turística.**

El concepto de competitividad es complejo y tiene un carácter multidimensional, que puede ser aplicado a entidades económicas, nación, producto o servicios.

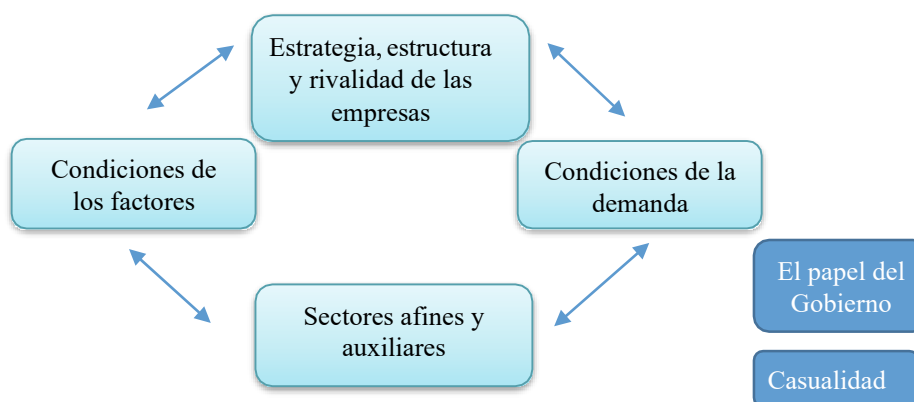
Porter (1991), el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La productividad es el valor de la producción por la unidad de mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características del producto (las cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos (p.168).

Los determinantes de la ventaja competitiva nacional son: i) Condiciones de los factores (mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios); ii) Condiciones de la demanda; iii) Sectores a fines y auxiliares la estrategia;

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir (p.174).

Asimismo, agrega dos variables adicionales: la posibilidad de ocurrencia de sucesos inesperados (Casualidad) y la gobernabilidad (Gobierno), que pueden tener influencia relevante en los cuatro factores centrales del modelo.

El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar - o incluso empujar – a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea intrínsecamente desagradable y difícil (p.192).



*Figura 11. El Diamante de la Competitividad de Porter*  
Adaptado de Porter, M., 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.

Bordas (1993), define a la competitividad como la capacidad de un país, industria, región o empresa de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio de las organizaciones en el nivel de referencia y de forma sostenible, es decir, la capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio y con bajos costos sociales y ambientales.

Crouch & Ritchie (2003) definen a la competitividad como la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social (p.12).

El creciente desarrollo de la oferta turística a nivel nacional e internacional, exige que los destinos turísticos sean más competitivos para generar un desarrollo económico, social y sostenido. Según la OMT (2015) el destino turístico es:

Un espacio físico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores (p.10).

Existen varias definiciones de competitividad turística, donde destacan los siguientes:

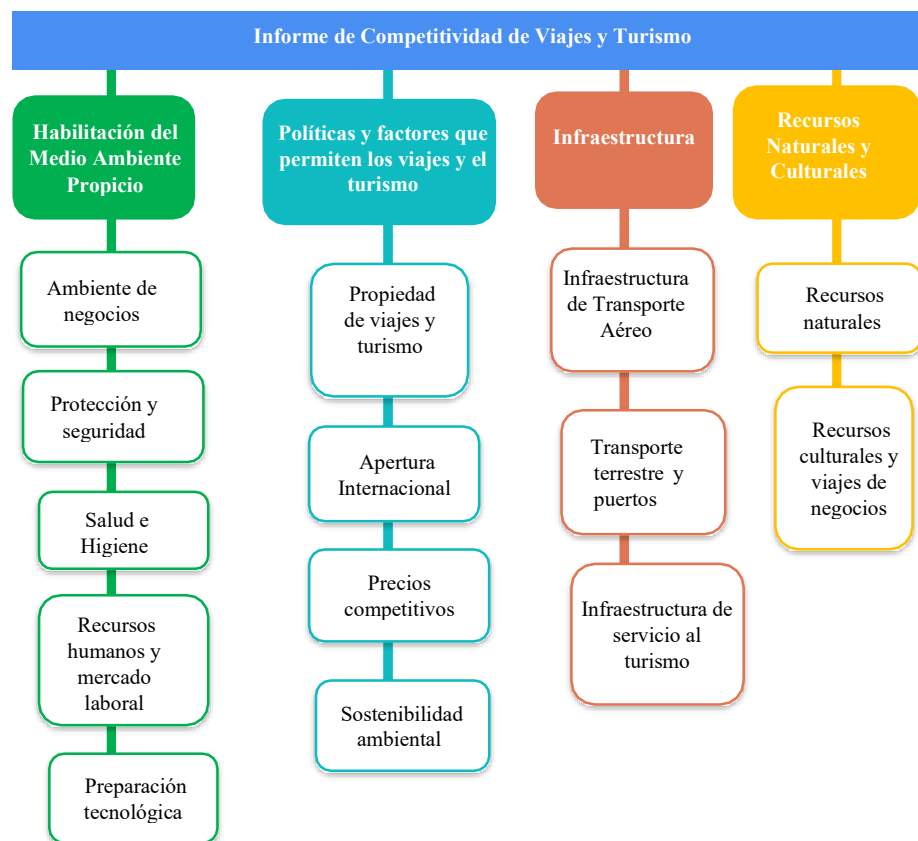
García & Siles (2015), la competitividad de un destino turístico se puede definir como un destino que ofrece bienes y servicios a los visitantes, atrayéndolos con una oferta sugerente, generando gasto de los turistas, y satisfaciéndolos en sus expectativas. La competitividad de un destino turístico debe aportar, finalmente, bienestar social y económico a los residentes (p.2).

Centro de Pensamiento Turístico - Colombia (2017), la competitividad turística es la capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera

sostenible, mediante la articulación de los actores públicos y privados y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante. Por tanto, la competitividad del destino se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas, de tal forma que se potencie el desarrollo socioeconómico y se conserven tanto los recursos culturales y sociales, como los servicios eco-sistémicos del destino (p.3).

Hong (2009), la competitividad turística es la capacidad de un destino para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo, incluyendo los de valor añadido de bienes y servicios considerados importantes por los turistas. Estas experiencias sostienen los recursos de un destino turístico y ayudan a mantener una posición en el mercado en relación a otros destinos (p.10).

World Economic Forum (2017), reconoce la importancia del turismo para la economía global y define el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, basado en catorce pilares agrupados en cuatro dimensiones, para un total de noventa indicadores.

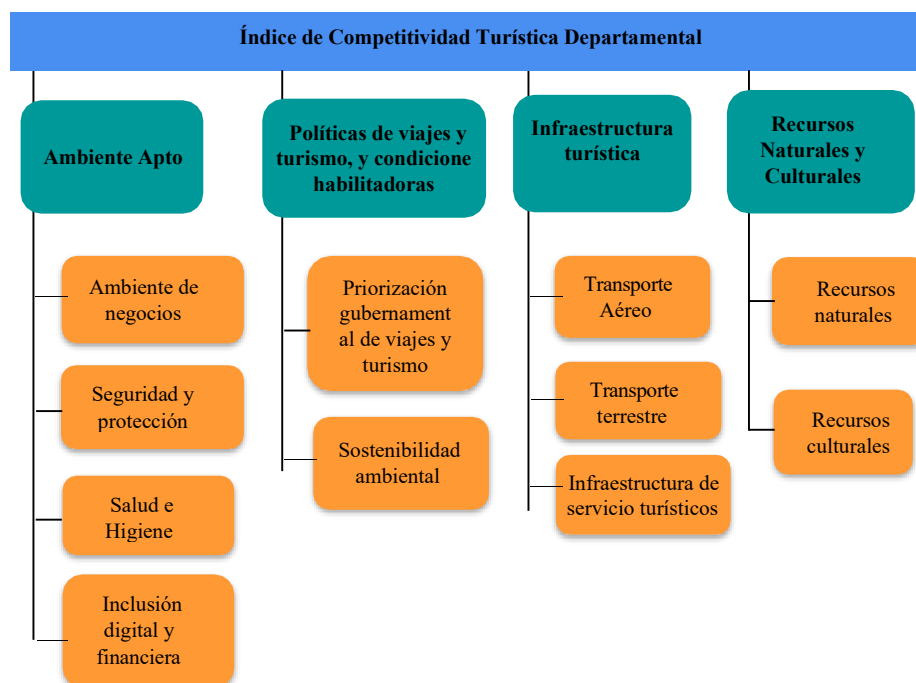


*Figura 12. Índice de Competitividad Viajes y Turismo*  
 Adaptado de World Economic Forum, 2017. *The global competitiveness report 2017-2018*.

Este índice se calcula bianualmente para 136 países y refleja el desempeño del sector turístico de cada país y su contribución al desarrollo y competitividad del destino. Las dimensiones y pilares considerados son los siguientes:

- a. **Habilitadores:** ambiente de negocios, protección y seguridad, salud e higiene, recursos humanos y mercado laboral y preparación de las TIC.
- b. **Marco regulador:** prioridad de viajes y turismo, apertura internacional, competitividad de precios, sostenibilidad del medio ambiente.
- c. **Infraestructura:** transporte aéreo, terrestre y puertos, infraestructura de soporte.
- d. **Recursos naturales y culturales:** recursos naturales, recursos culturales.

Al respecto, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), tomando como base el reporte de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF), ha planteado el Índice de Competitividad Turística Departamental del Perú.



*Figura 13. Índice de Competitividad Turística Departamental*  
Adaptado de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019. *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2019*

El Índice de Competitividad Turística Departamental se compone de cuatro pilares, los cuales se crean a partir de 11 indicadores que recopilan información de 70 variables individuales vinculadas directamente con el contexto que habilita el correcto funcionamiento del sector turismo a nivel local, condiciona la experiencia de los visitantes y permite que el sector opere y amplíe cobertura de sus beneficios a una mayor parte de la población.

La competitividad turística es la capacidad que tiene un destino para proporcionar experiencias positivas a los visitantes a través de la disposición de atractivos turísticos,



servicios públicos y privados de calidad, seguridad, hospitalidad, etc. Asimismo, mejorar el bienestar económico, social, cultural y ambiental de su población local. Es un medio para alcanzar la prosperidad socioeconómica de un destino turístico.

#### **2.3.4. Análisis de la normatividad de la gestión pública de la inversión pública.**

El Estado Peruano, mediante la Ley N° 29408 – Ley General del Turismo, declaró de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país. Asimismo, señala que los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turística deben considerar en sus planes, presupuestos, programas y acciones, los requerimientos del sector turismo formulados por el ente rector de esta actividad.

La señalada Ley indica que uno de los principios de la actividad turística es la Competitividad: El desarrollo del turismo debe realizarse promoviendo condiciones favorables para la iniciativa privada, incluyendo la inversión nacional y extranjera, de manera que posibilite la existencia de una oferta turística competitiva.

En el Perú el desarrollo turístico del país es una función compartida, por el gobierno nacional y gobiernos regionales y locales:

De conformidad con la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el MINCETUR “... promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía”.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 63 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, es función de los Gobiernos Regionales en materia turística promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales; coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo de alcance regional, así como la identificación de posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región.

Asimismo, la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, en materia específica de turismo, señala que las municipalidades tienen las siguientes competencias:

- a. Fomentar el turismo sostenible y regular los servicios destinados a ese fin, en cooperación con las entidades competentes (Art. 82).
- b. Organizar en coordinación con el respectivo gobierno regional y las municipalidades distritales de su jurisdicción, instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local; aprovechando las ventajas comparativas de los corredores productivos, ecoturísticos y de biodiversidad (Art. 86).

Con respecto a la inversión pública la normatividad peruana vigente establece lo siguiente:

“Los fondos públicos destinados a la inversión deben relacionarse con la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país, con un enfoque territorial” es uno de los principios rectores del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. El Ciclo de Inversión tiene 04 fases: a) Programación Multianual de Inversiones, b)

Formulación y Evaluación, c) Ejecución y d) Funcionamiento (El Decreto Legislativo N°1432, Artículo 3 y 4).

La Gestión de la Inversión Pública, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, tiene por objeto que las inversiones que se ejecuten contribuyan efectivamente al cierre de brechas (El Decreto Legislativo N°1432, Artículo 10).

“La Administración Financiera del Sector Público se integra a través de los siguientes procesos: 1. Programación de Recursos Públicos, 2. Gestión de Recursos Públicos y 3. Evaluación de la Gestión de Recursos Públicos (Decreto Legislativo N° 1436, Artículo 10).

El proceso presupuestario comprende las fases de Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria (Artículo 22). El proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, concordante con las reglas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual (Decreto Legislativo N° 1440).

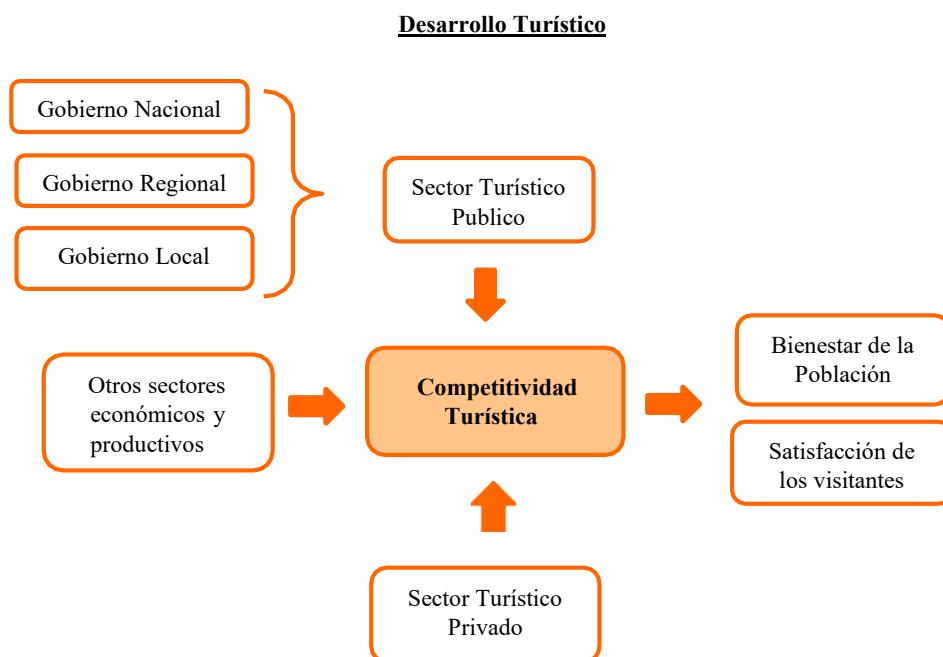
Las entidades públicas aplican la gestión para resultados como un modelo de gestión que permite identificar y adoptar decisiones sobre todos aquellos aspectos que contribuyan a la creación de valor público (Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Artículo 5).

La gestión para resultados se implementa tomando en cuenta las siguientes orientaciones (Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Artículo 6):

- a. Delimitación de los resultados esperados, orientados a resolver un problema público o potenciar una oportunidad, previa identificación de los bienes y servicios a prestar o la regulación a emitir.
- b. Desarrollo de una cultura de excelencia y de servicio público con miras a profundizar la responsabilidad, compromiso y la capacidad de acción entre los servidores civiles.
- c. Aplicación de mecanismos conducentes a mejorar la productividad y eficacia de las entidades públicas.
- d. Uso de sistemas de información para monitorear y evaluar las intervenciones públicas y toma de decisiones basadas en evidencia.
- e. Otros que establezca la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministro y se determine en la normativa correspondiente.

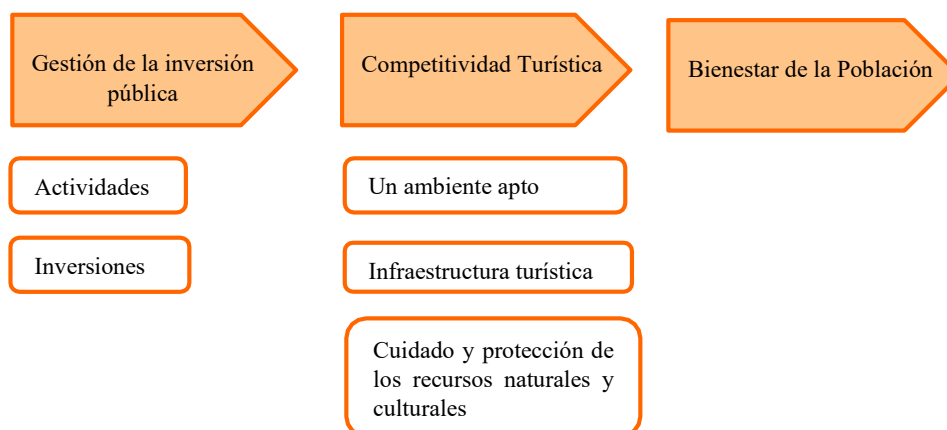
#### **24. Enfoque Teórico – Conceptual Asumido por el Investigador**

El turismo es un sector económico que contribuye a generar prosperidad socioeconómica de un país. Para alcanzar un desarrollo turístico se necesita la participación del sector público y privado a nivel nacional y local, cuyos esfuerzos deben estar orientados a implementar actividades e inversiones que permitan mejorar la competitividad turística de un destino, a fin de generar bienestar a la población y una óptima satisfacción en los visitantes. Asimismo, demanda de un desarrollo urbano y la participación de otros sectores económicos y productivos como el transporte, comercio, industria y agricultura.



*Figura 14. Desarrollo Turístico y Competitividad Turística*

El rol que desempeña el sector turístico público para el desarrollo turístico es prioritario porque sus organismos son los responsables de establecer las políticas, lineamientos y estrategias de desarrollo. En tal sentido las inversiones públicas que se asignan al sector permitirán desarrollar una oferta turística y promover su competitividad. Una efectiva gestión de la inversión pública en turismo permitirá realizar actividades e inversiones para desarrollar: un ambiente apto, infraestructura turística, cuidado y protección de los recursos naturales y culturales. La inversión pública debe ser de calidad y eficiente para optimizar los recursos públicos asignados al sector. La competitividad turística de un destino y el bienestar de los residentes depende del grado de eficiencia con que se gestione la inversión pública en turismo.



*Figura 15.* Gestión de la Inversión Pública en Turismo

El desempeño de las instituciones públicas que administran la inversión pública en turismo es importante para lograr una eficiente y efectiva ejecución presupuestal asignado al sector.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Tipo, Nivel y Diseño de Investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación.

De acuerdo a las diferentes clasificaciones el tipo de investigación de la presente tesis es:

Según el propósito extrínseco, el tipo de investigación es aplicada, porque tiene como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos sobre gestión de la inversión pública en otros países a fin de aplicarlos en el sector turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco.

