

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Análisis de la Certificación de Destinos Turísticos Inteligentes  
en el Perú desde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:  
Desafíos y Oportunidades

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra  
en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

*Sara Amalia Araujo Esquivel*

Asesor:

*Rafael Alberto Miranda Ayala*

Lima, 2025

## Informe de Similitud


Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Análisis de la Certificación de Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú desde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Desafíos y Oportunidades” de la autora Sara Amalia Araujo Esquivel; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 29/04/2025.

-He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis / el Trabajo de Investigación, y no se advierte indicios de plagio.

-Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de mayo de 2025

Apellidos y nombres del asesor: <u>Rafael Alberto Miranda Ayala</u>	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640-6439	

## Agradecimientos



A Juan y Maria Julia, por su amor incondicional.

## Resumen

En el contexto actual, la tecnología y el turismo están entrelazados, los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) son una prioridad mundial para su implementación. Sin embargo, la transición en Perú ha enfrentado múltiples obstáculos como la ausencia de un marco metodológico, regulatorio y de un órgano gubernamental encargado de impulsar la certificación de DTI en el Perú. En consecuencia, este proyecto de innovación se enfoca en la ineficacia del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú para el diseño e implementación de una estrategia de certificación guiada por estándares internacionales.

Esta investigación prueba el efecto de la certificación DTI en destinos turísticos en Perú y sugiere la asignación de una unidad dentro del MINCETUR responsable de coordinar el proceso de preparación de destinos turísticos a través del diseño e implementación de una estrategia de certificación de los mismos.

Los resultados de esta investigación contribuyen a la solución para la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI en Perú. Asimismo, el análisis de este caso sirve de referencia para políticas y estrategias futuras en la consolidación de DTI en Latinoamérica. Finalmente, sobre la base de un análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, esta propuesta es beneficiosa, práctica e implementable.

Palabras clave: destinos turísticos inteligentes, certificación, eficacia, políticas públicas, tecnología, turismo.

## **Abstract**

In the current context, where technology and tourism are increasingly intertwined, Smart Tourism Destinations (STDs, or DTI in Spanish) have become a global priority for implementation. However, the transition in Peru has faced multiple challenges, such as the lack of a methodological and regulatory framework, and the absence of a governmental body responsible for promoting STD certification. Consequently, this innovation project focuses on the inefficiency of Peru's Ministry of Foreign Trade and Tourism (MINCETUR) in designing and implementing a certification strategy aligned with international standards.

This research examines the impact of STD certification on tourist destinations in Peru and recommends assigning an existing unit within MINCETUR the responsibility for coordinating the preparation of destinations through the design and implementation of a certification strategy.

The results of this research contribute to addressing the lack of an effective strategy for STD certification in Peru. Furthermore, the case analysis serves as a reference for future policies and strategies aimed at consolidating Smart Tourism Destinations in Latin America. Finally, based on an analysis of desirability, feasibility, and viability, the proposal is beneficial, practical, and implementable.

**Keywords:** Smart Tourism Destinations, certification, effectiveness, public policy, technology, tourism.

## Índice

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1. Redacción formal del problema	3
1.2. Marco conceptual del problema	3
1.3. Arquitectura del problema	17
1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema	26
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA</b>	<b>56</b>
2.1. Marco teórico sobre las causas del problema	56
2.2. Causas del problema	66
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO</b>	<b>89</b>
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación	89
3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	91
3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado	97
3.3.1. Proceso de conceptualización	97
3.3.2. Proceso de prototipado	105
3.4. Proceso de la conceptualización y prototipado	108
3.4.1 Concepto final de innovación	109
3.4.2 Prototipo de Alta Resolución	116
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>	<b>125</b>
4.1. Análisis de deseabilidad	125
4.2. Análisis de factibilidad	132
4.3. Análisis de viabilidad	136
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>139</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>152</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Marco normativo frente al problema identificado	33
Tabla 2: Marco institucional frente al problema identificado	47
Tabla 3: Políticas Públicas frente el problema identificado	53
Tabla 4: Matriz para ordenar la bibliografía útil para el marco teórico causal	56
Tabla 5: Delineación de las etapas del ciclo de vida de un lugar turístico	66
Tabla 6: Características del perfil del turista digital	84
Tabla 7: Índice de jerarquización de causas	89
Tabla 8: Análisis de la experiencia de la certificación de Montevideo como DTI	92
Tabla 9: Matriz de Ideas Producidas	97
Tabla 10: Matriz de Agrupamiento de Ideas	100
Tabla 11: Matriz de Priorización de Grupo De Ideas	101
Tabla 12: Descripción Del Bosquejo Del Concepto	103
Tabla 13: Características Conceptuales Y Prácticas De La Propuesta	105
Tabla 14: Hipótesis Y Preguntas Para El Testeo Del Prototipo	106
Tabla 15: Descripción Del Concepto	110
Tabla 16: Conformación del Equipo de Trabajo	121
Tabla 17: Matriz de Análisis De Deseabilidad	125
Tabla 18: Criterios Para Análisis De Factibilidad De La Propuesta	132

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Sectores asociados al turismo, 2019 - 2023	15
Gráfico 2: Vinculación entre capacidad estatal y resultados	63
Gráfico 3: Etapas del desarrollo turístico	64
Gráfico 4: Comparativo de redes de fibra óptica desplegada entre los años 2013 y 2022	71
Gráfico 5: Porcentaje de acceso a internet fijo por regiones, 2021	72
Gráfico 6: Problemas para la consolidación de DTI	75
Gráfico 7: Árbol de problemas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030	79
Gráfico 8: Ubicación de la Dirección de Productos y Destinos Turísticos (DPDT) en el organigrama del MINCETUR	120



## **Introducción**

En la última década, el concepto de "destinos turísticos inteligentes" o DTI ha ganado prominencia como un enfoque innovador para el desarrollo y la gestión turística. Este concepto no solo busca mejorar la experiencia del turista a través de la tecnología y la sostenibilidad, sino que también enfatiza la importancia de una gestión integrada y estratégica que beneficie tanto a visitantes como a residentes.

En el contexto peruano, la certificación de DTI emerge como una herramienta clave para potenciar la competitividad del sector. Perú, con su rica herencia cultural y natural, enfrenta el desafío de resolver las causas que impiden la certificación efectiva de DTI. Para ello, se requiere la implementación de estándares que abarquen desde la sostenibilidad ambiental hasta la inclusión social y la innovación tecnológica, que es fundamental para el desarrollo de destinos que no solo sean atractivos, sino también responsables y sostenibles.

Este trabajo tiene como objetivo explorar el proceso de certificación de DTI en Perú, analizando las causas que ocasionan la reducida eficacia para el diseño e implementación de una estrategia para promover la certificación de DTI a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

En el Capítulo I se define y describe el problema en detalle. Se presenta un marco conceptual. Luego, se describe la arquitectura del problema y finalmente, se analiza el marco institucional y normativo relacionado con el problema.

El Capítulo II se centra en las causas del problema. Se presenta un marco teórico sobre las causas del problema, revisando la literatura relevante sobre el tema. A continuación, se identifican las causas específicas del problema en el contexto de estudio.

El Capítulo III presenta el diseño del prototipo como una solución innovadora al problema. Para ello, se revisan las experiencias previas relevantes para continuar con el proceso de conceptualización y prototipado. Finalmente, se presenta el concepto final de innovación y el prototipo de alta resolución.

El Capítulo IV analiza la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo desde un punto de vista técnico y económico. Se evalúa la viabilidad en términos de desarrollo, implementación y mantenimiento. Finalmente, se analiza la viabilidad del prototipo desde un punto de vista social y ambiental, evaluando su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Finalmente, las conclusiones del trabajo sintetizan los principales hallazgos y aportes de la investigación. Se destacan las implicaciones prácticas del trabajo y se proponen líneas de investigación futuras.

En resumen, este trabajo proporciona una comprensión profunda del problema del problema de la reducida eficacia para el diseño e implementación de una estrategia para la certificación de DTI a cargo del MINCETUR y presenta una solución innovadora en forma de un prototipo, buscando ofrecer una contribución valiosa al campo del turismo en el Perú.



## **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. Redacción formal del problema**

En el Perú, no existe un marco ni metodológico ni legal que permita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo la certificación efectiva de destinos turísticos. Como consecuencia, se ha limitado la modernización, competitividad del sector turístico, pudiendo tener un impacto significativo sobre la sostenibilidad del sector turístico peruano. Si bien existen destinos turísticos consolidados en el país, no hay un estándar de calidad, ni criterios de certificación, ni una organización responsable de proporcionarlos.

Por lo tanto, resulta imperativo abordar la problemática definida en la presente investigación como la “reducida eficacia para la certificación de destinos turísticos inteligentes (DTI) a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”.

Una vez identificado el problema, se analizará la naturaleza y las dimensiones de esta problemática, estableciendo un marco conceptual que profundice en la comprensión de las dinámicas involucradas. En seguida, se procederá a describir la arquitectura del problema, identificando los componentes clave y las dinámicas que contribuyen a la situación actual. Finalmente, se esboza el marco institucional y normativo relevante en función del problema planteado para hacer posible que los destinos turísticos en Perú atraviesen procesos digitales y sostenibles.

### **1.2. Marco conceptual del problema**

En los mercados turísticos actuales, caracterizados por la globalización y un ritmo dinámico, la competencia entre proveedores de productos y servicios se desarrolla en un entorno totalmente liberalizado. Esta intensa competencia ha sumergido a los destinos turísticos en una lucha constante por la supervivencia, donde todos compiten entre sí. En este panorama, la trayectoria de un destino depende crucialmente de la estrategia competitiva que implemente para mantenerse en el mercado.

#### **Destinos turísticos**

Un destino turístico puede ser entendido como un sistema dinámico y multidimensional que ofrece una variedad de recursos y atractivos. Esta definición va en la línea de Ejarque (2005), quien postula los destinos turísticos como sistemas completos donde se

ofrecen conjuntamente servicios y recursos diversos, los cuales deben estar estructurados e integrados de tal manera que proporcionen una experiencia holística y satisfactoria para el consumidor, es decir, los turistas. Estas experiencias se logran a través de los recursos históricos y naturales, el patrimonio, las infraestructuras y las instalaciones. Así como las interacciones con la comunidad local, las políticas de planificación y gestión turística aplicadas por el Estado. Todo esto debe estar adecuadamente estructurado e integrado, considerando que la actividad turística se compone de diversos bienes, servicios, activos, estructuras, entidades, y la participación de múltiples actores interesados. Además, este sistema turístico está influenciado en mayor o menor medida por el entorno en el que se encuentra.

Según lo señalado por Pedreño y Monfort (1996) y Crouch y Ritchie (2000), la calidad de las experiencias en un destino turístico está fuertemente vinculada a los sistemas privados de negocios y servicios disponibles, como el transporte, la oferta de alojamiento y la restauración. No obstante, existen otros factores que también inciden en la experiencia del turista, los cuales suelen estar bajo la responsabilidad de las autoridades públicas o de la comunidad local. Entre estos factores se encuentran el mantenimiento de los paisajes, la conservación de los recursos naturales y culturales, la provisión de información, la accesibilidad, la hospitalidad, la seguridad, la limpieza y la gestión integral del destino (Alonso, 2009).

Valls (2004) aporta a esta visión, al señalar que los turistas visitan un destino con el objetivo de vivir experiencias que satisfagan sus expectativas de la manera más completa posible, independientemente de la variedad y el contenido de estas. Además, los turistas, en lugar de centrarse únicamente en las características de productos o servicios individuales, buscan ahora experiencias completas y satisfacciones globales. Esto refleja una tendencia hacia un consumo con un significado sociocultural más amplio para el cliente, que va más allá de un solo producto o servicio.

Desde este enfoque teórico, la satisfacción de la experiencia turística, como resultado de las expectativas y motivaciones del viajero, está vinculada al destino en su totalidad. Este se percibe como una mezcla de elementos independientes que están interconectados, y que en conjunto, generan la satisfacción del turista en un área determinada (Alonso, 2009). Por lo tanto, la valoración de la calidad del destino y su capacidad competitiva se basa en la evaluación de cómo estos componentes se

combinan y complementan entre sí para crear una experiencia única y memorable (Monfort, 1999).

Estas conceptualizaciones no permiten adoptar una perspectiva integradora al comprender que un destino turístico es más que la suma de sus partes; es un ente vivo donde cada elemento contribuye al valor y atractivo del conjunto, afectando directamente la percepción y satisfacción del turista.

La literatura presenta múltiples definiciones del término *destino turístico*. Al revisar estas definiciones en orden cronológico, se puede obtener una visión general de las variadas interpretaciones propuestas por diferentes autores.

Por un lado, los autores conciben el destino como una zona específica elegida y visitada por los viajeros durante un período determinado (Gee et al., 1989). Mientras que Mathieson y Wall (1992) amplían esta noción, indicando que un destino es un lugar con características conocidas por una cantidad suficiente de potenciales visitantes, lo que lo convierte en un foco de atracción turística, independientemente de otras localizaciones.

Por su parte, Jenkins y Tosun (1996) refieren que un destino turístico se define por sus características, ya sean naturales o no, que resultan atractivas para los visitantes. Por otro lado, Morant et al. (1996) profundizan en esta idea, definiendo el destino como una mezcla interdependiente de elementos como recursos, infraestructura y otros, que en su conjunto generan la satisfacción del turista.

Desde una perspectiva territorial, Vera (1997) define el destino como un lugar que recibe flujos de turistas. En este contexto, el territorio y el entorno, al contar con atractivos únicos, se transforman en recursos turísticos capaces de generar atracción. Asimismo, Kim (1998) entiende el destino como un producto turístico complejo que comprende elementos como el clima, la infraestructura y los atributos naturales y culturales.

Camisón (1998) plantea que un destino turístico consiste en la colaboración de múltiples organizaciones ubicadas en un área claramente delimitada. Esta cooperación permite crear un producto turístico integrado que ofrece ventajas competitivas para su comercialización. Por su parte, Monfort Mir (1999) los concibe como un lugar donde confluyen agentes, iniciativas y experiencias que lo moldean como atractivo para la demanda turística.

Bigné, Font y Andreu (2000) y Buhalis (2000) coinciden en que un destino turístico es un área reconocida por los visitantes potenciales, que dispone de un marco normativo y político para su organización y comercialización. Finalmente, lo definen como un producto territorial con rasgos propios, con la habilidad de gestión para crear herramientas compartidas de planificación y comercialización, dotado de una marca identificadora (Sancho et al., 2001 & Valls, 2004)

Entonces, es evidente que la literatura especializada en turismo ofrece una variedad de definiciones sobre lo que constituye un destino turístico. En resumen, la mayoría de las definiciones coinciden en que un destino turístico es una área geográfica que presenta un desarrollo particular y un conjunto distintivo de atracciones, capaces de atraer y satisfacer a una cantidad significativa de visitantes. Además, se debe considerar que todos los productos turísticos se sustentan en un lugar geográfico concreto como una playa o un museo, alrededor del cual se agrupan otros elementos que definen la experiencia turística, tanto tangibles como intangibles.

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 1998), amplía la visión al ver los destinos turísticos como un espacio geográfico en el que los visitantes pueden pasar la noche que pueden, que puede tener límites administrativos o no. Este espacio no se limita a una simple colección de productos, servicios, actividades y experiencias en un solo lugar; también actúa como una unidad fundamental para el análisis del sector turístico. Un destino turístico une a diversos actores y puede formar parte de redes más grandes, creando destinos de mayor tamaño. Además, cuenta con una dimensión intangible representada por su imagen y su identidad, elementos esenciales para su competitividad en el mercado (Congreso, 2021).

Esta perspectiva multidimensional enfatiza que un destino turístico no es solo un lugar con atractivos, sino un sistema complejo donde cada componente interactúa con los demás para crear una experiencia integral y atractiva para el turista. La calidad de esta experiencia recae en la sinergia entre aspectos físicos, los servicios, la gestión y la percepción del destino como un todo cohesivo.

### **Destino turístico inteligente**

Según Guevara (2014), un DTI se definió como un territorio turístico que es utilizado de manera inteligente. Aunque esta definición resultó clara y concisa, fue esencial

profundizar en el significado de "utilizado de manera inteligente" para obtener una comprensión metodológica más profunda. Desde una perspectiva analítica, se pudo conceptualizar un DTI como un sistema dinámico que emplea tecnologías avanzadas y gestión de datos para optimizar tanto la experiencia turística como la sostenibilidad del destino (Perogil, 2017).

Asimismo, Álvarez (2014), citando a SEGITTUR (2013), proporcionó una definición más técnica, describiendo un DTI como un destino turístico que se caracterizaba por su innovación y se basaba en una infraestructura tecnológica de vanguardia. Este destino promovía un desarrollo sostenible, era accesible para todos, facilitaba la integración del visitante con el entorno y mejoraba de manera significativa la calidad de la experiencia turística.

Además, esta perspectiva fue ampliada por López de Á. y García (2013), quienes definieron un DTI como un entorno que, además de ser innovador, poseía una delimitación territorial y contaba con una infraestructura tecnológica avanzada. En este sentido, se trataba de un territorio que valoraba profundamente los factores culturales, ambientales y socioeconómicos de su entorno. También debía contar con un sistema inteligente capaz de recopilar, analizar y generar información de manera sistemática, con el objetivo de facilitar la interacción del turista con su entorno y optimizar la toma de decisiones para aumentar la eficacia y calidad de las experiencias turísticas.

De acuerdo con estas definiciones, se pudo comprender un DTI como una evolución en la gestión y desarrollo territorial y turístico, fundamentada en la integración armónica de cinco pilares esenciales: tecnología, gobernanza, sostenibilidad (medioambiental, cultural y socioeconómica), manejo de la información y eficiencia en el servicio.

Considerando todos estos elementos, se pudo definir un DTI como un destino cuyo desarrollo turístico y territorial se caracterizaba por la aplicación de nuevas tecnologías, una gobernanza eficiente, una sostenibilidad integral, una gestión adecuada de la información y una prestación de servicios de alta calidad y eficiencia. Sin embargo, debido a la novedad del concepto, surgieron algunas interpretaciones erróneas. Por ejemplo, se sugirió que la sostenibilidad de un DTI debería ser comprobada por los mismos turistas al conocer, por ejemplo, parques eólicos y plantas de tratamiento de residuos que son la representación más cercana de un trabajo en la sostenibilidad. No obstante, se consideró que este concepto distraía del verdadero objetivo de un DTI: la

gestión inteligente del destino, en lugar de crear productos turísticos centrados en la inspección de infraestructuras mediante visitas guiadas (Perogil, 2017).

Por lo tanto, la sostenibilidad de un DTI podía demostrarse mediante normativas, certificaciones y marcas especializadas, sin necesidad de que el turista realizara comprobaciones físicas. En consecuencia, cualquier DTI debería basar su desarrollo de una forma inteligente. De acuerdo con Luque et al. (2015), un DTI debía ser un destino bien gestionado, donde la ubicación geográfica y el sistema de gestión del destino turístico se alinearan con principios de tecnologías e inteligencia.

Adicionalmente, podría ser valioso explorar cómo la participación de la comunidad local influía en el éxito de un DTI. La inclusión de residentes en el proceso de planificación y gestión enriquece la autenticidad de la experiencia turística y promueve un desarrollo más sostenible. Asimismo, abordar los desafíos relacionados con la seguridad de los datos y la privacidad en el uso de tecnologías avanzadas ofrecía una perspectiva integral sobre las implicaciones éticas de implementar un DTI. Estos enfoques alternativos podrían enriquecer el contenido y proporcionar una visión más holística del tema.

### **Competitividad**

La competitividad es un concepto fundamental en el ámbito del turismo, ya que representa la capacidad de un destino para atraer y satisfacer a los visitantes de manera eficiente y sostenible. Según la Organización Mundial del Turismo (1998), la competitividad se refiere a la habilidad de lograr y sostener beneficios en un entorno en constante cambio.

Este desafío ha cobrado cada vez más relevancia en el sector turístico, dado que la aparición de nuevos destinos y la evolución de las preferencias de los turistas han generado un entorno sumamente competitivo. Los lugares turísticos se enfrentan a la necesidad de destacar y diferenciarse de sus rivales, lo que requiere el desarrollo de estrategias claras y efectivas.

Preservar un alto nivel de competitividad se ha vuelto crucial para los destinos turísticos, ya que les permite mantener su atractivo, aumentar su cuota de mercado y, en última instancia, generar beneficios económicos y sociales sostenibles para las comunidades locales. (World Travel and Tourism Council, 2001).

Cabe destacar que el concepto de competitividad ha ido evolucionando a lo largo de la historia económica. En los inicios del desarrollo de la teoría económica, surgió el debate conceptual sobre la competitividad y la productividad. Adam Smith introdujo los factores de producción, mientras que David Ricardo desarrolló el concepto de ventaja comparativa. Estos aportes sentaron las bases para una comprensión más profunda de la competitividad y su importancia en el contexto económico.

Según lo recopilado en la Política Nacional de Competitividad y Productividad, este concepto ha seguido experimentando transformaciones a medida que los mercados y las economías se han vuelto más globalizados e interdependientes. Hoy en día, la competitividad se entiende como un fenómeno multidimensional que abarca aspectos como la innovación, la eficiencia productiva, la calidad de los productos y servicios, y la capacidad de adaptación a las cambiantes demandas del mercado.

La teoría en análisis sugería que los países deberían centrar sus esfuerzos en producir y exportar bienes en los cuales tenían ventajas comparativas, es decir, donde los costos relativos eran menores. Esta táctica, a su vez, promovía un aumento en la capacidad productiva del país (Benzaquen et al., 2010). Desde una perspectiva estructuralista, la productividad es vista como un elemento clave para impulsar la competitividad, el comercio y el crecimiento económico. En este contexto, Krugman (1994) argumentó que el progreso en la calidad de vida de un país estaba estrechamente relacionado con su habilidad para incrementar el producto promedio por trabajador, un indicador esencial de la productividad laboral. Por lo tanto, es crucial analizar cómo las interacciones entre productividad y competitividad pueden afectar el desarrollo económico de un país.

Más adelante, en la década de 1990, con la creciente importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el papel de la tecnología en la producción y la competencia global, Porter (1990) introdujo la idea de "Ventajas Competitivas". Posteriormente, amplió este concepto a nivel nacional a través de su Modelo de Diamante, presentado en su obra "Ventaja Competitiva de las Naciones". Este modelo ofrecía un marco para evaluar la competitividad en tres niveles: empresa, industria y nación, destacando la productividad como el indicador central de competitividad.

La Política Nacional de Competitividad y Productividad en Perú, establecida a través del Decreto Supremo N° 345-2018-EF, es un marco normativo que debe ser acatado por todas las entidades estatales, organismos constitucionales autónomos y los diferentes

niveles de gobierno. Adicionalmente, su cumplimiento es igualmente obligatorio para el sector privado y la sociedad civil, en la medida en que sea pertinente. La dirección y supervisión de esta política recae en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que tiene la responsabilidad de garantizar su implementación efectiva.

Adicionalmente, podría ser enriquecedor analizar cómo la innovación y la adopción de tecnologías emergentes influyen en la competitividad de las naciones en el contexto actual. La integración de prácticas sostenibles y responsabilidad social corporativa también podría ofrecer una perspectiva más amplia sobre cómo los países pueden mejorar su posición en el mercado global. Estos enfoques alternativos contribuirían a una comprensión más profunda y holística del concepto de competitividad.

Según la política mencionada, se identificó como problema público la lentitud en la mejora del bienestar de la población durante los últimos cinco años, a pesar de los avances económicos y sociales (Gobierno del Perú, 2018). Estos progresos no se reflejaron en una reducción significativa de la pobreza, e incluso se observó un aumento en 2017. Esto evidenció una menor capacidad del crecimiento económico para generar un verdadero progreso social. Además, se resaltó la necesidad de abordar, a través de políticas coordinadas y articuladas entre distintos sectores y niveles de gobierno, la desigualdad significativa en la provisión y acceso a servicios públicos.

Los datos mostraron que el acceso a servicios públicos esenciales continuaba siendo extremadamente desigual en todo el país. Por ejemplo, mientras a nivel nacional el 95% de los hogares tenía electricidad a través de la red pública, en las regiones de Amazonas y Loreto, un 20% de las familias no disponía de este servicio. Las brechas eran más pronunciadas en la cobertura de agua potable; en departamentos como Huánuco, Loreto, Pasco, Puno y Ucayali, el 30% de los hogares carecía de acceso a agua potable, y en lugares como Loreto, Pasco y Puno, el suministro solo estaba disponible un promedio de seis horas diarias. Estas deficiencias se repetían en otros servicios, donde un 30% de los hogares no contaba con sistemas de desagüe y el 70% carecía de acceso a internet (Gobierno del Perú, 2018).

En lo que respecta al concepto de competitividad en la actualidad, no existía un consenso unificado. Las definiciones varían desde una visión más tradicional hasta conceptualizaciones de corte más estructuralista.

Desde la óptica tradicional, el enfoque del comercio internacional se centra principalmente en disminuir los costos unitarios de producción. Esta estrategia buscaba aumentar la competitividad de las empresas en el ámbito global. Al lograr una reducción en los costos, las empresas obtenían una ventaja competitiva que les facilitaba la comercialización de sus productos y servicios en mercados internacionales. Esto, a su vez, les permitía mantener su presencia en dichos mercados y generar los ingresos necesarios para financiar las importaciones.

La concepción de la competitividad ha sido objeto de profundos debates en el ámbito académico. Tradicionalmente, se ha entendido la competitividad como la capacidad de un país para competir eficazmente en los mercados internacionales a través de la eficiente utilización de sus recursos y el aprovechamiento de sus ventajas comparativas. Sin embargo, la Política Nacional de Competitividad y Productividad (Gobierno del Perú, 2018) propone una definición más amplia y alineada con el objetivo principal del Estado: mejorar el nivel de vida de toda la población, y no únicamente beneficiar a un sector privilegiado.

Desde esta perspectiva, la competitividad se concibe como la capacidad de un país para generar valor agregado y mejorar de manera sostenida el bienestar de su población. Este enfoque, de corte estructuralista, destaca la productividad como un factor clave para alcanzar dicho objetivo. A diferencia del enfoque tradicional, que se centra en la reducción de los costos unitarios de producción, el enfoque estructuralista prioriza el fortalecimiento de la capacidad del territorio para generar valor, aprovechando de manera eficiente los recursos disponibles.

La adopción de esta definición implica reconocer que impulsar la productividad es crucial para lograr un crecimiento económico sostenible a largo plazo. Asimismo, subraya la importancia de desarrollar capacidades relacionadas con la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas, fortaleciendo el ecosistema de innovación del país.

En este contexto, la política pública debe orientarse a abordar diversos aspectos clave para fortalecer la competitividad y la productividad. En primer lugar, se destaca la necesidad de contar con una infraestructura económica y social de alta calidad, mediante una planificación eficiente y coordinada de las inversiones públicas que garantice su sostenibilidad y buen funcionamiento. Esto implica invertir en proyectos de

infraestructura estratégicos, como el desarrollo de redes de transporte, comunicaciones y energía, que faciliten la movilidad de bienes, servicios y personas, y fomenten el comercio y la actividad económica. Además, es fundamental asegurar el acceso universal a servicios públicos de calidad, como educación, salud y saneamiento básico, que mejoren el bienestar y las oportunidades de la población.

En segundo lugar, se establece como objetivo central el fortalecimiento del capital humano del país. Esto implica optimizar los servicios de formación y certificación de competencias laborales, alinear la oferta educativa con las demandas del mercado y consolidar la Reforma Magisterial, con el fin de elevar la calidad de la enseñanza. Asimismo, se deben implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades, tanto en el sector público como en el privado, que permitan a los trabajadores adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas exigencias del mercado laboral. Además, es importante fomentar la investigación científica y el desarrollo tecnológico, impulsando la colaboración entre universidades, centros de investigación y el sector productivo.

Además, se identifica la importancia de mejorar la eficiencia de los mercados, promoviendo mecanismos de financiamiento adaptados a las necesidades empresariales, fomentando la inclusión financiera y facilitando la transición de la informalidad a la formalidad laboral. Esto implica desarrollar instrumentos de crédito, capital de riesgo y otros servicios financieros que permitan a las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, acceder a recursos para innovar, invertir y crecer. Asimismo, se deben simplificar los trámites y procedimientos burocráticos, y reducir las barreras que enfrentan los emprendedores y las empresas para formalizarse y operar en un entorno regulatorio estable y predecible (Gobierno del Perú, 2018).

Es decir, la adopción de esta definición de competitividad y productividad resalta una visión integral de la política pública que queremos utilizar a lo largo del presente trabajo. Que aborde de manera coordinada y sistemática los diversos factores que inciden en el desempeño económico del país, a fin de lograr un crecimiento sostenible e incluso a largo plazo. Ello combinado con instrumentos de asociatividad, articulación y simplificación administrativa (Gobierno del Perú, 2018).

Estos instrumentos son herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos y servicios gubernamentales. La asociatividad permite que diferentes entidades y organismos públicos y privados trabajen de manera coordinada y colaborativa, uniendo esfuerzos y recursos para lograr objetivos comunes. La articulación, por su parte, garantiza una adecuada conexión y sinergia entre las distintas áreas y niveles del gobierno, facilitando la toma de decisiones y la implementación de políticas de manera integral.

Finalmente, la simplificación administrativa busca reducir la complejidad y la burocracia de los trámites y procedimientos, eliminando pasos innecesarios y optimizando los procesos. Esto se traduce en una mayor agilidad, transparencia y accesibilidad de los servicios públicos, lo que redundará en una mejor atención y satisfacción de los ciudadanos.

En conjunto, estos instrumentos de asociatividad, articulación y simplificación administrativa son pilares fundamentales para la modernización y el fortalecimiento de la gestión pública, mejorando la capacidad de respuesta del Estado ante las necesidades y demandas de la sociedad.

En relación con el fortalecimiento de la institucionalidad en el país, se llevaron a cabo una serie de medidas destinadas a mejorar la eficacia del sistema de administración de justicia. Estas medidas incluyeron esfuerzos para promover la integridad en el sector público y combatir la corrupción en las principales instituciones estatales, incrementando la eficiencia en los mecanismos de control. Además, se establecieron procesos de coordinación y colaboración entre diferentes sectores y niveles de gobierno, lo que contribuyó a mejorar la gestión conjunta e intersectorial. Se implementaron sistemas para la recopilación e intercambio de datos, facilitando la gestión del territorio y una administración más integrada de los recursos naturales. Asimismo, se fomentó la meritocracia dentro de las carreras públicas, incentivando el desarrollo profesional basado en el mérito (Gobierno del Perú, 2018).

En cuanto a la promoción de la sostenibilidad ambiental, se impulsaron medidas para incorporar prácticas más ecológicas en las operaciones económicas. Se trabajó en crear un entorno favorable para avanzar hacia una economía más circular y eficiente en el uso de recursos. Además, se desarrollaron herramientas y capacidades para la adecuada

gestión y valoración de los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, incentivando la creación de nuevos mercados. También se implementaron soluciones sostenibles y tecnologías limpias para impulsar el desarrollo en sectores que tienen un impacto significativo en la economía del país (Gobierno del Perú, 2018).

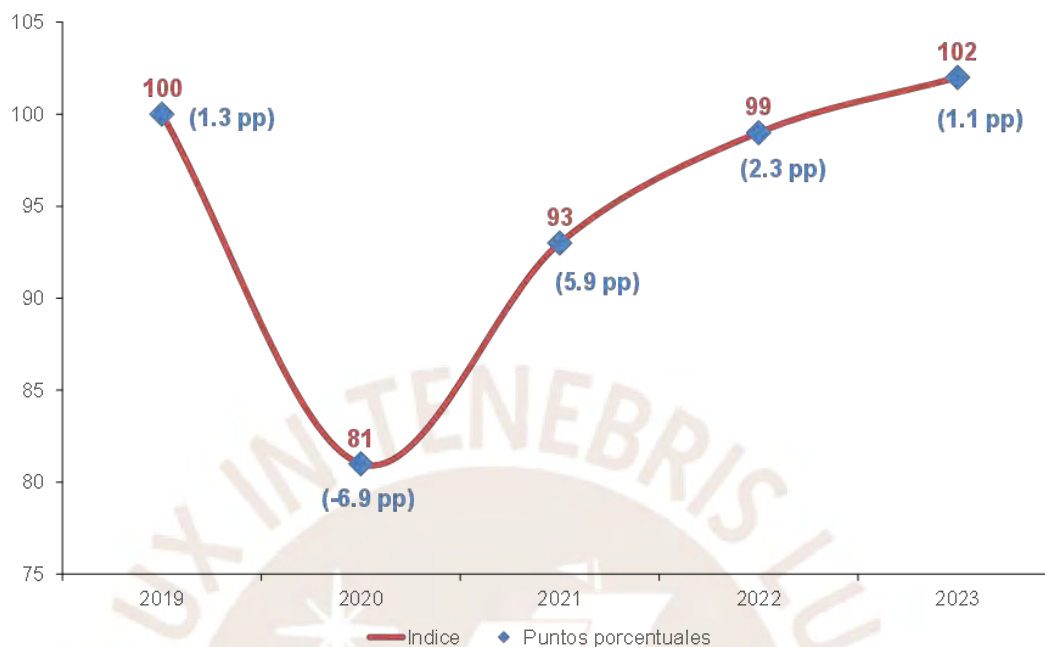
En resumen, la definición de competitividad propuesta en la Política Nacional de Competitividad y Productividad del Gobierno del Perú (2018) refleja un enfoque holístico, que integra diversos elementos clave para el desarrollo económico y social del país, con el objetivo primordial de mejorar el bienestar de la población. Esta concepción trasciende la visión tradicional centrada exclusivamente en la competitividad internacional, para adoptar una perspectiva más amplia y orientada al desarrollo integral y eco amigable del país.

Estas acciones demuestran un compromiso integral para abordar áreas clave como la infraestructura, la educación, la innovación, la eficiencia de los mercados, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad ambiental, con el objetivo de impulsar la competitividad y productividad del país. Sin embargo, es importante destacar que, tras analizar la Política Nacional de Competitividad y Productividad, se nota la ausencia de un enfoque específico hacia el turismo, a pesar de su importancia en los mercados nacional e internacional.

En términos de la evolución económica del sector turístico, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo, causando una caída abrupta en 2020 en comparación con 2019. Sin embargo, a partir de 2021 se observó una clara recuperación económica, como se indica en el informe de actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023 – 2026. Fue solo en el último año que el sector logró recuperar niveles de actividad similares a los que se tenían antes de la pandemia.

## Gráfico 1

*Sectores asociados al turismo, 2019 - 2023*  
(Índice 2009 = 100, contribución al PBI en puntos porcentuales)



Nota: Considera a los sectores comercio, transporte, alojamiento y restaurantes y otros.

Fuente: BCRP, INEI y proyecciones MEF.

En lo que refiere a los indicadores de competitividad, el *Foro Económico Mundial* publicó en el año 2019 el *Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo* (Travel & Tourism Competitiveness Report), documento en el cual se realiza un diagnóstico de las áreas en desarrollo de cada país con relación al sector turismo y se identifican los factores más relevantes que contribuyen a su desarrollo.

El objetivo del documento es el de proporcionar indicadores que permitan una evaluación que se traduzca en mejoras en la competitividad de la industria a través de la formulación de políticas y acciones apropiadas que incentiven el desarrollo comercial e industrial del mencionado sector.

Para esto, en el reporte se utilizan 4 subíndices, los cuales se dividen en 14 pilares, los cuales a su vez se dividen en 90 indicadores individuales. Estos subíndices se dividen de la siguiente manera:

1. Ambiente apto: índice que captura las condiciones generales necesarias para operar en un país. Consta de 5 pilares:
  - 1.1. Ambiente de negocios: Este pilar captura hasta qué punto cada país cuenta con un entorno político propicio para que las agentes puedan realizar negocios. Consta de 12 indicadores.
  - 1.2. Seguridad y protección: Este pilar captura el efecto de la seguridad y protección sobre el turismo, los cuales son factores críticos para determinar la competitividad. Consta de 5 indicadores.
  - 1.3. Salud e higiene: Este pilar captura el efecto del desarrollo del sector salud y hasta qué punto este puede asegurar el bienestar de los turistas que potencialmente puedan enfermar durante su viaje. Consta de 6 indicadores.
  - 1.4. Recursos humanos y mercado laboral: Este pilar permite medir el nivel de los recursos humanos, los cuales si son de mayor calidad permite que la industria pueda proveer servicios de mayor calidad. Consta de 9 indicadores. Capacidades a los prestadores de servicios turísticos.
  - 1.5. Disponibilidad de tecnología de información y comunicaciones: Este pilar permite capturar la disponibilidad de los servicios en línea, los cuales han ganado importancia en los últimos años. Consta de 8 indicadores.
2. Política y Condiciones Habilitantes de viajes y turismo: Este índice captura políticas específicas o aspectos estratégicos que impactan al sector.
  - 2.1. Priorización de viajes y turismo: Este pilar captura hasta qué punto el país prioriza al sector, lo cual afecta de manera importante su competitividad. Consta de 6 indicadores.
  - 2.2. Apertura internacional: Este pilar captura el grado de apertura internacional del país, incluyendo factores como facilidad para conseguir la visa y derivados. Consta de 3 indicadores.
  - 2.3. Competitividad en precio: Este pilar captura el nivel de precios y costos asociados al turismo de cada país, tanto para los turistas como para los inversores. Consta de 4 indicadores.
  - 2.4. Sostenibilidad del medio ambiente: Este pilar captura el nivel de disponibilidad del medio ambiente, así como su sostenibilidad y políticas para su preservación. Consta de 10 indicadores.