Según el propósito intrínseco, el tipo de investigación es descriptiva, porque busca describir los elementos y factores de la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco.

Según el enfoque de investigación, el tipo de investigación es mixta (cuantitativa y cualitativa), porque se ha recopilado, analizado e interpretado información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión de la inversión pública en turismo y competitividad turística de la región Huánuco para plantear una propuesta de valor.

#### 3.1.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación de la presente Tesis es descriptivo y aplicativo, porque describe en el tiempo el desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo en la competitividad turística de la región Huánuco; asimismo, en base al marco teórico y al diagnóstico realizado plantea un modelo de la gestión de la inversión pública en turismo

para mejorar el nivel competitividad turística de la región Huánuco, el cual fue validado por profesionales expertos en el tema.

### **3.1.3. Diseño de la investigación.**

El trabajo de investigación es de carácter no experimental, porque no se ha manipulado las variables: gestión de la inversión pública en turismo y competitividad turística; sino se ha analizado en el contexto.

La investigación es longitudinal, porque se ha analizado la gestión de la inversión pública en turismo y su desempeño en la competitividad turística de la región Huánuco en el periodo 2015 al 2019.

## **3.1. Métodos de Investigación**

En el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos de investigación:

Deductivo, para la redacción del planteamiento del problema de investigación (se partió de un análisis general a lo particular), objetivos, justificación y conclusiones.

Inductivo, para la redacción del análisis de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco, se partió de lo particular a lo general.

Histórico, en la redacción del análisis de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco en el periodo 2015 – 2019.

Analítico, se utilizó en la redacción de los componentes del marco teórico conceptual, análisis de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco y la propuesta de valor.



### **3.2 Fuentes de Información**

La información para el planteamiento del problema, análisis de la gestión de la inversión pública en turismo de la región Huánuco, se ha obtenido de los reportes estadísticos, económico, turísticos y otros, publicados en las páginas webs de las siguientes instituciones:

- Ministerio de Finanzas y Económica
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo
- Instituto Nacional de Estadística e Informática
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú
- Gobierno Regional Huánuco
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco

### **3.3 Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recopilación de información primaria, secundaria, cuantitativa y cualitativa sobre gestión de la inversión pública en turismo de la región Huánuco inicialmente se revisó documentos técnicos elaborados por instituciones públicas y privadas, luego se utilizó cuadros estadísticos para la presentación de información relevante y también se utilizó fichas de entrevistas a expertos en gestión de la inversión pública en turismo (Ver Apéndice 4).

### **3.4 Técnicas para el Análisis e Interpretación de la Información**

En cuanto al análisis e interpretación de los datos, se recurrió al uso de la estadística descriptiva y sus técnicas con el fin de lograr un análisis descriptivo óptimo.

Para el análisis de la actual gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco se recurrió al análisis comparativo con otras regiones del país y se validado la propuesta de valor “Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco” a través de la opinión de expertos en gestión de la inversión pública en turismo.

## Capítulo IV: Análisis de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo de la Región

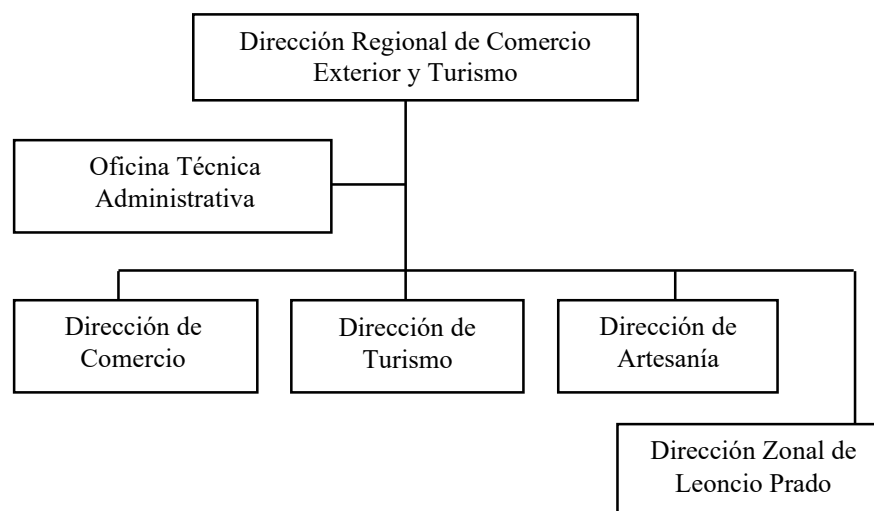
### Huánuco

#### 4.1. Entidades Públicas del Sector Turismo de la Región Huánuco

La gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco es desarrollada principalmente por el Gobierno Regional Huánuco a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, asimismo por los gobiernos locales, de acuerdo a sus competencias y funciones.

##### 4.1.1. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco.

Es la principal entidad pública responsable de la implementación y ejecución de políticas nacionales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía, así como ejercer la facultad normativa sectorial. Su estructura organizacional es la siguiente:



*Figura 16.* Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco

Adaptado de Gobierno Regional Huánuco, 2011. *Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH - Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.*

Es un órgano de línea desconcentrado del Gobierno Regional y guarda relación normativa con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR y Técnico Administrativo con el Gobierno Regional Huánuco.

En materia de turismo la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco cumple las funciones transferidas a los Gobiernos Regionales de acuerdo al artículo 63 de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Cuyo desempeño es regular porque no cumple con todas las funciones asignadas y por la débil cobertura de atención de sus servicios institucionales en las 11 provincias de la región Huánuco. (Ver Apéndice 1 y 2)

**Tabla 8**  
*Desempeño de las Funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco*

<b>Funciones</b>	<b>Desempeño</b>
a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.	Si cumple:  Lo desarrolla de manera permanente en base a la normativa establecida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
b) Formular concertadamente, aprobar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región.	No cumple.
c) Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo.	No cumple.
d) Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.	Si cumple:  Desarrolla ciertas acciones en coordinación con los gobiernos locales de las provincias de Huánuco, Leoncio Prado, Ambo y Dos de Mayo.
e) Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, con las normas legales correspondientes.	Si cumple:  Es una de las principales funciones que realiza de manera permanente.
f) Coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo de alcance regional.	Si cumple:

Funciones	Desempeño
	Generalmente coordina acciones de promoción turística con los gobiernos locales de las provincias de Huánuco, Leoncio Prado, Ambo, Dos de Mayo y Huamalíes.
g) Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el MINCETUR.	Si cumple: Es una tarea que realiza de manera permanente.
h) Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos.	No cumple
i) Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional.	No cumple
j) Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados.	Si cumple: Tiene conformado la Red Regional de Protección al Turista. Desarrolla diversas actividades para promover el desarrollo de la cultura turística en la Región.
k) Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística.	Si cumple: Desarrolla acciones de supervisión ambiental en cumplimiento de su Plan EFA.
<i>l) Declarar eventos de interés turístico regional.</i>	<i>No cumple</i>
m) Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como aplicar las correspondientes sanciones en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente.	Cumple parcialmente: Solo cumple la función de supervisión, pero no puede aplicar sanciones por el incumplimiento de la normatividad en la prestación de los servicios turísticos porque no cuenta con una Oficina de Cobranza Coactiva.
n) Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas.	Si cumple: Generalmente suscribe convenios con los gobiernos locales.
o) Promover la formación y capacitación del personal que participa en la actividad turística.	Si cumple: Desarrolla cursos de capacitación, talleres y charlas orientados a mejorar la prestación de los servicios turísticos.

<b>Funciones</b>	<b>Desempeño</b>
p) Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas de la región.	Si cumple: Desarrolla campañas de formalización de prestadores de servicios turísticos.
q) Organizar y conducir las actividades de promoción turística de la región en coordinación con las organizaciones de la actividad turística y los gobiernos locales.	Si cumple: Promociona los principales atractivos y festividades turísticas de la Región.
r) Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional y local.	Si cumple: Ha desarrollado el Corredor Ambo – Huánuco – Tingo María y otros circuitos de interés local y regional.

Nota: Adaptado de Gobierno Regional Huánuco, 2011. *Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH - Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.*

#### **4.1.2. Gobiernos locales.**

Actualmente en la región Huánuco 07 municipalidades provinciales cuentan con una unidad orgánica de turismo que promueven el desarrollo de la actividad turística en el ámbito de su jurisdicción. Entre sus funciones tienen el fortalecimiento de la prestación de los servicios turísticos, desarrollo de una oferta turística, promoción turística, fomento de la cultura turística, entre otros.

Los gobiernos locales que no tienen una unidad orgánica de turismo desarrollan ciertas acciones que fomentan la actividad turística a través de la Gerencia de Desarrollo Económico.

Tabla 9  
*Unidades Orgánicas de Turismo de los Gobiernos Locales de la Región Huánuco al 2020*

<b>Municipalidad</b>	<b>Unidad Orgánica de Turismo</b>	<b>Dependencia</b>
<b>Provincial</b>		
Huánuco	Sub Gerencia de Turismo	Gerencia de Desarrollo Económico
Leoncio Prado	Sub Gerencia de Promoción del Turismo	Gerencia de Desarrollo Económico
Pachitea	Sub Gerencia de Educación, Salud, Turismo, Mypes, Cultura Deporte y Espectáculos	Gerencia de Promoción Social y Desarrollo Económico.

<b>Municipalidad Provincial</b>	<b>Unidad Orgánica de Turismo</b>	<b>Dependencia</b>
Ambo	Unidad de Promoción Empresarial y Turismo	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Administración Tributaria.
Huamalíes	Área de Promoción del Turismo	Sub Gerencia de Desarrollo Económico / Gerencia de Desarrollo Local y Gestión Ambiental
Marañón	Sub Gerencia de Turismo y Artesanía	Gerencia de Desarrollo Económico
Dos de Mayo	Unidad de Turismo	Gerencia de Educación, Cultura, Turismo y Deporte
Puerto Inca	No tiene	---
Huacaybamba	No tiene	---
Lauricocha	No tiene	---
Yarowilca	No tiene	---

Nota: Información proporcionada por los gobiernos locales.

#### 42. Planificación Estratégica del Turismo en la Región Huánuco

La región Huánuco cuenta con un Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR, Aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 104-2018, cuya visión es: Al 2025 Huánuco es reconocida a nivel nacional como un destino turístico cultural, de naturaleza y aventura; seguro, competitivo y sostenible, que se caracteriza por ofertar servicios turísticos de calidad, diversificados y accesibles, con una población comprometida con el desarrollo turístico regional. Siendo sus objetivos los siguientes:

Tabla 10  
*Objetivos del Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR Huánuco 2025*

<b>Componentes</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Demanda	OE1. Alcanzar un crecimiento sostenido de la demanda turística nacional e impulsar una demanda turística receptiva a la Región.
Producto	OE2. Desarrollar una oferta turística competitiva de cultura, naturaleza y aventura a nivel nacional.
Facilidades	OE3. Promover una suficiente conectividad y gestión de la información turística a nivel de la Región.
Promoción y Comercialización	OE4. Consolidar la marca e imagen de Huánuco en el mercado turístico nacional.
Gestión	OE5. Optimizar e incrementar la participación del sector público y privado en la gestión turística de la Región.

Nota: Adaptado del Gobierno Regional Huánuco, 2018. *Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR Huánuco*.

En la actualidad 12 Municipios de la región Huánuco cuentan con sus Planes de Desarrollo Turístico Local aprobados mediante una Resolución de Alcaldía. Dichas Municipalidades fueron acreedores del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal durante el Ejercicio Fiscal 2018 por haber participado en la Meta 38 “Elaboración de Planes de Desarrollo Turístico Local (PDTL)” del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.

Tabla 11  
*Municipios que Cuentan con su Plan de Desarrollo Turístico Local y Obtuvieron el Incentivo Económico de la Meta 38 en la Región Huánuco*

<b>Municipalidad</b>	<b>Monto Asignado por Meta 38</b>
Municipalidad Distrital de Chinchao	S/. 69,795
Municipalidad Provincial de Ambo	S/. 148,148
Municipalidad Distrital de Cayna	S/. 18,689
Municipalidad Distrital de San Rafael	S/. 64,570
Municipalidad Provincial de Huamalíes	S/. 169,847
Municipalidad Distrital de Chavín de Pariarca	S/. 19,376
Municipalidad Distrital de Monzón	S/. 148,694
Municipalidad Provincial de Marañón	S/. 133,650
Municipalidad Provincial de Pachitea	S/. 251,358
Municipalidad Distrital de Chaglla	S/. 88,412
Municipalidad Provincial Puerto Inca	S/. 91,844
Municipalidad Provincial de Lauricocha	S/. 89,037

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. *Resolución Directoral N° 008-2018-EF/50.01 – Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal 2018.*

#### **43. Análisis de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo de la Región Huánuco**

En el Perú las entidades públicas aplican la gestión para resultados como modelo de gestión que permite identificar y adoptar decisiones sobre todos aquellos aspectos que contribuyan a la creación de valor público. Las entidades públicas deben alcanzar



resultados que atiendan de manera eficiente y efectiva las necesidades y expectativa de las personas y sociedad. La generación de valor público está dirigido a satisfacer las necesidades de las personas y a generar bienestar en la sociedad.

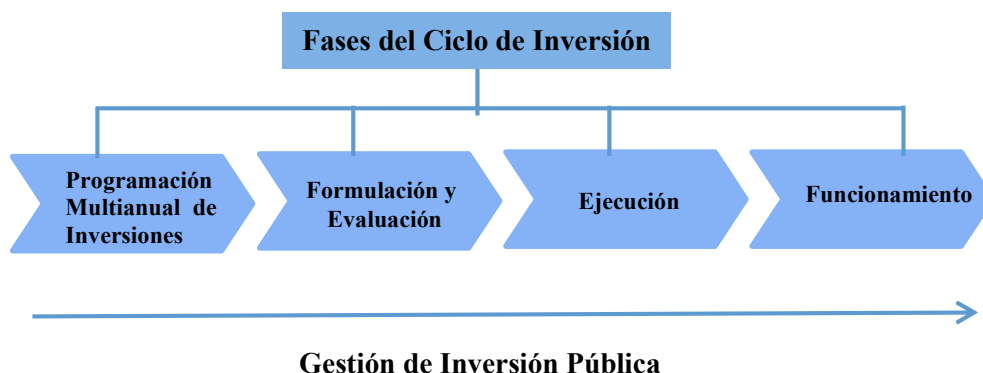


*Figura 17. Cadena de Valor Público*  
 Nota: Adaptado de Secretaria de Gestión Pública, 2019. *Lineamientos N° 001-2019-SGP, Principios de actuación para la modernización de la gestión pública.*

En la actualidad la gestión de la inversión pública, forma parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público y tiene por objeto que las inversiones que se ejecuten contribuyan efectivamente al cierre de brechas de infraestructura. Los sectores y entidades públicas anualmente aprueban los criterios de priorización para la asignación de recursos a las inversiones que se enmarquen en su responsabilidad funcional, en cumplimiento de lo dispuesto por la normatividad vigente del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, a fin que contribuyan significativamente a la reducción de la brecha de infraestructura pública y acceso a servicios públicos por parte de los ciudadanos.

Las acciones de las entidades públicas en turismo están sujetos a la normatividad vigente del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública y el Sistema

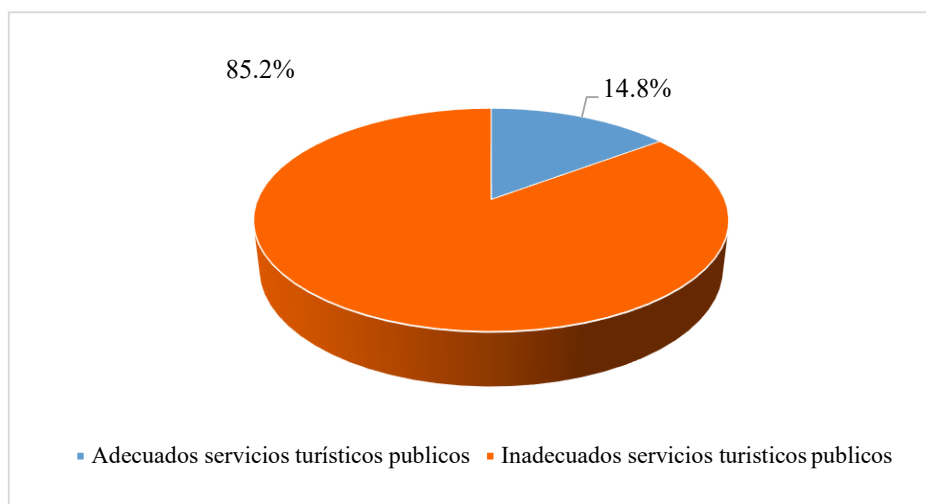
Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. En tal sentido incorporan las fases del ciclo de inversión en la gestión institucional y administrativas.



*Figura 18. Fases del Ciclo de Inversiones*

Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas, 2018. *Decreto Legislativo N° 1432 - Decreto legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.*

En la región Huánuco la gestión de la inversión pública en turismo no ha contribuido en el cierre de brechas de infraestructura turística, actualmente se tiene 27 recursos turísticos excepcionales que tienen un notable flujo turístico, que fueron priorizados por el Gobierno Regional de ellos solo 04 tienen adecuados servicios turísticos públicos, en tal sentido se tiene una brecha del 85.2% de recursos turísticos priorizados que no brindan adecuados servicios turísticos públicos a los visitantes. (Ver tabla 3)



*Figura 19. Brecha de Recursos Turísticos Priorizados que no Brindan Adecuados Servicios Turísticos Públicos en la Región Huánuco.*

Adaptado de Gobierno Regional Huánuco, 2021. *Diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura y servicios en la región Huánuco (2021-2023).*

De acuerdo al ranking de los destinos visitados por los vacacionistas nacionales, la región Huánuco ha descendido su ubicación del puesto 12 en el año 2015 al puesto 19 en el año 2019 respecto a las 25 regiones del país. (Ver tabla 27 del Apéndice N° 01)

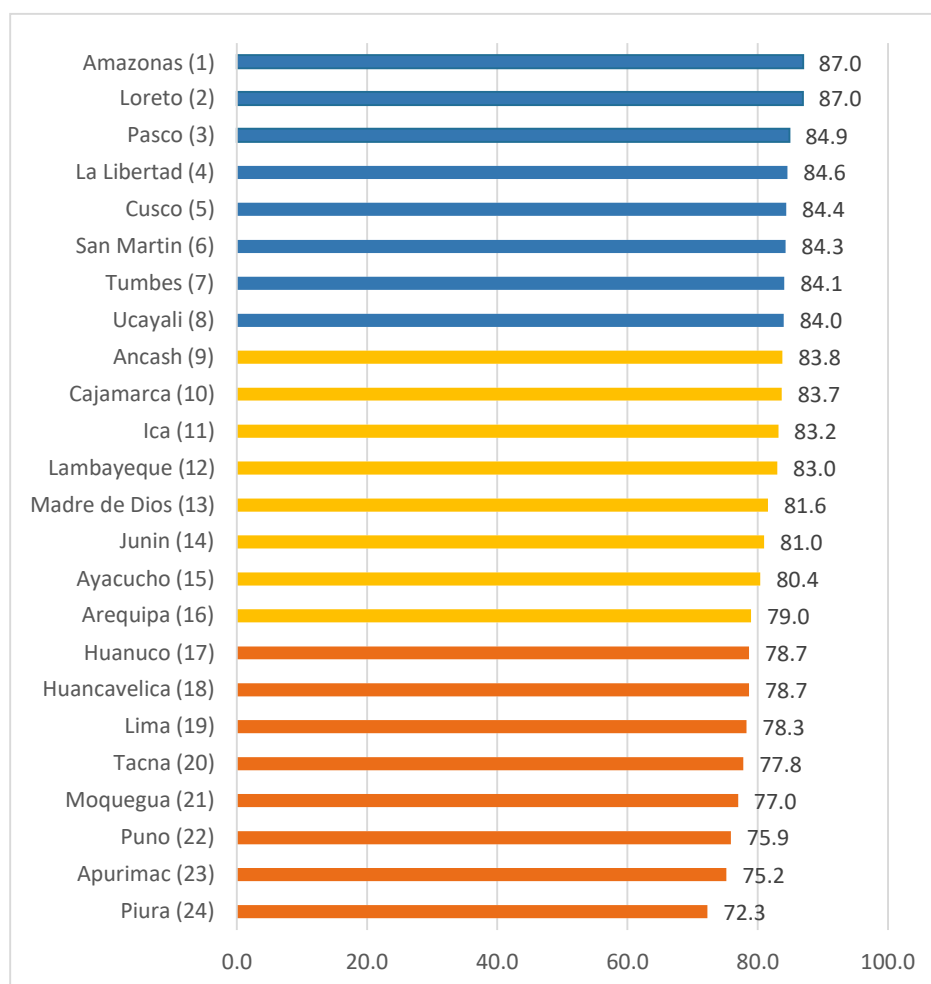
**Tabla 12**  
*Ranking de los Destinos Visitados por los Vacacionistas Nacionales (2015 - 2019)*

Flujo de Viajes por Vacaciones	2015	2019	Ranking 2015	Ranking 2019
Lima	1 169 901	1 546 279	1	1
Ica	635 566	678 505	2	2
Piura	328 881	343 797	3	3
Cusco	233 737	312 655	9	4
Junín	305 107	305 493	5	5
Áncash	304 854	277 376	6	6
Arequipa	243 692	245 704	7	7
La Libertad	315 789	229 436	4	8
Cajamarca	169 118	199 178	10	9
Lambayeque	241 144	180 323	8	10
Ayacucho	121 538	151 372	11	11
Tumbes	59 556	134 776	14	12
Tacna	42 085	100 588	18	13
Pasco	41 400	76 037	19	14

<b>Flujo de Viajes por Vacaciones</b>	<b>2015</b>	<b>2019</b>	<b>Ranking 2015</b>	<b>Ranking 2019</b>
<i>Puno</i>	47 138	74 315	17	15
San Martín	50 911	53 602	16	16
Ucayali	57 189	52 871	15	17
Loreto	61 050	49 546	13	18
<b>Huánuco</b>	<b>92 931</b>	<b>49 355</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<i>Amazonas</i>	26 631	35 901	22	20
Huancavelica	19 230	21 189	23	21
<i>Apurímac</i>	40 236	15 181	20	22
<i>Moquegua</i>	29 656	14 727	21	23
Madre de Dios	393	7 016	25	24
Callao	1 607	130	24	25
<b>Total</b>	<b>4 639 338</b>	<b>5 155 352</b>		

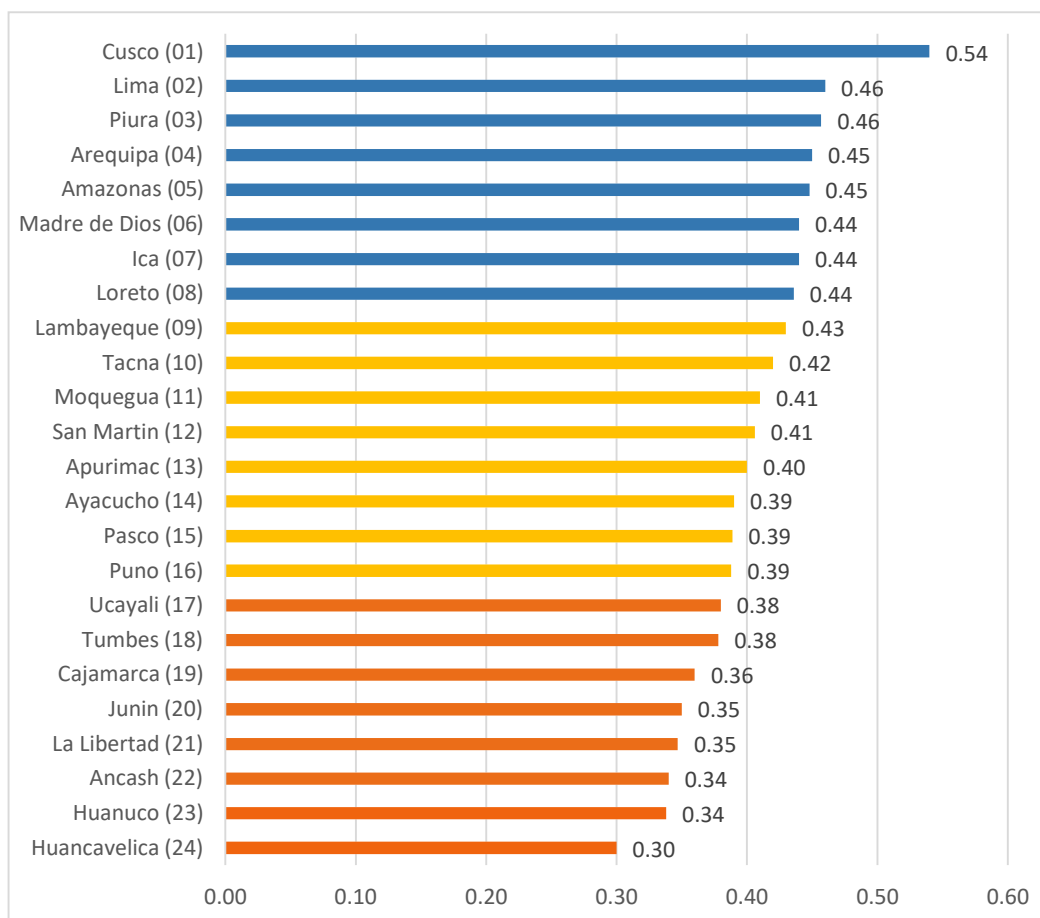
Nota: Adaptado de Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, 2020. *Ranking de los destinos visitados por los vacacionistas nacionales (2014 – 2019)*.

En el 2018, la región Huánuco obtuvo una calificación por debajo del mínimo aceptable (80 puntos) en el índice de satisfacción de los turistas internos que visitaron la región. Los criterios que se consideraron para medir el nivel de recomendación de visita a la región fueron: la hospitalidad y trato de la gente, la seguridad que le ofrece al turista, servicios de transporte local, limpieza de la ciudad, tránsito vehicular en la ciudad, evaluación de los servicios turísticos y evaluación de los recursos turístico. Cabe indicar que en la actualidad en la región Huánuco existe una alta tasa de informalidad, el 90.1% de los prestadores de servicios turísticos son informales.



*Figura 20.* Índice de Satisfacción de los Turistas Internos Según Regiones, 2018  
 Nota: Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018. *Reporte regional de turismo.*

En el año 2019, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), en el Índice de Competitividad Turística Departamental, el departamento de Huánuco ocupó el puesto 23 del ranking nacional, siendo uno de los departamentos más rezagados al obtener un puntaje de 0.34. Este resultado indica que los valores alcanzados en las variables analizadas dentro de los cuatro pilares: a) Ambiente apto, b) Políticas de viajes y turismo, y condiciones habilitadoras, c) Infraestructura turística y d) Recursos naturales y culturales; son deficientes.



*Figura 21. Índice de Competitividad Turística Departamental 2019 - Puntajes*  
 Adaptado de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEXPERU, 2019.  
*Desempeño y competitividad turística en el Perú – Resultados en 2019.*

La gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco ha tenido un débil desempeño. Las actividades e inversiones ejecutadas por las entidades públicas en turismo no han contribuido en mejorar la competitividad turística de la región. A la fecha se tiene una débil gestión del destino y una escasa infraestructura turística pública que no permite brindar adecuados servicios turísticos a los visitantes. Los factores de la gestión de la inversión pública en turismo que no han permitido mejorar la competitividad turística de la región Huánuco son: i) Débil gestión financiera; ii) Escasa inversión en la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura turística pública; iii) Bajo desempeño del personal y iv) Débil evaluación y seguimiento.

### 4.3.1. Débil gestión financiera.

En los últimos cinco años el Gobierno Central le ha asignado en promedio 1.3% del presupuesto total de la república al departamento de Huánuco. Presupuesto que ha sido irrisorio para atender las diferentes necesidades e inversiones que demanda el departamento, cuya población en el 2020 fue 760,267 habitantes, que representa al 2.3% de la población nacional.

Tabla 13  
*Departamento de Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), periodo 2015-2019 (en millones de soles)*

	2015	2016	2017	2018	2019
PMI - Nacional	152,888.9	158,282.2	176,300.5	187,500.6	188,571.4
PIM - Pliego 448: Gobierno Regional Huánuco	957.4	1,003.5	1,208.4	1,369.7	1,406.6
PIM- Gobiernos Locales	864.5	1,014.9	1,258.0	1,166.2	944.4
PIM Total - Región Huánuco	1,821.9	2,018.4	2,466.4	2,535.9	2,351.0
%	1.2	1.3	1.4	1.4	1.2

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

En ese sentido el Gobierno Regional Huánuco y los gobiernos locales han priorizado su presupuesto, en función a las necesidades sociales y metas establecidas por su política de desarrollo, siendo el turismo, uno de los sectores con menor asignación presupuestal, que en el periodo 2015 – 2019, obtuvo menos del 1% del presupuesto general. La región Huánuco tenido una débil gestión financiera en el sector turismo, situación que no ha permitido ejecutar inversiones para mejorar la infraestructura turística pública de los principales recursos y atractivos turísticos de la región.

En el periodo 2015 – 2019, el Gobierno Regional Huánuco, asignó menos del 0.1 % de su Presupuesto Inicial Modificado (PIM) a la Función Turismo. Sin embargo, alcanzo

una variación del 38.3%, pasando de los S/ 652,146.0 soles en el 2015 a S/ 901, 634.00 en el 2019. De las 19 funciones a las que asigna presupuesto el Gobierno Regional Huánuco, en el 2019 la función turismo se ubicó en el puesto 14 de prioridad. (Ver tabla 28 del Apéndice N° 01).

Tabla 14  
*Gobierno Regional Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), según función, periodo 2015- 2019 (en millones de soles corrientes)*

	2015	2019	Variación % (2019 - 2015)
PIM - Pliego 448: Gobierno Regional Huánuco	957,414.3	1,406,589.2	46.9
Función 09: Turismo	652.146	901.634	38.3
% Función Turismo sobre el total	0.07	0.06	

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

En el caso de los gobiernos locales, en el periodo 2015 - 2019, la Función Turismo tuvo una variación del 54.9% en la asignación presupuestal del Presupuesto Inicial Modificado (PIM). Pasando de los S/ 5,230,691.0 soles en el 2015 a S/ 8,102,028.0 en el 2019, sin embargo, solo alcanzó el 0.9% del PIM total.

Tabla 15  
*Gobiernos locales de Huánuco, Presupuesto Inicial Modificado (PIM), según función, periodo 2015- 2019 (en millones de soles corrientes)*

	2015	2019	Variación % (2019-2015)
PIM- Gobiernos Locales*	864,480.7	944,412.1	9.2
Función 09: Turismo	5,230.7	8,102.0	54.9
%	0.61	0.86	

Nota: Adaptado del por Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

\*El PIM general del Gobierno Regional Huánuco, con todas las funciones presupuestales (2015 – 2019) se presenta en la Tabla N° 29 del Apéndice 1.



Las entidades públicas del sector turismo de la Región Huánuco, tienen una débil capacidad de gestionar recursos públicos. Las restricciones presupuestales se deben a la falta de priorización y valoración del sector. Los reportes financieros que disponen las entidades públicas están basados en informaciones sobre los gastos públicos efectuados en compras y contrataciones.

En la región Huánuco a la fecha no se han formulado ni ejecutado inversiones turísticas públicas con fondos de APP (Asociación pública y privada), obras por impuesto ni cooperación internacional.

#### **4.3.2. Escasa inversión en la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura turística pública.**

En el periodo 2015 – 2019, la inversión pública en turismo en la región Huánuco ha crecido significativamente, alcanzando una tasa de crecimiento media de 11.2%, pasando de los S/. 5,882,837 millones de soles en el 2015 a S/. 9,003,662 millones de soles en el 2019. Siendo los gobiernos locales los que más presupuesto asignaron a la Función Turismo. Cuyo gasto fue destinado mayoritariamente al desarrollo de actividades y en menor proporción para la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura turística.

Tabla 16  
*Presupuesto Inicial Modificado (PIM) en la Función Turismo en la región Huánuco, años 2015 - 2019*

Año	Nivel de Gobierno	Función Turismo		
		Actividades	Proyectos	PIM Total
2015	Gobierno Regional	648,266	3,880	652,146
	Gobiernos Locales	4,240,959	989,732	5,230,691
	Total	4,889,225	993,612	5,882,837
2019	Gobierno Regional	608,827	292,807	901,634
	Gobiernos Locales	5,693,323	2,408,705	8,102,028
	Total	6,302,150	2,701,512	<b>9,003,662</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>. El PIM general de los gobiernos locales de la región Huánuco, con todas las funciones presupuestales (2015-2019) se presenta en la Tabla N° 30 del Apéndice 1.

La ejecución del gasto en la inversión pública en turismo en el periodo 2015 - 2019 tuvo una tasa de crecimiento media de 6.9%, pasando de los S/. 5,202,286 millones de soles en el 2015 a S/. 6,792,131 millones de soles en el 2019. La mayor ejecución de la inversión pública en turismo fue realizada por los gobiernos locales. En el 2019, se registró la menor ejecución del gasto respecto a la PMI, alcanzando el 75.4% de la ejecución del gasto en la Función Turismo.

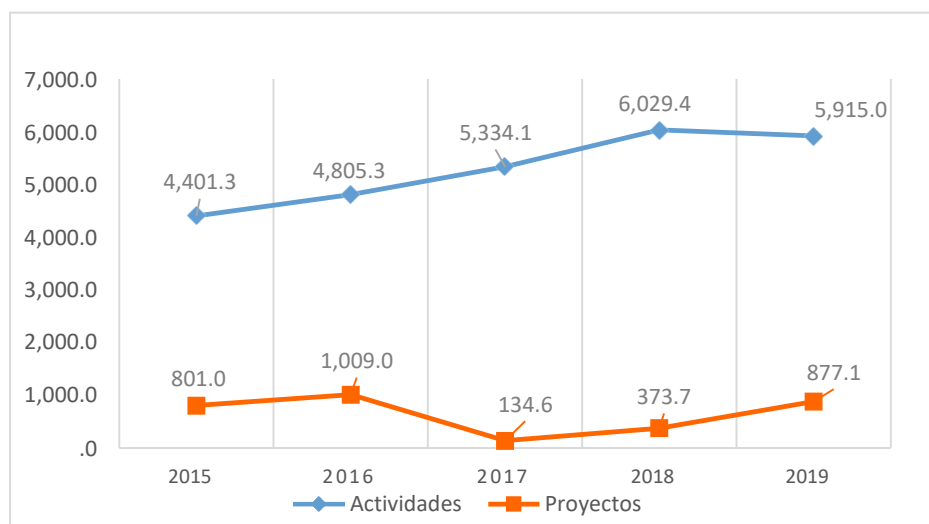
Tabla 17  
*Ejecución del gasto en la Función Turismo en la región Huánuco, periodo 2015-2019*

Año	Nivel de Gobierno	PIM Turismo	Ejecución			
			Actividades	Proyectos	Total	%
2015	Gobierno Regional	652,146	620,909	3,880	624,789	95.8
	Gobiernos Locales	5,230,691	3,780,388	797,109	4,577,497	87.5
	Total	5,882,837	4,401,297	800,989	5,202,286	88.4
2019	Gobierno Regional	901,634	508,264	197,977	706,241	78.3
	Gobiernos Locales	8,102,028	5,406,755	679,135	6,085,890	75.1
	Total	9,003,662	5,915,019	877,112	6,792,131	<b>75.4</b>

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>. La ejecución del gasto en la función turismo en la región Huánuco, detallado (2015-2019) se presenta en la Tabla N° 31 del Apéndice 1.

La inversión pública en turismo de la región en el periodo 2015 - 2019, fue destinada mayoritariamente al desarrollo de actividades. En promedio anualmente solo se ha destinado un 12% del presupuesto asignado a la función turismo al desarrollo de proyectos de infraestructura turística. Actualmente se tiene 34 proyectos de inversión en turismo en el banco de proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF,

registrados durante el periodo 2009 – 2020, de los cuales solo se han ejecutado 05 proyectos. (Ver tabla 32 del Apéndice 1)



*Figura 22. Ejecución del Gasto en Actividades y Proyectos de Inversión de la Función Turismo en la Región Huánuco, Periodo 2015- 2019 (En millones de soles)*  
Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

En el periodo 2015 – 2019 las entidades públicas del sector turismo de la región Huánuco han tenido un bajo desempeño en la ejecución de proyectos públicos en, contribuyendo solo en un 5% a nivel nacional. En el 2019 alcanzando una variación porcentual del 35% respecto al 2015.

**Tabla 18**  
*Ejecución de Proyectos de Inversión de la Función Turismo a Nivel Nacional, Periodo 2015- 2019 (Millones de soles)*

	2015	2019	Variación % (2019 – 2015)
Perú	94,145.7	123,290.7	31%
Huánuco	4,581.4	6,186.2	35%
%	4.9	5.0	

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

En el 2019, el Gobierno Regional Huánuco, alcanzó el puesto 14 en el Ranking de ejecución de inversión pública en proyectos de turismo a nivel de gobiernos regionales, porque sólo asignó S/ 100,311 soles para la elaboración de un expediente técnico.