3. Infraestructura: Este índice captura la disponibilidad y calidad de la infraestructura física en cada país.
  - 3.1. Infraestructura de transporte aéreo: Este pilar captura la facilidad de acceso al país mediante vía aérea. Consta de 6 indicadores.
  - 3.2. Infraestructura terrestre y portuaria: Este pilar captura la disponibilidad y accesibilidad de la infraestructura terrestre y portuaria. Consta de 7 indicadores.
  - 3.3. Infraestructura de servicio de turismo: Este pilar captura la disponibilidad y calidad de la infraestructura hotelera y de servicios de entretenimiento. Consta de 4 indicadores.
4. Recursos naturales y culturales: Este índice captura los motivos principales que impulsan al turismo.
  - 4.1. Recursos naturales: Este pilar captura la disponibilidad, cantidad y calidad de los activos naturales. Consta de 5 indicadores.
  - 4.2. Recursos culturales y viajes de negocios: Este pilar captura la disponibilidad, cantidad y calidad de los activos culturales. Consta de 5 indicadores.

En lo que refiere a la metodología para la recopilación de la información empleada en los indicadores, dos tercios de esta proviene de información estadística correspondiente a organismos internacionales y el resto de información es recopilada mediante una encuesta anual enviada por el Foro Económico Mundial a cada país.

Finalmente, es importante señalar que, en el caso de América Latina, en el reporte se concluye que los países de esta región dependen en mayor medida de sus activos naturales para generar turismo, pero poseen menor puntuación en el indicador de “ambiente apto”. Cabe resaltar que el factor que afecta en mayor medida la competitividad de la región en viajes y turismo corresponde a la “seguridad y protección”, explicada principalmente por el alto índice de criminalidad de la región.

### **1.3. Arquitectura del problema**

A continuación, se describen los elementos que conforman el problema público en relación con la certificación de DTI en Perú. Estos elementos se estructuran en cuatro dimensiones: la magnitud del problema, el proceso de certificación/implementación de

los destinos inteligentes en el Perú, los actores involucrados en la implementación de la certificación de DTI y las condiciones necesarias para la certificación de DTI.

Las representaciones visuales de cada una de estas dimensiones se encuentran en el Anexo 4 del presente documento.

### **1.3.1. Dimensión 1: Magnitud del problema**

En esta primera sección titulada "Magnitud del problema", se plantea una interrogante fundamental sobre el progreso en la certificación de los DTI en Perú. La hipótesis subyacente sugiere que la ineficacia en la certificación de estos destinos está restringiendo la competitividad turística del país. Por lo tanto, es esencial determinar con precisión el grado de avance que ha logrado el MINCETUR en la certificación de DTI en el contexto peruano. Para ello, se ha recurrido a la Estrategia Nacional de Ciudades Inteligentes, un documento en desarrollo elaborado por la PCM a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. Esta estrategia se encuentra alineada con el eje 8 de la Política General de Gobierno, que se enfoca en "Gobierno y Transformación Digital con Equidad" (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

Adicionalmente, se han utilizado herramientas como la revisión de documentos publicados y la solicitud de acceso a información para validar la hipótesis planteada. Este enfoque integral busca no solo evaluar el estado actual de la certificación de DTI, sino también entender su impacto en la competitividad del sector turístico en Perú, considerando la importancia de adoptar un modelo de desarrollo que integre tecnología y sostenibilidad (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Debido a la escasez de información y datos sobre el avance en la certificación de DTI en el Perú por parte del MINCETUR, se realizaron dos solicitudes de acceso a la información amparados en la *Ley de Transparencia y Acceso a la información pública*. Como respuesta, se obtuvo el documento titulado "*Ayuda Memoria sobre Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú*" el cual provee antecedentes respecto a este tema. Según este informe, el MINCETUR ha adoptado diversas estrategias y firmado acuerdos internacionales, como el *Memorando de Entendimiento en el Ámbito Turístico* con España en 2021 y la incorporación a la Red Iberoamericana de DTI en 2023. Estas acciones pretendían promover la certificación y desarrollo de DTI en Perú, integrando ejes estratégicos como la innovación, gobernanza, tecnologías, sostenibilidad y accesibilidad.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, los avances concretos en la certificación de DTI han sido limitados. La participación en concursos y foros internacionales, como el Foro Internacional Virtual del Grupo Técnico de Turismo de la Alianza del Pacífico y los Premios Iberoamericanos DTI, ha permitido que algunos destinos peruanos sean reconocidos y premiados. Por ejemplo, Arequipa fue seleccionada para el programa *Turismo Futuro* del BID en 2021. Aun así, según el informe, "**en la actualidad no existen destinos turísticos certificados**"<sup>1</sup> bajo los estándares internacionales definidos para DTI.

Esta falta de certificación oficial indica una brecha significativa entre las metas planteadas por las políticas y estrategias del MINCETUR y los resultados obtenidos. A pesar de la formulación de una norma técnica vinculada a DTI en colaboración con el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), la implementación y certificación efectiva no se ha concretado. Esto evidencia la limitada eficacia en el proceso de certificación de destinos turísticos inteligentes, lo que restringe la competitividad y sostenibilidad del sector turístico peruano.

La magnitud del problema se manifiesta en la incapacidad de convertir las políticas y estrategias en resultados tangibles y verificables en la certificación de DTI a pesar de todas las ventanas de oportunidades habidas con las diversas colaboraciones y reconocimiento internacionales. Esta situación no solo limita el posicionamiento internacional de Perú en turismo inteligente a costa de su potencial, sino que también afecta la experiencia y calidad del turismo en el país, reduciendo así su competitividad en los mercados globales.

### **1.3.2. Dimensión 2: Proceso de certificación/implementación de los destinos inteligentes en el Perú**

Una segunda dimensión crítica es el proceso de certificación e implementación de DTI en Perú. Describir la metodología de certificación de DTI y su proceso de conversión es el objetivo para evidenciar que no se cuenta con una metodología para la certificación de DTI que se adapte a la realidad turística del país. Para analizar esta dimensión, se revisaron dos documentos clave como el *PENTUR al 2025* (R.M. 231-2016-MINCETUR) y la *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo*

---

<sup>1</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2024). *Ayuda Memoria sobre Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú*. Documento obtenido a través de solicitud de acceso a la información pública.

2022-2025 (R.M. N° 138-2022-MINCETUR). Adicionalmente, se realizaron entrevistas con expertos, incluyendo a Gonzalo La Rosa, Presidente del Instituto Ciudades del Futuro, y personal del Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

El PENTUR al 2025 establece lineamientos generales para el desarrollo de la competitividad turística en el Perú. El PENTUR establece que el desarrollo turístico debe ser personalizado, sostenible, inclusivo y de alta calidad, todo ello adaptado a las macro tendencias mundiales y al perfil del turista o “viajero” (MINCETUR, 2016). No obstante, la falta de una metodología específica para la certificación de DTI en Perú es evidente. Aunque el plan menciona la necesidad de fomentar la calidad turística a través del "Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR", no se detallan los procedimientos específicos adaptados a la realidad local para la certificación de destinos inteligentes. Además, el PENTUR resalta la importancia de herramientas como el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) y el Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos (MGE), que son fundamentales para mejorar la calidad del turismo en el *eje de Mejora de la calidad de los servicios y productos turísticos*. (MINCETUR, 2016 p. 121).

Sin embargo, tras una revisión exhaustiva del documento, se observa que no se menciona explícitamente una metodología específica para la certificación de DTI. En ese sentido, la principal Política Nacional en el ámbito turístico no contempla la promoción, mucho menos la certificación de DTI. En evidencia, las iniciativas y estrategias elaboradas aún no han sido adaptadas para apoyar la certificación de DTI.

Por su parte, la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025 se enfoca en la reactivación del sector turístico post-pandemia, priorizando la sostenibilidad y la digitalización. En primer lugar, el documento menciona que en mayo de 2021 se firmó un memorando de entendimiento entre Perú y España, específicamente en el ámbito turístico, con el fin de intercambiar experiencias e información sobre proyectos de innovación y tecnología, incluyendo la metodología de DTI. Sin embargo, no se menciona la implementación específica de esta metodología en el contexto peruano ni se detalla una metodología propia adaptada a las características y necesidades del turismo en el país.

En esa línea, se destaca que España ha sido pionera en el desarrollo del modelo de DTI, obteniendo reconocimiento a nivel nacional e internacional por organismos relevantes.

Esto sugiere que la metodología existente puede no ser directamente transferible o adaptable al contexto peruano sin ajustes significativos constantes, el cual no hubo por parte del Estado Peruano. Asimismo, este memorando estuvo vigente hasta el 2023 y los avances en la certificación de DTI en Perú fueron nulos, mostrando un desaprovechamiento de las herramientas y oportunidades que representaba haber suscrito dicha colaboración internacional.

En segundo lugar, se plantea la importancia de la planificación de acciones para el desarrollo de lineamientos de DTI, incluyendo la evaluación de destinos pilotos con condiciones para su transformación en DTI (MINCETUR, 2022, p. 170). Esto reafirma que aún no se cuenta con una metodología establecida y ampliamente aceptada para la certificación de DTI en Perú, ya que aún se están planeando acciones para desarrollar estos lineamientos en forma de “Destinos Pilotos”.

Por lo tanto, ambos documentos brindan información que respalda la hipótesis de que no se cuenta con una metodología para la certificación de DTI que se adapte a la realidad turística del país. Aunque tienen objetivos ambiciosos, también carecen de una metodología específica para la certificación de DTI. Proponen iniciativas y proyectos piloto para destinos turísticos, pero no ofrece un marco estructurado que guíe el proceso de certificación.

Para complementar la revisión documental, se realizaron entrevistas con expertos y personal clave. Gonzalo La Rosa, Presidente del Instituto Ciudades del Futuro, proporcionó una perspectiva valiosa sobre cómo se pueden adaptar metodologías internacionales a la realidad peruana. Su entrevista se centró en las mejores prácticas globales y en cómo estas podrían implementarse efectivamente en el contexto peruano.

Además, las entrevistas con el personal de INACAL revelaron información detallada sobre los estándares de calidad propuestos y las dificultades encontradas en su implementación. INACAL ha colaborado con MINCETUR en la formulación de una norma técnica vinculada a la promoción de los DTI. Sin embargo, las entrevistas destacaron las expectativas y las barreras percibidas en el proceso de certificación, subrayando la necesidad de directrices claras y adaptadas.

En resumen, la falta de una metodología clara y adaptada a la realidad turística del país se evidencia tanto en los documentos estratégicos revisados como en las percepciones de los expertos entrevistados. A pesar de los esfuerzos documentados en el PENTUR y

la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025, la ausencia de directrices específicas y detalladas para la certificación de DTI han sido un factores limitantes significativos.

### **1.3.3. Dimensión 3: Actores involucrados en la implementación**

La tercera dimensión se enfoca en los actores involucrados en la implementación de la certificación de DTI en Perú. Es la importancia de analizar el nivel de articulación estratégica entre estos actores en el proceso de certificación de DTI, parte de la hipótesis de que existe una planificación y articulación estratégica limitada entre los actores para la implementación de esta certificación.

Para obtener datos relevantes, se consultó a diversas fuentes como la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), que proporcionará información sobre las políticas gubernamentales relacionadas con la certificación de DTI y los roles asignados a cada actor involucrado; el MINCETUR, como entidad responsable del turismo en Perú; el Instituto Nacional para la Calidad (INACAL), para comprender los estándares de calidad y los procesos de certificación aplicables a los DTI; asimismo, se entrevistará a prestadores de servicios turísticos, quienes son actores fundamentales en la implementación de la certificación de DTI. Sus experiencias y percepciones revelarán los desafíos prácticos y las oportunidades de colaboración en el proceso de certificación.

Para llevar a cabo estas investigaciones, se utilizarán herramientas específicas como las entrevistas a personal de cada fuente de información anteriormente señalada. El personal de la Secretaría de Gestión Digital será clave para obtener información sobre las herramientas tecnológicas utilizadas en la implementación de la certificación de DTI y las posibles barreras digitales que enfrentan los actores involucrados. Además, se realizarán entrevistas con el personal de la Dirección General de Estrategia Turística y la Dirección General de Política y Desarrollo Turístico para comprender las estrategias y políticas gubernamentales destinadas a facilitar la certificación de DTI y la colaboración entre los diversos actores del sector turístico. Además, se entrevistará al personal de INACAL para obtener una comprensión más profunda de los estándares de calidad y los procesos de certificación aplicables a los destinos turísticos inteligentes. Finalmente, se entrevistará a una DIRCETUR y a personal de una municipalidad para tener una perspectiva desde los gobiernos regionales y locales desde su rol como actores importantes.

Estas entrevistas ayudarán a identificar los desafíos existentes y las posibles áreas de mejora en la colaboración entre los diferentes actores del sector turístico en el contexto de la certificación de DTI en Perú.

#### **1.3.4. Dimensión 4: Condiciones para la certificación de DTI en el Perú**

La cuarta dimensión se centra en las condiciones esenciales para la certificación de DTI en el Perú. Es fundamental determinar los requisitos institucionales mínimos necesarios para implementar esta certificación, enfocándose en la alineación normativa y las responsabilidades específicas asignadas a las áreas involucradas en materia de DTI.

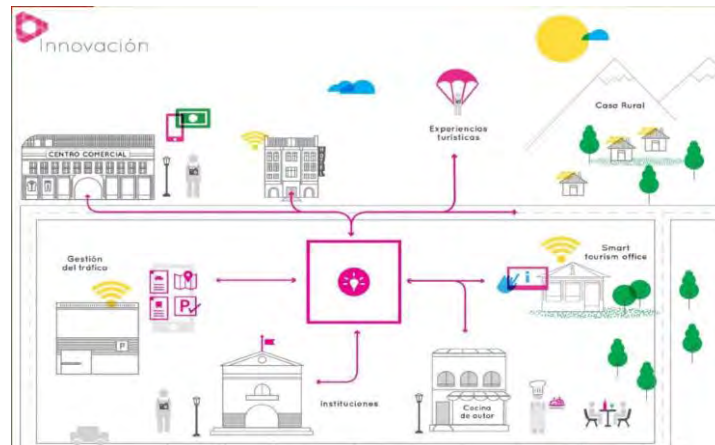
Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología que incluye la revisión exhaustiva de documentos normativos proporcionados por el MINCETUR, así como una comparación con la literatura existente sobre la certificación de DTI a nivel internacional.

En esa línea, la Segittur plantea la necesidad de examinar detalladamente los diversos componentes que integran el sistema turístico, revisar sus acciones y analizar sus particularidades, lo cual se materializa a través de un estudio un primer diagnóstico, acompañado de una línea clara de acciones. Estos instrumentos permiten establecer un protocolo de actuación y evaluación que facilita el inicio del proceso de transformación de los destinos (Segittur).

Dentro de los aspectos evaluados por Segittur se encuentran la presencia y relevancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la planificación del desarrollo turístico, las herramientas de promoción turística en Internet, la implementación de políticas de Big Data y Open Data, la facilidad de acceso en el transporte, la disponibilidad de los sitios web del destino, la influencia económica del turismo, la integración de energías sostenibles y el valor del turismo cultural en el lugar.

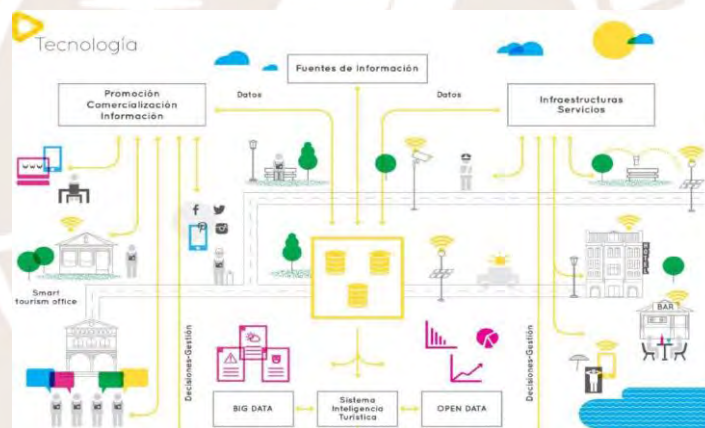
Basándose en esta evaluación, Segittur genera informes consultivos que permiten analizar los proyectos de transformación hacia destinos inteligentes. Además, la norma establece los siguientes cuatro ejes fundamentales que rigen este proceso, detallando la descripción de cada uno de ellos para orientar la implementación de estrategias y acciones específicas.

En primer lugar, la mejora de los procesos de gestión tanto internos como externos que incluyan las actividades relacionadas antes, durante y después de la visita del turista al destino.



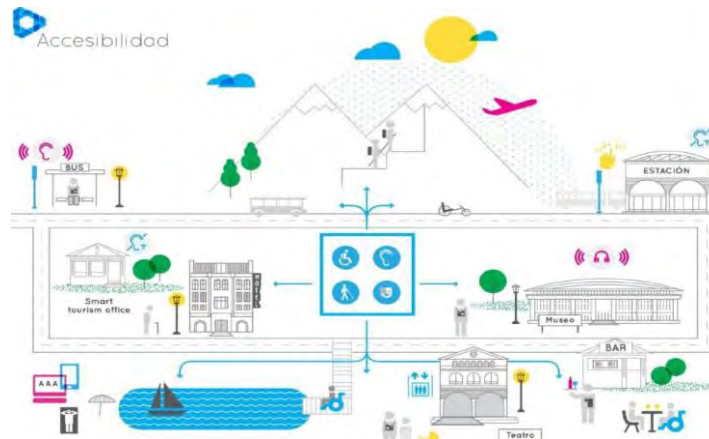
Fuente: SECTUR 2018

En segundo lugar, la necesidad de uso de tecnología para mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos y servicios relacionados con el DTI.



Fuente: SECTUR 2018

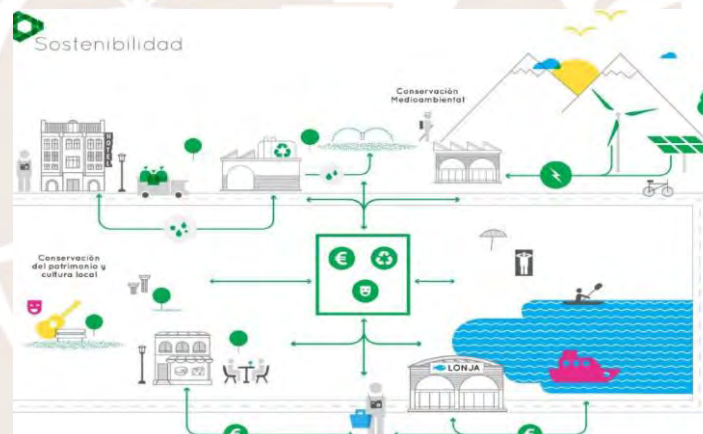
En tercer lugar, el factor Accesibilidad Universal, que añadirá valor a todas las iniciativas mediante la sensibilización, capacitación, y participación, abarcando toda la cadena de valor del turismo, desde la infraestructura y los medios de transporte hasta la accesibilidad de los sitios web.



Fuente: SECTUR

2018

En cuarto lugar, la sostenibilidad se define en el documento como una estrategia que abarca la administración eficiente y prudente de los recursos, además de mejorar la calidad de vida tanto de los visitantes como de los residentes, y potenciar la competitividad dentro del ámbito empresarial (AENOR, 2016, p. 21).



Fuente: SECTUR

2018

Aparte de lo mencionado anteriormente, la normativa de Segittur (s/f) especifica ciertos principios esenciales para la gestión de los DTI:

- **Gestión participativa e inclusiva:** Esto implica involucrar activamente a la comunidad turística local en el diseño, implementación y evaluación de proyectos, asegurando que sus opiniones se tomen en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Desde la perspectiva de la Tecnología de la Información, este enfoque es fundamental, ya que facilita el acceso directo a la gobernanza y a las decisiones que afectan al turismo.

- **Gestión integral y alineada:** Se hace necesaria la colaboración con otras políticas locales y supramunicipales, tales como asociaciones, distritos o diputaciones, para asegurar que las estrategias y acciones implementadas sean coherentes y estén bien coordinadas.
- **Gestión transparente:** Es esencial mantener una comunicación proactiva y utilizar diversos canales accesibles para toda la comunidad. A través del uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y redes sociales, entre otros medios, se debe asegurar que la gestión sea clara y se rindan cuentas anualmente para mantener la transparencia en todas las operaciones.
- **Gestión ética y supervisada:** Consiste en establecer mecanismos de control, mejora continua y seguimiento de las actividades desarrolladas, con el objetivo de asegurar una gestión ética y eficiente que guíe la transición hacia destinos turísticos más inteligentes.

Este análisis proporciona una comprensión clara de los requisitos institucionales mínimos necesarios para implementar la certificación de DTI en el Perú. Esos criterios estarían en el Plan de Trabajo del Comité Técnico Normativo de Turismo creado por el MINCETUR en colaboración con el INACAL, según la “Ayuda Memoria sobre Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú” (MINCETUR, 2024). No obstante, ese Plan de Trabajo Normativo de Turismo no se encuentra de acceso público.

Estos resultados evidencian que no existen las condiciones necesarias para la certificación de DTI en el Perú, lo cual se plasma en la inexistencia de los mismos a pesar de los esfuerzos y oportunidades presentadas, descritas a lo largo de las secciones anteriores. Tener presente esto servirá como base para desarrollar recomendaciones específicas destinadas a fortalecer el marco normativo y mejorar la implementación de la certificación de DTI en el país.

#### **1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema**

##### **1.4.1 El turismo y la agenda 2030 – Objetivos De Desarrollo Sostenible**

Las Naciones Unidas introdujo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible como una estrategia integral que pretende impactar positivamente en las personas y el planeta, impulsando la prosperidad. Esta iniciativa también tiene como finalidad fomentar la paz y asegurar la justicia. Dentro de este marco, 196 países se comprometieron a trabajar en

conjunto para alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Organización Mundial del Turismo (OMT) (1999) señala la importancia de ciertos principios en el desarrollo turístico, respaldando los siguientes:

- La sostenibilidad ecológica implica una cuidadosa armonización entre el desarrollo y la protección de los procesos ecológicos clave. Es fundamental mantener la biodiversidad y los recursos biológicos para que el desarrollo no interfiera con el equilibrio natural.
- La sostenibilidad en los aspectos sociales y culturales resalta la necesidad de que las personas tengan control sobre sus propias vidas. El turismo, en este contexto, debe ser respetuoso con las culturas y valores locales, contribuyendo al fortalecimiento y preservación de la identidad de las comunidades.
- Desde una perspectiva económica, el objetivo es promover una distribución justa y equitativa de los ingresos generados por la actividad turística. Esto implica fomentar el progreso y la inversión responsable para beneficiar a todos, incluyendo los ámbitos público, privado y social.

La sostenibilidad se ha convertido en un principio fundamental e integral en todas las actividades relacionadas con el turismo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1999). En ese sentido, se ha resaltado la importancia de la gestión eficiente y efectiva de los recursos para la competitividad. Ello se debe a que contribuye con la provisión de experiencias y servicios turísticos innovadores, sostenibles y alineados con los objetivos estratégicos de cada destino, los cuales deben estar adaptados a sus necesidades y recursos disponibles particulares (MINCETUR, 2023). Sin embargo, lograr un equilibrio entre crecimiento económico y conservación sigue siendo un desafío. En este contexto, la adopción de estrategias basadas en tecnologías digitales y en modelos de gobernanza participativa se ha convertido en una vía efectiva para optimizar la gestión turística, involucrar a las comunidades locales y garantizar la resiliencia de los destinos ante impactos ambientales y socioeconómicos. Así, la sostenibilidad no solo implica la conservación de los recursos, sino también la capacidad de los destinos para innovar y adaptarse a nuevas dinámicas globales sin comprometer su identidad ni su viabilidad a largo plazo.

Además, la Constitución Política del Perú (1993), en su numeral 22 del artículo 2, establece que toda persona tiene derecho "a la paz, a la tranquilidad, al disfrute del tiempo libre y al descanso, así como a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida". Por lo tanto, no solo revela la relevancia del bienestar individual, sino también la necesidad de que las políticas públicas y los modelos de desarrollo económico sean sostenibles y ofrezcan las mejores condiciones para la calidad de vida de la población. En el sector turístico, este derecho se convierte en la obligación del Estado y de los actores sectoriales de generar un turismo responsable, que, más que un factor de crecimiento económico, es un factor que respeta el entorno natural y el entorno sociocultural.

En cuanto a las funciones del MINCETUR en el sector turístico, el numeral 1 del artículo 4 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, determina que es responsabilidad del Poder Ejecutivo diseñar y supervisar las políticas tanto nacionales como sectoriales. Estas políticas deben ser implementadas de manera obligatoria por todas las entidades del Estado, sin importar el nivel de gobierno (Gobierno del Perú, 2006).

El artículo 23 de la Ley N° 29158 establece que los Ministerios tienen la responsabilidad de formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales dentro de su ámbito de competencia. Estas funciones son aplicables a todos los niveles de gobierno. Por otro lado, según el numeral 2 del artículo 6 y el numeral 22.2 del artículo 22 de la misma ley, el Poder Ejecutivo es el encargado de planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales, asegurando su alineación con las políticas de Estado. De manera complementaria, los Ministerios deben diseñar, establecer, implementar y supervisar estas políticas, asumiendo un rol de liderazgo en su gestión.

En lo que respecta al sector turismo, el artículo 2 de la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), especifica que este Ministerio es el órgano responsable de promover, orientar y regular las actividades turísticas, con el objetivo principal de fomentar el desarrollo sostenible en el sector.

Finalmente, en línea con lo anterior, el literal a) del artículo 55 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MINCETUR, establece que el Viceministerio de Turismo tiene la responsabilidad de formular, proponer, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política y estrategias para el desarrollo turístico, priorizando la eficiencia y la competitividad.

El artículo 4 de la Ley N° 29408, conocida como la Ley General de Turismo, establece que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) tiene la responsabilidad de implementar estrategias que promuevan tanto el turismo nacional como el receptivo, actuando como el organismo rector en esta materia. En el marco de la Política Nacional de Turismo, el artículo 11 de la misma ley asigna al MINCETUR la tarea de aprobar y actualizar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el cual es fundamental para la planificación y gestión a largo plazo del sector turístico en el país. La versión más reciente del PENTUR está diseñada para guiar el desarrollo turístico hasta el año 2025.

Además, el Decreto Legislativo N° 1088 establece la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), cuyo propósito es fomentar la planificación estratégica como herramienta técnica para el desarrollo sostenible y armonioso del país.

Según el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, los Ministerios deben seguir un procedimiento específico para la aprobación de sus políticas sectoriales. En primer lugar, deben obtener una opinión favorable del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Solo después de recibir esta aprobación, el Ministerio está facultado para emitir una resolución de su titular y formalizar la lista de políticas bajo su competencia.

En el caso del Sector Comercio Exterior y Turismo, el CEPLAN emitió una opinión favorable sobre las políticas nacionales bajo la dirección del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), según el Informe Técnico N° D000022-2019-CEPLAN-DNCPN. Como resultado, a través de la Resolución Ministerial N° 295-2019-MINCETUR, se aprobó la lista sectorial de Políticas Nacionales bajo la conducción de este Ministerio, que incluye:

- Política Nacional en Comercio Exterior (PENX)

- Política Nacional de Turismo (PENTUR)

Estos pasos aseguran que las políticas sectoriales estén alineadas con las Políticas de Estado y la Política General de Gobierno, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

Desde el PENTUR, en el artículo 2 de esta resolución, se establece que el Plan Nacional Exportador 2025 seguirá vigente hasta que se apruebe la Política Nacional en Comercio Exterior (PENX). Sin embargo, no se hace mención a la Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, que aprobó la actualización del PENTUR.

Este contexto resalta que el PENTUR es la única herramienta de planificación y gestión con la que cuenta el sector turístico. Esto genera una alerta institucional porque el sector carece de una política nacional diseñada bajo los parámetros estipulados en la Guía de Políticas Nacionales, aprobada mediante la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo, que integra la metodología desarrollada por el sector en el marco de la modernización de la gestión del Estado.

Según el Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, los Ministerios tienen la responsabilidad exclusiva de diseñar, evaluar y supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales bajo su rectoría. Teniendo en cuenta que la vigencia de estas últimas es independiente a la vigencia del gobierno de turno. En ese sentido, para la formulación de estas políticas nacionales, los Ministerios deben coordinarse, según corresponda a la naturaleza de cada política, con la Presidencia del Consejo de Ministros, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, otras entidades competentes, y la sociedad civil (Gobierno del Perú, 2018).

Asimismo, las políticas nacionales se enmarcan tanto dentro de las Políticas de Estado como de la Política General de Gobierno, así como con los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Estas pueden clasificarse en dos categorías:

Las políticas nacionales sectoriales se definen como un subconjunto de políticas nacionales que se enfocan en actividades económicas y sociales específicas, ya sean de carácter público o privado, y son competencia de un único Ministerio. Por otro lado, las políticas nacionales multisectoriales abordan problemas o necesidades que requieren la intervención coordinada de más de un sector, involucrando a dos o más Ministerios.

En el contexto de la Ley General de Turismo, el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PERTUR) se considera una herramienta fundamental para el desarrollo, la planificación y la ejecución del turismo a nivel territorial. Este plan se basa en cuatro pilares esenciales: la diversificación y consolidación de mercados, el fortalecimiento y diversificación de la oferta turística, la facilitación turística y la institucionalización del sector.

El artículo 15, numeral 15.3, de la mencionada ley establece que el PENTUR debe alinearse con la política nacional de turismo, siendo el PENTUR la política nacional en esta área. A nivel regional, los Gobiernos Regionales utilizan el PERTUR como un instrumento de planificación, que les permite identificar las zonas de desarrollo turístico en sus respectivas regiones. Según el artículo 24 de la ley, es responsabilidad de los Gobiernos Regionales determinar las áreas prioritarias para el desarrollo turístico dentro de su jurisdicción, con el objetivo de promover un ordenamiento y organización del territorio que priorice los corredores y circuitos turísticos, así como las áreas con mayor potencial para atraer visitantes.

En el contexto de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), junto con el artículo 5 de la Ley General de Turismo, se establece que el MINCETUR tiene la responsabilidad de aprobar y actualizar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). Este plan sirve como un instrumento clave para la planificación y gestión del turismo a nivel nacional, y requiere que los Gobiernos Regionales aprueben sus respectivos Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR).

De acuerdo con el PENTUR proyectado para el año 2025, la ejecución de este plan recae en los Gobiernos Regionales. Estos gobiernos deben seguir las directrices establecidas en los PERTUR y en los Planes para la Gestión de los Destinos Turísticos, asegurando así la alineación con las estrategias nacionales para el desarrollo turístico (Gobierno del Perú, 2016; Gobierno del Perú, 2018).

Con la introducción de la Ley de Gobierno Digital, se establece un marco normativo para la gobernanza del entorno digital. Esta ley abarca múltiples aspectos, incluyendo la gestión de la identidad digital, la infraestructura tecnológica, los servicios digitales, la ciberseguridad y la interoperabilidad. Su objetivo principal es promover la

transformación digital en todas las entidades de la Administración Pública, facilitando así la creación de un Gobierno Digital que ofrezca un valor público tangible y mejore la prestación de servicios. Además, la normativa busca optimizar las condiciones y facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios estatales, asegurando una mayor eficiencia y calidad en su entrega.

Posteriormente, como parte del proceso de transformación digital en el país, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, instauró la Política Nacional de Transformación Digital en 2020 y la reglamentó en el año 2021. Esta política tiene como finalidad garantizar el acceso inclusivo y seguro al entorno digital, promoviendo la economía digital y la innovación, así como fortaleciendo la confianza digital y el talento en habilidades digitales (Gobierno del Perú, 2023).

La transformación digital se entiende como un proceso estratégico, continuo y disruptivo que tiene un impacto profundo en la cultura de un país. Este proceso se apoya en el uso permanente de tecnologías digitales, el análisis de datos para generar resultados económicos y sociales, y la creación de valor para los ciudadanos, además de la organización sistemática de la información.

En este contexto, el artículo 21 del reglamento describe las Estrategias Nacionales para la Transformación Digital como herramientas que evolucionan constantemente, enmarcadas dentro de la Política Nacional de Transformación Digital. Estas estrategias son revisadas y actualizadas de manera regular, abarcando temas como el Internet de las Cosas, el desarrollo de ciudades inteligentes y tecnologías innovadoras como el registro distribuido, la impresión 3D y la inteligencia artificial. También incluyen aspectos como la gestión de datos, la seguridad y confianza digital, la economía digital y la formación de talento digital, entre otras tecnologías emergentes. Este enfoque flexible subraya la importancia de adaptarse a los avances tecnológicos para lograr una transformación digital efectiva (Gobierno del Perú, 2023; LATAM DIGITAL, 2023). Por otro lado, la Política General del Gobierno para el periodo 2021-2026 incluye el eje 8, titulado "Transformación Digital con Equidad". Este eje establece el compromiso del gobierno de asegurar un entorno digital accesible, seguro y de alta calidad, con el fin de fortalecer la ciudadanía digital.

A partir de estos lineamientos, se desarrolló la "Estrategia Nacional de Ciudades Inteligentes", una iniciativa que contó con la colaboración de expertos de diversos sectores, incluyendo la academia, el sector privado, la sociedad civil y representantes de diferentes niveles de gobierno. Especialistas de países como Alemania, Corea del Sur, España y Perú participaron en este proyecto.

La misión de esta estrategia es impulsar la transformación digital en las ciudades, convirtiéndolas en entornos más sostenibles y confiables, lo que facilitará el ejercicio de la ciudadanía digital. Además, busca promover la cooperación y participación de todos los actores involucrados en el ecosistema digital. El objetivo final es fomentar la implementación de ciudades inteligentes, aprovechando el potencial tecnológico para mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible.

#### a) Marco normativo frente al problema público identificado

**Tabla 1**

*Marco normativo frente al problema identificado*

<b>Problema Identificado</b>	
La problemática es definida como la “reducida eficacia para la certificación de DTI a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”.	
<b>Norma</b>	<b>Artículos pertinentes / detalle</b>
Constitución Política del Perú	La Constitución reconoce como un derecho fundamental el acceso de las personas a un entorno equilibrado que favorezca su calidad de vida, lo cual es crucial para la promoción de destinos turísticos sostenibles. Este principio es esencial para asegurar que el turismo no solo sea una fuente de desarrollo económico, sino que también respete el bienestar social y ambiental, en consonancia con las metas de sostenibilidad.
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley N° 29158)	Esta ley establece la responsabilidad de los ministerios en la formulación y ejecución de políticas sectoriales, lo que incluye al turismo. Su relevancia radica en que otorga a los organismos competentes la autoridad para diseñar políticas turísticas que promuevan la competitividad y

	<p>sostenibilidad de los destinos, alineando las acciones a nivel local, regional y nacional, aspecto clave para la certificación de destinos turísticos inteligentes en tu estudio.</p>
<p>Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867)</p>	<p>Los gobiernos regionales poseen una serie de competencias fundamentales que les permiten gobernar y gestionar eficazmente sus jurisdicciones. Estas competencias incluyen la capacidad de estructurar su propia organización interna y presupuesto, formular y aprobar planes de desarrollo en colaboración con municipalidades y la sociedad civil, así como gestionar sus bienes y recursos financieros. Además, tienen la autoridad para regular y otorgar autorizaciones y licencias para los servicios bajo su responsabilidad, lo que es crucial para el desarrollo socioeconómico regional.</p> <p>En particular, la importancia de estas competencias radica en su papel en la promoción y regulación de actividades en sectores como la agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, entre otros, de acuerdo con la ley. Esta función se alinea directamente con la mejora de la competitividad y el incentivo de inversiones, elementos esenciales para el desarrollo de proyectos de infraestructura y el turismo sostenible.</p> <p>Además, los Gobiernos Regionales (GORE) ostentan competencias exclusivas y compartidas. Por ejemplo, la Ley de Bases de la Descentralización establece que los gobiernos regionales comparten ciertas competencias con el gobierno nacional. Esto incluye la gestión de servicios educativos, desde el nivel inicial hasta el superior no universitario, y la promoción de la salud pública. En el ámbito económico, los gobiernos regionales tienen un papel activo en la regulación y promoción de actividades</p>

productivas en sectores como la agricultura, industria, turismo y minería. Esta participación conjunta es fundamental para asegurar que las estrategias de desarrollo estén coordinadas y sean efectivas, garantizando que se aborden las necesidades específicas de cada región en línea con los objetivos nacionales.

Pero además, los GORE tienen competencias específicas. En estas, se explicita que las Gerencias Regionales, especialmente a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, tienen la responsabilidad de gestionar sectores clave como el turismo, la industria, la pesca y la agricultura. Esta función es esencial para tu investigación, ya que estas gerencias son las encargadas de ejecutar políticas y programas que impulsan el desarrollo económico regional, promoviendo la competitividad y el crecimiento sostenible. La capacidad de estas gerencias para administrar y promover el turismo regional es un componente crucial en la implementación de estrategias para DTI.

Las competencias en materia de turismo no son ajenas, sino que poseen una gama de ellas. En ese sentido, en cuanto al turismo, los gobiernos regionales tienen una amplia gama de responsabilidades que van desde la formulación y ejecución de políticas turísticas regionales hasta la promoción de inversiones en el sector. Tienen la autoridad para identificar áreas de interés turístico, promover la participación de inversionistas en proyectos turísticos, y coordinar con los gobiernos locales para acciones en materia de turismo regional. También juegan un papel vital en asegurar la calidad y seguridad de los servicios turísticos, supervisando el cumplimiento de normas y estándares en la industria.

	<p>Esta competencia es de gran relevancia para la certificación de DTI, ya que las regiones pueden implementar estrategias que aprovechen sus recursos y potencialidades, promoviendo el desarrollo sostenible. Además, la capacidad para fomentar la formación y capacitación en el sector turístico contribuye a elevar la calidad de los servicios y la experiencia del visitante.</p> <p>Finalmente, desde el año 2004, se inició un proceso de transferencia de competencias sectoriales a los gobiernos regionales, abarcando áreas como agricultura, pesquería, turismo, energía y medio ambiente, entre otras. Este proceso es fundamental para descentralizar la gestión y potenciar el desarrollo regional, permitiendo a las regiones tomar un papel más activo en la planificación y ejecución de políticas que promuevan el turismo sostenible y el desarrollo de DTI.</p>
<p>Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972)</p>	<p>Las municipalidades, ya sean provinciales o distritales, cuentan con una variedad de competencias y funciones específicas que pueden ser ejercidas de manera exclusiva o compartida. Dentro de sus competencias, la planificación integral del desarrollo local y el ordenamiento territorial son funciones primordiales, lo que implica la responsabilidad de organizar el espacio físico y el uso del suelo en sus respectivas jurisdicciones. Este aspecto es crucial para tu investigación, ya que el ordenamiento territorial bien gestionado es un componente vital para el desarrollo de destinos turísticos inteligentes.</p> <p>Además, las municipalidades tienen la tarea de promover y coordinar estrategias de desarrollo distrital, así como de impulsar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos que tengan un impacto a nivel provincial. Esto</p>

incluye la emisión de normas técnicas generales relacionadas con la organización del espacio físico, el uso del suelo y la protección del ambiente, aspectos que son esenciales para el desarrollo sostenible del turismo.

En el ámbito de la educación, ciencia, tecnología, cultura, deportes y recreación, las municipalidades tienen la función compartida de fomentar el turismo sostenible en cooperación con entidades competentes. Esto implica no solo promover actividades turísticas que respeten el medio ambiente y las culturas locales, sino también regular los servicios destinados a este fin para garantizar que contribuyan positivamente al desarrollo local. Para tu estudio, esta capacidad de las municipalidades para promover el turismo sostenible es fundamental, ya que implica la creación de políticas que alinean los intereses económicos con la preservación del patrimonio y el bienestar de la comunidad.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, en particular, tiene competencias especiales en áreas como industria, comercio y turismo. Sus atribuciones incluyen la aprobación de planes y programas relacionados con el acondicionamiento territorial, infraestructura urbana, y conservación de monumentos, entre otros. Además, está facultada para regular el funcionamiento de la Policía de Turismo, lo que implica un rol activo en la seguridad y organización de actividades turísticas. Esta gestión es clave para el turismo inteligente, ya que incluye la promoción y control de la calidad de los servicios turísticos, la autorización de establecimientos y la colaboración en la conservación del patrimonio histórico-monumental.

Por lo tanto, el papel de la Municipalidad Metropolitana

	<p>de Lima en la promoción y regulación del turismo se alinea directamente con los objetivos de tu investigación sobre DTI. La capacidad de dictar políticas y establecer infraestructuras para apoyar la micro y pequeña empresa industrial, junto con el fomento de servicios turísticos de calidad, son componentes esenciales en la creación de un entorno favorable para el turismo sostenible y el desarrollo económico local.</p>
<p>Ley de Organización y Funciones del MINCETUR (Ley N° 27790)</p>	<p>El MINCETUR es la entidad rectora de las políticas relacionadas tanto con el comercio exterior como con el turismo. Tiene la responsabilidad de promover las exportaciones y dirigir las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con otros ministerios y sectores del gobierno. En el ámbito turístico, el MINCETUR tiene la tarea de promover, orientar y regular las actividades turísticas para impulsar su desarrollo sostenible. Esto incluye la promoción y regulación de la artesanía, aspecto fundamental en la preservación de la identidad cultural y el fomento del turismo. La capacidad del MINCETUR para negociar y firmar acuerdos internacionales también resalta su rol crucial en la expansión del comercio y la integración económica del país, alineando los objetivos nacionales con las tendencias globales.</p> <p>Entre los objetivos del MINCETUR en el ámbito turístico se encuentran la promoción del desarrollo de la actividad turística como medio para contribuir al crecimiento económico y al bienestar social. Esto implica crear condiciones favorables para la inversión privada y la generación de empleo. Además, el Ministerio busca fortalecer la identidad nacional y el respeto a la diversidad cultural, promoviendo la conciencia turística. Otro objetivo es el uso racional y sostenible del Patrimonio</p>

Cultural y Natural de la Nación, fomentando la conservación de las formas de vida y costumbres de las comunidades involucradas. Este enfoque es esencial para tu investigación, ya que la promoción de destinos turísticos inteligentes requiere un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales y culturales.

El MINCETUR desempeña múltiples funciones que son esenciales para la gestión del turismo y el comercio exterior. Entre ellas, se encarga de formular y coordinar políticas sectoriales, asegurando que se tomen en cuenta los aspectos multisectoriales e interdependientes del turismo, así como sus componentes sociales y culturales. El Ministerio establece el marco normativo para las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía, supervisando su cumplimiento y aplicando sanciones cuando sea necesario. Asimismo, representa al país en foros y organismos internacionales, actuando como enlace entre el gobierno peruano y las entidades internacionales de comercio e integración.

En el contexto del turismo, el MINCETUR tiene la función de promover y regular el desarrollo turístico sostenible, fomentar la capacitación técnica y profesional en el ámbito turístico, y establecer acciones para la protección y conservación del medio ambiente y el patrimonio cultural. La capacidad para declarar Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario y promover la imagen del Perú para incrementar el turismo, tanto interno como receptivo, son funciones críticas para el posicionamiento de los destinos turísticos del país.

Además, el MINCETUR gestiona la cooperación técnica internacional destinada al desarrollo del comercio exterior

	<p>y el turismo, lo que implica canalizar recursos y conocimiento para mejorar la competitividad del sector. Esta función es clave para la implementación de estrategias que impulsen la innovación y la sostenibilidad en el turismo, aspectos centrales en tu investigación sobre DTI.</p>
<p>Ley General de Turismo (Ley N° 29408)</p>	<p>El gobierno, en colaboración con los diferentes actores del sector turístico, tiene la responsabilidad de impulsar y fomentar la excelencia en los destinos turísticos, asegurando así la satisfacción de los visitantes. Además, debe establecer mecanismos y acciones que garanticen la protección de los derechos de los turistas.</p> <p>Asimismo, el crecimiento del sector turístico debe llevarse a cabo en un entorno que favorezca la iniciativa privada, incluyendo tanto la inversión local como la extranjera, lo que permitirá crear una oferta turística que sea competitiva en el mercado.</p> <p>El MINCETUR, además de las funciones que le son propias según su normativa, tiene las siguientes responsabilidades en el ámbito turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprobar y actualizar el PENTUR, que sirve como guía para la planificación y gestión del sector a nivel nacional.</li> <li>● Desarrollar el producto turístico del país mediante la colaboración con las autoridades regionales, adaptándose a las necesidades específicas de cada destino.</li> <li>● Asesorar y coordinar con los gobiernos regionales y locales en relación a sus funciones turísticas.</li> <li>● Emitir directrices para la creación y actualización del Inventario Nacional de Recursos Turísticos, asegurando su organización y mantenimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear y llevar a cabo iniciativas para promover el turismo social, en áreas que no sean competencia de los gobiernos regionales o locales.</li> <li>● Supervisar y dirigir proyectos de inversión pública de interés turístico a nivel nacional, así como ofrecer apoyo a los gobiernos regionales y locales en la ejecución de proyectos turísticos.</li> <li>● Colaborar con las autoridades pertinentes para establecer procedimientos que faciliten el turismo.</li> <li>● Proporcionar opiniones técnicas vinculantes sobre planes de uso turístico y reglamentos relacionados con áreas naturales protegidas, así como sobre planes de manejo forestal para ecoturismo, antes de su aprobación por las autoridades competentes.</li> </ul> <p>Finalmente, el MINCETUR, en colaboración con otros sectores, promueve la creación y mejora de productos turísticos sostenibles, fomentando la diversificación responsable de la oferta turística del país, integrándose en corredores y circuitos que respondan a las demandas del mercado tanto nacional como internacional.</p>
<p>Ley que declara de interés nacional la reactivación del Sector Turismo y establece medidas para su desarrollo sostenible (Ley N° 31103)</p>	<p>El artículo 3 establece que el MINCETUR, en colaboración con las entidades competentes del Poder Ejecutivo, gobiernos regionales, gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil, tiene la responsabilidad de desarrollar y aprobar la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo. Este plan debe ser elaborado y aprobado en un plazo máximo de treinta días desde la entrada en vigor de la norma, con una proyección mínima de tres años.</p> <p>Esta ley es relevante porque destaca la necesidad de un enfoque colaborativo y multisectorial para la reactivación del turismo. La estrategia se centra en optimizar los recursos ya existentes, ya que se implementará utilizando</p>

	<p>los presupuestos institucionales disponibles de las entidades involucradas, sin requerir recursos adicionales del tesoro nacional. Este enfoque es crucial para promover un turismo sostenible y eficiente, permitiendo una respuesta rápida y efectiva que se ajuste a las realidades financieras y operativas de las distintas regiones y actores del sector.</p>
<p>Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023.</p>	<p><b>Objetivo Específico N°2: Estrategia 02</b></p> <p>El enfoque de esta estrategia es fomentar el turismo nacional mediante la digitalización y la implementación del concepto de “Smart City” en un plazo de mediano plazo. La intención es establecer a Perú como el destino preferido por los ciudadanos durante todo el año, explorando nuevos modelos de comercialización y viaje, así como creando directrices para una autoevaluación que permita alcanzar el estatus de “Smart City”. Los socios estratégicos en esta iniciativa incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organismos de turismo internacionales y asociaciones turísticas nacionales.</li> <li>● Empresas del sector privado, tanto turísticas como comerciales.</li> <li>● Gobiernos en todos los niveles</li> </ul> <p>Se busca alcanzar, para el año 2025, un volumen de viajes por turismo interno que supere los 47 millones registrados en 2019, con un enfoque particular en el turismo de ocio y de negocios.</p> <p><b>Acciones Principales a Desarrollar:</b></p> <p>E-Destinations y E-Commerce: Utilizar la plataforma YTUQUEPLANES.COM como un espacio digital para promocionar destinos turísticos de manera integral, asegurando que sean seguros, accesibles y sostenibles.</p>

Además, se busca crear un espacio comercial B2C que conecte con plataformas de e-commerce, facilitando la distribución de ofertas de viajes locales y mejorando la competitividad del sector. Las actividades clave incluyen:

- Rediseñar YTUQUEPLANES.COM para optimizar la experiencia del usuario, incorporando contenido audiovisual que permita a los usuarios planificar su viaje desde casa.
- Evaluar acuerdos con plataformas de e-commerce para integrar la venta de paquetes turísticos en la plataforma.
- E-Travel y Tecnología para Viajes: Promover el uso de tecnologías innovadoras tanto nacionales como internacionales que faciliten la transformación digital en el sector turístico. Esto incluye realizar un diagnóstico inicial sobre la utilización de soluciones tecnológicas en la distribución y operación de servicios turísticos, especialmente en agencias de viajes, tour operadores y hoteles. Las acciones incluyen:
  - Evaluar el uso actual de tecnologías de información en el sector turístico.
  - Elaborar un informe que identifique necesidades tecnológicas y definir líneas de acción para mejorar el uso de sistemas de información.
  - Organizar un foro y una rueda de negocios llamada TRAVEL TECH para presentar soluciones tecnológicas a los agentes del sector.

- Plan Digital de Promoción: Definir a Perú como un país que ofrece experiencias únicas, destacando su gastronomía y la diversidad de sensaciones y lugares. Las acciones incluyen:

- Crear un nuevo Plan Digital de Promoción.
- Fomentar la comercialización en colaboración con gremios nacionales y regionales mediante la organización de ferias y ruedas de negocios.

- Guía de Autoevaluación “Smart City”: Establecer una metodología para iniciar un proceso de autoevaluación que permita un diagnóstico inicial y la formulación de una estrategia piloto, promoviendo el concepto de “Smart City” entre los gobiernos regionales y municipales. Las actividades incluyen:

- Buscar instituciones con experiencia en planes de transformación digital y destinos turísticos inteligentes.
- Evaluar la posibilidad de firmar convenios con entidades públicas o privadas para la transferencia de conocimientos y apoyo metodológico.
- Realizar un diagnóstico del estado actual del turismo con un enfoque de “Smart City”.

Inspir@: Este es un festival organizado por PROMPERÚ que se diseñó para promover la internacionalización de la creatividad e innovación peruana. Este festival reunió a

	<p>agentes nacionales e internacionales interesados en productos y servicios del país. (MINCETUR, 2021)<sup>2</sup>.</p>
<p>Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025</p>	<p>El artículo 3 establece nuevas directrices para el fortalecimiento e impulso de la oferta turística. Uno de los objetivos estratégicos es potenciar la transferencia tecnológica dentro de la cadena de valor del turismo, promoviendo el desarrollo de DTI.</p> <p>Ante los cambios en los hábitos de consumo de los viajeros y las nuevas oportunidades en el mercado, se hace imprescindible incorporar metodologías de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) en las estrategias del sector turístico. Esta incorporación tiene como meta impulsar la tecnología, la investigación y la innovación, para que el sector alcance mayores niveles de competitividad y productividad. En este contexto, en mayo de 2021, Perú y España firmaron un memorando de entendimiento para intercambiar experiencias e información sobre proyectos de innovación y tecnología, con especial énfasis en el desarrollo de DTI. España se ha posicionado como líder mundial en esta área, recibiendo reconocimientos internacionales por su enfoque integral en la gestión de destinos, que incluye gobernanza, sostenibilidad, accesibilidad, innovación y tecnología.</p> <p>El modelo de DTI propuesto por SEGITTUR ha sido reconocido por organismos como el BID, la Organización Mundial del Turismo, el World Travel and Tourism Council, y la Comisión Europea. Este modelo se define como un enfoque que transforma un destino en un entorno innovador y tecnológicamente avanzado, asegurando un</p>

<sup>2</sup> Aprobado mediante resolución ministerial N° 004-2021 MINCETUR/VMT “Estrategia Nacional De Reactivación Del Sector Turismo 2021 - 2023”. Actualmente derogada por la resolución ministerial N° 138-2021-MINCETUR “Estrategia Nacional De Reactivación Del Sector Turismo 2022 - 2025”.

desarrollo sostenible, accesibilidad para todos, y una mejora significativa tanto en la experiencia del visitante como en la calidad de vida de los residentes.

La implementación de DTI es crucial por varias razones:

- **Revalorización del destino:** A través de la innovación y la tecnología, se logra una mejora en la competitividad del destino, permitiendo un uso más eficiente de los recursos turísticos y la identificación de nuevas oportunidades.
- **Eficiencia en procesos:** Se optimizan los procesos de producción y comercialización, lo que resulta en una oferta turística más efectiva y sostenible.
- **Desarrollo sostenible:** Los destinos inteligentes impulsan el desarrollo sostenible desde las perspectivas medioambiental, económica y sociocultural.
- **Mejora de la calidad:** Se incrementa la calidad de la experiencia para los visitantes y se mejora la calidad de vida de los residentes.
- **Modernización de estrategias:** Ayuda a modernizar las estrategias turísticas existentes, enfocándose en la dinamización económica del territorio y garantizando un impacto positivo a largo plazo.

Para avanzar en este enfoque, se planificaron acciones que permitan desarrollar lineamientos claros para la transformación de destinos turísticos convencionales en destinos inteligentes. Esto incluirá la evaluación de destinos piloto que cuenten con las condiciones necesarias para esta transformación. Además, se establecerá una Red Nacional de DTI, que fomentará la asociación y

	colaboración internacional, permitiendo compartir mejores prácticas y fortalecer la posición de los destinos turísticos a nivel global.
PENTUR.	El PENTUR actúa como un pilar esencial para avanzar hacia una economía más competitiva y un desarrollo equilibrado y sostenible en el Perú. Este plan innovador impulsa el crecimiento turístico al combinar recursos y servicios destacados, creando así productos turísticos que resaltan las características únicas de cada destino. Además, PENTUR proporciona un marco para que cada región desarrolle su propio plan estratégico, adaptando las estrategias a sus necesidades y potencialidades específicas
Plan Nacional de Calidad Turística CALTUR 2017-2025.	El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR) se basa en la premisa de que un producto turístico de alta calidad debe integrar atractivos, servicios y facilidades de manera que inspire a los turistas a elegir su destino. Al mismo tiempo, busca comprender y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, garantizando así una experiencia satisfactoria.

Elaboración Propia. Fuente: leyes.congreso.gob.pe

## b) Marco institucional

**Tabla 2**

*Marco institucional frente al problema identificado*

Ley de Organización y Funciones del MINCETUR (Ley N° 27790)	El artículo 2 establece que el MINCETUR es responsable de definir, dirigir y supervisar las políticas relacionadas con el comercio exterior y el turismo. Esto incluye la promoción de exportaciones y la dirección de negociaciones comerciales internacionales. En el ámbito del turismo, su función es promover, orientar y regular las actividades turísticas para fomentar su desarrollo
---	---

	<p>sostenible, incluyendo la artesanía (Congreso de la República, 2010).</p> <p>En cuanto a los objetivos del MINCETUR en materia de turismo, el artículo 4 menciona que su finalidad es impulsar el turismo como una vía para el crecimiento económico y social del país, promoviendo la iniciativa privada y la generación de empleo. También busca fortalecer la identidad y la diversidad cultural, y fomentar el uso sostenible del patrimonio cultural y natural. Además, trabaja en la descentralización, el desarrollo artesanal y la preservación de los valores culturales e históricos (Congreso de la República, 2010).</p> <p>El artículo 5 detalla las funciones del MINCETUR, que incluyen formular y coordinar las políticas de comercio exterior y turismo, establecer el marco normativo para estas actividades, y representar al país en foros internacionales de comercio y turismo. También se encarga de fomentar la eficiencia y competitividad en exportaciones, turismo y artesanía, y de coordinar acciones para proteger el medio ambiente y el patrimonio cultural. Adicionalmente, propone la creación de Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario, promueve la capacitación técnica en turismo y artesanía, y gestiona la cooperación técnica internacional (Congreso de la República, 2010).</p>
<p>Reglamento de Organización y Funciones – ROF del MINCETUR.</p>	<p>Según el artículo 8, los Viceministros actúan como la autoridad inmediata al ministro y lo representan en las actividades y gestiones que se les asignen. En el ámbito turístico y artesanal, son responsables de orientar, ejecutar y supervisar las políticas y normas, asegurando el desarrollo del sector (Congreso de la República, 2002).</p>

El **Viceministerio de Turismo** se enfoca en formular, proponer y coordinar la política y estrategia para el desarrollo turístico y artesanal. Dentro de sus responsabilidades, se incluyen la supervisión de planes como el PENTUR y el PENDAR, la creación y gestión de oficinas comerciales en el extranjero, y el fomento de inversiones en el turismo. Además, el Viceministro tiene la capacidad de proponer normativas, coordinar con diversas instituciones, y representar al Ministerio en eventos y reuniones tanto nacionales como internacionales (Congreso de la República, 2002).

El Viceministerio de Turismo cuenta con varias direcciones, como la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía, la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico, y la Dirección General de Estrategia Turística. Cada una tiene funciones específicas que contribuyen al desarrollo y regulación del turismo en el país (Congreso de la República, 2002).

- **Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico:** Esta dirección se encarga de supervisar la política turística con un enfoque en el desarrollo sostenible, formulando normas y directivas que regulan la actividad turística a nivel nacional. También gestiona el Sello de Calidad Turística PERÚ y coordina medidas para la facilitación turística, además de colaborar en la educación sobre turismo y la protección de los turistas (Congreso de la República, 2002).
- **Dirección General de Estrategia Turística:** Se encarga de desarrollar y ejecutar estrategias que impulsen la innovación en productos y destinos turísticos. Además, trabaja en conjunto con

	<p>gobiernos regionales y locales para fomentar el uso del espacio territorial y promover la inversión en turismo. Sus funciones incluyen el desarrollo de lineamientos para el inventario de recursos turísticos y la coordinación de proyectos de inversión turística (Congreso de la República, 2002).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Dirección de Productos y Destinos Turísticos:</b> Esta dirección implementa estrategias para el desarrollo sostenible de productos y destinos turísticos, coordinando acciones con gobiernos locales y regionales. También evalúa sitios y circuitos turísticos, fomenta la diversificación de la oferta turística y gestiona proyectos de inversión pública en el sector (Congreso de la República, 2002).</li> <li>● <b>Dirección de Innovación de la Oferta Turística:</b> Se dedica a identificar y estructurar nuevas propuestas turísticas, promoviendo la innovación y el desarrollo sostenible. Trabaja en la implementación de estrategias de turismo rural comunitario y programas de turismo inclusivo, apoyando a las comunidades locales y fortaleciendo la gestión del desarrollo turístico (Congreso de la República, 2002).</li> </ul>
<p>Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867)</p>	<p>Los gobiernos regionales tienen la autoridad para gestionar y regular su organización interna y presupuesto, y para formular y aprobar planes de desarrollo regional en colaboración con las municipalidades y la sociedad civil. Además, pueden administrar sus bienes y rentas, y otorgar autorizaciones y licencias para los servicios bajo su responsabilidad. También se les otorga la capacidad de promover el desarrollo socioeconómico de la región, así</p>

como dictar normativas para la gestión regional (Congreso de la República, 2002).

Estos gobiernos desempeñan un papel fundamental en la promoción y regulación de actividades en diversos sectores, como la agricultura, la pesca, la industria, el comercio, y el turismo. Tienen la tarea de fomentar la competitividad, atraer inversiones y presentar iniciativas legislativas en áreas de su competencia, lo que contribuye al desarrollo regional equilibrado y sostenible (Congreso de la República, 2002).

Los gobiernos regionales comparten ciertas competencias con el gobierno nacional, según lo establece la Ley de Bases de la Descentralización. Entre estas competencias compartidas se encuentran la gestión de servicios educativos en todos los niveles, la promoción y regulación de actividades económicas y productivas en sectores como la agricultura, pesca, turismo y medio ambiente. Esta colaboración es esencial para asegurar que las políticas y acciones a nivel regional estén alineadas con los objetivos nacionales (Congreso de la República, 2002).

En el ámbito turístico, las gerencias regionales desempeñan funciones específicas que incluyen la formulación y ejecución de políticas y estrategias para el desarrollo de la actividad turística. Tienen la responsabilidad de coordinar con los gobiernos locales y otras entidades para impulsar el desarrollo turístico regional, aprovechando las potencialidades de la región. Además, gestionan la calificación de prestadores de servicios turísticos, la actualización de directorios y calendarios de eventos, y la promoción de inversiones en proyectos turísticos. Otra función importante es la verificación del cumplimiento de las normas medioambientales y la protección de los

	<p>recursos naturales en el contexto de la actividad turística (Congreso de la República, 2002).</p> <p>Los recursos de los gobiernos regionales incluyen aquellos señalados por la Ley de Bases de la Descentralización, así como los recursos generados por permisos, licencias y concesiones otorgadas por ellos. Además, tienen a su disposición los recursos transferidos desde el gobierno nacional, que incluyen proyectos de inversión pública en áreas como agricultura, comercio, turismo y medio ambiente. Los gobiernos regionales tienen la facultad de normar y administrar estos recursos, bienes y activos de acuerdo con la ley (Congreso de la República, 2002).</p> <p>Finalmente, la disposición transitoria establece la creación de planes anuales para la transferencia de competencias sectoriales a los gobiernos regionales. A partir de 2004, se inició la transferencia de funciones y servicios en sectores como agricultura, turismo, energía y medio ambiente, entre otros. Este proceso de descentralización es fundamental para fortalecer la gestión regional y promover el desarrollo sostenible en diversas áreas (Congreso de la República, 2002).</p>
<p>Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972)</p>	<p>En primer lugar, las municipalidades, tanto provinciales como distritales, tienen la responsabilidad de planificar y gestionar el desarrollo local, con un enfoque en el ordenamiento territorial. En cuanto al turismo, tienen el rol de fomentar el turismo local sostenible, promoviendo la inversión privada y la generación de empleo, así como impulsando el desarrollo de la artesanía. También deben coordinar con las autoridades pertinentes para asegurar que las actividades turísticas sean respetuosas con el medio ambiente y contribuyan al desarrollo económico local</p>

	<p>(Congreso de la República, 2002).</p> <p>Asimismo, la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene competencias especiales en el ámbito turístico, incluyendo la promoción y regulación de la calidad de los servicios turísticos. Está facultada para otorgar licencias a establecimientos turísticos y colaborar con organismos en la conservación del patrimonio histórico y monumental, elementos esenciales para el desarrollo de un turismo sostenible y de calidad en la ciudad (Congreso de la República, 2002).</p> <p>Estas atribuciones y competencias son esenciales para tu tema, ya que establecen el marco normativo que permite a las municipalidades y a la Municipalidad Metropolitana de Lima implementar y regular políticas y acciones que contribuyan al desarrollo sostenible del turismo y al fortalecimiento de la economía local.</p>
--	---

Elaboración Propia. Fuente: leyes.congreso.gob.pe

### c) Políticas Públicas

**Tabla 3**

*Políticas Públicas frente el problema identificado*

<p>Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico</p>	<p>Establece la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) con el objetivo de coordinar y hacer visible el proceso de planeamiento estratégico a nivel nacional. Este sistema está compuesto por una red de órganos, subsistemas y relaciones funcionales que trabajan de manera integrada para promover un desarrollo equilibrado y sostenible en el país. Junto con esto, se crea el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), un organismo de derecho público que actúa como la entidad rectora y</p>
---	--

	orientadora de SINAPLAN, liderando la planificación estratégica en todo el país.
Directiva para la Formulación y actualización de políticas y planes estratégicos se aplica el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.	Los artículos 7.2 y 7.3 de la Directiva establecen que las políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales deben alinearse con las Políticas de Estado y la Política General de Gobierno. Esta articulación se refleja en los objetivos de los planes estratégicos sectoriales (PESEM), multisectoriales (PEM), y los planes institucionales (PEI y POI) de las entidades públicas. Todos estos planes se coordinan con los objetivos de desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) para alcanzar la Visión de País.
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN al 2050.	La Tercera Disposición Complementaria Final de este Decreto Supremo ordena que todas las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico deben alinear sus Planes Estratégicos con los Objetivos Nacionales, Específicos y las Acciones Estratégicas establecidas en el PEDN al 2050. Además, se establece que los sectores deben formular y aprobar su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), también alineado con el PEDN al 2050, en un plazo máximo de 330 días calendario desde la entrada en vigor de esta norma.
Guía metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial.	La sección "Aspectos Generales" describe al PESEM como una herramienta del SINAPLAN que establece la estrategia de uno o más sectores bajo la responsabilidad de un ministerio, con el propósito de alcanzar los objetivos nacionales priorizados en el PEDN y las políticas nacionales. Además, el PESEM guía las intervenciones públicas del sector y requiere la participación de los tres niveles de gobierno para su implementación, según sus respectivas funciones y

	competencias.
Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2023-2030 del Sector Comercio Exterior y Turismo.	Da cuenta que el Sector desarrollará un nuevo instrumento de planificación estratégica en el marco del SINAPLAN.

Elaboración Propia. Fuente: leyes.congreso.gob.pe



## CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

Esta sección se enfoca en la búsqueda de las causas y sus explicaciones que contribuyen a la complejidad del problema de la reducida eficacia para la certificación de destinos turísticos inteligentes a cargo del MINCETUR. Para ello, se ha utilizado la figura del árbol de problemas buscando plasmar las causas principales identificadas que provocan el problema público (ver Anexo 1).

Es preciso tener en cuenta que la actividad turística es transversal y requiere necesariamente involucrar a otros sectores para lograr metas sostenibles a mediano y largo plazo.

En ese sentido, en primer lugar, se desarrollará un marco teórico que ofrezca orientación sobre las posibles raíces del problema; este marco se basará en la teoría y la investigación previa, y servirá como punto de partida para explorar las potenciales causas identificadas en la literatura existente. Posteriormente, se llevará a cabo la identificación de manera específica de las causas concretas que inciden en el problema; este análisis permitirá una comprensión más profunda de los causantes del problema público y permitirá desarrollar soluciones innovadoras.

### 2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

A continuación, se procederá a desarrollar un resumen del marco teórico causal sobre la problemática. En este marco teórico se analizarán detalladamente las principales explicaciones teóricas de las causas que contribuyen a esta problemática, considerando factores tanto a la interna como externos que puedan afectar el proceso de certificación. El objetivo es identificar las teorías clave que ayuden a explicar las causas identificadas en el árbol de problemas (ver Anexo 1) y comprender cómo estas variables se relacionan causalmente, proporcionando así una base teórica sólida para abordar y resolver este desafío en el ámbito turístico peruano.

#### Tabla 4

*Matriz para ordenar la bibliografía útil para la conformación del marco teórico causal*

Denominación de	Descripción de la explicación	Autores que
-----------------	-------------------------------	-------------

<b>la causa</b>		<b>plantean esta causa</b>
<b>Ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI</b>	La coordinación insuficiente entre los diversos niveles de la planificación estratégica turística de destinos puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos turísticos y en una infraestructura deficiente, a pesar de que este enfoque debería servir para alcanzar objetivos, identificar retos y plantear estrategias enfocadas en promover el desarrollo sostenible del turismo.	Rodríguez, 2019 Rauda, 2017 Ossorio, 2003
<b>Competitividad turística</b>	La habilidad de un destino turístico para gestionar y aprovechar eficazmente sus recursos a lo largo del tiempo es fundamental para mantener una ventaja competitiva. Existen ciertos factores determinantes que pueden impactar negativamente en la competitividad de un destino turístico, obstaculizando así el desarrollo de destinos turísticos consolidados e inteligentes	Castellanos et al., 2014 Crouch y Ritchie, 1999 ONU Turismo, s/f Garcés, Sarmiento & Paneca, 2018 González y Mendieta, 2009
<b>Políticas Públicas de turismo</b>	Aunque las políticas públicas tradicionalmente se enfocan en la predicción, decisión y acción para abordar problemas sociales, la naturaleza dinámica, tecnológica y sostenible de los DTI requiere un enfoque especializado. La integración de tecnologías avanzadas en estos destinos demanda un marco teórico que permita diseñar políticas adaptadas a estas necesidades específicas en este	Aguilar, 1992 Joan Subirats, 1989 Salazar, 2019

	contexto turístico en constante evolución	
<b>Capacidad estatal para proveer servicios en destinos turísticos</b>	La presencia de servicios públicos eficientes es esencial para la consolidación de destinos turísticos, dado que la eficiencia en la entrega de servicios públicos influye directamente en la experiencia de los turistas, la imagen del destino y su sostenibilidad a largo plazo.	Ceplan, 2022 Bertranou, 2015 Bertranou, 2011 De Conto et al., 2011
<b>Lento desarrollo de condiciones necesarias para la consolidación de DTI</b>	Para que un destino turístico llegue a ser un DTI pasa por una serie de etapas en las que van desarrollando cualidades o características específicas que las van clasificando. Asimismo, para la certificación de un DTI se requiere, según la Segittur, abordar cuatro ejes fundamentales: ser innovador, accesible, tecnológico y sostenible.  Por otra parte, se requieren las siguientes características: tener una gestión participativa, abierta, transversal, coherente, transparente, responsable y controlada.	Rodríguez Sánchez, 2011 Segittur, s/f SECTUR, 2018 Shaadi, R.M; Pulido, J.I. y Rodríguez, I.M. (2018)

Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.1. Planificación estratégica en el sector turismo:

La naturaleza compleja del turismo, con sus múltiples componentes y la participación de diversos actores y sectores, exige la creación de políticas y un sistema de planificación integral que abarque distintos niveles y ámbitos (Rodríguez, 2019). Solo así se podrá lograr una gestión racional y equilibrada de los recursos disponibles.

En particular, la planificación de una estrategia turística se centra en estructurar el destino turístico y en la identificación tanto las fortalezas internas como las oportunidades externas, utilizando herramientas como el análisis FODA. A diferencia

del enfoque tradicional, que se limita a resolver problemas específicos, la planificación estratégica busca promover sinergias entre los actores involucrados para aumentar la eficiencia y la efectividad de los esfuerzos (Rauda, 2017). Además, esta aproximación integral considera tanto los elementos internos como los externos relacionados con el turismo, así como la visión de expertos y actores locales e internacionales

Según Ossorio (2003), la planificación estratégica turística está relacionada con la previsión a los cambios y eventos futuros. En este contexto, los responsables de la administración, gestión o liderazgo pueden emplear la planificación como una herramienta para establecer metas precisas y claramente definidas, desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlas y gestionar los recursos necesarios que conducirán a los resultados deseados.

Por tanto, la planificación turística estratégica es esencial para asegurar la correcta integración del turismo en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente locales. Este proceso desempeña un papel fundamental al promover un desarrollo sostenible y equilibrado en las zonas turísticas. Además de los aspectos económicos, la planificación estratégica también aborda la satisfacción de la demanda turística, lo cual resulta esencial para la viabilidad económica de los proyectos turísticos (Rauda, 2017).

Asimismo, la integración del turismo como prioridad en la economía local a través de la planificación turística permite identificar oportunidades para impulsar el crecimiento económico, generar empleo, atraer inversiones y fortalecer el sector de servicios. En adición, un enfoque adecuado en la planificación turística puede fomentar una interacción positiva entre turistas y residentes locales, promoviendo valores, la apreciación de la multiculturalidad y la preservación de las tradiciones locales.

Otro aspecto que abarca la planificación estratégica en turismo es la satisfacción de la demanda turística, lo que resulta crucial para la rentabilidad y el éxito a largo plazo de los proyectos turísticos (Rauda, 2017). Esta estrategia permite anticipar las necesidades y preferencias de los visitantes, ajustando la oferta turística de manera efectiva para promover una industria turística competitiva y sostenible en el tiempo.