Tabla 19

*Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Regionales, Periodo 2015- 2019*

	Gobierno Regional	Ejecución en Proyectos	
		2,015	2,019
1	Amazonas	1,608,603	13,392,002
2	Cusco	8,324,053	10,307,917
3	Loreto	---	2,020,457
4	San Martín	415,167	1,578,850
5	Moquegua	65,679	650,306
6	La Libertad	1,153,032	548,682
7	Cajamarca	---	517,824
8	Tacna	---	404,657
9	Apurímac	451,308	395,909
10	Ayacucho	2,735,551	296,346
11	Arequipa	13,830,241	233,752
12	Tumbes	41,180	205,705
13	Huancavelica	---	187,628
<b>14</b>	<b>Huánuco</b>	<b>3,880</b>	<b>100,311</b>
15	Ucayali	3,342,560	93,472
16	Lima	3,585,990	26,102
17	Lambayeque	142,189	20,791
18	Junín	151,035	-----
19	Puno	591,484	---
20	Pasco	---	---
21	Piura	18,800	---
22	Ancash	---	---
23	Ica	---	---
24	Madre de Dios	3,230	---
25	Callao	---	---
	<b>Total</b>	<b>36,463,982</b>	<b>30,980,712</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>. El ranking de ejecución de inversión pública en proyectos de turismo a nivel de gobiernos regionales, detallado (2015-2019) se presenta en la Tabla N° 33 del Apéndice 1).

Respecto a los gobiernos locales de la región Huánuco, en el periodo 2015 – 2019, ha tenido una variación del 33%, pasando de S/ 4,577,497 soles en el 2015 a S/ 6,085,890 soles en el 2019. Ese año se formularon 06 fichas de proyectos y la región alcanzó el puesto 04 en el Ranking de ejecución de inversión pública en proyectos de turismo a nivel de Gobiernos locales.

Tabla 20  
*Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Locales, Periodo 2015- 2019*

	Gobiernos Locales	Ejecución	
		2015	2019
1	Cusco	9,147,216	19,009,565
2	Arequipa	10,613,884	8,494,339
3	Lima	4,288,126	11,303,075
4	<b>Huánuco</b>	<b>4,577,497</b>	<b>6,085,890</b>
5	Moquegua	1,349,178	5,395,016
6	Junín	1,941,258	6,046,214
7	La Libertad	2,363,880	5,169,676
8	Puno	3,743,387	3,028,084
9	Ancash	1,937,359	3,609,479
10	Huancavelica	711,596	1,040,475
11	San Martín	3,865,953	3,336,839
12	Cajamarca	2,559,690	1,945,474
13	Tacna	1,452,057	1,518,385
14	Apurímac	807,110	2,764,586
15	Pasco	1,978,576	2,533,597
16	Ayacucho	2,016,092	1,726,767
17	Piura	1,241,248	2,003,402
18	Loreto	1,270,180	1,065,436
19	Amazonas	283,676	2,370,454
20	Ica	540,527	475,140
21	Lambayeque	324,391	1,570,891
22	Ucayali	544,566	732,045
23	Callao	112,831	584,344
24	Madre De Dios	11,400	155,444
25	Tumbes	---	345,323
	<b>Total</b>	<b>57,681,678</b>	<b>92,309,940</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>. El ranking de ejecución de inversión pública en proyectos de turismo a nivel de gobiernos locales (2015- 2019), detallado se presenta en la tabla 34 del Apéndice 1.

#### **4.3.3. Bajo desempeño del personal.**

El Gobierno Regional y gobiernos locales de la región Huánuco, carecen de personal técnico que asuman las responsabilidades que conlleva la gestión de la inversión pública en turismo: financiamiento, inversiones, evaluación y seguimiento, porque en la estructura de cargos y puestos del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la dirección, sub gerencia y/o área de turismo de las entidades públicas de Huánuco no se contemplan funciones relacionadas a la gestión de la inversión en turismo; asimismo, en los Cuadro de Asignación de Personal (CAP) no se tienen considerado un puesto para un especialista en inversión en turismo, generalmente esta labor es designada al personal de la oficina técnica administrativa, al especialista y/o técnico en turismo.

El desempeño alcanzado por los especialistas administrativos, especialistas y/o técnicos en turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo y Sub Gerencia o Áreas de Turismo de los gobiernos locales de Huánuco, en materia de gestión de la inversión pública en turismo ha sido bajo debido a la inexperiencia en la función, escasa capacitación en el tema, alta y continua rotación del personal.

#### **4.3.4. Débil evaluación y seguimiento.**

Si bien es cierto que en los últimos años el Gobierno Regional y los gobiernos locales de la región Huánuco han incrementado la inversión pública en turismo, ello no ha sido suficiente y no ha contribuido a mejorar la competitividad turística de la región.

En la actualidad las entidades públicas responsables de desarrollar la actividad turística en la región Huánuco no realizan la evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados de las intervenciones y/o actividades realizadas mediante un gasto público.



*Figura 23.* Factores del débil desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco

## **Capítulo V: Propuesta de Valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad de la Región Huánuco”**

A partir del análisis de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco y el marco teórico conceptual se propone el modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco. El cual tiene como base el Modelo de competitividad de Crouch & Ritchie y las recomendaciones sobre la inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno del OCDE.

### **5.1. Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo**

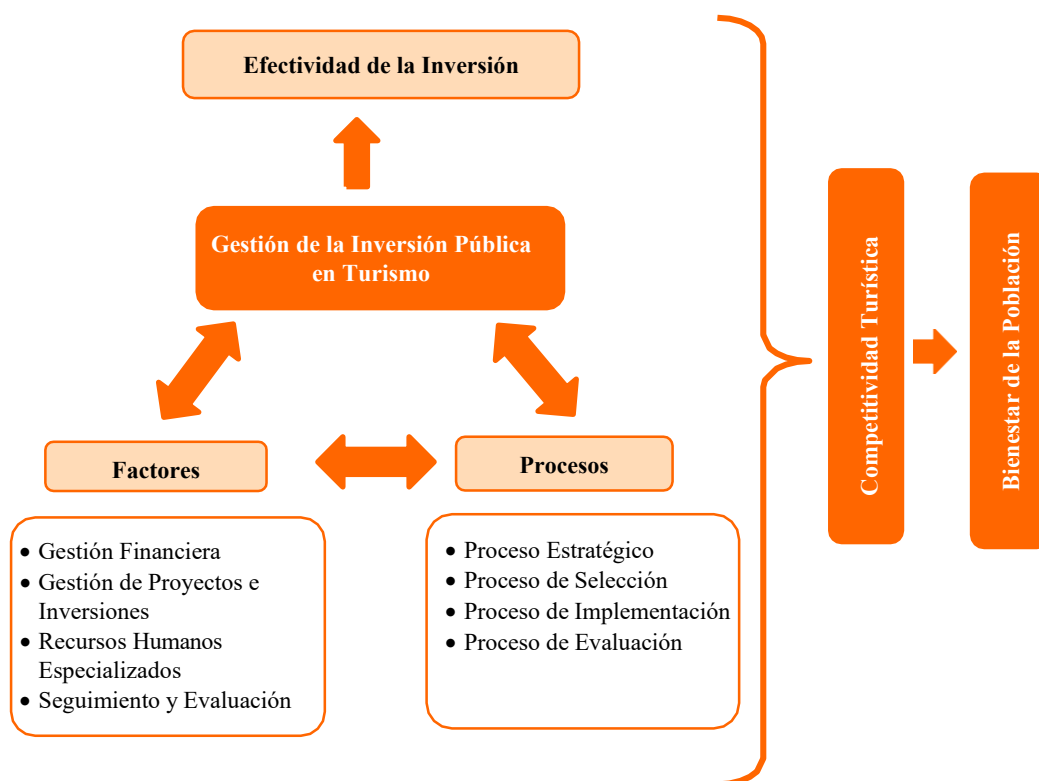
La gestión de la inversión pública en turismo debe estar orientado a mejorar la competitividad turística de un destino turístico para contribuir en el bienestar de la población y alcanzar un óptimo nivel de satisfacción de los visitantes. Para ello es necesario e importante fortalecer a las instituciones responsables de la gestión de la inversión pública en turismo en el ámbito regional y local, quienes deben mejorar los factores y procesos para obtener una efectiva gestión de la inversión pública.

Asimismo, la gestión de la inversión pública en turismo debe ser considerada una función administrativa permanente de la Dirección / Sub Gerencia/ Área de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional o gobiernos locales, que tenga por finalidad hacer una adecuada inversión de los recursos del Estado peruano para dinamizar la economía local con el fin de generar bienestar a la población.

La propuesta del modelo de gestión de la inversión pública en turismo en términos generales es una estructura teoría del conjunto de factores y procesos que deben implementar la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco y gobiernos locales para alcanzar una efectiva inversión pública en turismo que

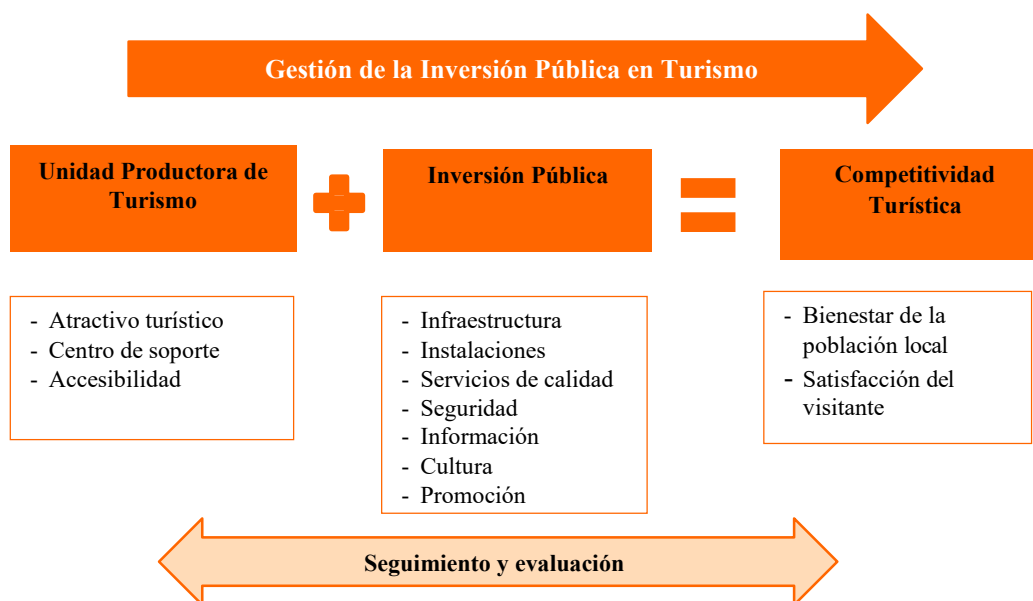


conlleve a mejorar la competitividad turística de la región Huánuco y generar bienestar en la población.



*Figura 24.* Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco

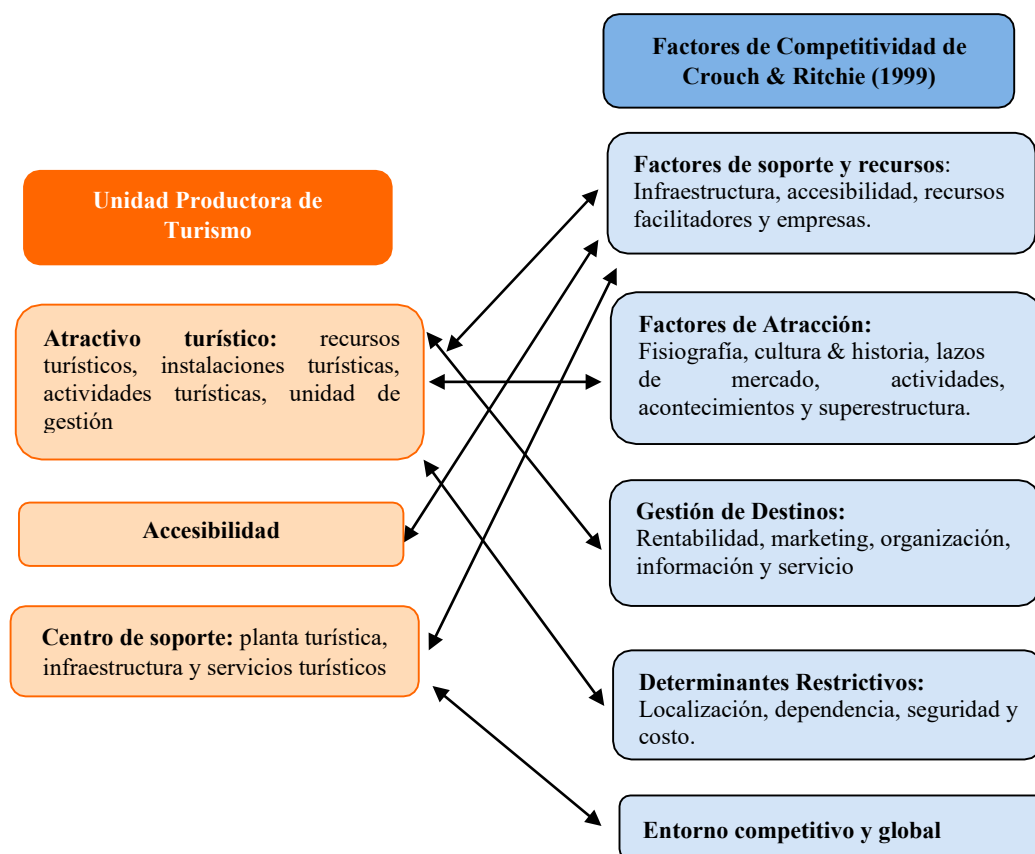
La gestión de la inversión pública en turismo debe generar fuentes de financiamiento y promover la inversión para mejorar la competitividad del destino turístico, en tal sentido las inversiones deben estar orientadas a potenciar la unidad productora de turismo (UP), por ser considerada la base para el desarrollo de la actividad turística, para así generar experiencias positivas y superar las expectativas de los visitantes.



*Figura 25.* Gestión de la Inversión Pública en Turismo

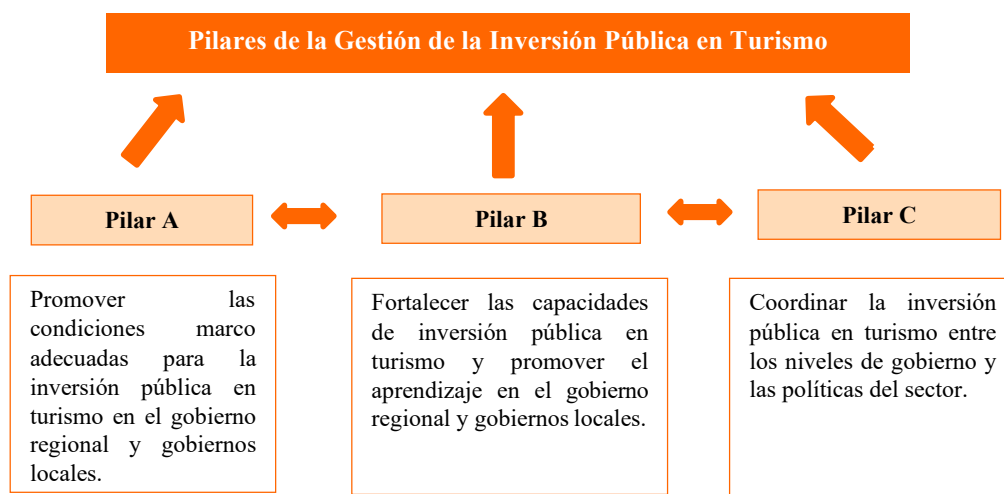
La inversión pública en turismo es fundamental para el crecimiento de la actividad turística y a su vez, la competitividad turística de un destino y el bienestar de los residentes depende del grado de eficiencia con que se gestione la inversión pública en turismo. Una efectiva gestión de la inversión pública en turismo contribuirá en generar condiciones favorables para el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de un destino turístico.

El modelo conceptual de competitividad del destino de Crouch y Ritchie (1999), plantea que para lograr la competitividad turística de un destino y mejorar el bienestar de los residentes es necesario comprender la relación y la interacción entre los factores de competitividad. En la actualidad dichos factores están relacionados a los elementos de la unidad productora de turismo y que en conjunto permiten generar una óptima experiencia turística.



*Figura 26.* Relación de los Elementos de la Unidad Productora de Turismo y los Factores de Competitividad Turística de Crouch y Ritchie (1999).

Reconociendo que la gestión de la inversión pública en turismo efectiva permitirá mejorar la competitividad turística de un destino turístico y por ende generar bienestar a la población local y teniendo en consideración la “Recomendación sobre la inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno”, propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se plantea tres pilares fundamentales para alcanzar una efectiva gestión de la inversión pública en turismo, los cuales permitirá optimizar la administración de los recursos públicos asignados al sector.



*Figura 27. Pilares de la Inversión Pública Efectiva en el Sector Turismo*

Para alcanzar una efectiva inversión pública en turismo, se debe implementar los factores y procesos que permitan hacer una mejor administración de los recursos públicos asignados al sector.

**Tabla 21**  
*Propuesta de Acciones Para Implementar los Pilares de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo*

Pilares de la gestión de la inversión pública efectiva en turismo	Propuesta de acciones a realizar
<p><b>Pilar A:</b> Promover las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en turismo en el gobierno regional y gobiernos locales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la inversión pública en turismo en el Gobierno Regional y Gobiernos locales e insertarlos en los documentos de planificación estratégica (PEI, POI y planes sectoriales).</li> <li>2. Incorporar las políticas nacionales y regionales de turismo en la toma de decisiones respecto a la inversión pública en turismo.</li> <li>3. Actualizar los documentos de gestión (ROF, MOF y otros) e incorporar las funciones que conlleva la programación y ejecución de inversiones en el área de turismo.</li> <li>4. Priorizar la inversión pública para el desarrollo de la Unidad Productora de Turismo.</li> <li>5. Realizar un seguimiento y evaluación permanentemente de los resultados e impactos de la inversión pública en turismo.</li> </ol>

Pilares de la gestión de la inversión pública efectiva en turismo	Propuesta de acciones a realizar
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Establecer acuerdos interinstitucionales y sectoriales que ayuden a alcanzar una efectiva gestión de la inversión pública en turismo para el Gobierno Regional y Gobiernos locales.</li> <li>7. Desarrollar alianzas públicas - privadas (APP) para diversificar y gestionar nuevas fuentes de financiamiento.</li> <li>8. Garantizar la transparencia presupuestal.</li> </ol>
<p><b>Pilar B:</b> Fortalecer las capacidades de inversión pública en turismo y promover su aprendizaje en el gobierno regional y gobiernos locales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal especializado en inversión pública en turismo en el Gobierno Regional y Gobiernos locales.</li> <li>2. Desarrollar el aprendizaje continuo de gestión de la inversión pública en turismo.</li> <li>3. Involucrar a los grupos de interés públicos y privados del sector turismo durante todo el ciclo de inversión.</li> </ol>
<p><b>Pilar C:</b> Coordinar la inversión pública en turismo en todos los niveles de gobierno y sectores públicos y privados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la inversión pública en turismo con las entidades públicas de turismo a nivel nacional, regional y local para crear sinergias y evitar duplicidad de inversión en el mismo espacio o área geográfica.</li> <li>2. Coordinar con otros sectores involucrados para lograr un desarrollo integral y evitar conflictos entre las inversiones e interés.</li> <li>3. Establecer mecanismos de comunicación y coordinación con las entidades públicas y privadas de turismo.</li> <li>4. Sociabilizar los proyectos de inversión pública con el sector privado.</li> <li>5. Promover la inversión privada en el sector turismo.</li> </ol>

La gestión de la inversión pública en turismo tiene factores y procesos que se debe implementar para efectivizar la administración de los recursos públicos asignados al sector.