En resumen, la planificación estratégica de destinos turísticos se constituye como una herramienta clave para alcanzar metas, identificar desafíos, gestionar recursos y establecer estrategias enfocadas en el desarrollo sostenible del turismo (GeoCyl, s.f.). Al

aplicar este método, se busca potenciar los beneficios económicos, sociales y ambientales del turismo, al tiempo que minimiza los impactos negativos. Para comprender su impacto, es importante considerar que la planificación turística abarca diferentes escalas: internacional, nacional, regional y local (Rauda, 2017). Sin embargo, en muchos casos, se observa una falta de coordinación entre estos niveles, lo que puede llevar a una gestión inadecuada de los recursos turísticos y una infraestructura deficiente.

El proceso de planificación estratégica se manifiesta en la creación de un plan estratégico. Según Rodríguez (2019), este documento recoge objetivos consensuados a mediano y largo plazo, con el propósito de transformar la realidad existente. Este plan funciona como una brújula que guía la acción, definiendo de antemano las acciones a seguir y los medios necesarios para alcanzar las metas establecidas.

### **2.1.2. Competitividad turística**

La competitividad desde el sector turismo se entiende como la habilidad de un destino para utilizar eficazmente sus recursos naturales, culturales, humanos y financieros con el propósito de crear y ofrecer productos y servicios turísticos de alta calidad que sean innovadores y atractivos (Castellanos et al., 2014). En el caso peruano, según el artículo 3.7 de la Ley General del Turismo, uno de los principios fundamentales es la competitividad, la cual debe fomentar un entorno propicio para la inversión privada, tanto nacional como extranjera, asegurando una oferta turística competitiva (El Peruano, 2009).

Esta capacidad se manifiesta en función del atractivo del destino, que a su vez depende de los elementos positivos y negativos presentes, así como en la gestión, organización, información y eficiencia del destino. Por tanto, la gestión efectiva se refleja en los esfuerzos de mercadeo y administrativos que buscan incrementar el valor del sector turístico, diversificar sus componentes comerciales y mejorar tanto la experiencia para los visitantes como para la comunidad local, siempre manteniendo un enfoque sostenible (Castellanos et al., 2014, p. 255; ONU Turismo, s.f.).

Crouch y Ritchie (1999) postulan dos elementos clave en la competitividad turística. En primer lugar, la ventaja comparativa se refiere a recursos humanos, físicos, conocimiento, capital, infraestructura, historia, cultura y el tamaño de la economía. Por

otro lado, la ventaja competitiva se relaciona con la capacidad de utilizar eficazmente estos recursos a lo largo del tiempo, abarcando auditorías, mantenimiento, crecimiento, desarrollo, eficiencia y eficacia. El modelo de competitividad turística de ambos autores se basa en la idea de que los recursos del destino, especialmente los naturales, son los principales atractivos que inicialmente atraen a los turistas (Garcés, Sarmiento & Paneca, 2018). En ese sentido, la competitividad turística se sustenta en estos recursos básicos, los atractivos, así como en los recursos de apoyo, junto con una gestión efectiva del destino para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Los factores determinantes de competitividad en el sector turismo según González y Mendieta (2009), son principalmente la presencia de una política de planificación estratégica y desarrollo del destino. Asimismo, la existencia de factores determinantes, ya sean limitantes o amplificadores, ejerce una influencia significativa en la competitividad general de un destino turístico.

### **2.1.3. Política públicas**

Las políticas públicas se definen como el diseño de una acción colectiva deliberada, cuyos resultados reales emergen de las decisiones e interacciones involucradas. Aguilar (1992) sostiene que las políticas representan el curso de acción seguido por uno o más actores al abordar un problema o asunto de interés, enfocándose en las acciones efectivas más que en las intenciones propuestas. Las políticas se estructuran a través de un conjunto de decisiones y la selección entre alternativas.

Por su parte, Joan Subirats (1989) describe las políticas como normas o conjuntos de normas que abordan una problemática específica, así como los programas u objetivos gubernamentales en un área determinada. Por otro lado, Salazar (2019) atribuye a las políticas públicas tres elementos fundamentales: la predicción, la decisión y la acción. La predicción se refiere a la visión de un futuro deseado que guía la toma de decisiones. La decisión implica un proceso de racionalidad y voluntad, donde se elige entre diversas opciones. Finalmente, la acción distingue a la política pública del mero discurso, ya que se caracteriza por su ejecución y materialización en acciones concretas.

En un primer aspecto, en lo referente a la predicción, es fundamental tener en cuenta que toda decisión requiere tener una visión futura deseada como punto de referencia. Este planteamiento resalta que cada decisión, incluso a nivel personal, implica la

expectativa de lograr ciertos objetivos, y las políticas públicas buscan acercarse a un ideal de sociedad en diversos ámbitos a través de medidas administrativas. Por consiguiente, estas políticas intervienen en la realidad con el propósito de generar cambios y transformaciones.

El segundo punto relevante es la toma de decisiones, ya que el desarrollo de políticas públicas se resume en la capacidad de decidir. Por ello, aquellos interesados en las políticas públicas prestan especial atención a los procesos de decisión, examinando quiénes ejercen influencia en estas decisiones y qué elementos se utilizan en dichos procesos. Cuando solo existe una opción, no se considera una decisión, ya que el curso de acción está predeterminado. Por lo tanto, la decisión implica la combinación de un proceso racional y otro basado en la voluntad.

Por último, la política pública se caracteriza por la acción. Esta diferencia fundamental distingue entre el mero discurso y la implementación de políticas públicas. Mientras no se lleve a cabo ninguna acción, se trata simplemente de un discurso o una intención. Lo que define a la política pública es su capacidad de ejecutarse, materializarse y convertirse en acciones concretas.

#### **2.1.4. Capacidad estatal para la provisión de servicios**

CEPLAN llevó a cabo un estudio cuantitativo en el que se describe la capacidad del Estado para proporcionar servicios públicos como lo siguiente:

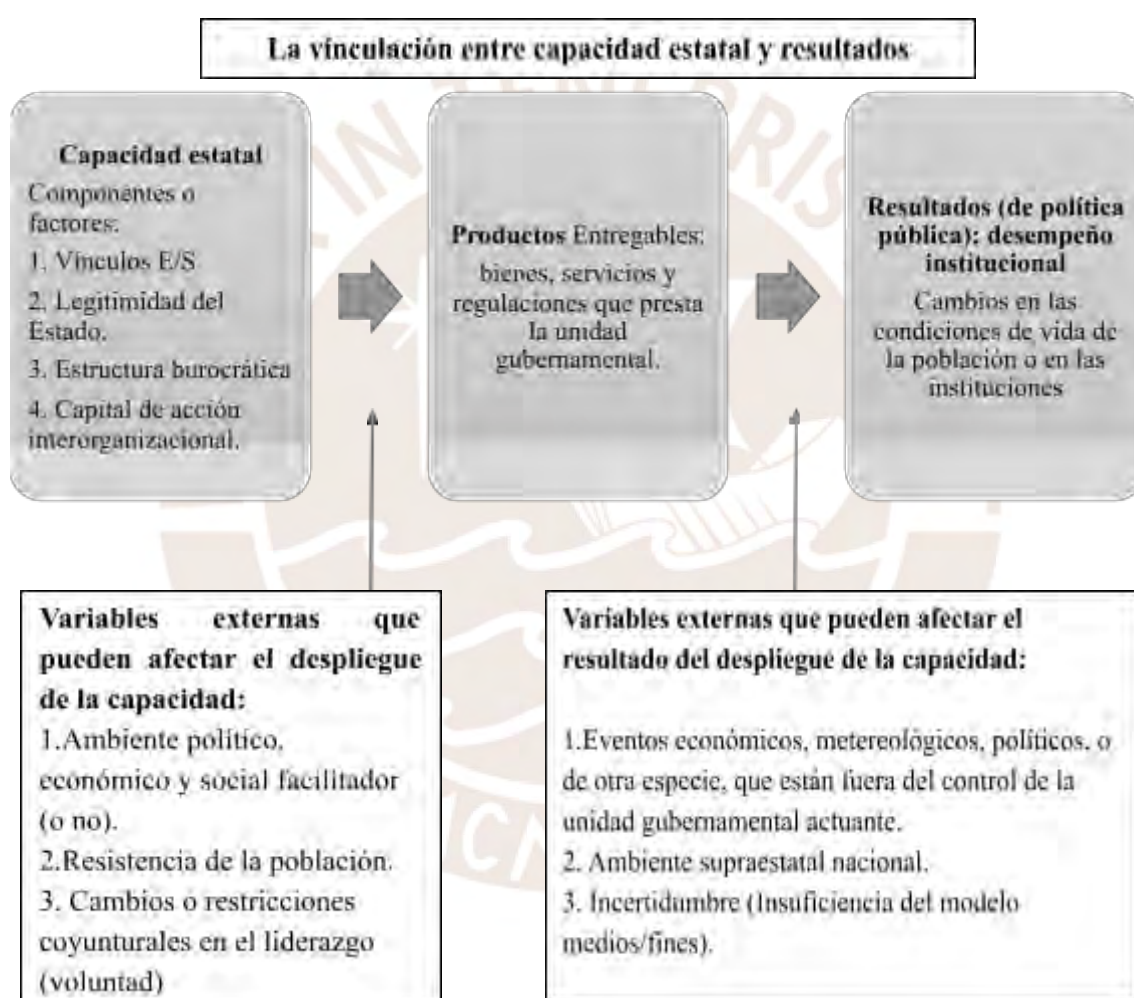
Es el conjunto de habilidades organizacionales y de gestión que pueden poseer las organizaciones estatales para la entrega de servicios públicos dirigidos a la población que habita el territorio. En particular, se define a los servicios públicos como productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados o regulados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones (atención médica, seguridad, limpieza pública, recojo de residuos sólidos, alumbrado público, etc.). [...] Se entiende que dicha entrega involucra un conjunto de insumos o recursos, los cuales, mediante un conjunto de procesos, se transforman en servicios que deben brindar valor público y satisfacer las necesidades de las personas (2022, p. 20).

Así, autores como Bertranou (2015, p.39) definen la capacidad estatal como la habilidad de las entidades gubernamentales para cumplir con los objetivos asignados, tanto de

manera interna como externa. Señala también un Estado capaz, aquel que puede cumplir adecuadamente ‘ciertas’ funciones que le han sido asignadas; es decir, esto implica que la capacidad estatal solo puede ser valorada y comprendida a partir de las funciones específicas y los objetivos que un organismo debe cumplir. En palabras del autor, "No puede analizarse la capacidad estatal en abstracto, sino en relación con los fines e incluso metas que el organismo analizado debe cumplir" (Bertranou, 2011, p. 32).

## Gráfico 2:

*Vinculación entre capacidad estatal y resultados*



Fuente: Bertranou, 2015

La necesidad de un Estado con capacidad de brindar servicios públicos eficientes es crucial para la consolidación y sustentabilidad de los destinos turísticos en general. Por ejemplo, De Conto et al. (2011) analizan el saneamiento básico como factor decisivo en la elección de un destino turístico. En ese sentido, los autores afirman que no se trata solo de mantener limpias las calles por donde transitan los turistas, sino de implementar

programas efectivos de reducción, reutilización, procesamiento y uso final de los residuos generados por la comunidad local y los visitantes. En consecuencia, la insatisfacción con el sistema de gestión de residuos en las localidades puede afectar significativamente la experiencia de los turistas, la imagen del destino y su sostenibilidad a largo plazo.

Por tanto, la presencia de servicios públicos eficientes en esta área es vital para garantizar la calidad ambiental, la salud pública y la satisfacción de los visitantes, elementos clave en la consolidación de DTI.

### 2.1.5. Condiciones necesarias para la consolidación de DTI

Según Segittur, un DTI se define como un destino que es innovador y que está respaldado por una infraestructura tecnológica avanzada. Esta infraestructura garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico y asegura la accesibilidad para todos. Además, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, lo que mejora la calidad de su experiencia y, al mismo tiempo, contribuye a la calidad de vida de los residentes. Para que un destino considerado turístico llegue a ser un DTI pasa por una serie de etapas en las que van desarrollando cualidades o características específicas que las van clasificando.

**Gráfico 3:**

*Etapas del desarrollo turístico*



Elaboración Propia. Fuente: Segittur

El gráfico 3 muestra cómo un destino turístico evoluciona desde su fase inicial hasta convertirse en un destino inteligente. La primera fase son los destinos emergentes, esta categoría engloba destinos en sus fases iniciales de desarrollo, emergiendo como opciones turísticas y aún no alcanzando su máximo potencial; durante esta etapa, se

establecen las bases para el crecimiento futuro, con un enfoque en promoción, infraestructura básica y atracción de visitantes. La segunda fase son los destinos turísticos consolidados, los cuales han superado la etapa inicial y cuentan con mayor visibilidad; en esta fase, el objetivo es optimizar la gestión eficiente de los recursos mediante la implementación de una estrategia efectiva. En tercer lugar, se encuentra la fase de destinos maduros, los cuales son considerados destinos establecidos, que han alcanzado un alto nivel de desarrollo, siendo reconocidos por su atractivo turístico y completa infraestructura; durante esta etapa, el enfoque se centra en mantener la calidad, seguridad y satisfacción del visitante. Finalmente, se encuentran los DTI, que representan la cúspide del desarrollo turístico, donde la tecnología y la innovación se utilizan para mejorar la experiencia del visitante; aquí se integran sistemas inteligentes, información en tiempo real, soluciones sostenibles y una gestión eficiente para ofrecer una experiencia turística avanzada.

Entonces, el desarrollo de DTI se ha transformado en una estrategia clave de promoción la competitividad y sostenibilidad del sector turismo a nivel mundial. Sin embargo, la implementación de estos modelos requiere de la existencia de destinos turísticos consolidados o "maduros", los cuales poseen una infraestructura sólida, una oferta turística diversificada y una gestión eficiente del destino.

El cuadro que se presenta a continuación resume las diferentes posiciones que han adoptado los expertos en turismo con respecto al concepto de "madurez de destinos turísticos", desde tres perspectivas: positiva, negativa y neutral.

De otro lado, es importante tener en cuenta a lo que se refiere un destino consolidado, para mayor ilustración a continuación se dará a conocer un cuadro en donde se explica las etapas que tiene el ciclo de evolución de un lugar turístico:

**Tabla 5:**

*Delineación de las etapas del ciclo de vida de un lugar turístico*

<b>Exploración</b>	<b>Implicación</b>	<b>Desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Mayoría de visitantes ocasionales.</li><li>– No existen atractivos diseñados como oferta turística.</li><li>– Poca conectividad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Comienzan a identificarse los períodos de afluencia turística.</li><li>– Llegadas de turistas positivas, pero lentas.</li><li>– Comienza a formalizarse el uso de atractivos.</li><li>– Los residentes comienzan a participar en la provisión de servicios.</li><li>– Comienzan a desarrollarse vías de acceso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– La cantidad de turistas en temporadas altas puede ser igual o mayor a la población.</li><li>– Los atractivos se comercian en específico y con mejores instalaciones.</li><li>– Cambios perceptibles en la apariencia física de la zona.</li><li>– Autoridades y empresarios invierten intensamente en publicidad.</li><li>– Crecimiento y mejora en la accesibilidad.</li></ul>
<b>Consolidación</b>	<b>Estancamiento</b>	<b>Declive</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se incrementan los visitantes, pero disminuye la tasa de crecimiento.</li><li>– Total de visitantes supera al total de población residente.</li><li>– Se conformaron productos turísticos con los atractivos turísticos del lugar.</li><li>– Parte de la economía local está ligada al turismo.</li><li>– Se ofrecen servicios turísticos a través de franquicias y cadenas.</li><li>– Transformación favorable de la imagen urbana.</li><li>– La publicidad es de amplio alcance.</li><li>– Amplia conectividad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Se alcanzó la afluencia máxima de visitantes.</li><li>– Fuerte dependencia de repetición de visitas o de eventos que generen afluencia.</li><li>– Los atractivos naturales y culturales genuinos serán sustituidos por instalaciones "artificiales".</li><li>– Se habrán excedido niveles de capacidad en diversas variables, creando diferentes problemas.</li><li>– Habrá excedentes en oferta de cuartos.</li><li>– La imagen urbana será compleja.</li><li>– Imagen bien posicionada pero que ya no estará de moda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ya no se atraerá a los turistas; el destino se utilizará cada vez más para fin de semana o viajes de un día.</li><li>– La zona no será capaz de competir con los nuevos atractivos.</li><li>– Se enfrentará a un mercado en retroceso.</li><li>– Desaparición de instalaciones turísticas que hacen menos atractivo al destino.</li><li>– Puede darse una declinación paulatina hasta llegar al declive total o puede darse una estabilización que lleve a un crecimiento inducido hasta llegar a un rejuvenecimiento.</li></ul>

Fuente: Shaadi, R.M; Pulido, J.I. y Rodríguez, I.M. (2018).

La transformación de destinos turísticos hacia un modelo inteligente, promovida por Segittur y su norma innovadora UNE 178501 - Sistema de Gestión de Destinos Inteligentes: Requisitos, ha generado un interés creciente a nivel tanto nacional como internacional. Un claro ejemplo de este reconocimiento se observa en la Isla Cozumel, México, que destaca por la singularidad y la avanzada aplicación de este enfoque.

## **2.2. Causas del problema**

### **Causa directa 1. Ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI**

La ausencia de desarrollar estrategias efectivas en el sector turismo en el Perú ha sido un desafío histórico para el país. A pesar de contar con una amplia variedad de atractivos turísticos, como Machu Picchu, la Amazonía y las playas del norte, el sector

turístico peruano ha enfrentado dificultades en la implementación de una estrategia efectiva que permita aprovechar plenamente su potencial.

### **Causa indirecta 1.1. Ausencia de una Política Nacional de Turismo Multisectorial actualizada bajo metodología de CEPLAN**

La ineficiencia en la planificación estratégica y/o ausencia de estrategias efectivas del sector turismo peruano se atribuye a la ausencia de una *Política Nacional de Turismo Multisectorial* actualizada bajo la metodología del CEPLAN. Según Roth (2019), una política pública se identifica a través de cuatro elementos clave: la implicación gubernamental, la percepción de problemas, la definición de objetivos y el proceso. En este contexto, una política pública se materializa cuando las instituciones estatales asumen la responsabilidad de lograr objetivos considerados deseables o necesarios, mediante un proceso que busca modificar situaciones problemáticas. Es relevante destacar que las respuestas a problemas identificados por el sistema político suelen ser el resultado de políticas previas o en curso.

Como se ha mencionado previamente, el artículo 11 de la Ley N° 29408, Ley General de Turismo, establece que el MINCETUR es el encargado de aprobar y actualizar el PENTUR. Este plan sirve como una herramienta de planificación y gestión a largo plazo para el sector turismo a nivel nacional, enmarcado dentro de las Políticas de Estado.

Sin embargo, la actualización del PENTUR, bajo la Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, el mismo que se ha formulado con un horizonte hasta el año 2025, la cual no se encuentra adecuada a las disposiciones contenidas en el Decreto Legislativo N° 1088, que crea el SINAPLAN. Este sistema se orienta al desarrollo de estrategias efectivas y adecuadas, actuando como un instrumento técnico del gobierno para lograr un crecimiento armonioso y sostenible del país.

Recientemente, la Resolución Ministerial N° 100-2023-MINCETUR formalizó el inicio del proceso de formulación del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2023-2030 del Sector Comercio Exterior y Turismo. Sin embargo, hasta la fecha, no se cuenta con un PESEM vigente. Esta carencia dificulta la coordinación y cooperación entre los diversos actores involucrados en el sector turístico, impidiendo un enfoque integral y estratégico para su desarrollo sostenible.

Como consecuencia, la falta de una Política Nacional de Turismo Multisectorial actualizada y de un PESEM vigente limita la capacidad del gobierno peruano para tomar decisiones informadas y estratégicas. La coordinación entre diferentes entidades se ve afectada, lo que obstaculiza el desarrollo sostenible del turismo en todas las regiones del país. Es fundamental que el gobierno priorice la actualización y fortalecimiento de su marco de planificación turística para aprovechar plenamente el potencial de esta industria y promover un crecimiento equitativo y sostenible.

### **Causa indirecta 1.2. Insuficientes seguimientos y evaluaciones de impacto en las intervenciones**

La Cuenta Satélite de Turismo (CST), de acuerdo con el artículo 14 de la Ley General del Turismo, es una herramienta clave para evaluar el impacto económico del turismo. Esta cuenta utiliza un sistema de información estadística específico del sector, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas en el ámbito turístico. El MINCETUR es el encargado de elaborar y actualizar la CST, en coordinación con instituciones públicas y privadas vinculadas a la actividad turística, como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

No obstante, la falta de actualizaciones recientes en la CST, como se evidencia en la última publicación *Perú: Cuenta Satélite de Turismo, 2015-2020* en la página oficial del MINCETUR, señala una carencia crítica de datos estadísticos subsectoriales contemporáneos. La CST está diseñada para proporcionar una evaluación detallada del impacto económico de las transacciones turísticas, siguiendo las normativas y recomendaciones de la OMT. Esto permite realizar comparaciones con otras actividades económicas y entre diferentes países.

La singularidad de la CST radica en su capacidad para ofrecer una evaluación exhaustiva de la producción en el sector turístico y el consumo desde las perspectivas de oferta y demanda. Sin embargo, la ausencia de información estadística actualizada y relevante del MINCETUR representa una limitación significativa en la gestión eficaz del sector turismo. Esta deficiencia obstaculiza la capacidad de realizar un seguimiento adecuado y evaluar el impacto de las políticas y acciones implementadas, lo que a su vez impide el desarrollo de estrategias efectivas y la toma de decisiones informadas.

La situación actual sugiere que el MINCETUR debe priorizar la actualización y el mantenimiento de la CST para reflejar con precisión la realidad económica del turismo en Perú. Solo así se podrá garantizar un desarrollo e implementación de estrategias que responda de manera efectiva a las necesidades del sector y contribuya al desarrollo desde lineamientos sostenibles para el turismo en el país.

## **Causa directa 2. Lento desarrollo de condiciones para la certificación de DTI**

El Perú enfrenta un lento desarrollo de las condiciones necesarias para la obtención de la certificación de DTI. Esta realidad se ve reflejada en el estudio realizado por el CEPLAN en 2022, donde se analiza el *Índice de Capacidad Estatal (ICE)* para la entrega de servicios públicos entre los años 2015 y 2021 (CEPLAN, 2022, p. 63).

El estudio de CEPLAN revela que el promedio nacional del ICE para la entrega de servicios se ubica en 60,39 puntos sobre 100, lo que indica un nivel moderado de capacidad estatal. Si bien se observa una tendencia al fortalecimiento de esta capacidad en dos periodos (2015-2018 y 2019-2021), el crecimiento es lento y presenta brechas significativas entre departamentos.

La variación territorial del ICE es amplia. Departamentos como Tacna (75,8), Moquegua (73,2) y Huancavelica (72,1) superan el promedio nacional, mientras que Loreto (29,20), Ucayali (38,15) y Puno (45,61) se encuentran en los últimos lugares. Esta disparidad refleja la desigualdad en el acceso a servicios estatales de calidad en diferentes regiones del país.

El estudio también analiza el ICE por tipo de servicio público. El servicio de atención primaria de salud presenta el mejor desempeño con un promedio de 74,87 puntos, seguido de los servicios básicos para la vivienda (68,18 puntos). En contraste, el servicio de seguridad pública obtiene un puntaje bajo (48,64 puntos) y la educación básica regular se ubica en un nivel intermedio (49,86 puntos).

El lento desarrollo de las condiciones necesarias para la certificación de DTI en Perú se ve agravado por las brechas significativas en la capacidad del Estado para la entrega de servicios. La disparidad territorial y desigualdad en la calidad de los servicios representan obstáculos importantes para la implementación de las estrategias y herramientas propias de los DTI.

Los resultados del estudio permiten identificar que los principales factores que impulsan el desarrollo y bienestar de la población, así como la mejora de la competitividad económica del país, incluyen servicios esenciales como la atención primaria de salud, educación, seguridad pública y servicios básicos para la vivienda. A pesar de estos avances, se evidencia que la capacidad estatal para la prestación de estos servicios, desde un enfoque administrativo, aún requiere desarrollo.

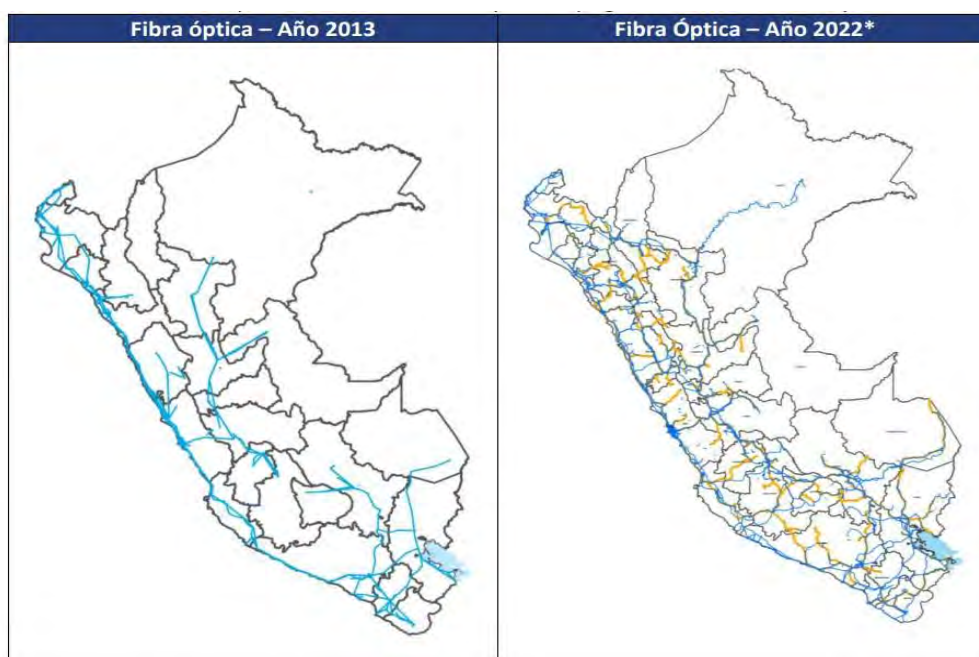
Aunque el estudio de CEPLAN (2022) se enfoca en los servicios básicos como salud, educación y seguridad, es igualmente importante considerar otros aspectos vitales para la certificación de destinos turísticos inteligentes (DTI), como la infraestructura de telecomunicaciones. El acceso a un internet de alta velocidad y calidad es esencial para impulsar un turismo moderno y competitivo.

En ese sentido, la publicación del MTC titulada "Innovar para conectar" (2023) ofrece información valiosa sobre el estado de la infraestructura de telecomunicaciones en Perú. El estudio resalta que la provisión de servicios de internet requiere de una red de transporte capaz de transmitir información a altas velocidades entre diferentes ciudades. Asimismo, existen una variedad de opciones de transmisión de datos disponibles las que destacan son la fibra óptica, los enlaces de radio y los enlaces satelitales. De las mencionadas, la fibra óptica es la opción más eficiente y su capacidad de transmisión es muy superior al resto, pero en algunas áreas es imposible implementarla debido a limitaciones técnicas o económicas; por eso se opta por utilizar las otras opciones (MTC, 2023).

A pesar del despliegue sostenido de redes de transporte de alta capacidad en base a fibra óptica durante los últimos 10 años, la cantidad de fibra óptica desplegada a nivel nacional sigue siendo insuficiente. De hecho, según el MTC (2023), entre 2013 y 2022, la cantidad de fibra óptica pasó de 13.4 mil a 104 mil km, lo que representa un avance significativo, pero todavía hay un considerable trecho que recorrer para lograr los niveles de cobertura y calidad esenciales que requiere un turismo inteligente.

#### Gráfico 4:

*Comparativo de redes de fibra óptica desplegada entre los años 2013 y 2022*



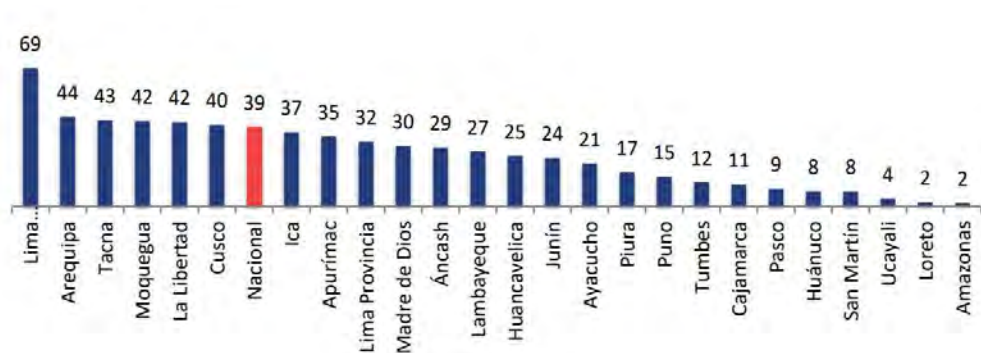
Fuente: MTC 2023, p.13

La disparidad en el acceso a internet de alta velocidad es otra problemática que afecta al Perú. Si bien las zonas urbanas concentran la mayor parte de la infraestructura de fibra óptica, las zonas rurales y remotas aún carecen de un acceso adecuado a internet. Esta brecha digital dificulta el desarrollo de iniciativas turísticas inteligentes en estas áreas, limitando su potencial turístico y económico. Por ejemplo, según el MTC:

La cantidad de distritos sin ningún nodo de fibra óptica se ha venido reduciendo sistemáticamente en los últimos años, al pasar de 1537 el 2014 a 585 distritos el 2022. Sin embargo, el crecimiento se ha ido desacelerando, existiendo aún distritos que no cuentan con ningún nodo, lo cual restringe el acceso a acceso de la población al servicio de internet de banda ancha (2023, p.12).

**Gráfico 5:**

*Porcentaje de acceso a internet fijo por regiones, 2021*



Fuente: MTC 2023, p. 26

Tal como observamos en el gráfico 3, la disparidad regional es evidente al observar la marcada diferencia entre las regiones con mayor acceso, como Lima con un 69%, y aquellas con menor acceso, como Amazonas con apenas un 2%. Esta disparidad sugiere que no todas las regiones cuentan con igualdad de oportunidades en cuanto al acceso a internet fijo.

El desarrollo desigual se manifiesta en la concentración de acceso en Lima, lo que posiblemente esté obstaculizando el progreso de otras regiones. La escasez de acceso en zonas rurales o menos desarrolladas puede limitar la adopción de tecnologías turísticas inteligentes, como aplicaciones móviles, sensores o sistemas de información.

El impacto en el turismo es significativo, ya que el acceso a internet ostenta un papel crítico en el desarrollo de DTI. Estos destinos necesitan una infraestructura digital sólida para brindar servicios avanzados a los visitantes. La falta de acceso adecuado en algunas regiones dificulta la implementación de tecnologías inteligentes en el sector turístico.

En el contexto de la certificación de DTI, una infraestructura digital robusta es un requisito indispensable. La falta de cumplimiento de los estándares de acceso a internet en algunas regiones podría constituir un obstáculo para la obtención de dicha certificación, afectando así el potencial desarrollo turístico de esas áreas.

El sector turístico cuenta con una serie de barreras y oportunidades para alcanzar la transformación digital. Dentro de las principales limitantes sobre la absorción de tecnologías se encuentran:

- La disponibilidad de banda ancha de alta velocidad en las áreas rurales puede impedir las operaciones comerciales.
- La falta de disponibilidad de conexión Wi-Fi de alta velocidad puede impedir la innovación en la experiencia del visitante.
- La falta de acceso a la infraestructura digital puede ralentizar los procesos de digitalización.

Por ejemplo, a la consulta formulada a una trabajadora de la Agencia de Viaje Aracari Travel<sup>3</sup>, sobre si ¿identificas que existe esta brecha digital, esta brecha en conectividad tecnológica?, la respuesta fue la siguiente:

*Sí, por ejemplo, los pasajeros que nosotros recibimos tienden a hacer mucho el camino inca con campamentos que es largo. Y, efectivamente, en estas rutas no hay conectividad para nada, lo único que se pudo utilizar es un teléfono satelital. Entonces, hay algunos pasajeros que les gusta no tener conectividad porque no se sienten seguros, siempre me preguntan qué pasa si me pasa algo en la ruta, como aviso, como saben dónde estoy. A pesar de que los mandamos con guías especializados y demás, no se sienten muy seguros. Entonces sí, es muy importante que el tema de conectividad mejore en todas las rutas y, sobre todo, en las que más se venden.*

En ese sentido, la precaria infraestructura de telecomunicaciones en Perú representa un obstáculo importante para la obtención de la certificación de DTI. La falta de acceso a internet de alta velocidad y calidad limita la implementación de herramientas y tecnologías clave para el desarrollo de un turismo inteligente, como plataformas de gestión de destinos, aplicaciones móviles para turistas, sistemas de información turística y soluciones de conectividad en espacios públicos.

### **Causa indirecta 2.1. Carencia de destinos turísticos consolidados o “maduros”**

El modelo de DTI ha ganado relevancia en el panorama turístico mundial, destacando España como pionera en su implementación y obteniendo reconocimiento internacional por parte de organismos como el BID, la OMC, el World Travel and Tourism Council y la Comisión Europea. El éxito de este modelo radica en su enfoque integral, que abarca

---

<sup>3</sup> Pagina web disponible en: <https://www.aracari.com/>

aspectos como la gobernabilidad, desarrollo sostenible, accesibilidad y la absorción de tecnología y la creación de normas técnicas para la certificación de DTI.

Para Perú, la falta de lugares turísticos maduros representa un obstáculo significativo para la consolidación de DTI. Si bien el país cuenta con un vasto patrimonio turístico y un potencial significativo para el turismo inteligente, la realidad es que la mayoría de sus destinos turísticos aún se encuentran en etapas de desarrollo temprano.

Esta situación se evidencia en la opinión de una trabajadora de una Agencia de Viaje, quien considera que el único destino turístico consolidado en Perú es Cusco, con un nivel de madurez del 90%.

*Mmm, Puede ser. El único que consideraría ya consolidado casi a un 90% sería Cuzco, pero otros destinos podrían seguir Arequipa, pero otros no, no considero que otros estén consolidados.*

Asimismo, un Especialista en Turismo del MINCETUR coincide en que no existen destinos turísticos consolidados en el país, señalando que aún falta mucho trabajo para alcanzar un nivel comparable incluso a nivel de Sudamérica.

*Consolidados diría que no. Todavía nos falta trabajar mucho para llegar al nivel comparativo, nivel de Sudamérica incluso. Entiendo que los flujos de demanda son distintas tanto en el norte como en el sur del hemisferio, sin embargo, tenemos ya destinos que son reconocidos pero que aún tenemos que ir trabajando en distintos aspectos, como el tema de la accesibilidad solamente de redes o conectividad digital, considerando el nuevo contexto del que vivimos, hacer uso de ese tipo de oportunidades. Muy aparte de ello el tema de generar desde lo más básico, servicios al visitante que es lo esencial. Finalmente, si no nos enfocamos en trabajar la demanda va a ser muy complicada.*

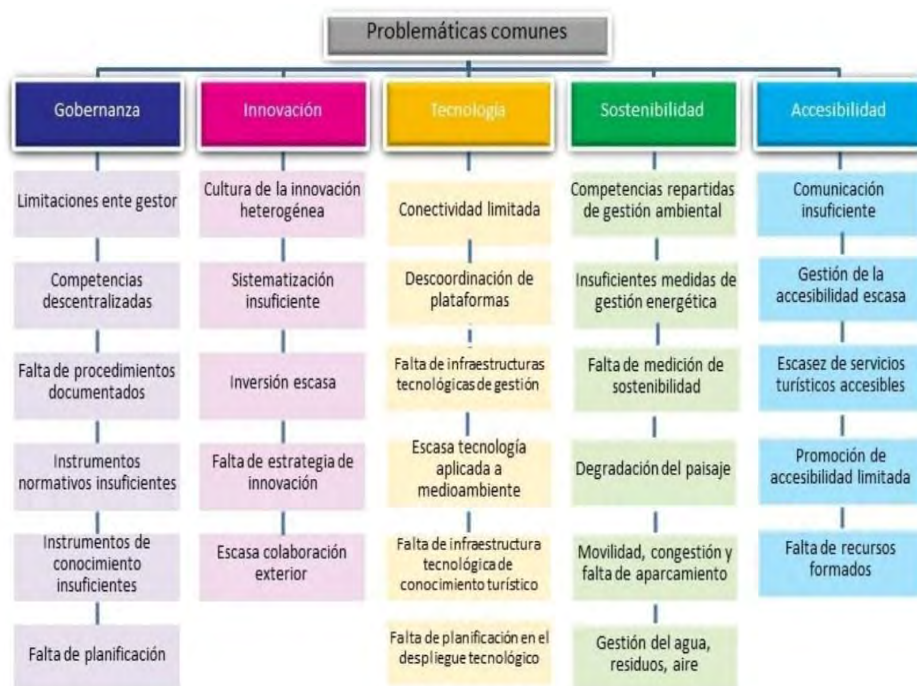
Para avanzar en el desarrollo de DTI en Perú, es necesario enfocarse en fortalecer la madurez de sus destinos turísticos. Esto implica desarrollar la infraestructura turística, diversificar la oferta turística, fortalecer la gestión de los destinos y capacitar al personal turístico en las nuevas tecnologías.

El gráfico siguiente ilustra las problemáticas comunes que enfrenta el sector turístico, dificultando la consolidación de destinos turísticos maduros o inteligentes lo cual es

aplicable al Perú. Estas problemáticas se dividen en cinco ejes principales que abarcan diversos aspectos clave:

**Gráfico 6:**

*Problemas para la consolidación de DTI*



Fuente: Segittur (s/f)

En primer lugar, la gobernanza, que se refiere a la limitación del ente gestor del turismo debido a la falta de capacidades y recursos dificulta la planificación de estrategias y gestión efectiva de los destinos abocados al turismo que existe en el Perú. Asimismo, la resistencia al cambio y la carencia de una visión innovadora en el sector turístico y sus órganos estatales correspondientes obstaculizan la adopción de nuevas tecnologías y estrategias. En este proceso, el gobierno, el sector privado y las comunidades locales deben trabajar en conjunto para crear una visión compartida del desarrollo turístico sostenible e inteligente. La colaboración y la sinergia entre estos actores serán claves para convertir a Perú en un país pionero en la implementación de DTI y aprovechar al máximo el potencial turístico que posee el Perú.

En segundo lugar, la innovación, que aborda la ausencia de procesos sistematizados para la innovación dificulta la identificación de oportunidades y la implementación de proyectos innovadores. Adicionalmente, la coordinación ineficiente entre las

plataformas digitales y sistemas de información del sector turístico genera ineficiencias y limita el acceso a la información para turistas y gestores de destinos.

En tercer lugar, el factor tecnológico. En Perú, como ya se ha descrito al inicio de esta sección, la conectividad es limitada y la cobertura de redes móviles, por lo cual en algunos destinos turísticos restringen el uso de tecnologías digitales. Asimismo, la dispersión de competencias en tecnología turística dificulta la implementación de políticas coherentes y efectivas. En Perú, no existe un órgano encargado del desarrollo y promoción de tecnologías en el sector turístico. Lo más cercano son los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) de Artesanía y Turismo del Mincetur. Estos centros se enfocan en mejorar la productividad y competitividad de las actividades artesanales y turísticas, mediante servicios de capacitación, asistencia técnica, asesoría, transferencia tecnológica, investigación y desarrollo (Gob.pe, s/f). Sin embargo, su objetivo principal son las unidades económicas artesanales, lo cual limita en gran medida su marco de acción para la certificación de Destinos Turísticos porque no tienen su objetivo en estos. Añadido a ello, no hay estadísticas claras de asignación y ejecución presupuestaria específica al sector turismo, mucho menos indicadores de eficiencia y eficacia.

En cuarto lugar, el factor sostenibilidad que alude a la carencia de indicadores y sistemas de medición en el Mincetur para evaluar la sostenibilidad del turismo impide comprender su impacto ambiental, social y económico.

Finalmente, en cuanto a accesibilidad. En Perú se señala la falta de comunicación efectiva entre los actores del sector turístico y la escasez de servicios turísticos accesibles que limitan incluir personas con discapacidad o necesidades especiales en los destinos turísticos. Asimismo, la falta de personal capacitado en turismo sostenible y accesible dificulta la implementación de prácticas inclusivas y sostenibles.

En ese sentido, no hay evidencia de la existencia de destinos consolidados o maduros peruanos, lo cual constituye uno de los principales puntos de partida para iniciar el proceso de conversión de los mismos. Por motivos del presente trabajo, se hizo un requerimiento de acceso a la información al Mincetur, en el que nos confirmaron que, a la fecha, no existen destinos turísticos consolidados, maduros o inteligentes en todo el Perú.

En Perú, aunque hay destinos establecidos que se clasifican en las etapas avanzadas de desarrollo o madurez según la teoría de los ciclos de vida de los destinos turísticos de Butler, como Cusco, Machu Picchu, Arequipa o Paracas, estos aún no han evolucionado a DTI. Según esta teoría, los destinos turísticos atraviesan seis etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento. En la que la etapa de consolidación se caracteriza por un alto flujo de visitantes y una infraestructura turística bien desarrollada. Al contrario, en nuestros destinos turísticos, la falta de infraestructura turística adecuada, la gestión deficiente de los destinos y la oferta turística poco diversificada limitan la adopción de tecnologías inteligentes y la creación de experiencias turísticas personalizadas y de alta calidad, por tanto limitan a los destinos alcanzar su madurez.

Para avanzar en el desarrollo de DTI en Perú, es necesario enfocarse en fortalecer la madurez de sus destinos turísticos. Esto implica desarrollar infraestructura turística, diversificar la oferta turística, fortalecer la gestión de los destinos y capacitar al personal turístico en las nuevas tecnologías.

En este proceso, el gobierno, el sector privado y las comunidades locales deben trabajar en conjunto para crear una visión compartida del desarrollo turístico sostenible e inteligente. La colaboración y la sinergia entre estos actores serán claves para convertir a Perú en un país pionero en la implementación de DTI y aprovechar al máximo el potencial turístico que posee.

En resumen, la falta de destinos turísticos consolidados o "maduros" en Perú representa un obstáculo importante para la implementación de DTI. La ausencia de estos destinos dificulta la adopción de las estrategias y herramientas propias de los DTI, limitando la creación de experiencias turísticas personalizadas y de alta calidad. Para avanzar en este campo, es necesario enfocarse en fortalecer la madurez de los destinos turísticos peruanos, trabajando en conjunto entre el gobierno, el sector privado y las comunidades locales.

## **Causa indirecta 2.2. Deficiencias en la gestión de la certificación de DTI**

La modernización de la gestión pública se refiere a un proceso de cambio continuo que tiene como objetivo mejorar las acciones de las entidades públicas. Esta mejora continua busca crear valor público optimizando la administración interna para satisfacer

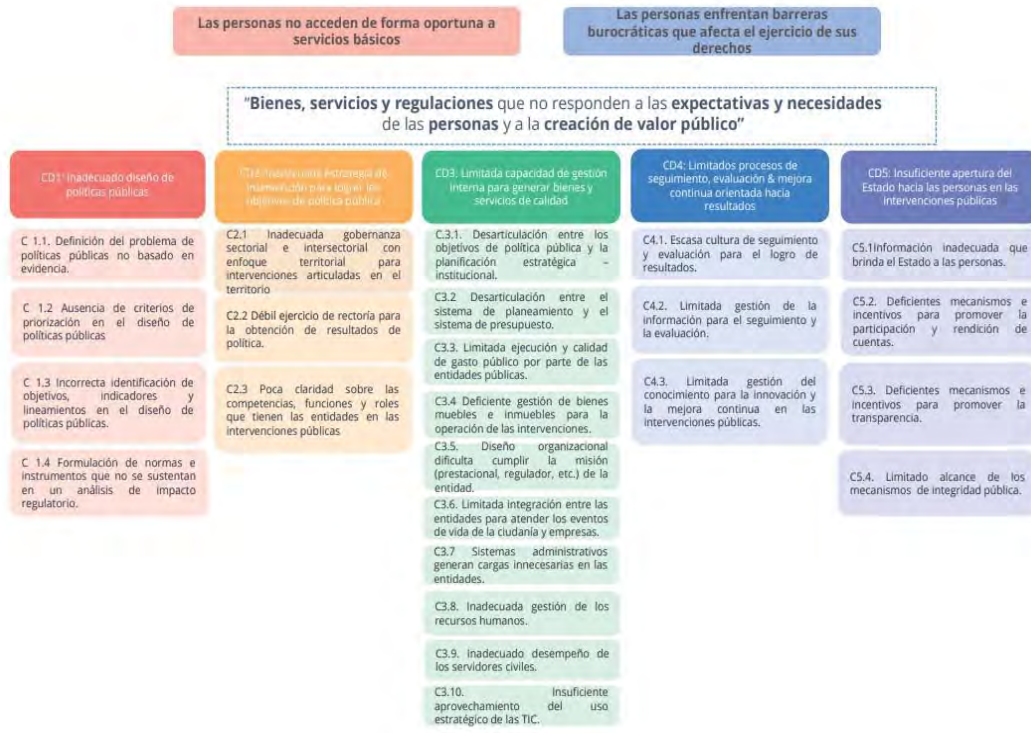
las necesidades de las personas y generar beneficios para la sociedad. Esto se logra mediante el uso eficiente y productivo de los recursos públicos. Las intervenciones públicas, ya sea a través de bienes, servicios o regulaciones, deben alinearse con las expectativas y necesidades de las personas para contribuir al bienestar social (PCM, 2022).

La carencia de políticas públicas en determinado contexto puede restringir las alternativas, esquemas y modos de organización de las relaciones económicas y sociales, así como demás decisiones que una sociedad va adoptando con el tiempo. Es fundamental señalar que una política pública puede materializarse de diversas maneras, como a través de normas específicas que guían la actuación estatal en servicios concretos (por ejemplo, el seguro materno infantil), o mediante reglas que regulan la actividad de personas o grupos (como la regulación de servicios de telecomunicaciones o el código penal). Además, incluye las medidas que el Estado adopta o deja de adoptar (como la desregulación de mercados competitivos) y abarca políticas sectoriales y multisectoriales a nivel nacional, junto con otras intervenciones públicas.

Siendo allí, se constituye en una de las principales razones por las cuales no se cuenta con otros servicios público, productos y bienes que afectan las condiciones de la población peruana en general lo cual es una limitación a su vez para la construcción de los destinos turísticos, impidiendo que puedan convertirse en destinos turísticos inteligentes.

## Gráfico 7:

### Árbol de problemas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030



Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

En esa línea, una trabajadora de la Agencia de viajes a la pregunta ¿Cuáles consideras las principales limitaciones de nuestro país, uno para hacer un destino consolidado y dos, para ser potencialmente un destino inteligente? Señaló lo siguiente:

*Yo creo que todos aquí trabajan por su parte, no existe como un guión universal para todos los destinos para que se puedan desarrollar. El norte está viendo la forma de levantarse, el sur por otra parte, también nosotros como capital. Tenemos acciones un poco solo para nosotros. Entonces, creo que sí debería ser un trabajo de país, no tanto de regiones para que se pueda consolidar. Y bueno, después está todo el tema de la conectividad, pero también ya como accesos que para mí es fundamental porque si tú revisas las conexiones aéreas, prácticamente todos tienen que llegar a Lima. No hay Aeropuertos que reciben vuelos directos, al menos son poquísimos. entonces eso también hace que siempre Lima tenga como que la mayor atención y los otros destinos como que se sientan relegados. Pero sí, al final yo creo que es un trabajo en conjunto que*

*deberían hacer las diferentes regiones para que se puedan consolidar los destinos.*

La misma trabajadora, a la pregunta Y, en cuanto otros servicios públicos, llámese agua, electricidad, transporte ¿has identificado alguna mala experiencia o has notado la brecha con relación a estos servicios?

*Mmm, sí, es fuerte, ¿no? Por ejemplo, en destinos un poco más desarrollados como Cuzco se nota la brecha, tiene servicios de muy alta calidad con todos los servicios A1, pero también tienes zonas en donde ni siquiera llega agua, no hay luz. En los destinos que no están tan consolidados como tal, pues es difícil encontrar un lugar donde vayas y tengas todos los servicios, agua, luz, telefonía, a veces hasta limpieza. Entonces sí es una brecha fuerte que hay que solucionar, la verdad que es un poco complicado, pero ahí ya tienen que intervenir autoridades, municipalidades y gobiernos regionales.*

### **Causa directa 3. Incipiente avance en la transformación digital del sector turístico peruano**

#### **Causa indirecta 3.1. Ausencia de una visión estratégica integral para la transformación digital del sector turístico**

Existe una falta de visibilización del turista "digital" en las políticas públicas y/o intervenciones del sector turismo; es decir, que las necesidades y expectativas del turista digital no están siendo consideradas de manera adecuada en la planificación y ejecución de las estrategias turísticas.

El término "turista" tiene su origen en el francés "tour-ist", que se asocia con la acción de viajar. Así, un turista se define como una persona que viaja a un destino distinto de su lugar de residencia por más de 24 horas pero menos de un año (Wiweka, 2018; ONU Turismo, s/f). Este tipo de viajero no se integra al sistema laboral o académico durante su estancia y puede estar motivado por diversos propósitos, como viajes de trabajo de corta duración, viajes por placer u otros motivos (Lindoso, Vallejo y Vilar, 2020).

La Ley General de Turismo define al turista como cualquier individuo que se desplaza a un lugar distinto de su residencia habitual y permanece allí al menos una noche, con un propósito principal que puede ser el ocio, negocios u otras actividades, sin recibir una

remuneración en el destino visitado. Por otro lado, esta misma ley describe al "turismo" como las actividades realizadas por las personas durante sus estancias en lugares ajenos a su entorno habitual, por un período continuo no mayor a un año, sin importar las razones y que no implican trabajo remunerado en el sitio visitado (Ley N° 29408).

A medida que ha transcurrido el tiempo, el concepto tradicional del turista ha experimentado cambios significativos. En el pasado, los turistas solían planificar sus viajes con anticipación, teniendo en cuenta el transporte, el alojamiento e incluso la ruta a seguir, lo que restringía a la industria turística a centrarse en un lugar específico. Sin embargo, esta dinámica ha evolucionado (Gil, 2019). Con el avance de la revolución tecnológica, la industria del turismo ha realizado ajustes en sus modelos de negocio y en las ofertas de destinos, con el objetivo de cumplir con las nuevas necesidades y demandas del viajero contemporáneo. Este nuevo tipo de turista del siglo XXI busca obtener una satisfacción máxima y busca una calidad de servicios personalizada. Además, se caracteriza por ser más experimentado, exigente y tener un mayor conocimiento de sus propios requerimientos, deseos y conductas (Peláez, 2016).

Es importante considerar que el comportamiento social está experimentando cambios acelerados debido a las facilidades que brindan los avances en tecnología para satisfacer sus requerimientos. Este cambio se refleja en el ámbito del consumo, donde los individuos ahora tienen la oportunidad y la demanda de estar conectados a internet durante períodos prolongados y en diversos lugares. Además, aprovechan esta conectividad global para interactuar con personas de todo el mundo (Barrera y Duffus, 2021).

A medida que las TIC y el internet se desarrollaban, surgía un tipo de turista que se caracterizaba por ser experimentado, sofisticado y exigente. Este turista, conocido como "turista inteligente", posee nuevos hábitos y roles que tienen un impacto significativo en la demanda turística (Barrera & Duffus, 2021; Przybylski, 2018). En este contexto, un turista inteligente es quien utiliza las herramientas tecnológicas disponibles para abordar y resolver problemas de manera eficiente y efectiva (Przybylski, 2018). La alteración del estilo de vida del turista ha resultado en una mayor conciencia sobre la problemática medioambiental y un respeto por las culturas locales. Este turista también posee una mayor capacidad de toma de decisiones, lo que lo hace más independiente y menos dependiente de los operadores turísticos o agentes de viaje tradicionales. Este perfil de

turista se conoce como "turista inteligente" o "turista digital", ya que utiliza la tecnología y la información disponible en línea para planificar y organizar sus viajes de manera más autónoma (Peláez, 2016).

El *turista digital o inteligente* vive un estilo de vida en el que da prioridad al autoservicio, las herramientas en línea y la personalización al buscar experiencias turísticas. Este tipo de turista valora tener diversas opciones, flexibilidad, seguridad y, sobre todo, aprovechar al máximo su tiempo. Como resultado, los viajes se realizan con mayor frecuencia pero tienen una duración más corta, ya que estos turistas buscan escapar de su rutina, establecer conexiones emocionales y comprometerse con el entorno. (Fesenmaier, Magnini & Xiang, 2015)

Considerando cómo los turistas interactúan con los entornos digitales, es posible distinguir entre diferentes tipos. El primero es el "turista 1.0" o tradicional, que apenas tiene relación con los medios digitales. Luego está el "turista 2.0" o Prosumer, que marca el inicio de la era digital, utilizando tecnología para planificar sus viajes. Finalmente, el "turista 3.0" o Adprosumer, también conocido como turista digital, que está altamente conectado y emplea múltiples canales de comunicación durante su experiencia turística (Bastante, 2018).

Al analizar la evolución del turista y su demanda, se observa que el rápido avance de las tecnologías ha cambiado el panorama de los agentes de viaje, quienes solían ser los únicos proveedores de información. En la actualidad, se enfrentan a una gran competencia por parte de empresas digitales y agencias de viaje en línea, las cuales atraen a un público masivo y se apropian del término "agente de viaje". Como resultado, los antiguos agentes de viaje han tenido que adaptarse y convertirse en especialistas en la búsqueda, interpretación y manejo de información para ofrecer un asesoramiento más completo a sus clientes (Przybylski, 2018).

Es posible identificar diferentes perfiles de turistas digitales desde varios aspectos. Por ejemplo, al examinar su comportamiento o rol como consumidores, se distinguen cuatro categorías: el turista masivo organizado, el turista masivo individual, el explorador y el nómada o aventurero. Cada grupo se diferencia según cómo experimentan el turismo. El turista masivo organizado busca un paquete turístico integral, mientras que el masivo individual prefiere un paquete básico pero toma decisiones de manera independiente. El explorador planifica su viaje por sí mismo, recurriendo a una agencia solo si es

necesario. Finalmente, el nómada o aventurero evita el contacto con la industria turística, sumergiéndose en la experiencia local (Hernández & Vogeler, 2018; Wiweka, 2017).

Desde la perspectiva del estilo de vida digital, existen seis perfiles de turistas digitales. El primero es el turista influyente, que disfruta de la popularidad en redes sociales y comparte su vida en ellas. Luego está el turista comunicador, quien hace uso tanto de los medios digitales como de las interacciones presenciales para comunicarse. Por otro lado, los investigadores del saber muestran escaso interés en las redes sociales, pero utilizan internet como una fuente primordial de información. Luego están los concertados, quienes ven el entorno digital como otro contexto para la sociabilidad y una forma de mantener y profundizar vínculos. Mientras que los aspirantes, por otro lado, trabajan para construir su identidad digital y expandir la actividad en línea según lo requieran. Por último, los que son funcionales tratan internet como tal, como una herramienta útil para sus propósitos (Rojas & Rumiche, 2021)

El viajero contemporáneo valora más la información obtenida de sitios web que la proporcionada por una agencia específica (Chung & Hang, 2017). En contraste, un turista digital suele convertirse en creador de contenido al compartir sus experiencias de viaje en diversas plataformas como redes sociales, blogs, sitios web y aplicaciones. Este intercambio de información permite ejercer influencia a través del contenido generado, interactuando en comunidades virtuales con personas que comparten intereses similares. La interacción en estos espacios no requiere un conocimiento personal previo, ya que compartir opiniones y experiencias sobre viajes facilita la creación de conexiones significativas (Hernández, 2021). Además, el turista digital tiene preferencia por llevar a cabo transacciones financieras de manera electrónica, lo cual abarca la adquisición de boletos de viaje, reservas de alojamiento, programación de actividades y otros servicios relacionados (Bastante, 2018).

**Tabla 6:***Características del perfil del turista digital*

TURISTA DIGITAL	FUENTES
Independiente y participativo	Hernández & Vogeler (2018) Peláez (2016) Przybylski (2018)
Hiperconectado	Bastante (2018)
Busca una experiencia turística única e individualizada	Barrera y Duffus (2021)
Desarrolla una vida virtual	Barrera y Duffus (2021)
Manejo de herramientas tecnológicas	Hernández (2021)
Involucrado con el patrimonio cultural	Hernández & Vogeler (2018)
Cuidador del medio ambiente ( <i>ecofriendly</i> )	
Mayor diversidad de estructuras familiares	Giner, Ivars-Baida, y Solsona (2016)
Viajeros de diferentes edades	Fernández, López, Perles, Ramón & Such (2017)
Viajeros con diferentes discapacidades	

Fuente: Rojas y Rumiche (2021)

Este nuevo paradigma del turista exige que los países cuenten con la infraestructura y servicios necesarios para satisfacer la demanda y mantenerse competitivos frente a otras naciones de la región y del mundo. La transformación digital es esencial para lograrlo, pero su implementación no siempre se aborda de manera estratégica y holística.

Un ejemplo concreto de cómo la pandemia ha acelerado la adopción tecnológica en el sector turístico es el caso de la Agencia de Viaje Aracari Travel. Antes de la crisis sanitaria, esta agencia operaba principalmente desde una oficina física, con un sistema centralizado que no permitía el acceso remoto. Sin embargo, cuando todos los empleados tuvieron que trabajar desde casa, se vieron en la necesidad de actualizar su sistema para que pudiera abrirse desde cualquier parte del mundo. Este proceso de actualización fue un verdadero “upgrade” que transformó la forma en que operaban.

Antes de la pandemia, Aracari Travel entregaba itinerarios físicos en forma de libros detallados a sus pasajeros. Sin embargo, la agencia tomó una decisión estratégica al invertir en un programa de itinerario virtual. Ahora, en lugar de entregar documentos impresos, simplemente envían un enlace a los viajeros. Este enlace contiene toda la información necesaria y puede actualizarse en tiempo real. Además, la agencia ha prescindido de su oficina física, ya que los nuevos cambios en el sistema y los procesos han permitido operar de manera más ágil y eficiente desde la virtualidad.

De la consulta a una trabajadora de una Operador Turístico: Agencia de viaje Aracari Travel<sup>4</sup> sobre el uso de la tecnología en su centro de labores, respondió lo siguiente:

*“Mmm sí, te comento. Previo a la pandemia la verdad es que no éramos muy tecnológicos. Teníamos una oficina física e íbamos de lunes a viernes 8 horas. Trabajamos con un sistema que estaba implementado a través como de una central. Luego de la pandemia, pues todos nos fuimos a casa y se vieron en la necesidad de que este sistema se pueda abrir desde cualquier parte del mundo y a la vez, cosa que no pasaba antes. Entonces, se tuvo que hacer como un upgrade de este sistema para que todos pudiéramos acceder desde nuestras casas, y también se transformaron muchos procesos. Nosotros como parte de los regalos que le dábamos a los pasajeros les dábamos un itinerario en físico, un libro en físico con todos los detalles de su Itinerario. Luego de la pandemia, pues la agencia decidió invertir en un programa de itinerario virtual, y ahora lo único que se hace es pues mandarles un link. Se les envía un link donde ellos entran y ahí está toda la información y eso se puede actualizar al segundo. Y tampoco ahora ya tenemos oficina porque ya se hicieron todos estos nuevos cambios en el sistema y en ciertos procesos que ayudaron a que todo sea mucho más ágil y también que estemos ahora desde la virtualidad nada más”*

A pesar de estos avances individuales, aún falta una visión más amplia y coordinada en las políticas públicas y las intervenciones del sector turístico. Los turistas “digitales” tienen necesidades específicas y expectativas diferentes, y es fundamental que las estrategias consideren su papel central en la transformación digital. Solo mediante una visión integral y una mayor visibilización de este tipo de turista se podrá aprovechar plenamente el potencial de la tecnología para mejorar la experiencia de viaje y mantener la competitividad en el mercado global.

### **Causa indirecta 3.2. Déficit de instrumentos normativos y políticas públicas específicas para la transformación digital del sector turístico**

El déficit de instrumentos normativos y políticas públicas específicas para la transformación digital del sector turístico en el Perú es un desafío que requiere atención urgente. En el contexto peruano, aún existen lagunas en la regulación y estrategias gubernamentales para impulsar la adopción de tecnologías digitales en este sector

---

<sup>4</sup> Página web disponible en : <https://www.aracari.com/>

turístico. La falta de un marco normativo sólido y políticas específicas puede obstaculizar la innovación, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas turísticas peruanas

El Decreto de Urgencia N°006-2020 (El Peruano, 2020) estableció el Sistema Nacional de Transformación Digital, concebido como un sistema funcional del Poder Ejecutivo, regido por un conjunto de directrices, normas y procedimientos técnicos. Su principal propósito es coordinar las actividades del gobierno y fomentar iniciativas de empresas, la sociedad civil y la academia, buscando cumplir los objetivos nacionales en transformación digital. Este sistema abarca ámbitos como el gobierno digital, la economía digital, y la educación digital, entre otros.

La Tercera Disposición Complementaria Final del decreto estableció un plazo de noventa días hábiles para que la Presidencia del Consejo de Ministros propusiera la Política y Estrategia Nacional de Transformación Digital. La Política Nacional de Transformación Digital define las pautas y objetivos para lograr la transformación digital del país, alineando la agenda digital nacional con estándares internacionales.

A la fecha, si bien hay un marco normativo que promueve la transformación digital en el Perú, y se cuenta con la reciente aprobación de la Política Nacional de Transformación Digital (Decreto Supremo N° 085-2023-PCM), dicho instrumento no refleja una articulación clara con el Sector Turismo que haya sido materializada con indicadores y metas específicas para comprometer a los actores responsables de la actividad turística e interesados. En consecuencia, todos los esfuerzos debe apuntar, según Chocobar (2020) a lo siguiente:

Una sociedad digital que permitirá que el Perú en los próximos años, fortalezca su camino al desarrollo digital basado en un contexto mundial que impulsa las tecnologías digitales en favor de las personas, una sólida gobernanza digital en el país, un crecimiento sostenido en los indicadores internacionales y, principalmente, sobre los resultados concretos que se han obtenido en favor de la ciudadanía. (p. 56)

#### **Causa directa 4. Desconocimiento y falta de priorización**

La brecha entre la conciencia y la priorización política del concepto de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) entre los actores clave del sector, y la implementación de

la certificación del DTI es una de las barreras para esta certificación en Perú. Cuando no se entiende para qué sirve un DTI, y cuando se han asignado pocos recursos públicos para construir uno, las condiciones de demanda no han sido propicias para consolidar la política internacional como una política efectiva.

Estos proyectos relacionados al turismo, en especial a ámbitos nuevos como los DTI, debido al desconocimiento general del concepto entre los empresarios turísticos y las oficinas públicas de las partes interesadas, no han sido explorados por las oportunidades y beneficios que pueden generarse para el sector. Cualquier inversión en innovación es percibida como un costo en lugar de una oportunidad para mejorar la competitividad y obtener retornos económicos, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024). Esta percepción errónea desalienta la aplicación de tecnologías y soluciones digitales y limita la evolución de los destinos turísticos hacia modelos más sostenibles e inteligentes.

Asimismo, la mayoría de los funcionarios públicos, en especial locales y regionales, no tienen suficiente capacitación en normas y modelos DTI, lo que dificulta la integración de estos conceptos al desarrollar planes de desarrollo turístico. Esto lleva a múltiples inversiones aisladas y en gran medida basadas en proyectos, que carecen de impacto estructural en la modernización del turismo (BID, 2024), aunque hay inversión en sostenibilidad y accesibilidad, pero no alineada con las nueve prioridades y metodología del DTI planteadas por la Segittur.

Con todo, el desconocimiento y la falta de confianza en el sector turístico disminuyeron las inversiones privadas en el proyecto de digitalización y transformación del turismo. El turismo es un sector que limita las capacidades de innovación (BID, 2024) porque las empresas tecnológicas prefieren gastar sus recursos en sectores más prósperos como salud y seguridad.

Respecto a la falta de priorización, aunque el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes es reconocido internacionalmente como un instrumento eficiente para acelerar la competitividad y sostenibilidad del turismo, esto no ha llegado a las esferas gubernamentales en Perú. Falta una estrategia nacional clara que considere la certificación DTI como uno de los objetivos de desarrollo turístico del país.

Asimismo, el sector turístico está altamente descuidado en la mayor parte de los recursos con fondos asignados muy limitados. Uno de los principales factores que reflejan esta baja prioridad es la limitada asignación de recursos al sector turismo. A pesar de que el turismo representa una parte significativa del Producto Bruto Interno (PBI) y de la generación de empleo, el presupuesto destinado al sector es mínimo en comparación con otros rubros. De acuerdo con la Universidad César Vallejo (2023), el turismo no representa ni el 1 % del presupuesto total de un gobierno regional en un año determinado, y en 2019, en ninguna región del país superó el 0.5 % del total ejecutado. Esta situación se agrava porque más del 70 % de este escaso presupuesto se destina al pago de personal de las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) y otros gastos administrativos, dejando apenas un 30 % (aproximadamente 40 mil soles) para la ejecución de actividades de desarrollo turístico. Esta cantidad es insuficiente para generar obras o proyectos que impulsen la modernización y competitividad del sector.

Además, los gobiernos estatales han fallado en institucionalizar y coordinar los diversos niveles de gobierno involucrados en el proceso de implementación y sostenimiento de tales proyectos DTI (BID, 2024). No hay mecanismos de articulación adecuados entre el gobierno central, los gobiernos regionales y el sector privado, lo que dificulta la ejecución de políticas públicas y promueve la transformación de los destinos turísticos tradicionales en sitios "inteligentes".

Superar estas barreras requiere fortalecer el sistema de gobernanza del sector turístico, coordinando esfuerzos de los involucrados o interesados en el desarrollo turístico, así como el establecimiento claro de una política pública que promueva la digitalización en los destinos turísticos de Perú, la modernización y formalización del turismo. También se necesita un esfuerzo continuo de concienciación y educación, dirigido tanto al sector privado como al gubernamental, para transformar y promover el discurso del turismo inteligente como un instrumento para el desarrollo económico y social del país.

### CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

En este apartado, se aborda el desafío de innovación mediante la revisión del problema original. Se prioriza la segunda causa identificada, relacionada con la “Ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI” debido a su mayor puntuación en la jerarquización de causas.

A partir de ello, se redefine el problema, enfocándose en el reto de innovación. Este desafío se convierte en el punto de partida para presentar experiencias que han facilitado el desarrollo de un concepto innovador, con el objetivo de proceder a la descripción del prototipo correspondiente.

#### 3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

Para enfrentar el problema público, se han identificado y clasificado las causas siguiendo tres criterios fundamentales: el nivel de impacto de la causa, las posibilidades de modificación, y el ámbito jurídico de la organización que pretende desarrollar la intervención.

A continuación, se muestra la tabla estructurada con las causas jerarquizadas de acuerdo a los criterios mencionados:

**Tabla 7:**

*Índice de jerarquización de causas*

#	Causas	Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Total
1	Ausencia de una	3	3	3	9

	estrategia efectiva para la certificación de DTI				
2	Lento desarrollo de condiciones para la certificación de DTI	3	2	3	8
3	Incipiente avance en la transformación digital del sector del turismo peruano	3	1	1	5

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

Legenda:

*Alto = 3; Regular = 2; Bajo = 1*

En primer lugar, en la primera dimensión, el nivel de impacto en el problema, la causa con mayor impacto es la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI, con un valor de 3. Esta causa refleja la falta de una visión clara y objetivos específicos para la implementación de DTI en el Perú, lo que dificulta la coordinación de esfuerzos y la asignación de recursos necesarios. Le siguen, con un valor de 2 o regular, el lento desarrollo de condiciones para la certificación de DTI y el incipiente avance en la transformación digital del sector turístico peruano. Estas causas evidencian la necesidad de acelerar el ritmo de implementación de DTI en el país, así como de fomentar la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas y entidades del sector turístico.

En cuanto a la segunda dimensión analizada, las posibilidades de modificación por parte de la organización, la información indica que todas las causas identificadas presentan un valor alto en este criterio. Esto significa que el MINCETUR cuenta con las capacidades necesarias para abordar y modificar las tres causas principales del problema. Es decir, implica que las causas no dependen de factores externos y que su solución está dentro del alcance de las acciones que pueda emprender el MINCETUR.

En cuanto a la tercera dimensión, dos de las causas presentan un alto valor: la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI y el incipiente avance en la transformación digital del sector turístico peruano. Esto significa que estas causas se

encuentran dentro del ámbito normativo del MINCETUR y que pueden ser abordadas directamente por la misma. La causa restante, el lento desarrollo de condiciones para la certificación de DTI, presenta un valor regular, lo cual significa que esta causa se encuentra parcialmente dentro del marco normativo de la organización, donde se reconoce que abordar este problema exigirá la cooperación con actores externos, quienes desempeñarán un papel crucial en la implementación de soluciones efectivas.

Según la evaluación de cada causa, se ha determinado que el orden de importancia de las causas es el siguiente: Causa 1, Causa 2 y Causa 3. Por lo tanto, se aprecia que la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI es una de las causas principales desde la cual se puede contribuir a la innovación. A partir de ese punto, se puede formular el reto de innovación de la siguiente manera: **¿Cómo podemos desarrollar e implementar una estrategia efectiva para la certificación de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) por parte del MINCETUR?**

La certificación de DTI es un tema importante en la industria del turismo, ya que garantiza la calidad y eficiencia de los destinos para los visitantes. Para abordar el problema de la reducida eficacia en la certificación de DTI, se puede diseñar un enfoque de innovación que involucre tecnología y colaboración.

### **3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

El análisis presentado se centra en la causa seleccionada en la sección anterior de la “ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI en el Perú”. A partir de este punto, se exploran experiencias y casos de estudio que arrojen luz sobre los desafíos que obstaculizan desarrollar e implementar una estrategia efectiva para la certificación de DTI en este contexto. El objetivo es comprender a fondo las barreras que impiden el desarrollo de una estrategia efectiva y, en consecuencia, dificultan la obtención de la certificación de DTI.

Los hallazgos de esta recopilación se centrará en experiencias internacionales ante la ausencia de casos a nivel nacional, lo que permitirán identificar áreas de mejora y formular recomendaciones de política pública para permitir el desarrollo e implementación de estrategias efectivas en el sector turístico peruano, impulsando así su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. El primer caso es el caso de Uruguay con la certificación de Montevideo como DTI el año pasado, lo cual, al ser reciente, nos

brinda un panorama más actualizado respecto a las dificultades que podemos encontrar en el proceso de convertir un destino turístico en un DTI.