### 5.1.1. Factores de la gestión de la inversión pública en turismo.

Del análisis realizado a la actual gestión de la inversión pública en turismo en el Gobierno Regional de Huánuco y los gobiernos locales, se considera que la mejora de los

siguientes factores permitirá tener un óptimo desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco:

a. Gestión financiera: las entidades públicas en turismo requieren una asignación presupuestal para cumplir sus fines, lograr sus objetivos y/o metas. El área responsable de la gestión de la inversión pública en turismo debe gestionar la asignación de recursos económicos para el desarrollo de actividades e inversiones, a través de recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, donaciones, apoyo de terceros, cooperación internacional, etc. Asimismo, debe gestionar el desarrollo de inversiones Públicas & Privadas y Obras por Impuesto.

Para la administración efectiva de los recursos que poseen las entidades públicas en turismo, el área responsable debe planificar y organizar el presupuesto asignado, gestionar el financiamiento de inversiones en turismo y supervisar el uso de sus recursos.

b. Gestión de Proyectos e Inversiones: está orientado a gestionar la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública en turismo e Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y Reposición (IOARR) en el destino turístico.

Las intervenciones deben ser sobre los recursos turísticos priorizados para el cierre de brechas del sector y acceso de servicios públicos para el desarrollo de actividad turística. En el caso del Gobierno Regional de Huánuco también puede brindar asistencia técnica a los gobiernos locales.

c. Recursos humanos especializados: comprende la contratación y/o dotación de personal con conocimientos, experiencia y aptitudes vinculados a la gestión de inversión pública y del sector turismo.

d Seguimiento y evaluación: Para realizar una eficiente gestión de la inversión pública en turismo se debe realizar un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos de las intervenciones y/o actividades ejecutadas mediante el gasto público para mejorar la efectividad de la inversión pública.

Para el seguimiento y evaluación de las inversiones se debe considerar el cronograma, presupuesto y resultado establecidos al inicio.



Figura 28. Factores de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo

### 5.12. Procesos de la gestión de la inversión pública en turismo.

En los últimos años la región Huánuco ha tenido un débil desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo que no ha permitido mejorar la competitividad turística de la Región. Es importante realizar una evaluación previa de la efectividad y eficiencia de la inversión pública en turismo que ha tenido una entidad responsable para plantear e implementar acciones dentro de un proceso ordenado y consecutivo, que permitan hacer un óptimo uso de los recursos del Estado y generar beneficios sociales.

Para obtener una efectiva y eficiente gestión de la inversión pública en turismo se debe seguir un proceso ordenado que parta de una planificación estratégica, selección de inversiones, implementación y evaluación permanente.

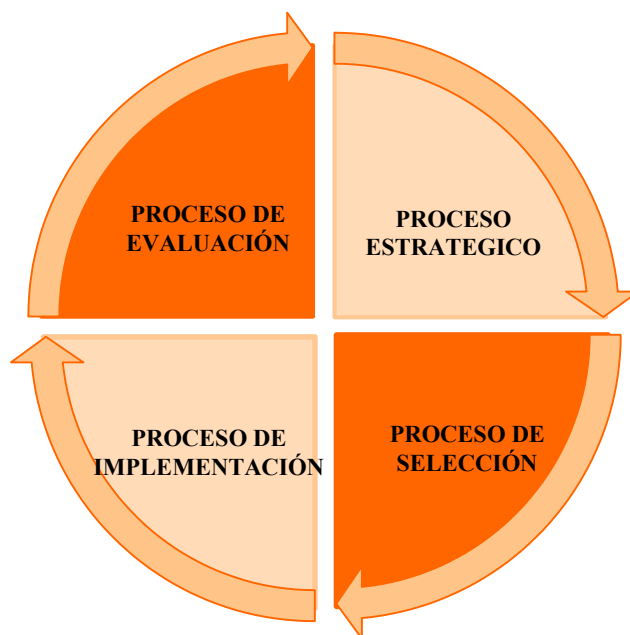
a. Proceso Estratégico: la gestión de la inversión pública en turismo debe partir del análisis de la planificación estratégica y políticas de desarrollo, planteadas en el ámbito del destino turístico. Se debe coordinar entre los niveles de gobierno nacional, regional y local.

b. Proceso de selección: se debe evaluar las condiciones y pertinencia de las inversiones para hacer una mejor selección de proyectos y actividades que permitan generar una oferta turística de calidad que esté orientada a generar experiencias positivas y superar las expectativas de los visitantes y población local.

c. Proceso de Implementación: en esta etapa se debe garantizar la adecuada implementación y finalización de los proyectos y actividades programadas dentro del plazo establecido. Para alcanzar los objetivos planteados y evitar sobre costos u otros riesgos.

d. Proceso de evaluación: Desde el inicio hasta cierre del proceso de gestión de la inversión pública se debe realizar una evaluación permanente de las inversiones y actividades realizadas para tener una mejora continua de la administración de la inversión pública.





*Figura 29.* Procesos de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo

La inversión pública en turismo debe formar parte de los documentos de planificación estratégica (PEI, POI, PERTUR, PDTL<sup>10</sup>, en base a ello se deben determinar la pertinencia de la inversión en base a los beneficios que va generar; para posteriormente realizar su implementación y su evaluación.

## **5.2. Propuesta: “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”**

En la actualidad la región Huánuco tiene un débil desempeño de la gestión de la inversión pública en turismo, urge realizar un empoderamiento de las entidades responsables para que sus intervenciones e inversiones contribuyan a mejorar la competitividad turística de la Región.

<sup>10</sup> PEI (Plan estratégico Institucional), POI (Plan Operativo Institucional), PERTUR (Plan Estratégico regional de Turismo) y PDTL (Plan de Desarrollo Turístico Local).

Para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco se requiere cambiar el modelo de gestión de la inversión pública en turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco y de las Sub Gerencias o Áreas de Turismo de los gobiernos locales por el modelo propuesto en la presente tesis, así mismo, ampliar la cobertura de atención de los mismos.

Teniendo en considerando que la región Huánuco cuenta con 05 zonas de desarrollo turístico identificadas en el Plan Estratégico Regional de Turismo de la Región Huánuco<sup>11</sup>, se propone crear 03 Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco en las provincias de Dos de Mayo, Lauricocha y Puerto Inca, para optimizar y desarrollar las capacidades de gestión turística y promover el fortalecimiento del sector privado. Cuyas sedes deben estar ubicados en los centros de soporte principal.

Tabla 22  
*Zonas de Desarrollo Turístico de la Región Huánuco*

<b>Zonas de Desarrollo Turístico</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Atractivo Ancla</b>	<b>Centro de Soporte principal</b>
Tingo María	Provincias: Leoncio Prado y Huamalíes (Distrito Monzón).	Parque Nacional de Tingo María	Tingo María
Huánuco y sus alrededores	Provincias: Ambo, Huánuco, Pachitea y Yarowilca	Zona Arqueológica Monumental Kotosh	Huánuco
La Unión	Provincias: Dos de Mayo y Huamalíes	Zona Arqueológica Monumental Huánuco Pampa	La Unión
Lauricocha	Provincia: Lauricocha	Zona Reservada Cordillera Huayhuash	Jesús
Puerto Inca	Provincia Puerto Inca	Río Hirviente Mayantuyacu	Puerto Inca

Nota: Adaptado del Gobierno Regional Huánuco, 2018. *Plan Estratégico Regional de Turismo – PERTUR Huánuco*.

<sup>11</sup> Aprobado mediante Ordenanza Regional N° 104-2018-GRHCO

Las nuevas Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco deben cumplir las funciones de las Direcciones de línea (Comercio Exterior, Turismo y Artesanía) en el ámbito de su jurisdicción, las funciones asignadas a la Dirección Zonal de Leoncio Prado<sup>12</sup> e incorporar otras que estén orientadas a la gestión de la inversión pública en turismo, que se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 23

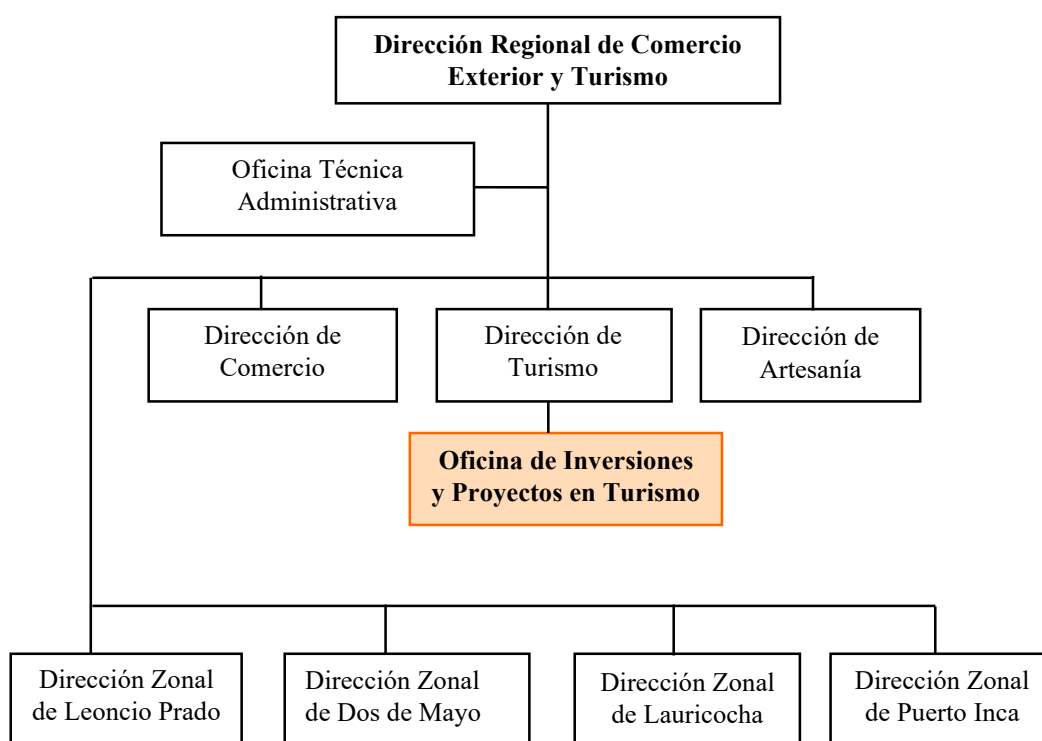
*Funciones de las Nuevas Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco*

<b>Funciones Actuales de la Dirección Zonal Leoncio Prado</b>	<b>Nuevas funciones</b>
a) Promover acciones que apoyen el desarrollo del comercio exterior, de la actividad turística y artesanal de la provincia con la participación de entidades públicas y privadas.	h) Coordinar y apoyar a la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo para la formulación, ejecución y evaluación de inversiones y proyectos públicos en turismo.
b) Identificar oportunidades de inversión, difundir y promover el crecimiento de la inversión en el Sector de su competencia.	i) Coordinar y brindar asistencia técnica a los gobiernos locales en materia de inversiones y proyectos públicos en turismo.
c) Coordinar acciones en materia de su competencia con la Dirección Regional para analizar y evaluar los aspectos vinculados al ámbito artesanal y la actividad turística.	j) Promover la inversión privada en turismo en su ámbito de jurisdicción.
d) Atender los procedimientos administrativos y solicitudes relacionadas con la aplicación de normas legales en el ámbito de su competencia.	
e) Proponer a la Dirección Regional planes y programas con criterios técnicos a fin de asegurar el crecimiento de la oferta exportable y la actividad turística y artesanal de la zona.	
f) Apoyar a la difusión de normas y acciones relacionadas al sector, buscando la correcta aplicación de los dispositivos y el mejoramiento de la prestación de los servicios turísticos.	
g) Otras funciones relacionadas con su competencia que se le asigne el Director Regional.	

Nota: Adaptado del Gobierno Regional Huánuco, 2011. *Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH - Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.*

<sup>12</sup> Artículo 16°, Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional Huánuco, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco, debe incorporar una Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo, en su estructura orgánica, como órgano responsable de gestionar y fomentar inversiones y proyectos públicos en turismo. Asimismo, generar oportunidades de inversiones privadas y brindar asistencia a los gobiernos locales. Con dependencia jerárquica y administrativa de la Dirección de Turismo.



*Figura 30.* Ubicación de la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo dentro del Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco  
 Nota: Adaptado de Gobierno Regional Huánuco, 2011. *Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH - Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.*

La Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo debe operar en la sede principal de la Institución, para que trabaje en coordinación directa con las áreas que están a cargo

de la gestión de la inversión pública del Gobierno Regional Huánuco, Gobiernos Locales y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR.

Tabla 24

*Áreas de Coordinación con los Órganos de Línea del Gobierno Regional Huánuco*

Órganos de Línea del Gobierno Regional Huánuco	Áreas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación.</li> <li>- Sub Gerencia de Proyectos de Inversión</li> <li>- Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Regional de Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub Gerencia de Estudios</li> <li>- Sub Gerencia de Obras y Supervisión</li> <li>- Sub Gerencia de Liquidación</li> </ul>

Las funciones que debe cumplir la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo deben estar enmarcadas a la normatividad vigente de la Gestión Presupuestaria del Estado, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, normatividad y políticas sectoriales y Planificación Estratégica Nacional y Regional.

- a) Formular y gestionar la aprobación del presupuesto de la Dirección de Turismo y sus modificaciones presupuestales.
- b) Gestionar la obtención de recursos a través de fuentes cooperantes.
- c) Monitorear y evaluar la ejecución física y financiera de las inversiones y proyectos en turismo.
- d) Planificar, proponer, dirigir, organizar y supervisar las acciones y procesos para la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública en turismo e Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y Reposición - IOARR, en concordancia con los lineamientos y política de sectoriales y priorización a nivel regional.

- e) Promover en coordinación con los gobiernos locales la formulación de proyectos que fortalezcan la unidad productora de turismo.
- f) Evaluar y emitir Informes técnicos sobre las inversiones y proyectos en turismo.
- g) Gestionar la viabilidad de los proyectos públicos en turismo en el marco de la normatividad vigente.
- h) Participar en la priorización y evaluación de proyectos en turismo a incluirse en el Programa Multianual de Inversiones
- i) Registrar y mantener actualizados los proyectos e inversiones en el aplicativo informático del Banco de Proyectos.
- j) Programar y elaborar los expedientes técnicos de las obras y/o proyectos en turismo para su presentación y aprobación en las instancias correspondientes.
- k) Controlar e informar sobre los avances físico y financieros de las obras y proyectos en turismo en ejecución, de acuerdo a los plazos establecidos.
- l) Controlar la correcta aplicación y uso de los recursos materiales, financieros y del personal en la ejecución de los proyectos de inversión y liquidación de obras a su cargo de acuerdo a los plazos establecidos.
- m) Concertar y proponer convenios y contratos para la formulación y ejecución de proyectos de inversiones de conformidad con la normatividad vigente.
- n) Fomentar y promover el desarrollo de la inversión privada en turismo en la región Huánuco.
- o) Promover la capacitación permanente del personal técnico, encargados de la identificación, formulación y evaluación de inversiones y proyectos en turismo; así como de los funcionarios, servidores y público en general.

p) Brindar asistencia técnica especializada en los asuntos de su competencia

La estructura orgánica de la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo de la DIRCETUR Huánuco debe estar conformado por profesionales especializados, que apliquen el nuevo modelo de gestión de la inversión pública en turismo propuesto en el presente trabajo de investigación.

Tabla 25

*Cargo Estructural de la Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo*

Denominación de la Unidad Orgánica:		Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo
Cargo Estructural	Función principal	Cantidad
Director de Sistema Administrativo	Dirigir y evaluar la gestión de la inversión pública y privada en turismo, en marco de la normativa sectorial.	01
Especialista en Proyectos e Inversiones Públicas en Turismo	Formular, evaluar las inversiones y proyectos públicos en turismo y realizar el seguimiento de proyectos durante la fase de ejecución.	01
Especialista en Proyectos e Inversiones Privadas en Turismo	Promover y evaluar proyectos de inversión privada en turismo.	01
Especialista en Turismo	Formular y evaluar las inversiones y proyectos públicos en turismo.	01
Técnico Administrativo	Programación, ejecución y control del presupuesto, administración del Banco de proyectos y organización de asistencia técnica y cursos de capacitación.	01

La implementación y funcionamiento de las Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco se puede realizar a través de la formulación y ejecución de un proyecto de inversión denominado “Mejoramiento de la capacidad operativa de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo en las provincias de Dos de Mayo, Lauricocha y Puerto en el departamento de Huánuco” en la función “Planeamiento, gestión y reserva de contingencia”. Asimismo, se puede realizar través de la colaboración de los gobiernos locales, mediante convenios de cooperación Interinstitucional.

Cabe mencionar que el Gobierno Regional Huánuco, cuenta con Oficinas Sub Regionales de Desarrollo en las provincias de Dos de Mayo, Lauricocha y Puerto Inca, donde podrían instalarse las Direcciones Zonales de la DIRCETUR Huánuco.

Los gobiernos locales, respecto a la Sub Gerencias o Áreas de Turismo, deben incorporar en su Reglamento de Organización y Funciones – ROF, las siguientes funciones:

- Coordinar con la Gerencia de Infraestructura y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco, la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística.
- Promover e incentivar la inversión privada en las áreas de desarrollo turístico.

Asimismo, se recomienda que la Sub Gerencia o Área de Turismo, cuente con una Oficina de Asistencia e Información Turística permanente que adopte el modelo de atención de las Oficinas de Iperú, para fortalecer el servicio de información y promoción turística.

Para que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco y las Sub Gerencias o Áreas de Turismo de los gobiernos locales mejoren la competitividad turística de la región Huánuco deben implementar el modelo de gestión de la inversión pública en turismo propuesto en la presente tesis.