**Tabla 8:**

*Análisis de la experiencia de la certificación de Montevideo como DTI en Uruguay*

ATRIBUTO	DESARROLLO DEL ATRIBUTO
<p>Descripción de la experiencia</p>	<p>El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Uruguay, trabajó en asociación con Segittur para introducir el concepto de DTI en Montevideo, su capital (eSmartCity.es, 2023)</p> <p>La Intendencia de Montevideo cuenta, dentro de sus dependencias, con el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente, el cual tiene a su cargo una División Tecnología de la Información y una sección de Tecnología para Ciudades Inteligentes. Ello facilitó que se promueva el cumplimiento de las condiciones necesarias para ser un DTI al colaborar con el Observatorio de Turismo y la Segittur. Ello impulsó el desarrollo del Informe Diagnóstico y Plan de Acción para la transformación en DTI.</p> <p>En consecuencia, según la Red de DTI (2023). Montevideo se incorporó al proyecto DTI mediante la elaboración de dicho informe, llevado a cabo en junio de 2023 (Red de DTI, 2023). Para ello, desde el 2020, el gobierno de Uruguay estableció el Observatorio de Turismo, el cual fue pilar fundamental para iniciar la colaboración con la Segittur y la promoción de las condiciones necesarias para la certificación de Montevideo como DTI.</p> <p>En ese sentido, dicho Observatorio de Turismo, proporciona una amplia gama de herramientas e</p>

	<p>información relacionada con el turismo en ciudades con el potencial de convertirse en DTI (Red de DTI, 2023).</p>
<p>Aspectos que aborda el desafío de innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de tecnología para mejorar la experiencia del visitante: Montevideo ha desarrollado una serie de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del visitante, como el Observatorio de Turismo, el Planificador Inteligente de Visitas y el Mapa de Accesibilidad.</li> <li>● Gestión de datos para la toma de decisiones: Montevideo está utilizando Big Data para analizar las menciones que realizan los consumidores reales y potenciales con respecto a productos y atractivos del departamento en diversas plataformas web. Esta información se está utilizando para tomar decisiones sobre cómo mejorar la oferta turística de la ciudad.</li> <li>● Colaboración entre actores públicos y privados: Montevideo está trabajando con el Ministerio de Turismo, la Intendencia de Montevideo y el sector privado para desarrollar e implementar sus iniciativas de turismo inteligente.</li> </ul> <p><i>Fuente: Red de Destinos Turísticos Inteligentes, 2023.</i></p>
<p>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</p>	<p>En primer lugar, ofrece datos de turismo. El observatorio recopila información sobre turismo receptivo, turismo interno y crucerismo. Estos datos provienen del Ministerio de Turismo y del relevamiento de la oferta realizado por la Intendencia de Montevideo.</p> <p>En segundo lugar, utiliza herramientas de Big Data. Mediante el análisis de Big Data, el observatorio examina las menciones realizadas por consumidores</p>

	<p>reales y potenciales en diversas plataformas web sobre productos y atractivos del departamento. Esto permite identificar tendencias y áreas de oportunidad para el turismo en Montevideo.</p> <p>En tercer lugar, crearon un Planificador Inteligente de Visitas, el cual ofrece a los visitantes un menú personalizado de actividades basado en sus fechas de visita, tiempo disponible e intereses. Esta herramienta está disponible en tres idiomas a través de la página web <i>Descubrí Montevideo</i>.</p> <p>En cuarto lugar, desarrollan un Mapa de Accesibilidad, que muestra las zonas de la ciudad accesibles en infraestructura, identificando itinerarios en calles, veredas, espacios públicos y edificios. Puedes acceder al mapa en este enlace: <a href="https://accesibilidad.montevideo.gub.uy/">https://accesibilidad.montevideo.gub.uy/</a></p> <p>En quinto lugar, el Observatorio de Turismo colabora con el Observatorio de Movilidad, el primero en Latinoamérica, y ofrecen indicadores, informes y bases de datos relacionados con la movilidad urbana. Su objetivo es proporcionar insumos de calidad para la toma de decisiones en políticas públicas vinculadas con la movilidad urbana</p> <p><i>Fuente: Red de Destinos Turísticos Inteligentes, 2023</i></p>
<p>Dificultades identificadas</p>	<p>La Intendencia de Montevideo (s/f) identificó diversas dificultades que han impedido que Montevideo se convierta en un DTI, entre las que se incluyen:</p> <p>En el aspecto de la gobernanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un plan estratégico integral.</li> <li>● Debilidad en la definición de la estrategia de</li> </ul>

	<p>comercialización turística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de una Oficina Inteligente de Turismo.</li> <li>● Necesidad de fomentar la corresponsabilidad con el sector privado.</li> <li>● Promoción limitada de la inclusión de la ciudadanía.</li> <li>● Falta de un programa de calidad turística.</li> <li>● Monitoreo deficiente de la contribución económica del turismo.</li> </ul> <p>En relación a la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de una estrategia de innovación.</li> <li>● Baja adopción de sistemas de gestión en empresas turísticas.</li> <li>● Presupuesto limitado para proyectos de innovación.</li> <li>● Necesidad de fortalecer la formación en innovación.</li> <li>● Falta de programas para impulsar la innovación abierta en el sector turístico.</li> </ul> <p>Respecto a la tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de un plan estratégico inteligente para el destino.</li> <li>● Falta de una plataforma integral de gestión de servicios.</li> <li>● Baja implementación de la tarjeta ciudadana para integrar servicios como transporte público, acceso a atracciones y pagos.</li> <li>● Limitada publicación de información turística en datos abiertos.</li> <li>● Falta de sistemas de información para la gestión de flujos turísticos.</li> <li>● Baja implementación de medidores de CO2.</li> <li>● Falta de sistemas para obtener información del</li> </ul>
--	--

	<p>visitante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitoreo deficiente de la marca del destino y la satisfacción del visitante.</li> </ul> <p>En el ámbito de la sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de un documento estratégico para el desarrollo sostenible.</li> <li>● Ausencia de un plan de movilidad urbana sostenible.</li> <li>● Estimación deficiente de la población flotante.</li> <li>● Acciones de comunicación y promoción limitadas para productos y servicios sostenibles.</li> <li>● Falta de programas de apoyo económico a la gestión sostenible.</li> <li>● Baja tasa de certificaciones en sostenibilidad turística.</li> </ul> <p>Finalmente, en cuanto a la accesibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de formación continua en accesibilidad.</li> <li>● Falta de programas de ayuda e incentivos para mejorar la accesibilidad.</li> <li>● Barreras en la interacción accesible en reservas, compras e información.</li> <li>● Limitada accesibilidad en la información en paradas de transporte urbano.</li> <li>● Baja accesibilidad en el interior de los vehículos de transporte urbano colectivo.</li> <li>● Señalización peatonal urbana deficiente.</li> <li>● Falta de opciones de visita accesibles en puntos de interés turístico.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Fuente, Intendencia de Montevideo (s/f); DecubríMontevideo.uy (s/f)</i></p>
--	---

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

### 3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado

#### 3.3.1. Proceso de conceptualización

Una vez que se han recopilado y analizado varias experiencias relacionadas con el desafío de innovación, es crucial que se presenten las opciones factibles de solución. A continuación, a través del método de lluvia de ideas, presentaré un listado de propuestas de innovación que giran en torno a la causa elegida anteriormente: Ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI.

**Tabla 9**

*Matriz de Ideas Producidas*

#	NOMBRE DE LA IDEA	DESCRIPCIÓN	FUENTE O AUTOR
1	Creación de una unidad orgánica para la certificación de DTI	Se propone la creación de una unidad orgánica dentro del MINCETUR con la responsabilidad específica de diseñar, implementar y gestionar el proceso de certificación de los DTI	Propia
2	Encargo expreso a una unidad orgánica del MINCETUR del diseño del proceso de certificación de los DTI	Se propone encomendar a una unidad orgánica existente del MINCETUR, mediante una resolución ministerial, el encargo específico de diseñar, preparar y acompañar el proceso de certificación para los DTI.	Propia
3	Conformación de un órgano colegiado multisectorial	Se propone que, a través de una resolución ministerial, se conforme un colegiado que tenga como objetivo diseñar el proceso para la certificación de los DTI	Propia
4	Creación de un Observatorio de Turismo	Se plantea crear un Observatorio de Turismo para proporcionar una amplia gama de herramientas e información relacionada con el turismo en ciudades	Red de Destinos Turísticos Inteligentes

		con el potencial de convertirse en DTI	(2023)
<b>5</b>	Crear el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente	Este podría incluir a las entidades peruanas en los gobiernos regionales o locales, creando unidades o divisiones específicas para la gestión de la sostenibilidad y la implementación de tecnologías inteligentes. La estructura del Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente tendría a su cargo una División Tecnología de la Información y una sección de Tecnología para Ciudades Inteligentes.	Intendencia de Montevideo (s/f)
<b>6</b>	Formulación de una norma técnica	El sector, en su papel rector en materia de turismo, puede establecer los requisitos para la certificación de DTI mediante una norma técnica.	Propia
<b>7</b>	Fortalecimiento de las capacidades técnicas en materia de DTI	Se propone diseñar un plan de formación técnica para los gobiernos locales y regionales en relación con DTI.	Propia
<b>8</b>	Brindar asistencia técnica	Se propone ofrecer asistencia técnica a los gobiernos locales en temas relacionados con DTI desde el Mincetur.	Propia
<b>9</b>	Suscribir un nuevo memorándum de entendimiento en el ámbito turístico (MOU)	En vista que el memorándum de entendimiento suscrito entre España y Perú ya no está vigente, se propone reanudar el vínculo con la Segittur para el desarrollo de un plan piloto	Propia
<b>10</b>	Solicitar asistencia técnica específica a la Red Iberoamericana de	Dado que el MINCETUR se ha unido recientemente a la Red Iberoamericana de DTI, se propone la creación de un	Propia

	DTI	comité técnico que brinde asistencia especializada en materia de DTI al Perú.	
11	Diseño de un PPR para la certificación de DTI	Se propone asignar un presupuesto a los gobiernos locales para fomentar el cumplimiento de los estándares necesarios para obtener la certificación de DTI.	Propia
12	Inserción de un modelo de evaluación y seguimiento	Se propone implementar un modelo sistemático para evaluar y dar seguimiento a las iniciativas relacionadas con DTI	Propia
13	Creación de una Política Sectorial en materia de DTI	Se busca establecer una política específica que guíe las acciones y decisiones relacionadas con DTI en el sector. Esta política abordaría aspectos como la promoción, la inversión, la formación y la sostenibilidad en el ámbito del turismo inteligente.	Propia
14	Creación de un programa que tenga como objetivo el desarrollo de DTI	Se propone diseñar un programa en el marco de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus Lineamientos cuyo objetivo es promover el desarrollo de DTI en el sector turístico. Este programa podría incluir capacitación, incentivos, alianzas estratégicas y recursos para impulsar la adopción de tecnologías inteligentes en el turismo.	Propia
15	Creación de un proyecto con el objetivo de desarrollar DTI	Se propone diseñar un proyecto en el marco de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo que fomente el desarrollo de DTI en el turismo. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa y la	Propia

		competitividad turística del Perú	
--	--	-----------------------------------	--

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

Tras el enlistamiento de propuestas de innovación, nos encontramos ahora ante la etapa de agrupamiento de ideas. Esta fase crucial del proceso tiene como objetivo organizar las ideas recopiladas, identificar patrones, establecer relaciones y, en última instancia, categorizarlas en grupos temáticos afines.

Esta herramienta de agrupación nos permitirá visualizar las conexiones entre las ideas, identificar áreas de oportunidad y redundancia, y finalmente, seleccionar las ideas más prometedoras con mayor potencial para su desarrollo e implementación.

En este sentido, la matriz de agrupamiento de ideas se erige como en un pilar importante para la toma de decisiones estratégicas, guiándonos hacia la selección de las propuestas que mejor se alinean con los objetivos y metas establecidos. A continuación, se procederá a la construcción de la matriz de agrupamiento de ideas:

**Tabla 10**

*Matriz de Agrupamiento de Ideas*

CATEGORÍA DE IDEAS	IDEAS ESPECÍFICAS
Asignación de Funciones	2. Encargo expreso a una unidad orgánica del MINCETUR del diseño del proceso de certificación de los DTI 3. Conformación de un órgano colegiado multisectorial 4. Formulación de una estrategia y metodología que permita la certificación de destinos turísticos. 5 Facilitar la creación de un marco legal que permita la creación de una estrategia certificadora.
Gestión del conocimiento	5. Fortalecimiento de las capacidades técnicas en materia de DTI 6. Brindar asistencia técnica 10. Inserción de un modelo de evaluación y seguimiento
Cambios en la estructura	1. Creación de una unidad orgánica para la certificación

organizacional	de DTI 4. Crear un Observatorio de Turismo 5. Crear el Departamento de Desarrollo Sostenible e Inteligente 12. Creación de un programa que tenga como objetivo el desarrollo de DTI 13. Creación de un proyecto con el objetivo de desarrollar DTI
Cooperación Internacional	7. Suscribir un nuevo memorándum de entendimiento en el ámbito turístico (MOU) 8. Solicitar asistencia técnica específica a la Red Iberoamericana de DTI
Creación de intervenciones	9. Diseño de un PPR para la certificación de DTI 11. Creación de una Política Sectorial en materia de DTI

*Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)*

Luego de ese agrupamiento de ideas, se procederá a priorizarlas según criterios para elegir la categoría de ideas más adecuada. Tal matriz de priorización utiliza los siguientes criterios: Deseabilidad, Factibilidad, Viabilidad, Impacto y Disrupción.

**Tabla 11**

*Matriz de Priorización de Grupo De Ideas*

<b>Categoría</b>	<b>Deseabilidad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disrupción</b>	<b>TOTAL</b>
Asignación de Funciones	X	X	X	X	X	<b>5</b>
Gestión del conocimiento	X	X		X		<b>3</b>
Cambios en la estructura orgánica de	X			X	X	<b>3</b>

la entidad						
Cooperación Internacional 1	X	X	X	X		4
Creación de intervenciones	X	X		X	X	4

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

De acuerdo con la matriz de priorización, las ideas que presentan un mayor potencial para resolver el problema de la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI pertenecen a la categoría de asignación de funciones. Esta categoría agrupa ideas que proponen la designación de una unidad orgánica existente en el MINCETUR responsable de coordinar el proceso de preparación de destinos turísticos para la certificación de los DTI, brindando asistencia técnica y articulando esfuerzos con actores nacionales e internacionales. Esto puede desarrollarse a través de la conformación de un grupo de trabajo y tiene como objetivo principal la creación de una norma con estándares para la certificación de DTI.

Estas ideas son consideradas deseables, factibles y viables, y tienen un impacto potencialmente alto en el desarrollo de la certificación, obteniendo un puntaje total de 5.

Respecto a la categoría de cooperación internacional. Esta categoría agrupa ideas que proponen la suscripción de memorandos de entendimiento entre Perú y España, así como la solicitud de asistencia técnica internacional para el desarrollo de DTI. Estas ideas son consideradas deseables, factibles y viables, y tienen un impacto potencialmente alto en el desarrollo de la certificación. Sin embargo, no cuentan con el factor disruptivo dado que el Perú ya estuvo suscrito a un memorándum de entendimiento en el sector turístico (MOU) y ya pertenece a la Red Iberoamericana de DTI, por lo que las ideas no presentan un alto grado de novedad.

Finalmente, las ideas pertenecientes a las categorías Gestión del Conocimiento, Cambios en la Estructura Orgánica de la Entidad y Creación de Intervenciones presentan un menor potencial para la certificación de DTI. Todos estos grupos de ideas

presentan dificultades en todo a su sostenibilidad a nivel económico, por lo que no cuentan con el factor viabilidad.

En el proceso de conceptualización de un proyecto, es fundamental desarrollar un bosquejo que nos brinde una visión general de lo que será el concepto final. Este bosquejo nos permite estructurar nuestras ideas y establecer una base sólida para el desarrollo posterior. Como se determinó en la matriz de priorización (tabla 11), la idea ganadora de la etapa anterior se centra en la asignación de funciones. A continuación, en la tabla 12, se presentará la descripción del bosquejo del concepto:

**Tabla 12**

*Descripción Del Bosquejo Del Concepto*

<b>ELEMENTO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Denominación de la solución</b>	Propuesta para la certificación de DTI a través del diseño del proceso, trabajo multisectorial y elaboración de una norma técnica.
<b>Población beneficiada de la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gobiernos locales y regionales que buscan convertir sus destinos en DTI.</li> <li>● Organizaciones turísticas y empresas del sector turístico que buscan mejorar la gestión de sus destinos.</li> <li>● Turistas que buscan experiencias turísticas más inteligentes y sostenibles.</li> </ul>
<b>Descripción de solución</b>	<p>Se asignará a una unidad orgánica del MINCETUR existente el diseño de la estrategia para la certificación de los DTI. Además, la unidad orgánica a la que se le asigne el encargo servirá de enlace con la certificadora externa para facilitar el proceso de certificación, en el marco de la cooperación internacional.</p> <p>Esta unidad será responsable de promover la conformación de un órgano colegiado multisectorial que se encargará de la elaboración de una Norma Técnica que recoja los criterios de elegibilidad que se adecúen a la realidad nacional de manera participativa con los actores de la actividad turística. Esta norma técnica será elaborada por el órgano colegiado multisectorial y será aprobada por el</p>

	<p>MINCETUR enmarcada en criterios internacionales de calidad turística.</p> <p>Como resultado del trabajo multisectorial del colegiado y de acuerdo a la necesidad se podrá plantear la creación de un programa y/o proyecto que tenga como objetivo la implementación de la certificación, así como asesorar y acompañar a los gobiernos locales y regionales en la mejora y cumplimiento de los requisitos de la certificación por parte de los diferentes destinos turísticos y supervisar los procedimientos de evaluación.</p>
<p><b>Descripción breve del beneficio aportado</b></p>	<p>El principal beneficio y objetivo de esta propuesta es mejorar la eficiencia en el desarrollo e implementación de una estrategia efectiva para el diseño de la certificación de DTI en el sector turístico, partiendo desde algo tan simple como la asignación de un “responsable” de implementar dicha tarea, en vista que en la actualidad no existe claridad sobre el actor institucional a cargo de conducir dicho proceso; motivo por el cual desde el año 2021, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo no ha podido diseñar la ruta para lograr dicho objetivo imperativo para promover la competitividad turística del Perú frente a un contexto de globalización y expansión digital.</p> <p>En sentido específico, se contará con un marco de referencia claro y objetivo para el diseño de la certificación de los DTI.</p> <p>Con la creación de un órgano colegiado de trabajo, el proceso de certificación contará con la participación de diversos actores clave. Por lo que se asegurará la inclusión de diferentes perspectivas en el diseño del proceso de certificación y se fomentará la colaboración entre los diferentes sectores involucrados en el turismo dada su naturaleza transversal (Inacal,</p>

	Canatur, Gobiernos Regionales y Locales, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Cultura, Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Ministerio de Energía y Minas, Presidencia de Consejo de Ministros, entre otros )
--	---

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

Habiendo esbozado el concepto inicial de nuestra propuesta integral para la certificación de DTI a través del diseño del proceso, trabajo multisectorial y elaboración de la norma técnica, es momento de dar un paso adelante y emplear técnicas de conceptualización para refinarla y darle forma. En este ejemplo, exploramos el Design Thinking que nos permitió profundizar en la idea, identificando sus características clave, actores involucrados y potenciales usuarios finales.

A continuación se presentará el concepto final de la propuesta de innovación. Este es un punto importante en el desarrollo de nuestra propuesta de solución, tras un meticuloso proceso de análisis y maduración, estamos listos para revelar la versión definitiva de nuestro prototipo.

### 3.3.2. Proceso de prototipado

Reconociendo las deficiencias actuales en el proceso de certificación en Perú, se plantea la propuesta de establecer un marco claro y coherente que guíe el proceso de certificación de DTI a nivel nacional.

Entonces, según lo planteado en las definiciones iniciales adoptadas aquí de DTI y competitividad turística, la propuesta debe consistir en lo siguiente:

**Tabla 13**

*Características Conceptuales Y Prácticas De La Propuesta*

	INTERVENCIÓN	ATRIBUTO	RESULTADO
CONCEPTO	Diseño de una estrategia eficiente para dar inicio a la certificación de Destinos Turísticos Inteligentes en	eficaz	incrementar la competitividad turística del Perú

	el Perú		
<b>CARACTERÍSTICA</b>	Crear un órgano colegiado multisectorial con el objetivo de elaborar una norma técnica de manera consensuada y participativa con actores involucrados en la actividad turística e identificar las acciones necesarias que se requerirán para su implementación.	diseño estratégico	con el objetivo de incrementar la competitividad turística del Perú.

Elaboración Propia. Fuente: Zapata, 2023

El prototipo se ha desarrollado en base a hipótesis formuladas previamente para su concepción. Para validar el prototipo, es necesario obtener retroalimentación del personal involucrado en el diseño e implementación de la propuesta. Para ello, se ha preparado un conjunto de preguntas que se utilizarán durante la demostración del prototipo de baja fidelidad.

**Tabla 14**

*Hipótesis Y Preguntas Para El Testeo Del Prototipo*

<b>HIPÓTESIS</b>		<b>PREGUNTA</b>	
		<b>Expertos</b>	<b>Trabajadores en el rubro turístico</b>
1	Asignación de una unidad dentro del MINCETUR responsable de diseñar el proceso de preparación de destinos turísticos para la	¿Qué opina sobre la propuesta y su viabilidad? ¿Considera que encomendar a una unidad orgánica existente del MINCETUR el encargo específico de diseñar una estrategia de certificación para los DTI mejoraría la eficacia y	¿Es útil la propuesta? ¿Consideras que podría ser una alternativa de solución o un punto de inicio, sobre todo de las autoridades? ¿Crees que las partes interesadas clave del

	certificación mejoraría la eficacia fomentaría la certificación DTI.	fomentaría la certificación de DTI? ¿Consideras que este prototipo sea viable en el contexto actual de dificultades económicas, políticas, sociales?	prototipo apoyan la propuesta?
2	El propuesta fortalece la competitividad turística del país	¿Qué beneficios se prevén si se cuenta con un proceso estandarizado y claro de certificación de DTI respecto a la competitividad turística del país? ¿Cuán escalable es este prototipo para lograr un impacto más amplio?	¿De qué forma cree usted que contar con un proceso estandarizado y claro de certificación de DTI contribuye a fortalecer la competitividad turística del país?

Elaboración propia. Fuente: Tomasto, 2023

En síntesis, se desarrolló y probó el diseño del producto derivado del prototipo de innovación, propuesto como respuesta a la ausencia de una estrategia efectiva para el diseño de la certificación de DTI en el Perú.

Es crucial tener en cuenta que el problema detectado radica en la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI especialmente causada por la falta de asignación de una unidad organizacional “responsable” en la entidad que tenga dicho objetivo y la inexistencia de un marco legal y metodológico para la supervisión de calidad y alineación con estándares internacionales de los destinos turísticos peruanos. Después de definir claramente este problema, se construyó la estructura del mismo y se detalló el marco normativo que respalda esta problemática. Posteriormente, se investigaron las posibles causas que contribuyen a esta ineficiencia, identificándolas en un marco causal, para luego crear un modelo causal que las represente.

Seguidamente, se seleccionó y estableció como desafío de innovación la causa de la ausencia de una estrategia efectiva, gracias a un proceso de jerarquización de causas. Con este desafío en mente, se generó una lluvia de propuestas posibles, y para escoger una se utilizó la priorización, optando por una solución que se enfoque en facilitar el desarrollo e implementación de una estrategia efectiva para la certificación de DTI que

se alineen con estándares internacionales a través de la innovación tecnológica. Esta solución fue detallada y definida con precisión en la etapa de conceptualización, utilizando las técnicas del design thinking.

Se trabajó en el prototipo inicial de baja fidelidad que permitió visualizar las ideas de forma detallada. Durante este proceso, se utilizó la técnica de lluvia de ideas y el Design Thinking para profundizar en la idea, identificando sus características clave y posibilidades de articulación como herramienta clave. Después de discutir ciertos aspectos del enfoque estratégico (pensados durante la conceptualización), se construyó dicho prototipo para llevar a cabo entrevistas con especialistas y trabajadores del sector turístico para validar la efectividad de la solución propuesta. En consecuencia, se avanzó hacia la creación de un prototipo más avanzado. En esta etapa, se emplearon entrevistas con actores clave identificados para pertenecer al grupo de trabajo propuesto, lo que permitió identificar posibles obstáculos que podrían enfrentar al designar una Unidad Orgánica del Mincetur Responsable del Diseño de una Estrategia de Asesoramiento y Fomento de Certificación de DTI en Perú.

El feedback recibido durante estas fases identificó la necesidad de implementar cambios con el fin de mejorar la experiencia y eficacia de la nueva estrategia turística. Como resultado, se incorporaron descripciones de procedimientos, actores y sus roles eventuales en el grupo de trabajo, así como especificar el proceso de certificación por el cual se optará. Las entrevistas posteriores con los mismos expertos permitieron obtener nuevos comentarios que contribuyeron a perfeccionar el producto y la estrategia propuesta.

Finalmente, la solución desarrollada representa una innovación en tanto que no existe un órgano encargado de diseñar el proceso de certificación de DTI, en consecuencia, también en la inexistencia de una norma técnica que estandariza y detalla dicho proceso e identifica potenciales DTI, todo ello alrededor de abordar el reto de innovación formulado de la siguiente manera: Ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI.

#### **3.4. Proceso de la conceptualización y prototipado**

### **3.4.1 Concepto final de innovación**

Se eligió crear un prototipo inicial de baja resolución, el cual fue presentado y discutido mediante entrevistas semi estructuradas con expertos y trabajadores del sector turístico, quienes fueron identificados como actores clave. El objetivo de estas entrevistas fue obtener retroalimentación para desarrollar una versión final. El prototipo se compone de tres elementos principales: a) Asignar a una Unidad Orgánica existente en MINCETUR la tarea específica de diseñar una estrategia de certificación para DTI, b) Formar un grupo de trabajo multisectorial, y c) Elaborar una Norma Técnica para la certificación de DTI.

En términos generales, las entrevistas de validación del prototipo recibieron opiniones favorables. Se señalaron algunos ajustes que, aunque no alteran de manera significativa la propuesta, la hacen más relevante y viable.

El prototipo final de nuestra propuesta experimenta modificaciones en comparación con el diseño original. En nuestro prototipo, se observa la integración de procesos existentes junto con la adición de un proceso de identificación de potenciales DTI, cooperación intencionalidad y evaluación. En primer lugar, conceptualización de que la propuesta es integral y cada paso es secuencial, por tanto, interrelacionado. En ese sentido, se debe partir con la resolución ministerial mediante la cual se hace el encargo expreso de asignar a una unidad orgánica existente una estrategia de certificación de DTI, posteriormente se procede a la creación del órgano colegiado multisectorial que puede ser un grupo de trabajo y el producto final de esto es una Norma técnica que estandariza y regula el proceso de certificación de DTI.

A ello, se le ha añadido un componente de generación de procesos para la identificación de Destinos Turísticos Maduros que son potencialmente DTI. Asimismo, la cooperación internacional estratégica con la Segittur y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Finalmente, añadir un componente de evaluación de la efectividad del proceso de certificación.

Después de la validación, se identificaron ciertas limitaciones que pueden ser abordadas. En primer lugar, la posibilidad alta de apoyo de las partes interesadas, principalmente la priorización por parte de Gobiernos en todos los niveles de gobierno y, en segundo lugar, las dificultades para poder generar un trabajo conjunto entre actores tan diversos.

**Tabla 15**

*Descripción Del Concepto*

ELEMENTO	CONTENIDO
<p><b>¿Cómo se denomina?</b></p>	<p>Determinación de la Unidad Orgánica del Mincetur Responsable del Diseño de una Estrategia de Certificación de DTI</p>
<p><b>¿En qué consiste la solución?</b> <b>¿Cómo describiría su solución?</b></p>	<p>Determinar la responsabilidad de realizar el diseño del proceso de certificación de DTI a una unidad orgánica del Mincetur, con el objetivo de facilitar el desarrollo e implementación de una estrategia de certificación de DTI para lograr contar con un proceso de certificación de DTI eficiente y efectivo.</p> <p>Esta unidad orgánica tendrá la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar el marco metodológico para la certificación de DTI.</li> <li>● Desarrollar un marco legal que facilite la priorización de la certificación de DTI.</li> <li>● Coordinar esfuerzos entre gobiernos locales, sector privado y entidades internacionales.</li> <li>● Servir de enlace con la certificadora externa para facilitar el proceso de certificación.</li> <li>● Supervisar los procedimientos de evaluación</li> <li>● Brindar asistencia técnica a los destinos turísticos interesados en obtener la certificación.</li> <li>● Brindar asistencia técnica a los gobiernos en todos los niveles de gobierno.</li> <li>● Identificar potenciales DTI</li> <li>● Realizar el seguimiento y monitoreo de los DTI</li> </ul>

	certificados.
<b>¿Para quién es la solución?</b>	Esta propuesta impacta directamente en la gestión del Mincetur lo cual repercute en todos aquellos que integran la cadena de valor del sector turismo. Tales como gobiernos locales, gobiernos regionales, operadores turísticos, turistas, entre otros.
<b>¿Para qué es la solución?</b>	Para promover la existencia de DTI certificados en el Perú atacando el problema de la ausencia de una estrategia efectiva en el sector turismo para la certificación de los mismos.
<b>¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Porcentaje de DTI certificados:</b> Este KPI medirá el porcentaje de DTI que han obtenido la certificación en relación con el total de DT Maduros o potenciales existentes en el Perú.</li> <li>● <b>Tiempo promedio de respuesta para la certificación de DTI:</b> Este KPI medirá el tiempo promedio que se toma en completar el proceso de certificación de DTI.</li> <li>● <b>Norma técnica aprobada:</b> la creación y aprobación de normas técnicas que determinen los criterios necesarios para postularse como potencial DTI.</li> <li>● <b>Número de talleres</b> con los actores involucrados en la cadena de valor del sector turismo.</li> </ul>
<b>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</b>	El valor agregado de esta innovación radica en la promoción de la existencia de DTI, mejorando la competitividad turística del Perú a nivel mundial. Asimismo, al vincularse con un Programa Presupuestal (PP), la innovación podría tener un impacto aún mayor.
<b>¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?</b>	Puesto que a la fecha no existe una unidad orgánica ni una norma técnica encargada del proceso de certificación de DTI en el Mincetur. Lo cual ha implicado un nulo nivel de avance en la certificación de los mismos.
<b>¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de apoyo de las partes interesadas.</li> <li>● Dificultades para la implementación de la solución.</li> </ul>

<b>externos)?</b>	
<b>¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?</b>	<p>La implementación de esta propuesta permitirá obtener los siguientes beneficios:</p> <p>En primer lugar, mejora la eficacia del proceso de certificación de DTI. Dado que al asignar la responsabilidad de realizar el diseño y estrategia de certificación a una unidad orgánica específica, se podrá optimizar la gestión del proceso y reducir los tiempos de respuesta.</p> <p>En segundo lugar, promueve una adecuada planificación estratégica. Por el hecho de que la unidad orgánica responsable del diseño de la estrategia de fomento de certificación podrá desarrollar una estrategia adecuada y efectiva para la implementación y mejora continua del proceso de certificación de DTI, las cuales se alineen con estándares internacionales.</p> <p>En tercer lugar, asegura una mayor eficiencia en la gestión del Mincetur. Puesto que, al mejorar la eficacia del proceso de certificación de DTI, se podrá optimizar la gestión general del Mincetur y liberar recursos para otras actividades.</p> <p>En cuarto lugar, genera un impacto positivo en el sector turismo: La certificación de DTI permitirá promover la existencia de los mismos en el Perú, lo que tendrá un impacto positivo en el desarrollo y competitividad turística del sector turístico del Perú, posicionándonos a nivel internacional.</p>
<b>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</b>	<p>Los funcionarios públicos dentro de la unidad orgánica encargada del fomento de certificación de los DTI deberían desarrollar e implementar una estrategia efectiva de certificación alineada con estándares internacionales.</p>
<b>¿Cuáles son las principales acciones de la</b>	<p>Cooperación a nivel normativo</p>

<b>organización?</b>	
<b>¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directores de las unidades orgánicas del sector turismo en el MINCETUR.</li> </ul>
<b>¿Quiénes son sus aliados estratégicos externos?</b>	<p>Aquellos que integran la cadena de valor del sector turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gobiernos Regionales</li> <li>● Gobiernos Locales</li> <li>● Operadores turísticos</li> <li>● CANATUR</li> <li>● Colegio Profesional de Turismo</li> <li>● Turistas</li> <li>● Actores de la Cooperación Internacional</li> </ul>

Elaboración Propia. Fuente: Escuela de Gobierno PUCP (2022)

Como se resume en la tabla 15, el concepto final de innovación se centra en la determinación de la unidad orgánica dentro del MINCETUR responsable del diseño de una estrategia para facilitar y fomentar el proceso de certificación de DTI. La propuesta se enfoca en asignar esta responsabilidad a una unidad específica dentro del Mincetur con el fin de desarrollar una estrategia efectiva del proceso de certificación, asegurando así un proceso eficiente y efectivo.

La solución propuesta incluye una serie de responsabilidades clave para esta unidad orgánica. En primer lugar, debe desarrollar un marco metodológico y legal para la certificación de DTI, que servirá como base para todo el proceso. Además, se establecerán criterios claros de evaluación para asegurar que los destinos turísticos cumplan con los estándares necesarios de las certificadoras. La unidad también deberá definir los procedimientos específicos para asesorar y facilitar a los destinos turísticos el proceso de certificación, ser el nexo con la certificadora y supervisar el cumplimiento de los requisitos para las certificaciones correspondientes, y proporcionar asistencia técnica tanto a los gobiernos regionales como locales. Otro aspecto crucial de esta propuesta es el seguimiento y monitoreo continuo de los DTI que han sido certificados, garantizando así su mantenimiento y mejora continua.

Esta solución está diseñada para impactar directamente en la gestión del Mincetur y, por ende, en todos los actores de la cadena de valor del sector turismo, incluyendo gobiernos locales, gobiernos regionales, operadores turísticos y turistas. La implementación de este concepto busca promover la existencia de DTI certificados en el Perú, abordando el problema de la ausencia de una estrategia efectiva en el sector turismo relacionada con la certificación de estos destinos. En resumen, esta iniciativa pretende fortalecer el turismo en el Perú mediante un proceso de certificación robusto y bien estructurado, impulsando así el desarrollo sostenible y la competitividad del sector.

Para evaluar el éxito de la propuesta, se han definido varios indicadores claves de desempeño (KPI). Estos incluyen:

1. **Porcentaje de DTI certificados:** Este indicador mide el porcentaje de DTI que han obtenido la certificación en relación con el total de destinos turísticos maduros o potenciales existentes en Perú.
2. **Tiempo promedio de respuesta para la certificación de DTI:** Este KPI mide el tiempo promedio que se toma para completar el proceso de certificación de DTI.
3. **Norma técnica aprobada:** Este KPI mide la creación y aprobación de normas técnicas que determinan los criterios necesarios para postularse como potencial DTI.
4. **Número de talleres con los actores involucrados en la cadena de valor del sector turismo:** Este indicador mide la cantidad de talleres realizados con los diferentes actores que están presentes en la cadena de valor del turismo.

El valor adicional de esta propuesta de innovación se encuentra en la promoción de la existencia de DTI, mejorando así la competitividad turística de Perú a nivel mundial. Además, al vincularse con un Programa Presupuestal (PP), la innovación podría tener un impacto aún mayor, facilitando recursos y apoyo estructural para su implementación.

Esta propuesta se considera innovadora porque, hasta la fecha, no existe una unidad orgánica en el Mincetur responsable del proceso de certificación de DTI, o en su defecto de una estrategia. En consecuencia, tampoco existe una norma técnica que regule o promueva el proceso de certificación de DTI ni los detalles de su implementación. Esta

ausencia ha traído como resultado un nivel nulo de avance en la certificación de DTI que a su vez repercute en la baja competitividad turística del Perú frente a otros países de la región latinoamericana y mundial.

A su vez, la implementación de esta propuesta de innovación traerá múltiples beneficios y un impacto positivo en diversos aspectos. La propuesta de asignar a una unidad orgánica del Mincetur la responsabilidad de diseñar e implementar una estrategia de certificación de DTI presenta varios beneficios. En primer lugar, al centralizar la responsabilidad del diseño del proceso en una unidad específica, se optimiza la gestión del proceso y se reducen los tiempos de respuesta, facilitando una certificación más ágil y eficiente. Esto conlleva a una mejora de la eficacia del proceso de certificación de DTI.

Con la asignación del encargo a una unidad orgánica del Mincetur se podrá desarrollar una estrategia adecuada para la implementación y mejora continua del diseño para el proceso de certificación de DTI. Esto asegurará que haya un responsable para desarrollar dichas actividades y las acciones sean coherentes y alineadas con los objetivos del Mincetur, promoviendo la elaboración e implementación de estrategias alineadas con estándares internacionales de calidad. Asimismo, se optimizará la gestión general del Mincetur. Esto permite liberar recursos que pueden ser destinados a otras actividades, mejorando así la eficiencia global de la organización. Por último, la certificación de DTI promueve la existencia de DTI en Perú, impactando positivamente en el desarrollo y competitividad del sector turístico. Esto posicionaría a Perú como un destino turístico de vanguardia a nivel mundial.

Por un lado, los funcionarios públicos de la unidad orgánica encargada del diseño para el proceso de certificación de los DTI deben centrarse en desarrollar una estrategia consensuada con los actores involucrados en la actividad turística, implementando metodologías y procedimientos eficientes para iniciar la certificación de DTI en el Perú. Por su parte, la organización deberá enfocar sus esfuerzos en la cooperación a nivel normativo, asegurando que las normas y criterios para la certificación de DTI sean claros y estén alineados con los objetivos estratégicos del sector turismo.

Por otro lado, los principales aliados estratégicos internos incluyen a los directores de las unidades orgánicas del sector turismo en el Mincetur, cuyo apoyo y colaboración son fundamentales para la implementación efectiva del proceso de certificación, ya que

dicha certificación contribuirá además con la alineación de los objetivos del Sector Turismo, en la medida que busca promover la consolidación y/o evolución de los destinos turísticos a nivel nacional.

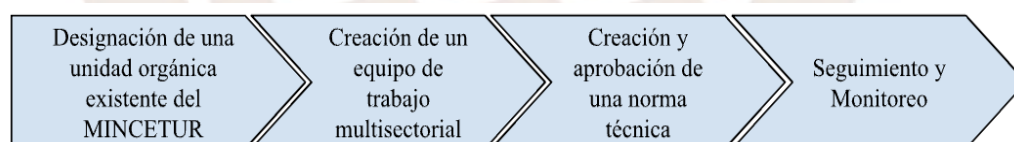
En cuanto a los aliados estratégicos externos, estos abarcan a los Gobiernos Regionales y Locales, cuya colaboración es vital para iniciar la implementación y promoción de los DTI; los operadores turísticos, quienes juegan un rol crucial en la implementación práctica de los estándares de DTI; la CANATUR (Cámara Nacional de Turismo), cuyo respaldo y participación ayudan a consolidar el proceso de certificación; el Colegio Profesional de Turismo, que provee conocimiento y apoyo técnico; la cooperación internacional y los turistas, cuya satisfacción y experiencias son indicadores clave del éxito del proceso de certificación.

### 3.4.2 Prototipo de Alta Resolución

Tal como se mencionó en la sección anterior, el prototipo consta de varias partes: a) Asignar a una Unidad Orgánica existente del MINCETUR el encargo específico de diseñar una estrategia de certificación para los DTI, b) Servir de enlace con la certificadora externa, c) Conformación de un órgano colegiado multisectorial y c) Elaboración de una Norma Técnica y estrategia para la certificación de DTI.

**Gráfico 15:**

*Etapas del Prototipo de Alta Resolución*



*Elaboración Propia*

Por tanto, con el propósito de fortalecer la competitividad turística del país, proponemos un proceso de prototipado final de alta resolución que involucra la asignación de una unidad orgánica dentro del MINCETUR que se encargará de diseñar y supervisar una estrategia para fomentar la certificación de forma clara y eficaz, basado en criterios de elegibilidad rigurosos y procedimientos de evaluación objetivos.

Es decir, la propuesta de solución planteada para la certificación de DTI en el Perú se fundamenta en un enfoque estructurado y jerárquico que garantice la eficacia y

eficiencia del proceso de certificación. Esto no se refiere a la creación de una nueva unidad orgánica, sino más bien a la asignación, a un órgano de la entidad ya existente con funciones afines. Ello como un primer elemento habilitador y congruente con el Principio de Legalidad que rige a la función pública en el Perú; puesto que a la fecha en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo no existe un órgano con la función expresa de realizar el diseño de la estrategia para la certificación de destinos turísticos inteligentes. Partiendo de la asignación de un responsable de este encargo, se habilitará el inicio de las actividades que promuevan el desarrollo de los DTI, esta unidad además servirá de enlace del Perú con la Cooperación Internacional y podrá canalizar la asistencia técnica de los diversos actores; y conducirá conjuntamente con el órgano colegiado el diseño para el proceso de diseño destino turístico cumpla con los requisitos establecidos por el certificador externo.

Como la certificación DTI converge en diversos sectores y niveles de gobierno, la unidad que sea asignada en MINCETUR debe ser el coordinador interinstitucional para que los esfuerzos de las partes involucradas estén alineados. Por lo que sus deberes principales en esta posición incluyen:

En primer lugar, la colaboración con actores claves. Entre ellos, se encuentran los gobiernos locales y regionales para las mejoras en infraestructura, la digitalización de servicios turísticos y una base sólida de gestión de destinos son clave para la implementación de los criterios de certificación DTI. La razón de esto, se encuentra en que la gestión de los destinos turísticos es responsabilidad de los gobiernos regionales y locales, por lo que la unidad encargada debe diseñar mecanismos de cooperación en los que proporcionen orientación técnica y asistan en el acceso a programas de financiamiento para la modernización de los destinos.

Además, la búsqueda de colaboración con el sector privado también es un punto importante en la transformación de destinos turísticos; dado que avanzar en el camino de la digitalización de servicios turísticos y la infraestructura inteligente también se ve influenciada por la inversión y colaboración del sector privado. Por tanto, la unidad asignada debería fomentar la participación de empresas tecnológicas, operadores turísticos, hoteles y otros proveedores de servicios, promoviendo la implementación de tecnologías innovadoras y soluciones digitales.

Otros actores importantes para la colaboración son las organizaciones internacionales y la entidad certificadora externa, en este caso la Segittur. La certificación DTI en Perú no es un proceso autónomo, sino que debe alinearse con estándares internacionales de acuerdo a la

entidad certificadora que se elige para la colaboración. Por tanto, la unidad asignada deberá relacionarse con las organizaciones internacionales que deseen colaborar o asesorar y el certificador externo, asegurando que los requisitos/criterios demandados sean entendidos por los gestores de los destinos turísticos en el país.

En segundo lugar, uno de los principales desafíos para certificar Destinos Turísticos Inteligentes es la falta de conocimiento técnico con respecto tanto a los requisitos como a los estándares que un destino turístico debe cumplir. Actualmente, no existe un método claro en Perú para guiar a los gestores de turismo a través de este proceso, lo cual hace bastante difícil para los destinos buscar la certificación. En este sentido, la unidad designada dentro de MINCETUR debe llevar a cabo asistencia técnica y formación con diferentes componentes como los siguientes.

Por un lado, la elaboración de directrices y la norma técnica que expliquen en detalle los criterios de certificación, la infraestructura necesaria, las tecnologías requeridas y aquellas acciones para hacer sostenible un destino, que deben ponerse en práctica para cumplir con los estándares internacionales. Asimismo, se llevarán a cabo talleres y capacitaciones para enseñar a los funcionarios del gobierno local, regional, autoridades y gestores de turismo cómo utilizar tecnologías innovadoras, hacer el turismo sostenible, y las necesidades de gobernanza de los medios digitales.

De la misma manera, la implementación de herramientas de evaluación con indicadores y matrices de diagnóstico para permitir a los destinos turísticos medir su cumplimiento con los estándares de certificación y así configurar planes de acción para la mejora continua. Ello, debe combinarse con la oferta de servicios de asesoramiento en la redacción de proyectos de modernización e inversión en infraestructura tecnológica, accesibilidad y sostenibilidad. Se ha decidido que la unidad designada brindará ayuda en el desarrollo de proyectos técnicos y planes estratégicos para que los destinos puedan acceder a financiamiento nacional o internacional.

En tercer lugar, dado que la certificación de DTI es verificada por un agente externo al Estado y no por el propio gobierno estatal, es necesario que nuestra unidad trabaje para ayudar a certificar a los destinos como DTI. Nuestras responsabilidades a este respecto incluyen aspectos como la gestión de información y requisitos. En ese sentido, la unidad se encargará de mantener una actualización sobre los criterios de certificación que se requieren por la entidad certificadora externa y transmitirlos claramente a los destinos turísticos interesados. Asimismo, la unidad elegida debe brindar asistencia con el proceso de solicitud

a la Segittur para la certificación, para ello se debe proporcionar asesoramiento para ayudar a recopilar la documentación necesaria y reunir evidencia de los avances en áreas como infraestructura, digitalización y sostenibilidad.

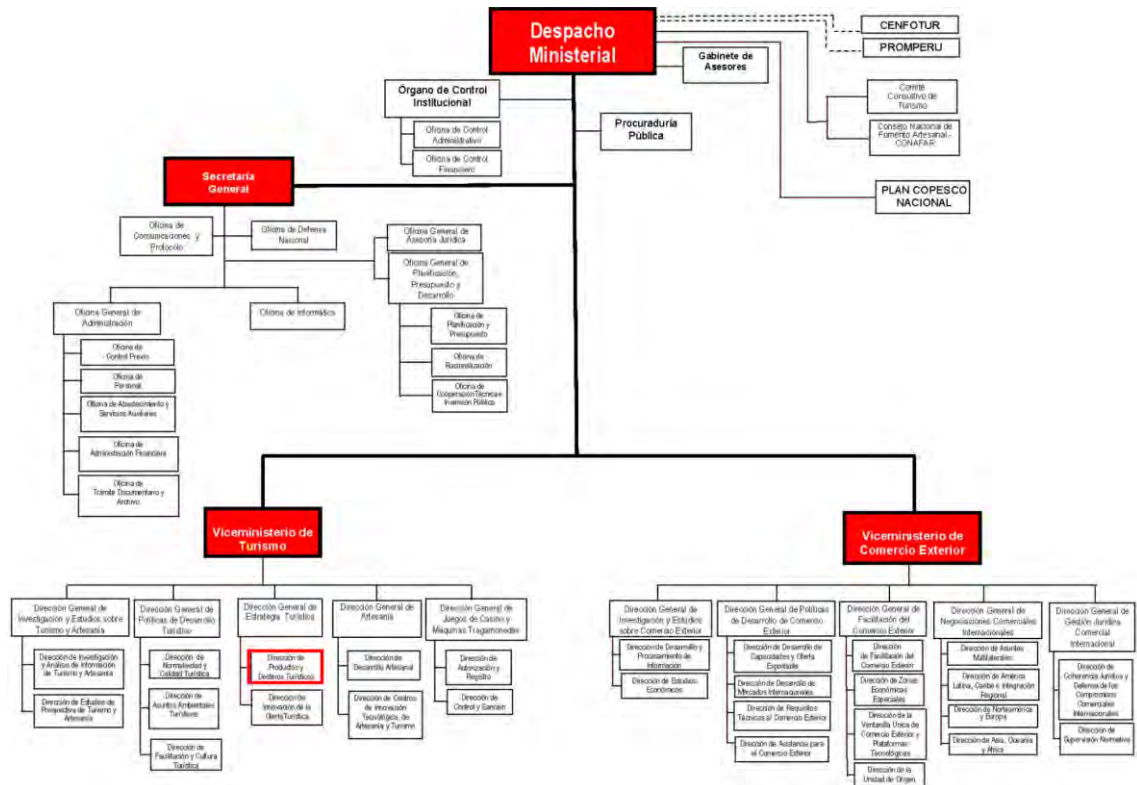
Durante el proceso de certificación, la unidad debe plantear en su estrategia el monitoreo, por el hecho de que obtener la certificación DTI no es un objetivo final, sino un proceso continuo de mejora el cual debe ser probado cada cierta cantidad de años que se explicarán párrafos a continuación. La unidad necesita monitorear el desempeño de los DTI y brindar apoyo técnico para mantenerlos en su estado de DTI adecuado a lo largo del tiempo.

En este sentido, el proceso para la asignación de una unidad gubernamental como ente encargado del diseño e implementación de una estrategia para el fomento de la certificación de los DTI comienza con la emisión de una Resolución Ministerial que instruye al despacho ministerial a priorizar la certificación de DTI dentro de su agenda sectorial. En este mandato se establece claramente la importancia y la urgencia de la certificación para el desarrollo turístico del país.

Para ello, se ha identificado a la Dirección de Productos y Destinos Turísticos como la unidad orgánica responsable de llevar a cabo este proceso, la cual opera bajo la Dirección General de Estrategia Turística, perteneciente al Viceministerio de Turismo del MINCETUR (Ver Gráfico 8). Se ha elegido esta dirección dado que posee la experiencia, el conocimiento y las competencias necesarias para liderar el diseño e implementación del proceso de certificación de DTI (ver Tabla 16). Por lo que lo que la convierte en la unidad orgánica más idónea para llevar a cabo el diseño de la estrategia para la certificación de los DTI.

**Gráfico 8**

*Ubicación de la Dirección de Productos y Destinos Turísticos (DPDT) en el organigrama del MINCETUR*



Fuente: MINCETUR

Luego de las entrevistas con expertos, incidieron en que definamos bien el órgano al cuál se le asignará la función de certificar los DTI dentro del MINCETUR, en razón a ello se identificó a la DPTI para generar priorización y un marco claro de acción.

Otra parte de la propuesta, es la creación de un grupo de trabajo multisectorial, conformado por actores clave en el sector turístico con el objetivo de enriquecer el proceso de certificación y garantizar la participación desde diversas perspectivas. Entre los colaboradores propuestos se encuentran representantes del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) y en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que permitirá contar con un enfoque integral y experto en la elaboración de los criterios y procedimientos de certificación. En ese sentido, la inclusión de estos actores asegura una perspectiva diversa y experta en el proceso de certificación, facilitando así la adopción de estándares internacionales y la alineación con las mejores prácticas del sector.

Este grupo de trabajo multisectorial será responsable de elaborar una norma técnica que defina los requisitos mínimos que deben cumplir los DTI para ser certificados, y de esa forma identificar a quienes cuentan con el potencial de convertirse en uno. Este enfoque colaborativo asegura que la normativa a la cual se apunta sea representativa y tenga un amplio respaldo sectorial. Esta norma técnica deberá considerar los estándares internacionales existentes en la materia, así como las características y necesidades específicas del sector turístico peruano. Asimismo, la aprobación final por parte del MINCETUR no solo dará legitimidad al proceso, dado que es el órgano rector, sino que también alineará la certificación con las políticas de turismo más amplias del gobierno.

**Tabla 16**

*Conformación del Equipo de Trabajo*

Entidad	Representante	Función
MINCETUR	Representante de la DPDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderar el grupo de trabajo.</li> <li>● Facilitar la comunicación y colaboración entre los integrantes.</li> <li>● Representar al MINCETUR</li> <li>● Supervisar el avance del trabajo y asegurar el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
PRODUCE	Representante del INACAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesorar en la elaboración de la norma técnica para la certificación de DTI.</li> <li>● Aportar experiencia en la definición de criterios y procedimientos de evaluación.</li> <li>● Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad nacional e internacional.</li> </ul>
Sector Privado	Representante de la CANATUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporcionar información sobre las necesidades y expectativas de</li> </ul>

		<p>los empresarios del turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contribuir en la formulación de criterios y procedimientos de evaluación.</li> </ul>
Organismo Internacional	Representante de la Segittur, del BID o de la IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar asistencia técnica en la elaboración de la norma técnica para el proceso de certificación.</li> <li>● Aportar experiencia en la gestión de tecnologías turísticas y la innovación en el sector.</li> <li>● Participar en la definición de criterios y procedimientos de evaluación.</li> <li>● Aportar con experiencias en la implementación de modelos DTI en otros países.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez elaborada la norma técnica, la DPDT, en coordinación con el grupo de trabajo multisectorial, procederá a implementar el proceso de certificación de DTI. Este proceso incluirá la evaluación de los destinos turísticos que soliciten la certificación, el seguimiento y monitoreo de los destinos para que cumplan con los requisitos de la certificadora y un proceso de perfeccionamiento constante.

Respecto al proceso de certificación, según Gonzalo Alfredo La Rosa (comunicación personal, 17 de julio de 2024), director ejecutivo Instituto Ciudades del Futuro, podemos optar por dos opciones, principalmente: a través de una institución certificadora externa o a través de la Segittur. Según lo discutido en la entrevista, el primer proceso implica la creación y estandarización de normas que especifican los requisitos que deben cumplir los destinos turísticos. Estas normas son desarrolladas y analizadas por auditores especializados externos, que usualmente involucran a una institución certificadora que asegura que el procedimiento se lleve a cabo en

conformidad con las mejores prácticas y estándares internacionales. Un ejemplo de una entidad que realiza este tipo de normalización es el IRAM.

Respecto a la segunda opción, el proceso es llevado a cabo por la SEGITTUR, como institución certificadora que audita el destino turístico para evaluar el cumplimiento de una gama de indicadores bajo cinco ejes. En este proceso, la auditoría inicial genera una puntuación y se elabora un plan de recomendaciones que el destino debe implementar. Después de que se ejecuten las recomendaciones, se realiza una nueva auditoría y se reevalúa la puntuación del destino. El objetivo es que el destino alcance un modelo de cumplimiento del 80% para obtener la certificación.

Si bien optar por una certificadora externa que sea un instituto como la IRAM nos beneficia en la celeridad para el proceso. Pero dado las limitaciones en condiciones turísticas que presenta el Perú y, además, que se ha estrechado lazos con la SEGITTUR y firmado un acuerdo marco que posibilitará el acceso a asesoría técnica de los mismos, se recomienda que el proceso de certificación sea el segundo, es decir, utilizando el modelo de SEGITTUR.

Más a detalle, este modelo involucra una evaluación inicial de indicadores de cumplimiento en los destinos turísticos, seguida de la asignación de una puntuación. Si la puntuación inicial no alcanza el nivel deseado, se elabora un plan de recomendaciones que el destino debe implementar para mejorar sus estándares. Posteriormente, se realiza una segunda auditoría para reevaluar la puntuación, con el objetivo de alcanzar al menos un 80% de cumplimiento de los indicadores en 5 ejes: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad. Este proceso asegura que los destinos certificados cumplan con criterios rigurosos de calidad y sostenibilidad, promoviendo así un turismo inteligente y competitivo.

En este proceso de unirse a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes y obtener el distintivo de ser uno, existen dos ciclos. Según la Segittur (2024), el primer ciclo se refiere a adhesión al modelo, mientras que el segundo ciclo consiste en la monitorización. En el primer ciclo de adhesión al modelo, se inicia con un requerimiento y formalización de la inclusión en la Red de DTI, donde los destinos tienen un plazo máximo de dos años para avanzar a la fase 2 luego de una solicitud de diagnóstico DTI.

El propósito del diagnóstico es establecer el punto inicial de la transformación hacia un DTI, evaluando la madurez del destino en relación con la metodología DTI a través de 97 requisitos y 261 indicadores, organizados en los cinco ejes: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad.

Como resultado, se generan recomendaciones que se traducen en un plan de acción, una guía para progresar en la transformación a DTI. Además, el destino recibe un reconocimiento si alcanza al menos el 20% de cumplimiento de los requisitos DTI. Asimismo, si el grado de cumplimiento es del 80% o superior, se le otorga la distinción de DTI; de lo contrario, se le reconoce como DTI Adherido. Pero en ambos casos, se avanza al ciclo 2.

En el segundo ciclo, de monitorización, se ejecutan las acciones recomendadas y se lleva a cabo el seguimiento y la renovación de la distinción obtenida; ello con el objetivo de mantener un proceso continuo de mejora establecido por el modelo. Posteriormente, los destinos tienen dos años para implementar las acciones y supervisar su progreso. En ese período, aquellos destinos que hayan iniciado al menos el 10% de las acciones recomendadas avanzaron a la fase final de este ciclo.

La fase final del segundo ciclo implica una renovación a través de la actualización del diagnóstico DTI, que certifica el mantenimiento de los estándares del modelo y el logro de sus objetivos. Esto lleva a alcanzar un nivel superior en el cumplimiento de los estándares del modelo, lo que implica revisar las acciones sugeridas y obtener una nueva certificación que tendrá una validez de dos años. En ese sentido, los DTI siempre deben renovar su distintivo cada 2 años, para lo cual deben realizar una solicitud de diagnóstico e implementar las recomendaciones del mismo.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

### 4.1. Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación “Determinación de la Unidad Orgánica del Mincetur Responsable del Diseño del proceso de Certificación de DTI” incidirá considerablemente en la ausencia de una estrategia efectiva para la certificación de DTI influyendo asimismo en el reducida eficacia para la certificación de DTI a cargo del MINCETUR, por lo que sí cubren una necesidad existente.

Para realizar la evaluación de deseabilidad, es necesario reconocer en primer lugar, a los individuos que poseen poder e impacto según la Escuela de Gobierno PUCP (2022). De este modo, se establece que aquellos con mayor influencia son altamente deseables, lo que permite avanzar con la propuesta sin problemas de originalidad.

**Tabla 17**

*Matriz de Análisis De Deseabilidad*

Actor	Nivel de influencia	Nivel de deseabilidad	Desarrollo de atributos
MINCETUR	Alto	Alto	El nivel de influencia es alto en tanto se trata del ente rector en el sector y en donde se va a aplicar el prototipo.  Por el aspecto de la deseabilidad, también es alto, en tanto, es objetivo del MINCETUR desarrollar y poner en práctica herramientas de gestión de innovación basadas en la metodología de DTI, siguiendo estándares internacionales y normas técnicas existentes. Esto se realiza para mejorar la

			<p>competitividad y sostenibilidad del sector turismo, según la Organización y Funciones del MINCETUR.</p> <p>Es propósito del MINCETUR promover la creación de DTI en el turismo peruano, integrando aspectos clave como innovación, gobernanza, tecnologías, sostenibilidad y accesibilidad. Ello con el propósito final de posicionar al Perú como un líder en turismo inteligente a nivel global y garantizar un crecimiento sostenible y competitivo en el ámbito turístico (MINCETUR, 2024).<sup>5</sup></p>
Gobiernos Regionales	Media	Alto	<p>Los GORE poseen la potestad de formular y ejecutar políticas públicas relacionadas con el turismo en sus territorios, lo que les otorga un alto grado de influencia en la definición de estrategias y acciones para el sector.</p> <p>El nivel de deseabilidad, en el marco de la Ley N° 27867, los gobiernos regionales tienen una amplia gama de funciones en el ámbito del turismo. Estas abarcan la creación, implementación y</p>

<sup>5</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2024). *Ayuda Memoria sobre Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú*. Documento obtenido a través de solicitud de acceso a la información pública.

			<p>evaluación de políticas turísticas a nivel regional, asegurando que estén en consonancia con la política nacional y los planes sectoriales. Asimismo, se encargan de promover el desarrollo turístico regional, acordar con los gobiernos locales, garantizar la seguridad de los turistas, preservar el medio ambiente, entre otras responsabilidades.</p>
Gobiernos Locales	Alta	Alta	<p>Los gobiernos locales juegan un papel fundamental en el desarrollo y la gestión del turismo en sus respectivas jurisdicciones, lo que les otorga un alto grado de influencia en la definición de estrategias y acciones para el sector.</p> <p>Las municipalidades, ya sean provinciales o distritales, enmarcadas bajo la Ley N° 27972, se erigen como impulsores del desarrollo local al poseer competencias específicas en turismo, destacándose por fomentar el turismo sostenible, regular servicios turísticos, organizar instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local, otorgar licencias a establecimientos turísticos,</p>

			<p>controlar la calidad de servicios, aprobar planes y programas locales de turismo, y regular su funcionamiento, contribuyendo así al crecimiento equilibrado, la calidad de servicios turísticos y el desarrollo planificado y sostenible de la actividad turística en sus respectivas jurisdicciones.</p> <p>A nivel de deseabilidad, posee un nivel alto, porque la participación activa de los gobiernos locales en el diseño e implementación del proceso de certificación DTI es fundamental para garantizar su adaptación al contexto local, la efectiva participación de los actores locales y el éxito del proceso en el fomento del turismo sostenible en sus jurisdicciones. Su influencia, basada en su conocimiento local, capacidad de ejecución, legitimidad y confianza, puede ser aprovechada para impulsar la adopción y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la certificación DTI.</p>
CANATUR	Alto	Alto	<p>En el ámbito de influencia, CANATUR participa activamente en la elaboración de políticas turísticas a nivel nacional, lo que le otorga poder para impactar en</p>

			<p>las estrategias y regulaciones del sector. Su rol de asesoramiento y consultoría especializada le permite brindar información experta en turismo a sus miembros y entidades gubernamentales, influyendo en la toma de decisiones relevantes. Asimismo, a través de sus actividades de promoción y difusión, CANATUR moldea la percepción pública del turismo en el Perú, generando interés y apoyo hacia la actividad turística y su impacto en la economía y la sociedad.</p> <p>A nivel de deseabilidad, la CANATUR, como la Cámara Nacional del Turismo del Perú, destaca por su representatividad en el sector turístico a nivel nacional, lo que le brinda legitimidad y capacidad de influencia en la toma de decisiones clave. Su habilidad para realizar lobby y gestionar iniciativas beneficia al sector al abogar por políticas favorables para el desarrollo turístico. Además, su extensa red de alianzas le permite promover colaboraciones estratégicas y el crecimiento sostenible del turismo en el país.</p>
Sociedad	Media	Alta	El nivel de influencia de la

<p>Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas de España (SEGITTUR)</p>			<p>Segittur es media al ser un órgano internacional, pero que en el año 2021, en el marco de la Feria Internacional de Turismo FITUR 2021, celebrada en Madrid; España y Perú suscribieron un Memorando de Entendimiento en el Ámbito Turístico (MOU). En virtud de ello, Perú tendría acceso a información de primer nivel y podría trabajar junto a la SEGITTUR para el desarrollo de un plan piloto que marcará una hoja de ruta de tres años (MINCETUR, 2024).<sup>6</sup></p> <p>Respecto al nivel de deseabilidad, a nivel internacional, la SEGITTUR, lidera el proyecto DTI. Este proyecto tiene como objetivo implementar un nuevo enfoque para mejorar la competitividad y el desarrollo turístico, centrado en la gobernanza y la responsabilidad compartida en el ámbito turístico (Segittur, s/f).</p>
<p>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</p>	<p>Media</p>	<p>Media</p>	<p>El BID puede tener una influencia media en la política debido a su capacidad de financiamiento y experiencia en el desarrollo. Asimismo, su apoyo sería deseable</p>

<sup>6</sup> Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2024). *Ayuda Memoria sobre Destinos Turísticos Inteligentes en el Perú*. Documento obtenido a través de solicitud de acceso a la información pública.

			para la implementación exitosa y asistencia técnico financiera.
Colegio Profesional de Turismo	Medio	Medio	Tiene un nivel medio de influencia porque puede influir en la política a través de su conocimiento y experiencia en el sector. Respecto a la deseabilidad, su respaldo sería muy deseable para garantizar la calidad y profesionalismo en la certificación de destinos turísticos y su interés en ello.
Operadores turísticos	Medio	Alto	A nivel de influencia, tienen un nivel medio, dado que su participación activa es necesaria, principalmente, para su papel en la operación y promoción de destinos a nivel individual. Respecto a la deseabilidad, su participación activa y apoyo serían altamente deseables para asegurar la implementación efectiva y retroalimentación de la efectividad de la estrategia de certificación.
Turistas	Bajo	Alto	Aunque los turistas no tienen un nivel tan alto de influencia directa en la política, su percepción y demanda de DTI pueden influir en la implementación de la certificación. Asimismo, respecto a la deseabilidad, su participación y satisfacción son deseables para el

			éxito a largo plazo del programa.
--	--	--	-----------------------------------

Elaboración Propia. Fuente: Zapata (2023)

El panorama general es favorable para la implementación de la propuesta, dado que los actores con mayor influencia tienen alta deseabilidad, como lo son el MINCETUR, los gobiernos locales y la CANATUR. Ante ello, procederemos a analizar la viabilidad de la propuesta.

#### 4.2. Análisis de factibilidad

En la sección anterior se analizó la deseabilidad en torno a los actores principales. Ahora, para determinar la viabilidad de la implementación, se han evaluado los aspectos de capacidad y legalidad, presentadas a continuación:

**Tabla 18**

*Criterios Para Análisis De Factibilidad De La Propuesta*

UNIDAD O ENTE	CAPACIDAD REQUERIDA	TENENCIA DE CAPACIDAD	DETALLE
MINCETUR	Competencia	Sí	Teniendo en cuenta el rol del MINCETUR como organismo rector del sector turismo y su responsabilidad de promover el desarrollo sostenible de la actividad turística, el MINCETUR tiene como competencias desarrollar e implementar instrumentos de gestión de innovación basadas en la metodología de DTI, en concordancia con los estándares internacionales y las Normas Técnicas, para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector turismo, conforme a lo establecido en el Reglamento de

		Organización y Funciones del MINCETUR
	Planificación	Sí
	Articulación y cooperación	Sí
		<p>El MINCETUR, busca el impulso de acciones que promuevan el desarrollo de DTI en el sector turismo peruano, tomando como referencia integrar los ejes estratégicos de innovación, gobernanza, tecnologías, sostenibilidad y accesibilidad, con el fin de posicionar a Perú como líder en turismo inteligente a nivel internacional y asegurar un desarrollo turístico equilibrado y competitivo.</p> <p>El MINCETUR fue admitido como miembro institucional en la Red Iberoamericana de DTI el 25 de septiembre de 2023. Este ingreso tiene como objetivo reforzar la colaboración internacional en el sector turístico y promover el intercambio de conocimientos, lo que representa una valiosa oportunidad para impulsar el desarrollo turístico mediante enfoques tecnológicos, innovadores, articulados y competitivos. Esta incorporación consolida la participación activa del MINCETUR en este importante espacio de cooperación.</p> <p>Ha habido una experiencia anterior de trabajo articulado con el INACAL para la elaboración de una norma</p>

		técnica vinculada a los DTI.
Diseño de contenidos	Sí	La DPDT trabaja y colabora en el marco del PENTUR.
Incentivo	Sí	<p>Avanzar en la certificación de DTI mejorará la competitividad turística internacional del país trayendo beneficios a la economía del Perú. Asimismo, el Perú, en reconocimiento de su potencial para convertirse en un DTI, ha sido reconocido a nivel internacional en los Premios Iberoamericano DTI, otorgado por la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes.</p> <p>El MINCETUR presentó 8 propuestas innovadoras, estratégicas y programas, logrando que 3 de ellas fueran finalistas en las áreas de tecnología, sostenibilidad ambiental y accesibilidad. Como consecuencia, Perú fue reconocido con dos importantes premios en la ceremonia: el premio "Turismo para Todos" y el premio por el "Reglamento de Gestión Ambiental del Sector Turismo".</p>
Asistencia Técnica	Sí	En 2021, durante la Feria Internacional de Turismo FITUR en Madrid, España y Perú firmaron un Memorando de Entendimiento en el Ámbito Turístico (MOU). Este acuerdo le permitiría a Perú acceder a información de alta calidad y

			colaborar con SEGITTUR en la creación de un plan piloto (MINCETUR, 2024).
<b>Dirección de Productos y Destinos Turísticos</b>	Competencia	Sí	Si bien las funciones de la DPDT del MINCETUR no mencionan explícitamente la gestión de DTI, un análisis detallado de sus atribuciones revela que la Dirección posee las capacidades y competencias necesarias para implementar exitosamente la propuesta, por lo que se necesitaría una modificación en sus funciones para mencionar explícitamente a los DTI.
	Planificación	Sí	El artículo 74-C, inciso b, del ROF del MINCETUR establece que la DPDT es responsable de llevar a cabo la implementación y el seguimiento de los planes, programas y proyectos que promuevan el desarrollo sostenible de productos y destinos turísticos, en concordancia con el PENTUR (congreso.gob.pe, 2002).
	Articulación y cooperación	Sí	La DPDT cuenta con experiencia en la coordinación de acciones con otras unidades orgánicas del MINCETUR, así como con entidades regionales y locales  Según el artículo 74-C, literal e, del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de

		<p>Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Dirección de Desarrollo de Productos Turísticos (DPDT) tiene la función de fomentar, en coordinación intersectorial y con los gobiernos regionales y locales, el desarrollo de productos y destinos turísticos. Esto se realiza con el objetivo de propiciar la diversificación de la oferta turística, integrando los destinos a través de corredores y circuitos turísticos, de acuerdo con las exigencias del mercado nacional e internacional (Gobierno del Perú, 2002).</p> <p>Asimismo, tiene la capacidad de gestionar y coordinar proyectos complejos, involucrando a varios actores gubernamentales, del sector privado y de la comunidad civil.</p>	
	Diseño de contenidos	Sí	La DPDT trabaja y colabora en el marco del PENTUR.

Elaboración Propia. Fuente: Zapata (2023)

En este sentido, se ha identificado que hay una capacidad instalada adecuada, lo que permite avanzar con la propuesta.

#### 4.3. Análisis de viabilidad

La asignación del encargo no implica la creación de una nueva unidad organizacional en términos de estructura organizativa, ya que solo se requerirán reasignaciones dentro del viceministerio. En principio, la etapa del prototipo identificado, no involucra un gasto adicional al Tesoro Público, en la medida que se han identificado gestiones que se pueden lograr en el marco del cumplimiento de las funciones de los servidores y

funcionarios públicos, a partir de la toma de decisiones frente al problema público identificado.

No obstante, posteriormente para la etapa de implementación de la Norma Técnica que regulará los aspectos de la Certificación de los Destinos Turísticos Inteligentes y su implementación a cargo de los Gobiernos Locales y/o Regionales que se involucren, pueden explorarse fuentes de financiamiento tanto a nivel nacional como internacional. Esto incluye asignaciones presupuestarias del MINCETUR a través de la DPDT y del *Programa Presupuestal por Resultado 0127 - Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos del Perú*, así como de posibles subvenciones de organismos internacionales.

Asimismo, la cooperación internacional, incluyendo la asistencia técnica y la experiencia en la gestión de tecnologías turísticas, puede ser en gran medida costosa. Sin embargo, se buscará la suscripción de memorandos de entendimiento con otros países, como España, y la solicitud de asistencia técnica internacional a través de la Red Iberoamericana de DTI, la *Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas de España* (SEGITTUR) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estas cooperaciones pueden incluir transferencias de tecnología, capacitación y fondos específicos para el desarrollo de DTI. Además de utilizarse el presupuesto institucional de los Gobiernos Locales y Regionales involucrados.

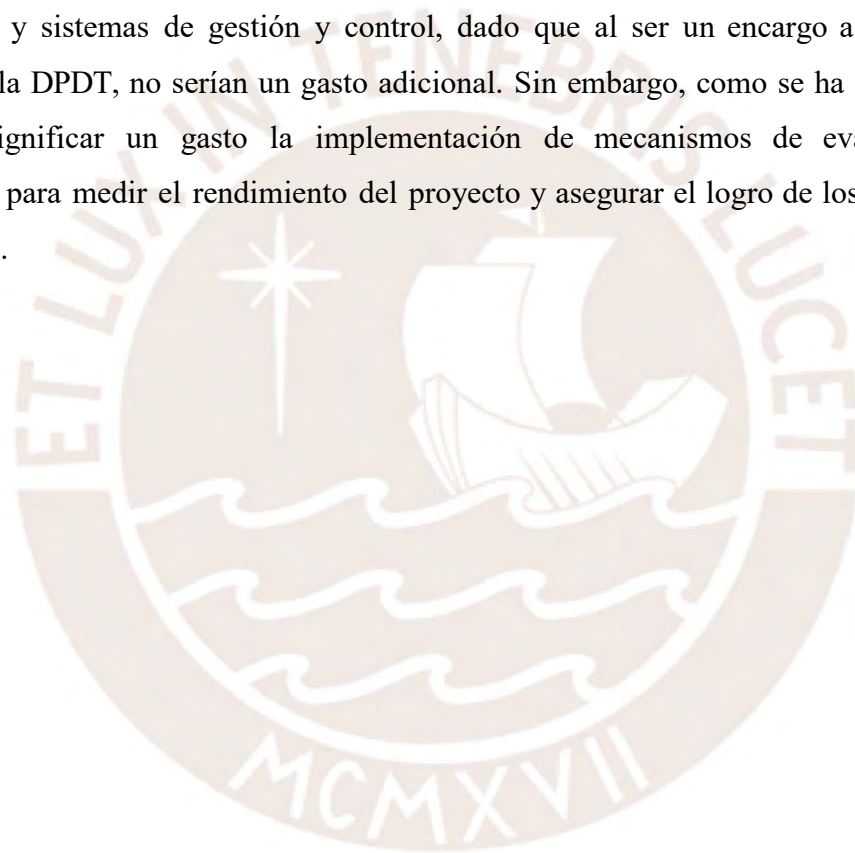
En términos de gastos, se contemplan distintos aspectos fundamentales que abarcan desde la infraestructura tecnológica y física hasta los costos de operación y mantenimiento, la capacitación y desarrollo del personal, el marketing y la promoción, así como los gastos relacionados con la gestión y administración de un proyecto de DTI, lo cual debe ser evaluado al momento de la implementación de la Norma Técnica, a efectos de promover la ejecución presupuestal eficiente de los Gobiernos Locales y Regionales que posean destinos turísticos que puedan ser candidatos a convertirse en destinos turísticos inteligentes, mejorando así la calidad del gasto público.

En cuanto a la infraestructura, se consideran los posibles gastos para la implementación de sistemas de información, el desarrollo de plataformas digitales y la creación de centros de control y monitoreo. Por otro lado, los gastos operativos se refieren a los costos recurrentes en el funcionamiento de sistemas tecnológicos y plataformas

digitales, incluyendo licencias de software, actualizaciones y soporte técnico, etc., los cuales deberán ser asumidos por los Gobiernos Locales y Regionales que posean destinos turísticos candidateables a ser “inteligentes”.

En el ámbito de la capacitación, se contemplan programas continuos de formación para el personal vinculado a la certificación y requerimientos de los DTI. Asimismo, se consideran gastos en marketing y promoción para informar y comunicar las estrategias y logros del Proyecto.