## Contrastación de las propuestas con la opinión de expertos

Para la validación de las propuestas de valor de la presente tesis se realizó tres entrevistas a expertos en gestión de la inversión pública en turismo, con la finalidad de conocer sus opiniones y sugerencias. (Ver Apéndice 2)

Tabla 26  
*Entrevista a Expertos*

Preguntas	Expertos en Gestión de la Inversión Pública en Turismo		
	Ing. Edgar Abanto Zegarra	Ing. Edgar Ramírez	Lic. James Jump Brancacho
	Experiencia: 18 años Cargo Actual: Director Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca	Experiencia: 30 años Cargo actual: Director de Comercio Exterior de la DIRCETUR Huánuco	Experiencia: 16 años Cargo actual: Director Regional de Comercio Exterior y Turismo de Huánuco
¿Cree usted que una efectiva gestión de la inversión pública <b>aumentará el nivel de competitividad turística de un destino turístico?</b> <b>¿Por qué?</b>	Si porque, actualmente a las instituciones públicas del sector turismo le asignan presupuesto para el desarrollo de actividades y no para proyectos.	Definitivamente toda inversión es importe, pero esta inversión debe enmarcarse en la planificación. Si nosotros queremos ser competitivos hay que planificar desde el principio.	Sí, porque, la inversión pública a través de los proyectos es uno de los factores que contribuye a mejorar la competitividad turística.
Podría hacer un comentario o recomendación <b>sobre la gestión de la inversión pública en turismo</b>	Los requisitos fundamentales para la inversión pública en turismo son: el saneamiento físico y contar con información del flujo turístico. La propuesta debe nacer desde la actualización de los instrumentos de gestión (MOF, ROF, CAP, TUPAC, PAS).	El turismo es una actividad transversal. No es poner el presupuesto alegremente, sino aprovechar al máximo la asignación presupuestal que verdaderamente se pueda utilizar.	Hay otros elementos que también ayudarían a mejorar la competitividad, no solo es la inversión pública, hay factores como: el nivel de la inversión privada, involucramiento de la comunidad y compromiso de los gobiernos locales.

	S e debe gestionar la articulación del sector público, privado y la sociedad civil (academia)		
			Si estoy de acuerdo, me parece interesante y es una propuesta muy buena
¿Está de acuerdo con la propuesta de valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo?”	La propuesta es bastante interesante que acoge el sentir y la necesidad de todas las DIRCETURES.	Está de acuerdo con la propuesta.  El seguimiento y evaluación, deben estar presente dentro de los presupuestos	El sistema de inversiones debe garantizar la continuidad de los proyectos que han sido declarados viables, y no esperar que la autoridad de turno gestione la continuidad del proyecto.
¿Está de acuerdo con la propuesta “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”?	Observación: La Oficina de Inversiones debe ser una Dirección de Línea de la DIRCETUR.  Desarrollo de capacidades, actualización de documentos de gestión de acuerdo a la Ley del SERVIR.	Está de acuerdo con la propuesta.  Se podría efectivizar a través de un proyecto de inversión que funcione de manera provisional o de una forma especial.	Está de acuerdo con la propuesta.  Una oficina de inversiones, sería lo más idóneo porque no solo gestionaría la formulación de proyectos sino también gestionaría la inversión privada, donaciones, fondos concursables, fuentes cooperantes e inversión pública.

## Conclusiones

1. La gestión de la inversión pública en turismo en la región Huánuco ha tenido un débil desempeño. Las actividades e inversiones ejecutadas por las entidades públicas en turismo no han contribuido en mejorar la competitividad turística de la región. A la fecha se tiene una débil gestión del destino y una escasa infraestructura turística pública que no permite brindar adecuados servicios turísticos a los visitantes.
2. En la presente tesis, se ha propuesto un modelo de gestión de la inversión en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco, que está orientado alcanzar una efectiva inversión pública en turismo, a través de la implementación de factores y procesos que permitan hacer una mejor administración de los recursos públicos asignados al sector. Con la finalidad de generar bienestar en la población local y superar las expectativas de los visitantes.
3. Se ha propuesto como elementos necesarios de la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco a los “Pilares de la gestión de la inversión pública en turismo”: a) Promover las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en turismo en el gobierno regional y gobiernos locales; b) Fortalecer las capacidades de inversión pública en turismo y promover el aprendizaje en el gobierno regional y gobiernos locales; c) Coordinar la inversión pública en turismo entre los niveles de gobierno y las políticas del sector

4. Los factores que permitirán tener efectividad y eficiencia en la gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco son: a) La gestión financiera, b) La gestión de proyectos e inversiones, c) Recursos humanos especializados y d) Seguimiento y evaluación. Los cuales deben seguir un proceso ordenado, que parta de una planificación estratégica, selección de inversiones, implementación y evaluación permanente.
5. Para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco se requiere cambiar el modelo de gestión de la inversión pública en turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Huánuco y de las subgerencias o áreas de turismo de los gobiernos locales por el modelo propuesto en la presente tesis. Así mismo, se debe ampliar la cobertura de atención de la DIRCETUR través de la creación de Direcciones Zonales en las provincias de Dos de Mayo, Lauricocha y Puerto Inca e instalar una Oficina de Inversiones y Proyectos en Turismo, con dependencia jerárquica y administrativa de la Dirección de Turismo.

## **Recomendaciones**

1. Difundir los resultados de la investigación realizada, para motivar la realización de posteriores estudios relacionados a la gestión de la inversión pública en turismo y a la mejora de la competitividad turística de las regiones
2. Sociabilizar con las entidades públicas de turismo y estudiantes el “Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de una región, presentado en la presente tesis; para motivar su aplicación y desarrollo de estudios e investigaciones relacionados al tema.

## Referencias

- Aguilera, J. R. (2000). Modelo Querétaro. [CIIDET, Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias].
- Anand, R., Tuan, M. L., Kai, K., Jay-Hyung, K., & Jonas, F. (2014). *The power of public investment management*. [World Bank Group]: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/461121468164052711/pdf/The-power-of-public-investment-management-transforming-resources-into-assets-for-growth.pdf>.
- Arnao, R. (2011). *La eficiencia en la gestión pública: El caso de la gestión de la inversión pública local en el Perú*. Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo Revista de Análisis Turístico [AECIT]. (2015). Como mejorar la competitividad turística de un destino: Análisis del mediterráneo español y recomendaciones a los gestores de los destinos. *Journal of Tourism Analysis, 1º semestre*(Nº 19), 1-11.
- Bordas, E. (1993). La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. 43º Congreso de la ATEST, Bariloche.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (Propuesta de diseño)*. [Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica, CIDET].
- Carvajal, Á. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación, Vol. 12*(Nº001), 1-15.
- Casimiro, C. H. (2017). *Modelo eficiente de gestión de proyectos para la evaluación, monitoreo y control de la inversión pública en el departamento Huánuco*. [Tesis de

maestría, Universidad Nacional de Ingeniería]:

<http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/5789>.

Castro, O., Heinicke, J. C., Lucas, E., & Vega, J. A. (2016). *Análisis y propuesta de un modelo de gestión de la inversión pública para un gobierno local*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]:

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/582/2016\\_MATP\\_14-2\\_22\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/582/2016_MATP_14-2_22_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Centro de Pensamiento Turístico - Colombia [CPTUR]. (2017). *Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC*.  
<https://cptur.org/publicaciones/o0GVkLQsHFpRqCD>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2019). *Perfil del visitante extranjero*.  
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuid=>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. (2020). *Ranking de los destinos visitados por los vacacionistas nacionales (2014 - 2019)*.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity . *Journal of Business Resesearch*, Volumen 44(3), 137-152.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective* (Vol. Volumen 44). Cab International.

- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de Cultura e Turismo CULTUR*(N° 02), 1-24.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo -DIRCETUR Huánuco. (2020). *Directorio de prestadores de servicios turísticos*.
- García, A., & Siles, D. (2015). Como mejorar la competitividad turística de un destino: Análisis del mediterráneo español y recomendaciones a los gestores de los destinos. *Journal of Tourism Analysis, 1° semestre*(N° 19), 1-11.
- García, R., & García, M. (2010). *La gestión para resultado en el desarrollo: Avance y desafíos en America Latina y el Caribe* (Segunda Edición ed.). [Banco Interamericano de Desarrollo]: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.
- Gobierno Regional Huánuco. (2011). *Ordenanza Regional N° 006-2011-CR-GRH - Reglamento de organización y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo*.
- Gobierno Regional Huánuco. (2018). *Plan Estratégico Regional de Turismo - PERTUR Huánuco 2019 - 2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/422472-pertur-huanuco>.
- Gobierno Regional Huánuco. (2020). *Diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura y servicios en la región Huánuco (2021 - 2023)*.



<https://drive.google.com/file/d/1-esH1nN1rsKOGDoX4ePL0SX7UqH2FS93/view>.

González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*(N° 23), 111-128.

Hidalgo, E. M. (2014). *Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]:  
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/2995/Hidalgo%2000livera.pdf?sequence=1>.

Hong, W.-C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*(12), 105-132.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas - Economía*. Obtenido de PBI de los departamentos, según actividades económicas: Huánuco 2007-2020:  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. (2009). *Gestión pública*.

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. (2009). *Gestión pública*.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf).

International Network on Regional Economics, Mobility and Tourism y Organización Mundial del Turismo. (2015). *El turismo más cerca: medición y análisis*

*subnacional – Hacia un conjunto de orientaciones de la OMT.*

<https://doi.org/10.18111/9789284417063>.

International Network on Regional Economics, Mobility and Tourism y Organización

Mundial del Turismo. (2015). *El turismo más de cerca: Medición y análisis*

*subnacional - Hacia un conjunto de orientaciones de la OMT.*

<https://doi.org/10.18111/9789284417063>.

Leonardo, C. (2016). *La gestión turística municipal y el desarrollo turístico del distrito de*

*Huánuco*. [Tesis de maestría, Universidad de Huánuco]:

<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/1003>.

Mamani, J. (2017). *Influencia de los factores de la gestión pública en la eficiencia de la*

*ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huancané - 2015*. [Tesis

de maestría, Universidad José Carlos Mareategui].

Máttar, J. (2015). Inversión pública: contribución al crecimiento, productividad y

competitividad. *Seminario Internacional "Las mejores prácticas e innovación de*

*los SNIP en el mundo y el crecimiento económico* (págs. 1-31). [ILPES-CEPAL]:

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/eventos-](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/eventos-taller/SEMINARIO_INTERNACIONAL/files/06Julio/1-Inversion-publica-y-su-contribucion-al-crecimiento-economico_Jorge-Mattar.pdf)

[taller/SEMINARIO\\_INTERNACIONAL/files/06Julio/1-Inversion-publica-y-su-](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/eventos-taller/SEMINARIO_INTERNACIONAL/files/06Julio/1-Inversion-publica-y-su-contribucion-al-crecimiento-economico_Jorge-Mattar.pdf)

[contribucion-al-crecimiento-economico\\_Jorge-Mattar.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/eventos-taller/SEMINARIO_INTERNACIONAL/files/06Julio/1-Inversion-publica-y-su-contribucion-al-crecimiento-economico_Jorge-Mattar.pdf).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Guía para la*

*formulación de proyectos de inversión exitosos - Turismo*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/instrumentos\\_metod/turism](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/turismo/Guia_de_turismo.pdf)

[o/Guia\\_de\\_turismo.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/turismo/Guia_de_turismo.pdf).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Movimiento turístico en Huánuco (Año de evaluación 2018)*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR\\_Huanuco.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Huanuco.pdf).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Reporte regional de turismo*. <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/reporte-regional-turismo/>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Reporte mensual de turismo diciembre*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte\\_Mensual\\_de\\_Turismo\\_DICIEMBRE\\_2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte_Mensual_de_Turismo_DICIEMBRE_2019.pdf).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020). *Datos de turismo*. Obtenido de Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado: Huánuco: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020). *Reportes de turismo - Reporte regional de turismo - Huánuco 2020*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1212824-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-huanuco-2020>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020). *Sigmincetur*. Obtenido de Mapa de recursos turísticos y emprendimientos de turismo rural comunitario - Huánuco: <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Resolución Directoral N° 008-2018-EF/50.01 – Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal 2018*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/40471/RD008\\_2018EF5001.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/40471/RD008_2018EF5001.pdf).

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Decreto Legislativo N° 1432 - Decreto legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de I.P.* <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/instrumento/decretos-legislativos/18171-decreto-legislativo-n-1432-1/file>.

Ministerio de Economía y Finanza. (2020). *Transparencia Economica Perú*. Obtenido de Consulta amigable (Mensual)- Consulta de ejecución de gasto: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Banco de Inversiones, Consulta avanzada de inversiones*. <http://ofi5.mef.gob.pe/inviertePub/ConsultaPublica/ConsultaAvanzada>.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015). *Manual practico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos - Concepto, implementación y herramientas para autoridades, instituciones y gestores de destinos*. <https://doi.org/10.18111/9789284416844>.

- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional*. UNWTO, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2005). *Buenas practicas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Libro de consulta* (Primera edición ed.). <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2010). Competitividad versus crecimiento en destinos turísticos. *Cuaderno de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, Vol.33(Nº 91), 159-181.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2014). *Inversión pública efectiva en todos los niveles de gobierno*. <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Recomendaci%C3%B3n-sobre-Inversi%C3%B3n-Publica-Efectiva.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Inversión pública más eficiente en Colombia: Mejorar la gobernanza multinivel*. <https://www.oecd.org/gov/mlg-colombia-summary-es.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2017). *Estudio de la política turística de Mexico*. <https://doi.org/10.1787/9789264190139-es>.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Programa Sectorial de Turismo, Gobierno de la República de Mexico. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*. [http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/01/programa\\_turismo.pdf](http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/01/programa_turismo.pdf).

- Proyecto USAID/ Perú Pro Descentralización. (2011). *Aspectos claves en la gestión pública descentralizada, desarrollo económico regional y local*. Neva Estudio.
- Pulido, J., & Sánchez, M. (2010). Competitividad versus crecimiento en destinos turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes. *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, Vol.33(Nº 91), 159-181.
- Ramos, L. B., & Albitres, R. E. (2010). *Sistema de gestión para resultados en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería]: <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/216>.
- Rodríguez, J. (2015). Analisis de la competitividad de España como destino turístico. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*(Nº 112), 52.
- Secretaria de Gestión Pública. (2019). *Lineamientos N° 001-2019-SGP "principios de actuación para la modernización de la gestión pública"*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Lineamientos-N%C2%B0-001-2019-SGP-PCM1.pdf>.
- Secretaria de Turismo - Gobierno de México. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. [http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/01/programa\\_turismo.pdf](http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/01/programa_turismo.pdf).
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2019). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2019*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-001.pdf>.
- Villena, J. C., & Anampa, D. (2005). *Propuesta metodologica para el desarrollo de programas y proyectos de inversión para mejorar la competitividad turística a*

*nivel provincial. Caso provincia Huancavelica (Circuito turístico Santa Bárbara - Sacsamarca - Huancavelica).* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería]: <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/203>.

Waissbluth, M., & Larrain, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del estado. En V. Tomicic , & C. García , *Un mejor Estado para Chile - Planificación, control y evaluación de la acción del Estado* (págs. 541-559). Tomicic V. y García C.o.

World Economic Forum. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*.

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf).

World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report*.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).

World Tourism Organization [UNWTO]. (2018). *Barómetro OMT del turismo mundial*.

<https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp>.

## Apéndices

### Apéndice 1

Estadísticas para el análisis de la situación actual del sector turismo en la región Huánuco

Tabla 27

*Ranking de los Destinos Visitados por los Vacacionistas Nacionales (2015 - 2019)*

Flujo de Viajes por Vacaciones	2015	2016	2017	2018	2019	Ranking 2015	Ranking 2016	Ranking 2017	Ranking 2018	Ranking 2019
Lima	1 169 901	1 091 663	982 286	1 345 482	1 546 279	1	1	1	1	1
Ica	635 566	557 392	521 305	582 035	678 505	2	2	2	2	2
Piura	328 881	323 291	311 901	387 065	343 797	3	6	5	3	3
Cusco	233 737	278 355	216 418	333 680	312 655	9	7	8	5	4
Junín	305 107	377 743	321 842	359 634	305 493	5	3	4	4	5
Áncash	304 854	258 474	270 817	315 600	277 376	6	8	6	6	6
Arequipa	243 692	340 955	371 117	278 375	245 704	7	4	3	7	7
La Libertad	315 789	324 457	269 050	256 040	229 436	4	5	7	8	8
Cajamarca	169 118	191 861	202 507	181 140	199 178	10	10	9	10	9
Lambayeque	241 144	243 455	168 980	196 263	180 323	8	9	10	9	10
Ayacucho	121 538	146 582	149 792	96 312	151 372	11	11	11	12	11
Tumbes	59 556	103 130	62 632	71 362	134 776	14	12	14	14	12
Tacna	42 085	54 150	45 615	45 305	100 588	18	16	16	16	13
Pasco	41 400	49 882	31 404	43 206	76 037	19	17	20	17	14
<i>Puno</i>	<i>47 138</i>	<i>32 641</i>	<i>54 947</i>	<i>40 008</i>	<i>74 315</i>	<i>17</i>	<i>19</i>	<i>15</i>	<i>18</i>	<i>15</i>
San Martín	50 911	102 671	81 325	117 821	53 602	16	13	13	11	16
Ucayali	57 189	41 528	17 397	30 522	52 871	15	18	23	22	17
Loreto	61 050	84 112	44 547	50 597	49 546	13	14	17	15	18
<b>Huánuco</b>	<b>92 931</b>	<b>75 944</b>	<b>91 187</b>	<b>83 708</b>	<b>49 355</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
<i>Amazonas</i>	<i>26 631</i>	<i>18 353</i>	<i>38 414</i>	<i>39 781</i>	<i>35 901</i>	<i>22</i>	<i>22</i>	<i>19</i>	<i>19</i>	<i>20</i>
Huancavelica	19 230	24 735	27 215	32 481	21 189	23	20	22	21	21
<i>Apurímac</i>	<i>40 236</i>	<i>15 515</i>	<i>30 950</i>	<i>33 587</i>	<i>15 181</i>	<i>20</i>	<i>23</i>	<i>21</i>	<i>20</i>	<i>22</i>
<i>Moquegua</i>	<i>29 656</i>	<i>24 207</i>	<i>38 731</i>	<i>25 614</i>	<i>14 727</i>	<i>21</i>	<i>21</i>	<i>18</i>	<i>23</i>	<i>23</i>
Madre De Dios	393	13 204	9 431	12 702	7 016	25	24	24	24	24
Callao	1 607	1 447	815	778	130	24	25	25	25	25
<b>Total</b>	<b>4 639 338</b>	<b>4 775 745</b>	<b>4 360 626</b>	<b>4 959 097</b>	<b>5 155 352</b>					

Nota: Adaptado de la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, 2020. *Ranking de los destinos visitados por los vacacionistas nacionales (2014 – 2019)*.



Tabla 28

## Gobierno Regional Huánuco: Presupuesto Inicial Modificado (PIM) por Función, 2015 – 2019

Función	2015	2016	2017	2018	2019	% 2015	% 2016	% 2017	% 2018	% 2019
22: Educación	442,752,034	493,689,327	596,698,380	660,531,680	653,835,046	46.2	49.2	49.4	48.2	46.5
20: Salud	268,573,520	283,452,151	314,885,103	376,928,025	431,076,275	28.1	28.2	26.1	27.5	30.6
03: Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	38,873,413	34,033,545	38,957,906	63,484,408	122,354,053	4.1	3.4	3.2	4.6	8.7
15: Transporte	72,265,656	55,235,730	77,549,182	78,360,372	77,293,366	7.5	5.5	6.4	5.7	5.5
24: Previsión Social	42,964,300	45,616,548	46,563,682	47,253,930	45,520,801	4.5	4.5	3.9	3.4	3.2
18: Saneamiento	24,430,403	32,122,640	74,509,198	53,749,389	23,613,016	2.6	3.2	6.2	3.9	1.7
10: Agropecuaria	11,567,852	11,019,795	21,012,175	22,288,791	17,425,057	1.2	1.1	1.7	1.6	1.2
05: Orden Publico y Seguridad	13,590,639	8,996,502	4,764,119	12,948,460	15,681,827	1.4	0.9	0.4	0.9	1.1
21: Cultura y Deporte	465,435	5,959,602	7,110,042	16,729,248	9,663,538	0.0	0.6	0.6	1.2	0.7
16: Comunicaciones	1,697,878	1,907,420	1,961,872	1,850,659	2,147,371	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2
17: Ambiente	9,094,394	8,761,667	3,300,718	3,814,931	1,873,118	0.9	0.9	0.3	0.3	0.1
19: Vivienda y Desarrollo Urbano	12,303,747	13,825,691	5,238,648	15,503,392	950,206	1.3	1.4	0.4	1.1	0.1
07: Trabajo	1,383,897	1,129,945	2,222,213	1,831,231	930,311	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1
13: Minería	819,667	1,030,591	885,296	1,272,182	915,485	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>09: Turismo</b>	<b>652,146</b>	<b>759,137</b>	<b>718,268</b>	<b>853,764</b>	<b>901,634</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>
23: Protección Social	1,862,939	2,312,773	2,203,035	2,691,769	810,913	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1
14: Industria	2,300,800	1,370,942	1,466,997	1,286,072	652,487	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0
11: Pesca	1,992,810	1,679,185	1,203,301	1,177,492	479,920	0.2	0.2	0.1	0.1	0.0
08: Comercio	112,753	134,878	155,540	82,118	274,885	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
12: Energía	9,709,981	464,064	7,002,199	7,108,246	189,846	1.0	0.0	0.6	0.5	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>957,414,264.0</b>	<b>1,003,502,133.0</b>	<b>1,208,407,874.0</b>	<b>1,369,746,159.0</b>	<b>1,406,589,155.0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.*  
<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

Tabla 29

*Gobiernos Locales de la Región Huánuco: Presupuesto Inicial Modificado (PIM) por Función, 2015 – 2019*

Función	2015	2016	2017	2018	2019	% 2015	% 2016	% 2017	% 2018	% 2019
03: Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	211,449,390	211,708,208	209,426,554	213,801,919	209,464,523	24.5	20.9	16.6	18.3	22.2
15: Transporte	160,338,738	201,940,950	302,309,192	292,664,480	204,467,526	18.5	19.9	24.0	25.1	21.7
18: Saneamiento	101,353,594	187,554,689	291,275,445	206,847,204	174,865,888	11.7	18.5	23.2	17.7	18.5
22: Educación	214,776,091	175,868,741	158,046,685	140,886,221	91,802,493	24.8	17.3	12.6	12.1	9.7
23: Protección Social	34,559,575	38,526,402	41,852,088	40,861,754	41,405,718	4.0	3.8	3.3	3.5	4.4
17: Ambiente	34,534,853	40,983,029	53,382,617	44,247,945	38,797,700	4.0	4.0	4.2	3.8	4.1
19: Vivienda y Desarrollo Urbano	13,602,752	26,014,642	30,039,149	33,822,308	37,593,655	1.6	2.6	2.4	2.9	4.0
05: Orden Público y Seguridad	25,124,473	52,238,309	45,023,481	32,342,776	32,967,867	2.9	5.1	3.6	2.8	3.5
10: Agropecuaria	8,704,820	12,758,197	32,567,929	51,455,593	31,407,004	1.0	1.3	2.6	4.4	3.3
21: Cultura y Deporte	19,253,911	21,636,789	28,738,605	39,260,536	24,392,347	2.2	2.1	2.3	3.4	2.6
08: Comercio	706,683	995,867	19,475,248	19,910,196	21,823,010	0.1	0.1	1.5	1.7	2.3
20: Salud	21,992,789	26,176,469	28,847,521	25,849,635	16,620,158	2.5	2.6	2.3	2.2	1.8
<b>09: Turismo</b>	<b>5,230,691</b>	<b>5,497,257</b>	<b>5,752,032</b>	<b>6,356,620</b>	<b>8,102,028</b>	<b>0.6</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.9</b>
25: Deuda Pública	2,280,700	5,096,552	3,056,398	11,017,452	5,759,751	0.3	0.5	0.2	0.9	0.6
24: Previsión Social	2,441,005	2,656,890	2,485,367	2,394,884	2,287,548	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
12: Energía	4,601,925	3,753,045	4,035,172	3,030,540	1,566,249	0.5	0.4	0.3	0.3	0.2
07: Trabajo	3,261,345	1,211,630	332,156	76,000	1,000,115	0.4	0.1	0.0	0.0	0.1
11: Pesca	173,588	106,727	1,206,926	816,440	36,564	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0
14: Industria	1,500				36,475	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
16: Comunicaciones	92,272	175,992	110,254	538,799	15,520	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>864,480,695</b>	<b>1,014,900,385</b>	<b>1,257,962,819</b>	<b>1,166,181,302</b>	<b>944,412,139</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.*  
<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

Tabla 30  
*Presupuesto Inicial Modificado (PIM) en la Función Turismo en la región Huánuco, años 2015 y 2019 (Detallado)*

Año	Nivel de Gobierno	Función Turismo		
		Actividades	Proyectos	PIM Total
2015	Gobierno Regional	648,266	3,880	652,146
	Gobiernos Locales	4,240,959	989,732	5,230,691
	Total	4,889,225	993,612	5,882,837
2016	Gobierno Regional	759,137		759,137
	Gobiernos Locales	4,431,293	1,065,964	5,497,257
	Total	5,190,430	1,065,964	6,256,394
2017	Gobierno Regional	718,268		718,268
	Gobiernos Locales	5,485,594	266,438	5,752,032
	Total	6,203,862	266,438	6,470,300
2018	Gobierno Regional	633,764	220,000	853,764
	Gobiernos Locales	5,792,035	564,585	6,356,620
	Total	6,425,799	784,585	7,210,384
2019	Gobierno Regional	608,827	292,807	901,634
	Gobiernos Locales	5,693,323	2,408,705	8,102,028
	Total	6,302,150	2,701,512	<b>9,003,662</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

Tabla 31  
*Ejecución del Gasto en la Función Turismo en la Región Huánuco, Periodo 2015-2019 (Detallado)*

Año	Nivel de Gobierno	PIM Turismo	Ejecución			
			Actividades	Proyectos	Total	%
2015	Gobierno Regional	652,146	620,909	3,880	624,789	95.8
	Gobiernos Locales	5,230,691	3,780,388	797,109	4,577,497	87.5
	Total	5,882,837	4,401,297	800,989	5,202,286	88.4
2016	Gobierno Regional	759,137	747,745		747,745	98.5
	Gobiernos Locales	5,497,257	4,057,597	1,008,961	5,066,558	92.2
	Total	6,256,394	4,805,342	1,008,961	5,814,303	92.9
2017	Gobierno Regional	718,268	597,521	93,786	691,307	96.2
	Gobiernos Locales	5,752,032	4,736,554	40,797	4,777,351	83.1
	Total	6,470,300	5,334,075	134,583	5,468,658	84.5
2018	Gobierno Regional	853,764	583,030	100,311	683,341	80.0
	Gobiernos Locales	6,356,620	5,446,366	273,345	5,719,711	90.0
	Total	7,210,384	6,029,396	373,656	6,403,052	88.8
2019	Gobierno Regional	901,634	508,264	197,977	706,241	78.3
	Gobiernos Locales	8,102,028	5,406,755	679,135	6,085,890	75.1
	Total	9,003,662	5,915,019	877,112	6,792,131	<b>75.4</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.* <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

Tabla 32

*Proyectos de Inversión Pública de Inversión Pública en Turismo Declarados Viables en la Región Huánuco, Periodo 2014-2021*

Nº	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
1	2106539	122455	Puesta en valor del recurso turístico de Jatun Ushco, en el distrito de Ambo - Huánuco	2,361,836	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	30/09/2009	3,733,131	SNIP
2	2150263	143278	Puesta en valor del monumento histórico Arcopunko, distrito de Ambo, provincia de Ambo - Huánuco	992,877	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	05/08/2011	1,390,002	SNIP
3	2148291	193781	Instalación y promoción de la participación comunitaria en las actividades turísticas y culturales en el distrito de San Francisco - Ambo - Huánuco	50,000	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De San Francisco	10/11/2011	50,000	SNIP
4	2158644	198084	Creación de escalinata a la Cruz de San Cristóbal y Centro Arqueológico de Quenac- Jesús, provincia de Lauricocha - Huánuco	539,351	Turismo	Viable	Cerrado	Municipalidad Provincial De Lauricocha - Jesús	13/12/2011	678,917	SNIP
5	2175494	251950	Mejoramiento de los servicios del centro turístico el Batan de la localidad de el Porvenir, distrito de Baños - Lauricocha - Huánuco	83,864	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Baños	01/03/2013	83,864	SNIP
6	2175410	253255	Mejoramiento de los servicios con tinas de baño en el centro turístico el Batan de El Porvenir, distrito de Baños - Lauricocha - Huánuco	74,538	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Baños	04/03/2013	74,538	SNIP
7	2219882	208677	Instalación de escalinatas al Complejo turístico de Garu en la localidad de Choras, distrito de Choras - Yarowilca - Huánuco	80,838	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Jacas Chico	24/07/2012	92,190	SNIP

N°	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
8	2185146	269122	Mejoramiento de la prestación de servicios del complejo turístico de la localidad de Tauripampa, distrito de La Unión, provincia de Dos de Mayo – Huánuco.	60,901	Turismo	Viable	Cerrado	Municipalidad Provincial De Dos De Mayo - La Unión	29/07/2013	60,901	SNIP
9	2197138	296694	Instalación de servicios turísticos públicos de orientación y disfrute del paisaje de la ruta turística Queropalca – Carhuacochoa - Machaycancha, distrito de Queropalca - Lauricocha - Huánuco	44,311	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Queropalca	09/06/2014	44,311	SNIP
10	2269643	319157	Mejoramiento de capacidades institucionales de la municipalidad distrital mariano Dámaso Beraún para el desarrollo del turismo en el distrito de mariano Dámaso Beraún - Leoncio Prado - Huánuco	405,125	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Mariano Dámaso Beraún	29/04/2015	405,125	SNIP
11	2275521	321340	Creación y mejoramiento de los servicios turísticos públicos en el sitio arqueológico de Gueshgash, distrito de Sillapata, provincia de Dos de Mayo, departamento de Huánuco.	2,010,297	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	02/06/2017	2,010,297	SNIP
12	2282951	325296	Instalación de arco de entrada en la localidad de Miraflores, distrito de Miraflores - Huamalíes - Huánuco	19,500	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Miraflores	26/06/2015	19,500	SNIP
13	2290116	331665	Mejoramiento, ampliación de los servicios turísticos de orientación y disfrute de las aguas termales Batan, distrito de Baños - Lauricocha – Huánuco.	9,574,777	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Baños	29/09/2017	1,594,189	SNIP
14	2290951	332444	Mejoramiento en el servicio de atención al turismo en la ciudad de	251,507	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Margos	31/08/2015	251,507	SNIP

N°	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
			Margos, distrito de Margos - Huánuco – Huánuco.								
15	2291320	332777	Mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades para la promoción del turismo en el distrito de Churubamba - Huánuco – Huánuco.	138,316	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Churubamba	02/09/2015	138,316	SNIP
16	2291858	333290	Instalación y promoción de la participación comunitaria en actividades turísticas, culturales, deportivas y recreativas en puños, distrito de Puños - Huamalíes - Huánuco	75,400	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Puños	09/09/2015	75,400	SNIP
17	2310830	334346	Instalación y mejoramiento de los servicios turísticos públicos en la Zona Arqueológica Piruro I y II, en el distrito de Tantamayo, provincia Huamalíes, región Huánuco.	7,149,768	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	29/03/2016	9,219,516	SNIP
18	2304964	343804	Mejoramiento de los servicios turísticos para exposición de muestras culturales del distrito de Llata, provincia de Huamalíes – Huánuco.	1,545,503	Turismo	Viable	Cerrado	Municipalidad Provincial De Huamalíes - Llata	30/12/2015	1,545,503	SNIP
19	2381782	2381782	Mejoramiento de los servicios turísticos de la quebrada Santo Toribio de la localidad de Punchao, distrito de Punchao-Huamalíes – Huánuco.	198,903	Turismo	Viable	Activo		13/09/2017	190,624	Invierte
20	2402654	2402654	Mejoramiento de los servicios turísticos públicos en las cataratas de Honolulu, Derrepente y Golondrinas (Rio Tigre) distrito de Mariano Dámaso Beraún - provincia de Leoncio Prado - departamento de Huánuco.	3,104,037	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	24/12/2018	3,104,038	Invierte

N°	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
21	2422682	2422682	Creación de los servicios para el disfrute del paisaje de las zonas del Zapatero y Tambos Arancay - distrito de Arancay - provincia de Huamalíes - departamento de Huánuco.	35,065	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Arancay	08/05/2018	35,065	Invierte
22	2422960	2422960	Mejoramiento y puesta en valor de los servicios turísticos en el distrito de Castillo Grande - distrito de Castillo Grande - provincia de Leoncio Prado - departamento de Huánuco.	154,980	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Castillo Grande	10/05/2018	154,980	Invierte
23	2375825	2375825	Creación de los servicios turísticos de observación, información y del disfrute del paisaje en la cueva de las pavas, distrito de Mariano Dámaso Beraún - provincia de Leoncio Prado - departamento de Huánuco.	2,789,243	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	11/10/2018	2,789,244	Invierte
24	2376277	2376277	Ampliación y mejoramiento de los servicios turísticos de observación, orientación, información, disfrute del paisaje, descanso y accesos del corredor turístico en las provincias de ambo, Huánuco y Leoncio prado del departamento de Huánuco.	4,684,079	Turismo	Viable	Activo	Región Huánuco-Sede Central	05/12/2018	4,684,079	Invierte
25	2444913	2444913	Creación de los servicios turísticos de accesos al puente inca, laguna y la Cueva de Lauricocha en la localidad de Lauricocha del distrito de san miguel de cauri - provincia de Lauricocha - departamento de Huánuco.	467,330	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De San Miguel De Cauri	18/04/2019	467,330	Invierte



Nº	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
26	2449358	2449358	Mejoramiento de la actividad turístico a través de la promoción de la identidad, cultural, folclórica, artesanal y deportiva del distrito de yacus - provincia de Huánuco - departamento de Huánuco.	891,022	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Yacus	29/05/2019	891,022	Invierte
27	2456180	2456180	Creación del corredor turístico del Pillco Mozo en la localidad de Cayhuayna del distrito de Pillco Marca - provincia de Huánuco - departamento de Huánuco.	1,249,401	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Pillco Marca	01/08/2019	1,249,401	Invierte
28	2461755	2461755	Reparación de albergue; en el(la) localidad de Choras, distrito de Choras, provincia Yarowilca, departamento Huánuco.	143,074	Turismo	Aprobado	Cerrado	Municipalidad Distrital De Choras	19/09/2019	159,950	Invierte
29	2467644	2467644	Mejoramiento de la oferta turística del distrito de Tournavista - provincia de puerto inca - departamento de Huánuco.	544,910	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Tournavista	29/10/2019	600,972	Invierte
30	2473206	2473206	Creación de mirador turístico en la localidad de Cachicoto del distrito de Monzón - provincia de Huamalíes - departamento de Huánuco.	1,236,273	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad distrital de Monzón	18/12/2019	1,236,273	Invierte
31	2478551	2478551	Creación de escalinatas para el acceso peatonal al mirador turístico en la localidad Cachicoto del distrito de monzón - provincia de Huamalíes - departamento de Huánuco.	397,692	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Monzón	22/01/2020	397,692	Invierte

N°	Código único de inversión	Código SNIP	Nombre de la inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Ejecutora	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Marco
32	2479550	2479550	Creación del servicio de transitabilidad peatonal con escalinatas de pavimento empedrado para el acceso a mirador turístico y áreas verdes en el centro poblado de Ayapíteg del distrito de Chavinillo - provincia de Yarowilca - departamento de Huánuco	540,378	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Provincial De Yarowilca - Chavinillo	30/01/2020	592,473	Invierte
33	2479557	2479557	Creación del servicio de transitabilidad peatonal con escalinatas de pavimento empedrado, para el acceso a mirador y áreas verdes en el centro poblado de Puca Puca del distrito de Chavinillo - provincia de Yarowilca - departamento de Huánuco.	258,959	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Provincial De Yarowilca - Chavinillo	30/01/2020	258,959	Invierte
34	2481044	2481044	Creación del servicio de transitabilidad peatonal con escalinatas de pavimento empedrado, mirador para el acceso al barrio alto del centro poblado de Cuyaco del distrito de Monzón - provincia de Huamalíes - departamento de Huánuco.	174,601	Turismo	Viable	Activo	Municipalidad Distrital De Monzón	12/02/2020	174,601	Invierte

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Banco de Inversiones, consulta avanzada de inversiones.*  
<http://ofi5.mef.gob.pe/inviertePub/ConsultaPublica/ConsultaAvanzada>.