Finalmente, respecto a la gestión y administración, no se consideran los gastos relacionados con la dirección del proyecto, incluyendo personal administrativo, costos de oficina y sistemas de gestión y control, dado que al ser un encargo a un órgano existente, la DPDT, no serían un gasto adicional. Sin embargo, como se ha señalado sí podrían significar un gasto la implementación de mecanismos de evaluación y monitoreo para medir el rendimiento del proyecto y asegurar el logro de los objetivos planteados.



## CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación ha logrado abordar la problemática de la reducida eficacia para la certificación de DTI a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. De manera objetiva, a través de la evaluación realizada, a continuación, se presentan las conclusiones extraídas:

Para comenzar, se ha establecido un marco conceptual sólido que permite comprender el destino turístico como un sistema dinámico y multidimensional, que proporciona una diversidad de recursos y atractivos. La literatura en turismo muestra que existen varias definiciones y enfoques de un destino; sin embargo, se destacó la importancia de su definición distintiva de sistema y su carácter integrador, así como de diversos componentes para definir y mejorar la competitividad turística del país.

Teniendo en cuenta este marco conceptual, el trabajo de investigación ha planteado una propuesta de innovación para abordar la problemática vinculada a la eficacia en la certificación de destinos turísticos inteligentes. La propuesta central consiste en asignar a una Unidad Orgánica existente del MINCETUR el encargo específico de diseñar una estrategia de certificación para los DTI. Ello, en la medida que a la fecha no existe un órgano de línea que asuma la responsabilidad de tal tarea. En ese sentido, de la revisión de las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de dicha entidad se ha identificado que la Dirección de Productos y Destinos Turísticos resulta la más idónea para gestionar dicho encargo. Considerando además que dicha dirección cuenta con el Programa Presupuestal (PP) 0127 *“Mejora De La Competitividad De Los Destinos Turísticos”* la propuesta de innovación tendría un mayor impacto y facilita recursos para su implementación.

Una vez asignado el encargo e identificada la unidad orgánica responsable de lograr la gestión del proceso de certificación de DTI, se requerirá que dicha dirección lidere la conformación de un órgano colegiado multisectorial que tenga como objetivo la elaboración de una norma técnica en coordinación con diversos actores involucrados con la actividad turística. Ello como punto de partida para contribuir con la eficacia de la certificación de los destinos turísticos inteligentes; toda vez que a la fecha a nivel institucional desde el año 2021 se ha anunciado que el Perú contará con destinos turísticos inteligentes, lo que supone la implementación de una metodología técnico-

legal que viabilice y materialice dicho anuncio; sin embargo, no existe la mencionada metodología y tampoco forma parte de la planificación estratégica del Sector.

Adicionalmente, el órgano colegiado podrá recomendar medidas para asegurar la implementación de la norma técnica y el inicio de la certificación de destinos turísticos en el Perú, en la misma línea que otros países de la región, con lo cual se contribuirá con la mejora de la competitividad turística del Perú a nivel mundial, al contar con un área especializada en la certificación de DTI y una norma técnica que guíe este proceso.

Por otro lado, el proyecto es deseable. Si bien se identificaron ciertos desafíos, como la necesidad de un trabajo conjunto entre actores diversos y la priorización de la certificación por parte de los gobiernos tanto regionales y locales. No obstante, las oportunidades de mejora y el potencial apoyo de las partes interesadas ofrecen un panorama positivo para la implementación exitosa del proyecto .

De igual forma, el proyecto es factible, por lo que se ha demostrado la capacidad del MINCETUR para gestionar y coordinar proyectos complejos, involucrando una gama de actores gubernamentales, del sector privado y de la comunidad civil. Asimismo, la colaboración internacional estratégica refuerza el marco institucional y proporciona soporte técnico especializado, que ha estado disponible desde hace 5 años, pero que no se ha llegado a aprovechar.

Técnicamente, el proyecto cuenta con una estructura bien definida que incluye la designación de una unidad orgánica del MINCETUR para liderar el diseño de una estrategia que promueva el proceso de certificación, la conformación de un grupo de trabajo multisectorial, y la creación de una Norma Técnica para regular el proceso de certificación de DTI. Este enfoque garantiza una gestión eficiente y coordinada entre los diferentes actores involucrados .

Finalmente, esta propuesta es viable, dado que, en principio, la etapa del prototipo identificado, no involucra un gasto adicional al Tesoro Público sino que está determinado por decisiones políticas públicas en materia de Turismo y alineado al cumplimiento de funciones de la unidad encargada. No obstante, para las siguientes etapas, la estructura financiera del proyecto se basa en coadyuvar a los gobiernos locales y regionales en la mejora de la gobernanza y la implementación de condiciones mínimas necesarias para den el salto cualitativo de “destinos turísticos consolidados” a “destinos

turísticos inteligentes; la asignación de fondos públicos y el apoyo de la cooperación internacional. La sostenibilidad económica está asegurada a través de un esquema de financiamiento mixto que combina recursos nacionales e internacionales, y la implementación y/o el fortalecimiento del programa presupuestal 0127.

Por lo tanto, la implementación de la certificación de DTI a través de la DPDT tendrá un impacto importante en la diversificación y avance de la oferta turística del Perú, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible y fortaleciendo la competitividad del país en el mercado turístico global, explotando su potencial.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J.B. (2014). Sistemas de recomendación de servicios turísticos personalizados en el destino turístico inteligente. Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8727/Sistemas%20de%20Recomendaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20Tur%C3%ADsticos%20Personalizados%20en%20el%20Destino%20Tur%C3%ADstico%20Inteligente%20-%20Jose%20Borja%20Alvarez~1.pdf?sequence=1>
- Aguilar, L. (1992) La hechura de las Políticas Públicas, México, M.A. Porrúa
- Bastante Granell, V. (2018). El turista 3.0 o adprosumer: un nuevo reto para el derecho y la economía L. Revista Internacional de Derecho del Turismo RIDETUR, 2(2), 47–73.
- Barrera, L., & Duffus, M. (2018). Modelo conceptual del comportamiento de compra del turista digital. Revista cubana de ciencias económicas, 4(2), 76–91.
- Bezanquen, del Carpio, Zegarra, & Valdivia (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. CEPAL.
- Bertranou, J (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate Disponible en : <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8788/1/RFLACSO-EPP4-3-Bertranou.pdf>
- Bertranou, J. (2011). Estado y agencias público-privadas en la promoción del desarrollo productivo en la provincia de Mendoza. Documentos y Aportes para la Administración Pública y la Gestión Estatal, Vol. 11, N° 17, 6-20. UNL, Santa Fe, Argentina.
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X. y Andreu S., L (2000). “Marketing de destinos Turísticos”. ESIC, Madrid.

- Buhalis, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.
- Camisón Zornoza, C. (1998). "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad". VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 49-86.
- Castellanos, C., Hernández, Y., Castellanos, J., & Campos, L. (2014). "La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba: Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC)". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 250-277.
- Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica - CITE de Artesanía y Turismo. (s. f.). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Gob. pe – Plataforma del Estado Peruano.  
<https://www.gob.pe/8180-centros-de-innovacion-productiva-y-transferencia-tecnologica-cite-de-artesania-y-turismo>
- CEPLAN (2022) "Capacidad estatal para la entrega de servicios públicos en el Perú: Un análisis exploratorio cuantitativo" Disponible en:  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4010304/CEPLAN%20-%20Capacidad%20estatal%20para%20la%20entrega%20de%20servicios%20p%C3%BAblicos%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?v=1678221333>
- Chung, N., & Han, H. (2017). The relationship among tourists' persuasion, attachment and behavioral changes in social media. *Technological Forecasting and Social Change*, 123(C), 370-380.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (2000). "The competitive destination: A sustainable perspective". *Tourism management*, 21(1), pp. 1-7.
- De Conto, S. M., Alves, T. J. C., Zaro, M., Pistorello, J., Pereira, G. S., & Pessin, R. (2011). Las condiciones de saneamiento básico como factor decisivo en la

- elección del destino turístico: Un estudio basado en la información brindada por los huéspedes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(1), 213-228.
- Ejarque, J. (2005). “Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing”. Pirámide, Madrid.
- Escuela de Gobierno y Políticas Públicas PUCP (2022). Proyecto Final de Investigación. Guía para la Elaboración de Proyectos del Trabajo de Investigación, 4ta ed.
- ESmartCity. (2023). Montevideo colabora con Segittur para su conversión en Destino Turístico Inteligente. ESMARTCITY. Recuperado de <https://www.esmartcity.es/2023/02/17/montevideo-colabora-segittur-conversion-destino-turistico-inteligente>
- Fesenmaier, D. R., Magnini, V. P. & Xiang, Z. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249.
- Garcés Pérez, Y., Sarmiento Ramírez, Y., & Paneca González, Y. (2018). La competitividad turística: su medición y factores determinantes. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Gee, C.Y., Choy, D.J.L. y Makens, J.C. (1989). “The travel industry”, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GeoGyl. (s/f). Planificación estratégica y desarrollo de destinos turísticos sostenibles.
- Gobierno del Perú. (2018). Decreto Supremo N° 029-2018-PCM.
- Gobierno del Perú - Gob.pe. (2021). Festival Inspira impulsará la creatividad e innovación de jóvenes y profesionales peruanos. *Nota de Prensa*. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/491319-festival-inspira-impulsara-la-creatividad-e-innovacion-de-jovenes-y-profesionales-peruanos>
- Guevara, A. (2014). *Destinos Turísticos Inteligentes*. Universidad de Málaga.  
Disponible en:

[http://www.fitcanarias.com/wpcontent/uploads/2014/05/Antonio\\_Guevara\\_Plaza.pdf](http://www.fitcanarias.com/wpcontent/uploads/2014/05/Antonio_Guevara_Plaza.pdf)

- Gil, C. (2019). Privacidad y turismo: Perfil del turista, big data y plataformas colaborativas. Reus S. A.
- La Rosa, G. (15 de agosto de 2024). Entrevista sobre la certificación de destinos turísticos inteligentes [Entrevista grabada].
- Hernández, M. C., & Vogeler, C. (2018). Perfiles de turistas digitales: Una propuesta de clasificación en base a su comportamiento como consumidores. *Tourism Management Perspectives*, 28, 1-10.
- Intendencia de Montevideo (s/f). Seminario Internacional De Destinos Turísticos Inteligentes: Modelo de gestión en transformación. DecubríMontevideo.uy
- Jenkins, C.L. y Tosun, C. (1996). "Regional planning approaches to tourism development: The case of Turkey". *Tourism Management*, 17 (7), pp. 519-531.
- Kim, H. (1998). "Perceived attractiveness of Korean destinations". *Annals of tourism Research* 25 (2), pp. 340-367.
- Krugman, P. (1994). "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*, Vol. 73, No. 2 (Mar. – Apr., 1994), pp. 28-44.
- López de Ávila, A. & García, S. (2013) Destinos Turísticos Inteligentes, Harvard Deusto Business review, 224, 58-67.
- Lindoso-Tato, E., Vallejo Pousada, R. & Vilar-Rodríguez, M. (2018). Los orígenes históricos del turista y del turismo en España: La demanda turística en el siglo xix. *Investigaciones de historia económica*.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/IHE/article/view/71523>
- Mathieson, L. y Wall's, D.F. (1992). "Tourism: economic, physical and social impacts". Longman, Harlow.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 - 2023*. MINCETUR.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2023). Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos.
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (2023). INNOVAR PARA CONECTAR: Estrategias y medidas de regulación inteligente para reducir la brecha digital
- Monfort Mir, V. (1999). “Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola”. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Morant, A. e Ivars, J. (1996). “Oferta turística, en Pedreño, A. (dir): Introducción a la economía del turismo en España”. Civitas, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (1998). “Introducción al turismo”. OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo OMT. (1999). Desarrollo turístico sostenible: guía para administraciones locales. Madrid. p. 221.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estratégico. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública., Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional , Buenos Aires.
- ONU Turismo (s/f). Glosario de términos de turismo”.  
<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Competitividad%20de%20un%20destino%20turístico,%2C%20innovadores%2C%20éticos%20y%20atractivos%2C>
- Przybylski, G. H. (2018). La Ciudad de Buenos Aires como destino turístico inteligente: análisis de los sistemas de información online alineado a las expectativas del turista inteligente. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios.
- Pedreño, A. y Monfort, V. (1996). “Introducción a la economía del turismo en España”. Civitas, Madrid.

- Peláez, R. (2016). Investigación sobre el concepto de turismo de experiencias y sensaciones [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá].  
<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/41948>
- Porter, M. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". New York: Free Press, 1990.
- Perogil Burgos, Javier (2017). Inteligencia territorial y turismo: la gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes, memoria para optar el grado de doctor.
- Rauda Calderón, L. (2017). Qué es la planificación estratégica del turismo.
- Red de Destinos Turísticos Inteligentes (2023). Montevideo (Uruguay) - DTI. *Ministerio de Industria y Turismo - Gobierno de España*. Recuperado de <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/montevideo-uruguay/>
- Rojas, M., & Rumiche, A. (2021). *Perfil del turista digital y su relación con la gestión de destinos turísticos inteligentes*. <http://hdl.handle.net/10757/658579>
- Salazar, C (2019). Políticas Públicas.
- Sancho Pérez, A. et al (2001). "Auditoria de sostenibilidad en los destinos turísticos". ENE, Valencia.
- Schneider, Gabriel (2024). Estudio Identificar los determinantes de adhesión por parte de los actores privados a los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), con objeto de incrementar su participación en la Red DTI de Latinoamérica. Banco Interamericano para el Desarrollo - BID.
- Segittur (s/f). *Segittur comienza a testar la norma de Destinos Inteligentes en Benidorm*. Disponible en: <http://www.segittur.es/es/sala-deInteligencia>
- Segittur (2024). Manual De Gestión De La Metodología DTI. [https://www.destinosinteligentes.es/wp-content/uploads/2024/05/Manual-Gestion-Metodologia-DTI\\_Junio-2024.pdf](https://www.destinosinteligentes.es/wp-content/uploads/2024/05/Manual-Gestion-Metodologia-DTI_Junio-2024.pdf)
- Shaadi Rodríguez, R.M.; Pulido Fernández, J.I. y Rodríguez Herrera, I.M. (2018). La consolidación turística en los territorios que conforman el Programa Pueblos

- Mágicos (México). Un análisis de sus estrategias competitivas. Investigaciones Turísticas (15), pp. 1-33. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.01>
- Subirats, J. (1989). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración (1ª ed.). Instituto Nacional de Administración Pública: Madrid.
- Rodríguez, L. (2019). Gestión del Destino Turístico y su Planificación Estratégica. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-destino-turistico-y-su-planificacion-estrategica/>
- Rojas Cruz, Marhorie Lisset; Rumiche Alamo, Rita Alexandra (2021) Perfil del turista digital y su relación con la gestión de destinos turísticos inteligentes, Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en Turismo y Administración. Disponible en [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658579/Rojas\\_CM.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658579/Rojas_CM.pdf?sequence=3)
- Roth, A. N. (2019). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Ediciones Aurora: Bogotá.
- Universidad César Vallejo (2023). Gestión pública y turismo en el Perú: Nuevos desafíos.
- Valls, J. F. (2004): Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles, Gestión 2000, Barcelona.
- Vera Rebollo, J.F. (1997). “Análisis territorial del turismo”. Ariel Geografía, Barcelona.
- World Economic Forum (2019). “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point”. Publicado por la Plataforma del Foro Económico Mundial para dar forma al Futuro de la Movilidad. Recuperado de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
- World Travel and Tourism Council (2001). “Competitiveness monitor”. WTTC, London.

Wiweka, K. (2017). The profile and behavior of “SMART TOURIST” (Generation Z) in travel decision making”. 33  
[https://www.academia.edu/37991555/The\\_profile\\_and\\_behavior\\_of\\_SMART\\_TOURIST\\_Generation\\_Z\\_in\\_travel\\_decision\\_making](https://www.academia.edu/37991555/The_profile_and_behavior_of_SMART_TOURIST_Generation_Z_in_travel_decision_making)

### **Legislación consultada:**

Constitución Política del Perú (29 de diciembre de 1993).

<https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/index.html>

Ley N° 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (25 de julio de 2002).

<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/441118-27790>

Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (20 de diciembre de 2007).

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>

Ley N° 29408. Ley General del Turismo (18 de septiembre de 2009).

<https://faolex.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>

Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. (27 de mayo de

2003).[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1\\_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (28 de junio de 2008).

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01088.pdf>

Decreto Legislativo N° 1412. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital (13 de septiembre de 2018).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>

Resolución Ministerial 377-2015-MINCETUR. Aprueban Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (10 de diciembre de 2015).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-plan-estrategico-nacional-exportador-2025-resolucion-ministerial-n-377-2015-mincetur-1321383-1/>

Resolución Ministerial 231-2016-MINCETUR. Aprueban actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025 (23 de julio de 2016).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-actualizacion-del-plan-estrategico-nacional-de-turi-resolucion-ministerial-no-231-2016-mincetur-1408418-1/>

Resolución Ministerial 138-2022-MINCETUR. Aprueban la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 – 2025” (18 de mayo de 2022).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%C2%B0%20138%20-%202022.pdf.pdf?v=1652885272>

Resolución Ministerial 295-2019-MINCETUR. Aprobar la lista sectorial de las Políticas Nacionales bajo rectoría o conducción del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (20 de agosto de 2019).

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/355371/RM.N\\_295.pdf?v=1566834903](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/355371/RM.N_295.pdf?v=1566834903)

Decreto Supremo N° 029- 2018-PCM. Aprueba Reglamento que regula las Políticas Nacionales (20 de marzo de 2018).

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueba-reglamento-que-regula-las-politicas-nacionales-decreto-supremo-n-029-2018-pcm-1628015-1>

Decreto Supremo N° 157-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital (25 de septiembre de 2021).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-de-urg-decreto-supremo-n-157-2021-pcm-1995486-1/>

Decreto Supremo N°164-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026 (16 de octubre de 2021).

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-164-2021-pcm-2002063-5/>

Decreto Supremo N° 345-2018-EF. Aprueban la Política Nacional de Competitividad y Productividad (31 de diciembre de 2018).

<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/235968-345-2018-ef>

Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR. Apruébase el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (29 de agosto de 2002).

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/521750/DECRETO\\_SUPREMO\\_005-2002-MINCETUR.pdf?v=1581613889](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/521750/DECRETO_SUPREMO_005-2002-MINCETUR.pdf?v=1581613889)

Informe Técnico N° D000022-2019-CEPLAN-DNCPN.

SECTUR, Secretaría en Turismo de Los Estados Unidos Mexicanos (2018) Presentación PPT El modelo de Destinos Turísticos Inteligentes, Alianza del Pacífico 13.07.2018.

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0030-2023-/CEPLAN/PCD.

Aprobar la actualización de la Guía de Políticas Nacionales (27 de abril de 2023).

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4484184/RS\\_PCD\\_0302023.pdf?v=1682545187](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4484184/RS_PCD_0302023.pdf?v=1682545187)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### *Diferencia entre destinos turísticos y destinos turísticos inteligentes*

<b>Dimensiones</b>	<b>Destino Turístico</b>	<b>Destino Turístico Inteligente</b>
<b>Idea conceptual en la que se desarrolla</b>	Sistema turístico	Sistema turístico inteligente
<b>Objetivos</b>	Rentabilidad basada principalmente en criterios de desarrollo económico.  No es obligatoria una limitación administrativa determinada, la misma puede deberse a cuestiones de producto o promoción.	Rentabilidad económica, social y medioambiental 50 - Satisfacción del turista y del ciudadano <sup>7</sup> .  Al igual que en el destino turístico (DT), no es necesaria su limitación, pero sí recomendable, pues permite una mejora en la asimilación y puesta en marcha de los principios de la Inteligencia.
<b>Límites físicos</b>	Sensible a los cambios y peticiones que se producen en el mercado.	La oferta también se adapta a los cambios en el mercado y en los turistas, pero no sólo las relacionadas con los hábitos de consumo, sino también con los valores éticos de los consumidores, así como por el uso de las nuevas
<b>Oferta</b>		

<sup>7</sup> Es común que los empresarios busquen la satisfacción del turista para así asegurarse la compra/disfrute del producto/servicio y su fidelización, pero el DTI busca no sólo la satisfacción del turista sino también del ciudadano, entendiendo la misma no desde la óptica del mercado sino del derecho propio que la población residente tiene a cubrir (o al menos a mantener) su calidad de vida y sus necesidades cubiertas.

Dimensiones	Destino Turístico	Destino Turístico Inteligente
<b>Demanda</b>	Consumidores “primarios”, interesados en el disfrute inmediato del servicio contratado.	tecnologías. Nuevos clientes, buscan una experiencia y no consumir un producto. Interesados e implicados en el proceso de desarrollo, gestión, promoción e incluso elaboración del servicio
<b>Gestión de los recursos</b>	Deficiente, sin organización ni planificación, repercusiones negativas en el medio.	Gestión responsable, inteligente y sostenible de los recursos. Innovación de la gestión y eficiencia
<b>Población</b>	Ajena al proceso, produciéndose desapego y falta de integración, pudiéndose producir incluso tensiones entre ésta, el tejido empresarial y los turistas.	Gobernabilidad democrática e implicación de la ciudadanía que es protagonista del desarrollo de su propio territorio. Participación activa en el proceso
<b>Sector Público</b>	Sus funciones se centran principalmente en la ordenación de la actividad, su regulación, promoción e incentivo. Con frecuencia es la responsable del inicio de planes de desarrollo.	Responsable del proceso de desarrollo inteligente, aunque con limitaciones, tal y como se explica en el apartado “El Sistema Turístico Inteligente”. Desarrollan una función de motivación, asesoramiento, integración, consulta y definición del proceso.
<b>Sector Privado</b>	Básicamente son comercializadores de recursos y creadores de	Pasan de ser meros “comerciantes” a

<b>Dimensiones</b>	<b>Destino Turístico</b>	<b>Destino Turístico Inteligente</b>
	productos con la venta como única finalidad.	protagonistas del proceso de desarrollo inteligente del territorio donde operan.
<b>Uso nuevas tecnologías</b>	Son un complemento, una ventaja competitiva con respecto al resto de destinos. Su uso es opcional	Son absolutamente necesarias y un elemento clave, pues facilitan el proceso de gestión del territorio, el tratamiento de la información y el conocimiento.
<b>Tratamiento de la información</b>	Sistemas convencionales.	Técnicas Big Data, nuevas tecnologías de la información. Tratamiento inteligente del conocimiento
<b>Orientación de las acciones</b>	Hacia el cliente/mercado. Objetivo económico y productivo	Las acciones tienden hacia la consecución de los beneficios comunes.
<b>Resultados</b>	Los resultados son principalmente numéricos: mayores ganancias, rentabilidad económica, incremento del número de visitantes...	Hay una diversificación y enriquecimiento en los resultados: calidad y eficiencia, innovación, accesibilidad, mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

Fuente: Perogil, 2017, p. 235

## Anexo 2

### *Definición de destino maduro*

---

<b>Posición de los expertos frente al concepto de madurez de destinos</b>	<b>Madurez ≠ connotación negativa</b>
<b>Madurez = connotación muy negativa</b>	

---

“Destino en el que converge la obsolescencia de sus activos y servicios turísticos, junto con el declive de sus espacios urbanos, provocando una pérdida paulatina de los ingresos procedentes de la afluencia de visitantes, limitando las inversiones necesarias para su reposicionamiento”.

“Un destino que ya no aporta nada nuevo. Que está agotado, que cumplió los objetivos para los que fue creado, o por los que se constituyó. En este momento se mantiene haciendo lo mismo que venía haciendo desde el principio, y no ha evolucionado. Se añaden síntomas de **obsolescencia**, de agotamiento físico de un destino, en el que ya cabe menos respaldo, cada vez es menos productivo”.

“La madurez puede ser interpretada como oportunidad de equilibrio. Con ella se puede alcanzar mayor rentabilidad económica y socio ambiental”.

“Un destino turístico con turismo desde hace muchos años, con más de 30 años de tradición turística. También es un destino muy conocido a nivel internacional. En mi opinión el calificativo de maduro no es un término negativo.

“La madurez es señal de éxito y, en símiles biológicos, es síntoma del aumento de la esperanza de vida de un destino turístico. No hay que olvidar que en los destinos maduros se acumula una experiencia y know how turístico, que en ocasiones han generado imágenes de marca o de destino consolidadas, que han organizado un sistema turístico de éxito, que tienen experiencia de décadas en la comercialización de servicios turísticos, capacidad de reacción y adaptación ante los momentos de cambio de los mercados y que contienen un elevado número de agentes sociales, públicos y

---

---

privados, integrados en el sector turístico”.

“Un destino maduro es aquel que cuenta con una oferta muy consolidada en el mercado, una demanda muy consolidada hacia el destino al igual que un posicionamiento claramente marcado en términos de la imagen que ofrece y de la percepción que sobre él tiene el visitante. Ha realizado una trayectoria en un tipo de producto con el que ha alcanzado un tipo de eficiencia concreto, que no tiene que ser el óptimo, pero sí un tipo de eficiencia donde sus agentes se sienten a gusto trabajando”.

---

**Madurez = connotación negativa**

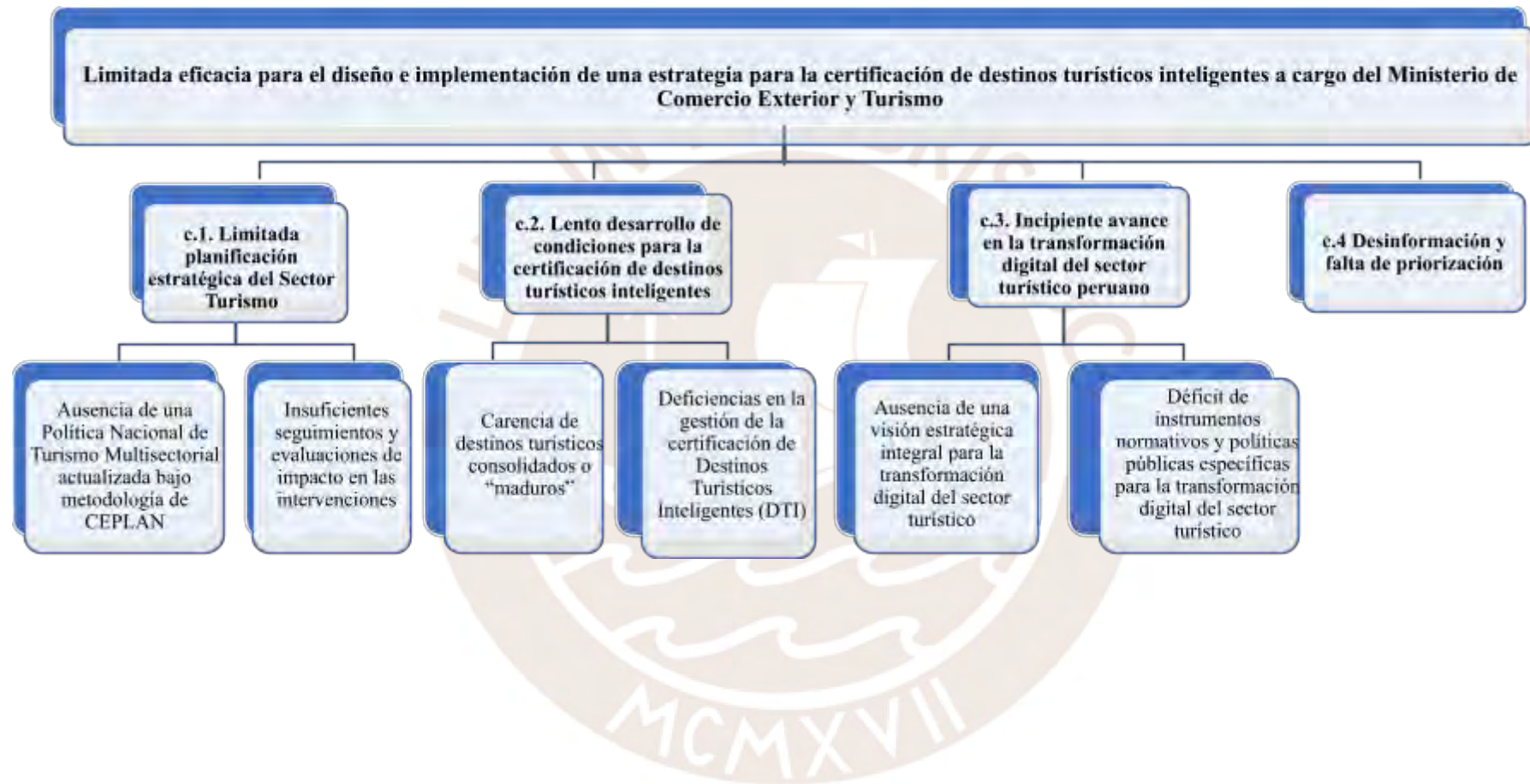
Aquel que lleva funcionando más de una generación (más de 30 años) que pudiera presentar elementos de obsolescencia o de cierta antigüedad en la oferta de la planta hotelera, de la planta turística en general y donde el espacio soporte del destino comienza a expresar necesidades de renovación en términos edificativos y urbanos”.

“Un destino turístico maduro sería aquel que, habiendo ya alcanzado un grado importante de desarrollo (en la relación entre oferta y demanda, y su visibilidad como destino) se encuentra en una fase o período de crecimiento marginal o incluso de estancamiento. El aumento de la demanda turística ya no se produce al ritmo de períodos anteriores y se produce a expensas de un deterioro de la relación coste-beneficio de la inversión”.

---

Fuente: Rodríguez Sánchez (201

### Anexo 3: Árbol de problemas



#### Anexo 4: Matriz de Consistencia

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema	Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de avance en la certificación de los destinos turísticos inteligentes entre el 2022-2023	Determinar el nivel avance en la certificación de los destinos turísticos inteligentes entre el 2022-2023 por parte del Ministerio del Comercio y Turismo	Se estima que la ineficacia de la certificación de destinos turísticos inteligentes en el Perú limita la competitividad turística.	Estrategia Nacional de Ciudades Inteligentes en el Perú. Documento en elaboración, desarrollado por la PCM a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, en el marco del eje 8 “Gobierno y Transformación Digital con Equidad” de la Política General de Gobierno aprobado por Decreto Supremo N°164-2021-PCM y en cumplimiento del Decreto de Urgencia 006-2020, que crea el Sistema Nacional de Transformación y su reglamento aprobado por Decreto Supremo 157-2021-PCM.	Revisión de documentos publicados Solicitud de acceso a información
Proceso de certificación/implementación de los destinos inteligentes en el Perú.	Pregunta 2: ¿Cuál es la metodología para implementar la certificación de destinos turísticos en el Perú?	Describir la metodología de certificación de destinos turísticos inteligentes y su proceso de conversión.	Se estima que no se cuenta con una metodología para la certificación de destinos turísticos inteligentes que se adapte a la realidad turística del país.	Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR al 2025 (R.M. 231-2016-MINCETUR) Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025 (R.M. N° 138-2022-MINCETUR)	Revisión de documentos. Entrevista a Gonzalo La Rosa, Presidente del Instituto Ciudades del Futuro. Entrevista al personal de INACAL
Actores involucrados en la implementación	Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel de articulación estratégica entre los actores que se encuentran involucrados en la certificación de los destinos turísticos inteligentes?	Analizar el nivel de articulación estratégica entre los actores que se encuentran involucrados en la certificación de DTI.	Se estima que existe una limitada planificación y articulación estratégica entre los actores para la implementación de la certificación de los destinos turísticos inteligentes.	Presidencia de Consejo de Ministros – PCM Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR Instituto Nacional para la Calidad– INACAL	Personal de la Secretaría de Gestión Digital. Entrevista al personal de la Dirección General de Estrategia Turística y la Dirección General de Política y Desarrollo Turístico. Entrevista al personal de INACAL

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
				Prestadores de servicios turísticos	Entrevista a prestadores de servicios turísticos.
				Gobiernos Regionales	Entrevista a DIRCETUR.
				Gobiernos Locales	Entrevista a personal de una municipalidad.
Condiciones para la certificación de destinos turísticos inteligentes en el Perú	Pregunta 4: ¿Qué se requiere para implementar la certificación de destinos turísticos inteligentes?	Determinar las condiciones mínimas institucionales para implementar la certificación de los destinos turísticos inteligentes	Se requiere alineamiento normativo y responsabilidades específicas asignadas a las áreas involucradas en materia de destinos turísticos inteligentes	Documentos normativos MINCETUR. Revisión de literatura comparada.	Revisión de los documentos normativos.

## Anexo 5: Consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante mi firma, manifiesto mi acuerdo con la realización de una entrevista a mi persona y su registro en audio por parte de Sara Amalia Araujo Esquivel. Manifiesto, además, que he sido informado(a) de los fines de aquella en el marco de su Proyecto Final de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas en la Pontificia Universidad Católica del Perú que ella se encuentra cursando.

-----  
Nombre completo:

DNI:

## Anexo 6: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema

### INSTRUMENTO 1 GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPERTOS EN EL SECTOR TURISMO

**FECHA:** Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Buenos días, mi nombre es Sara Araujo. Soy estudiante de la maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo de mi llamada es que me encuentre realizando **entrevistas a servidores vinculados a la certificación de destinos turísticos inteligentes**.

Con el objetivo de procesar la información de manera eficiente, le solicito su permiso para grabar esta entrevista. Los **contenidos conversados son estrictamente confidenciales**. Los datos y resultados serán utilizados con fines única y estrictamente académicos.

Muchas gracias.

#### INICIAR GRABACIÓN

¿Podría decirme su nombre por favor? \_

¿Y su cargo? \_

#### I. SITUACIÓN DEL TURISMO

1. ¿Cuál es su percepción de la situación del turismo actualmente?
2. ¿Qué factores crees que han influenciado u ocasionado esta situación? (económicos, políticos, COVID-19, etc.)
3. ¿Cuál es tu percepción sobre el uso de la tecnología en el operador turístico donde trabajas y cómo crees que impacta en las operaciones diarias de la institución?
4. ¿Consideras que en nuestro país existen destinos turísticos?

## II. DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

5. ¿Tienes conocimiento de lo que es un destino turístico inteligente?
6. ¿Tienes conocimiento de lo que es una norma técnica?
7. ¿Qué desafíos o brechas has identificado para la consolidación de DTI en el Perú?

En el marco de este proyecto, se propone encomendar a una unidad orgánica existente del MINCETUR, mediante una resolución ministerial, el encargo específico de diseñar la estrategia para el proceso de certificación para los DTI (enseñar PPT). Entonces:

8. ¿Qué opina sobre la propuesta y su viabilidad?
9. ¿Cuál considera usted que debería ser el proceso para la certificación de DTI?
10. ¿Cuál considera usted que deberían ser los actores implicados en el proceso para la certificación de DTI?

## IV. CIERRE

11. ¿Qué acciones debería adoptar el MINCETUR, como ente rector del sector turismo, en la certificación de DTI?

Muchas gracias.

## INSTRUMENTO 2

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJADORES EN EL SECTOR TURISMO

**FECHA:** Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Buenos días, mi nombre es Sara Araujo. Soy estudiante de la maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo de mi llamada es que me encuentro realizando **entrevistas a servidores vinculados a la certificación de destinos turísticos inteligentes.**

Con el objetivo de procesar la información de manera eficiente, le solicito su permiso para grabar esta entrevista. Los **contenidos conversados son estrictamente confidenciales.** Los datos y resultados serán utilizados con fines única y estrictamente académicos.

Muchas gracias.

## INICIAR GRABACIÓN

**¿Podría decirme su nombre por favor? \_**

**¿Y su cargo? \_**

## I. SITUACIÓN DEL TURISMO

1. ¿Cuál es su percepción de la situación del turismo actualmente?
2. ¿Qué factores crees que han influenciado u ocasionado esta situación? (económicos,

políticos, COVID-19, etc.)

3. ¿Cuál es tu percepción sobre el uso de la tecnología en el operador turístico donde trabajas y cómo crees que impacta en las operaciones diarias de la institución?
4. ¿Consideras que en nuestro país existen destinos turísticos?

## **II. DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES**

5. ¿Tienes conocimiento de lo que es un destino turístico inteligente?
6. ¿Consideras que la mejora en la conectividad o brecha digital es un factor clave para el desarrollo de DTI?
7. ¿Qué desafíos o brechas has identificado para la consolidación de DTI en el Perú?
8. ¿Consideras que la ausencia de un destino turístico consolidado o un destino turístico inteligente es un problema público?
9. ¿Cuáles crees que serían los beneficios para el área y el país de la consolidación de DTI?

## **IV. CIERRE**

10. ¿Cuál consideras que podría ser una alternativa de solución o un punto de inicio, sobre todo de las autoridades?

Muchas gracias.