Tabla 33

*Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Regionales, Periodo 2015- 2019 (Detallado)*

Gobierno Regional	Ejecución / Proyectos					Ejecución %				
	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Amazonas	1,608,603	12,425,752	10,674,571	7,536,898	13,392,002	4.4	34.4	32.3	18.9	43.2
Cusco	8,324,053	8,702,964	8,773,583	6,778,003	10,307,917	22.8	24.1	26.6	17.0	33.3
Loreto			61,980	37,000	2,020,457	0.0	0.0	0.2	0.1	6.5
San Martín	415,167	251,983	40,000	422,261	1,578,850	1.1	0.7	0.1	1.1	5.1
Moquegua	65,679		53,363	19,643	650,306	0.2	0.0	0.2	0.0	2.1
La Libertad	1,153,032	15,611	803,397		548,682	3.2	0.0	2.4	0.0	1.8
Cajamarca		10,848	2,989,601	6,070,566	517,824	0.0	0.0	9.1	15.3	1.7
Tacna					404,657	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3
Apurímac	451,308	85,479	557		395,909	1.2	0.2	0.0	0.0	1.3
Ayacucho	2,735,551	2,957,813	2,751,012	1,176,067	296,346	7.5	8.2	8.3	3.0	1.0
Arequipa	13,830,241	3,367,586	4,488,493	12,644,830	233,752	37.9	9.3	13.6	31.8	0.8
Tumbes	41,180	644,049	101,300	3,136,833	205,705	0.1	1.8	0.3	7.9	0.7
Huancavelica		60,200	226,499	281,430	187,628	0.0	0.2	0.7	0.7	0.6
Huánuco	3,880			93,786	100,311	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3
Ucayali	3,342,560	1,655,380	59,323	56,273	93,472	9.2	4.6	0.2	0.1	0.3
Lima	3,585,990	173,127	145,745	1,075,992	26,102	9.8	0.5	0.4	2.7	0.1
Lambayeque	142,189	5,451,863	545,608	138,016	20,791	0.4	15.1	1.7	0.3	0.1
Junín	151,035	142,823	619,200	306,413		0.4	0.4	1.9	0.8	0.0
Puno	591,484	20,420				1.6	0.1	0.0	0.0	0.0
Pasco			457,625	3,278		0.0	0.0	1.4	0.0	0.0
Piura	18,800	125,698	218,880			0.1	0.3	0.7	0.0	0.0
Ancash						0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ica						0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Gobierno Regional	Ejecución / Proyectos					Ejecución %				
	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Madre de Dios	3,230					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Callao						0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>36,463,982</b>	<b>36,091,596</b>	<b>33,010,737</b>	<b>39,777,289</b>	<b>30,980,712</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.*  
<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

Tabla 34

*Ranking de Ejecución de Inversión Pública en Proyectos de Turismo a Nivel de Gobiernos Locales, Periodo 2015- 2019 (Detallado)*

Gobiernos Locales	Ejecución					% Ejecución				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Cusco	9,147,216	12,065,991	13,817,743	21,193,150	19,009,565	15.9	17.2	16.2	16.6	20.6
Lima	4,288,126	3,578,816	5,844,870	13,529,850	11,303,075	7.4	5.1	6.9	10.6	12.2
Arequipa	10,613,884	14,135,999	16,736,331	15,822,304	8,494,339	18.4	20.2	19.7	12.4	9.2
<b>Huánuco</b>	<b>4,577,497</b>	<b>5,066,558</b>	<b>4,777,351</b>	<b>5,719,711</b>	<b>6,085,890</b>	<b>7.9</b>	<b>7.2</b>	<b>5.6</b>	<b>4.5</b>	<b>6.6</b>
Junín	1,941,258	3,176,657	4,528,145	6,092,154	6,046,214	3.4	4.5	5.3	4.8	6.5
Moquegua	1,349,178	3,447,871	3,132,665	9,313,012	5,395,016	2.3	4.9	3.7	7.3	5.8
La Libertad	2,363,880	2,631,632	4,390,759	4,771,840	5,169,676	4.1	3.8	5.2	3.7	5.6
Ancash	1,937,359	1,951,755	2,296,418	6,834,910	3,609,479	3.4	2.8	2.7	5.4	3.9
San Martín	3,865,953	2,409,530	2,141,445	2,733,142	3,336,839	6.7	3.4	2.5	2.1	3.6
Puno	3,743,387	4,205,979	4,263,165	3,370,241	3,028,084	6.5	6.0	5.0	2.6	3.3
Apurímac	807,110	424,308	1,166,246	7,110,913	2,764,586	1.4	0.6	1.4	5.6	3.0
Pasco	1,978,576	1,957,594	2,580,662	2,573,078	2,533,597	3.4	2.8	3.0	2.0	2.7
Amazonas	283,676	929,750	884,194	1,125,446	2,370,454	0.5	1.3	1.0	0.9	2.6
Piura	1,241,248	1,306,478	2,359,818	2,371,016	2,003,402	2.2	1.9	2.8	1.9	2.2

Gobiernos Locales	Ejecución					% Ejecución				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Cajamarca	2,559,690	1,885,432	2,466,910	3,389,825	1,945,474	4.4	2.7	2.9	2.7	2.1
Ayacucho	2,016,092	1,946,405	1,790,881	1,949,320	1,726,767	3.5	2.8	2.1	1.5	1.9
Lambayeque	324,391	474,505	675,316	1,415,179	1,570,891	0.6	0.7	0.8	1.1	1.7
Tacna	1,452,057	1,607,373	2,247,740	5,262,758	1,518,385	2.5	2.3	2.6	4.1	1.6
Loreto	1,270,180	1,801,728	1,863,184	1,659,864	1,065,436	2.2	2.6	2.2	1.3	1.2
Huancavelica	711,596	2,699,183	4,399,293	8,375,373	1,040,475	1.2	3.8	5.2	6.6	1.1
Ucayali	544,566	804,283	902,611	668,092	732,045	0.9	1.1	1.1	0.5	0.8
Callao	112,831	65,547	196,485	723,935	584,344	0.2	0.1	0.2	0.6	0.6
Ica	540,527	1,471,498	730,361	1,184,128	475,140	0.9	2.1	0.9	0.9	0.5
Tumbes		52,151	132,568	372,334	345,323	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4
Madre de Dios	11,400	51,528	820,117	191,827	155,444	0.0	0.1	1.0	0.2	0.2
<b>Total</b>	<b>57,681,678</b>	<b>70,148,550</b>	<b>85,145,278</b>	<b>127,753,403</b>	<b>92,309,940</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. *Transferencia económica del Perú - Consulta amigable (Mensual) – Consulta de ejecución de gasto.*  
<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.

## Apéndice 2

### Entrevistas a expertos en gestión de la inversión pública en turismo



Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ingeniería Económica, Estadísticas y Ciencias Sociales  
Escuela de Posgrado, Maestría Proyectos de Inversión  
Tesis: Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco

#### ENTREVISTAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN TURISMO

Sr. (a) reciba un saludo cordial, deseándole el mejor de los éxitos en su desempeño profesional y laboral, le agradezco su apoyo para la validación de la propuesta “Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco” el cual me permitirá concluir mi tesis de postgrado.

#### Datos del Experto:

<b>Nombre y Apellidos:</b>	Edgar Abanto Zegarra		
<b>Entidad donde labora:</b>	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca	<b>Cargo:</b>	Director Regional de Comercio Exterior y Turismo
<b>Especialidad:</b>	Ingeniero Industrial	<b>Años de experiencia sector turismo:</b>	18 años
<b>Correo electrónico:</b>	edgar.abanto1968@hotmail.com	<b>Número de Celular</b>	970 937 713

Después de haber escuchado la propuesta del “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo” y la propuesta de “Mejora de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”, por favor tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que una efectiva gestión de la inversión pública aumentará el nivel de competitividad turística de un destino turístico? ¿Por qué?

Si porque, actualmente a las instituciones públicas del sector turismo le asignan presupuesto para el desarrollo de actividades y no para proyectos.

2. Podría hacer un comentario o recomendación sobre la gestión de la inversión pública en turismo

- ✓ Los proyectos nacen desde los inventarios de recursos turísticos y ahí existen limitaciones, porque no se cuenta con dos requisitos fundamentales que son el saneamiento físico legal e información del flujo de visitantes de los recursos turísticos. La mayoría de los recursos son arqueológicos, Huánuco cuenta con un amplio patrimonio arqueológico cultural para fortalecer el turismo cultural.
- ✓ Es importante la actualización del organigrama estructural de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, con sus tres direcciones de línea (Comercio Exterior, Turismo y Artesanía) y sus direcciones zonales. La propuesta debe nacer desde la actualización de los instrumentos de gestión (MOF, ROF, CAP, TUPAC, PAS). Teniendo en consideración que el MINCETUR nos han transferido funciones y competencias y que no tenemos contamos con instrumentos legales para cumplirlas (Ejemplo: sancionar a las empresas que incumplan con

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE  
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO  
  
Ing. Edgar Martin Abanto Zegarra  
DIRECTOR REGIONAL



Universidad Nacional de Ingeniería  
 Facultad de Ingeniería Económica, Estadísticas y Ciencias Sociales  
 Escuela de Posgrado, Maestría Proyectos de Inversión  
 Tesis: Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco

los reglamentos). La actualización de dichos documentos permitiría mejorar la gestión de la inversión pública.

- ✓ Se debe trabajar en la formalización del sector privado, por más gestión que se haga para tener mayor inversión en turismo se va tener limitaciones por la informalidad.
- ✓ Se debe gestionar la articulación del sector público, privado y la sociedad civil (academia) mediante espacios de coordinación y/o conformación de equipos técnicos, comités de gestión o entes gestores para alcanzar la sostenibilidad y competitividad turística.
- ✓ Los proyectos deben ser sociabilizados con el sector privado.

**3. ¿Está de acuerdo con la propuesta de valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo”?**

La propuesta es bastante interesante que acoge el sentir y la necesidad de todas las DIRCETURES

Para mejorar la inversión pública es importante tres elementos: financieros, recursos humanos y logístico. Para la sostenibilidad del destino debe existir la articulación con el sector privado y gestionar otras fuentes de financiamiento como las obras por impuesto.

**4. ¿Está de acuerdo con la propuesta “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”?**

Si, la propuesta esta interesante.

Es importante que la DIRCETUR tenga una Oficina de Inversiones en turismo y actualice sus documentos de gestión en el marco del SERVIR. Debe actualizar el perfil del profesional y mapeo de puestos. Para mejorar la competitividad turística se debe tener trabajadores que cumplan el perfil del puesto y fortalecer sus competencias.

No se puede mejorar la competitividad sino se tiene una política y que se establezca un presupuesto y que tenga la capacidad de gestionar

Cajamarca, abril de 2021.

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
 DIRECCIÓN REGIONAL DE  
 COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Ing. Edgar Martín Abanto Zegarra  
 DIRECTOR REGIONAL

### Entrevistas a expertos en gestión de la inversión pública en turismo

Sr. (a) reciba un saludo cordial, deseándole el mejor de los éxitos en su desempeño profesional y laboral, le agradezco su apoyo para la validación de la propuesta “Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco” el cual me permitirá concluir mi tesis de postgrado.

#### Datos del Experto:

<b>Nombre y Apellidos:</b>	<b>Edgar Ramírez Vela</b>		
<b>Entidad donde labora:</b>	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca	<b>Cargo:</b>	Director Regional de Comercio Exterior y Turismo
<b>Especialidad:</b>	Ing. Agrónomo	<b>Años de experiencia:</b>	30 años
<b>Correo electrónico:</b>	edgarrama14@hotmail.com	<b>Número de Celular</b>	997 148 770

Después de haber escuchado la propuesta del “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo” y la propuesta de “Mejora de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”, por favor tenga a bien responder las siguientes preguntas:

#### 1. ¿Cree usted que una efectiva gestión de la inversión pública aumentará el nivel de competitividad turística de un destino turístico? ¿Por qué?

Definitivamente toda inversión pública destinada al desarrollo de la actividad turística es importante, pero esta debe darse planificadamente de acuerdo a prioridades y criterios técnicos que tengan como fin mejorar la competitividad de un destino turístico. Como bien sabemos un producto turístico debe contar con cuatro requisitos básicos: Recursos turísticos; Planta turística; Infraestructura de Soporte (carreteras, centros de salud, puestos de seguridad, señalización etc.) y servicios turísticos. Estos cuatro elementos necesitan de una efectiva inversión pública tanto para poner en valor nuestros recursos como para ser competitivos en cuanto a los servicios que se ofertan en un destino turístico. De acuerdo al esquema de PORTER, uno de los ángulos de



competitividad es el transporte y la actividad turística requiere de buenas carreteras que permitan una fácil, adecuada y mejor conectividad entre la ciudad y los lugares en los que se encuentran los recursos turísticos. Por todo lo planteado, si queremos contar con un producto o destino turístico competitivo que ofrezca servicios adecuados y de calidad, precios competitivos, recursos puestos en valor, señalización e información turística adecuada; es necesario la intervención del estado a través de una inversión pública efectiva y planificada que nos haga competitivos en el mercado turístico.

## **2. Podría hacer un comentario o recomendación sobre la gestión de la inversión pública en turismo**

- ✓ El turismo es una actividad transversal, que requiere la inversión en transporte, comunicaciones, infraestructura, educación, etc. Para administrar mejor los recursos se debe gestionar y planificar el presupuesto. En el Perú, tenemos bastantes recursos turísticos, si le damos el valor que necesita a través de un adecuado presupuesto vamos alcanzar la competitividad. Es importante hacer obras e inversiones en turismo.
- ✓ No estamos planificando bien el uso de las inversiones públicas en actividades que permitan el desarrollo sostenible del sector turismo; pese a contar con un Plan Nacional de Turismo (PENTUR), que es la guía para desarrollar el turismo a nivel nacional, los gobiernos regionales y locales no toman en cuenta a este importante instrumento de gestión.
- ✓ Estoy seguro que, en los Planes de Competitividad Regional, el Sector Turismo ocupa un lugar preponderante como eje de desarrollo, pero en la práctica se le asigna un presupuesto bajo que no permite el desarrollo ideal de actividades turísticas.

## **3. ¿Está de acuerdo con la propuesta de valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo?”**

Sí, porque al apreciar el esquema planteado en el modelo, vemos que el objetivo es la efectividad de las inversiones públicas para lo cual se plantean factores y propuestas que tienen como fin

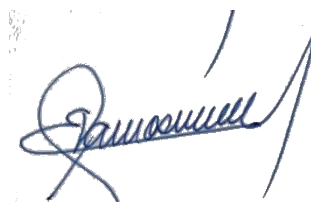
un turismo competitivo y una sociedad beneficiada con nuevos puestos de trabajo, mejora económica familiar, mejoramiento de sus niveles de vida y sociedad segura.

**4. ¿Está de acuerdo con la propuesta “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”?**

Si, la propuesta esta interesante,

Si pensamos aplicarla a la región Huánuco, sería muy beneficioso porque aprovecharíamos adecuadamente nuestro gran potencial cultural, natural, ecológico y gastronómico, además que se generarían puestos de trabajo para los profesionales en turismo egresados de nuestras dos universidades, daríamos valor a nuestros recursos, mejoraríamos las carreteras, adecuaríamos mejor la planta turística y los servicios turísticos, y proyectaríamos la imagen un de producto turístico competitivo.

Huánuco, 12 de abril de 2021.



**Ing. EDGAR RAMIREZ MARTINEZ**  
**DNI N° 22404639**  
**CIP N° 23312**

### Entrevistas a expertos en gestión de la inversión pública en turismo

Sr. (a) reciba un saludo cordial, deseándole el mejor de los éxitos en su desempeño profesional y laboral, le agradezco su apoyo para la validación de la propuesta “Modelo de gestión de la inversión pública en turismo para mejorar la competitividad turística de la región Huánuco” el cual me permitirá concluir mi tesis de postgrado.

#### Datos del Experto:

<b>Nombre y Apellidos:</b>	<b>James Jump Brancacho</b>		
<b>Entidad donde labora:</b>	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco	<b>Cargo:</b>	Director Regional de Comercio Exterior y Turismo
<b>Especialidad:</b>	Lic. Turismo y Hotelería	<b>Años de experiencia sector turismo:</b>	17 años
<b>Correo electrónico:</b>	jumpjamesb@gmail.com	<b>Número de Celular</b>	962 901 199

Después de haber escuchado la propuesta del “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo” y la propuesta de “Mejora de la Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”, por favor tenga a bien responder las siguientes preguntas:

**1. ¿Cree usted que una efectiva gestión de la inversión pública aumentará el nivel de competitividad turística de un destino turístico? ¿Por qué?**

Sí, porque, la inversión pública a través de los proyectos que mejoren, acondicione o cree infraestructura, y busquen la mejora de la calidad de los servicios, contribuye a mejorar la competitividad turística del destino.

**2. Podría hacer un comentario o recomendación sobre la gestión de la inversión pública en turismo**

Hay otros elementos que también ayudarían a mejorar la competitividad, no solo es la inversión pública, hay factores como: el nivel de la inversión privada, involucramiento de la comunidad y compromiso de los gobiernos locales.

**3. ¿Está de acuerdo con la propuesta de valor “Modelo de Gestión de la Inversión Pública en Turismo?”**

Si estoy de acuerdo, me parece interesante y es una propuesta muy buena

Como DIRCETUR hemos tenido, un inicio bastante interesante en cuanto a la formulación de nuevos proyectos (09), los cuales están en diferentes estados. Ello ha requerido la insistencia y perseverancia del funcionario más que el funcionamiento del sistema de proyecto. Algunos proyectos no han sido programados en el PMI por la falta de gestión, conocimiento del ente competente, lo cual no le ha permitido tener continuidad y llegar a ejecución.

El sistema de inversiones debe garantizar la continuidad de los proyectos que han sido declarados viables, al menos que garantice la elaboración de su expediente técnico, y no esperar que la autoridad de turno gestione la continuidad del proyecto.

**4. ¿Está de acuerdo con la propuesta “Gestión de la Inversión Pública en Turismo para Mejorar la Competitividad Turística de la Región Huánuco”?**

Si, en febrero de este año, la DIRCETUR ha solicitado que se instale una Unidad Formuladora, pero ha sido observado, porque la institución no cuenta con el personal que tenga los conocimientos idóneos para desempeñar el puesto y no se tiene recursos económicos para contratar a un economista, ingeniero y licenciado en turismo, por la reducción de recursos.

Una oficina de inversiones, sería lo más idóneo porque no solo gestionaría la formulación de proyectos sino también gestionaría la inversión privada, donaciones, fondos concursables, fuentes cooperantes e inversión pública.

Huánuco, 13 de abril de 2021.

 **GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO**  
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo  
  
**Lic. T. y M. James Jump Brancacho**  
**DIRECTOR REGIONAL**