



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EJECUTORA 004:
PROYECTO PLAN COPESCO NACIONAL”**

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

Presentado por

Srta. Carolina Lizeth Abanto Vigo

Sr. Gilmer Marcelo Flores

Asesor: José Díaz Ismodes

2013

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor José Díaz Ismodes por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo inicia con una descripción de los antecedentes, las funciones y las actividades que realiza Plan COPESCO Nacional.

Antes de comenzar el análisis de los factores externos e internos de la entidad, se plantea un marco teórico que desarrolla lo más relevante de la planificación estratégica como sus características, su importancia, las herramientas de la planificación estratégica, los modelos de gestión y el desarrollo del modelo de gestión administrativa.

Luego, se realizó un examen del ambiente externo e interno de la unidad de estudio, destacando dentro de los factores externos las políticas que orientan el desarrollo sostenible del turismo en el Perú, el entorno global del turismo y los clientes externos de la entidad, respecto de este último factor se realizó una encuesta de percepción a diecisiete directores de las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de las regiones en las que interviene Plan Copesco Nacional, obteniendo como resultado metodológico la matriz de los factores externos (EFE).

Para el análisis interno se consideró la estructura organizacional de Plan Copesco Nacional así como sus instrumentos de gestión, efectuándose un diagnóstico vía entrevistas de opinión a los trabajadores de la institución, y del uso de fuentes de información secundaria elaboradas por la entidad, dando lugar metodológicamente a la matriz de los factores internos (EFI).

Luego de haber realizado el estudio estratégico, se concluye que Plan Copesco Nacional no aprovecha sus oportunidades ni está tomando acciones para evitar las amenazas que limitan la eficiente y oportuna ejecución de los proyectos. Por otro lado, es una entidad débil respecto a los factores internos, puesto que no supera las debilidades y no explota sus fortalezas.

Considerando lo descrito, corresponde formular la estrategia. Para ello, se formuló la misión, los valores corporativos, el objetivo general y los objetivos estratégicos, la matriz FODA y el alineamiento de estrategias con objetivos, y finalmente la descripción de la estrategia seleccionada, a partir de la cual se arribó a planes funcionales en puntos neurálgicos seleccionados como la gran estrategia.

Finalmente, se efectúa un análisis financiero y se observa que resulta conveniente implementar el plan estratégico propuesto a fin de que la institución logre niveles de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión pública, de manera que aporte al crecimiento del sector turismo desarrollando infraestructura turística en los destinos turísticos del país.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes de Plan Copesco Nacional	1
1.1 Dinámica del sector turismo.....	3
1.2 Servicios que ofrece Copesco	4
2. Identificación del problema.....	4
2.1 Formulación y sistematización del problema.....	5
3. Objetivos del trabajo	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos	6
4. Aspecto metodológico.....	6
Capítulo II. Marco teórico.....	7
1. Modelo de planeamiento estratégico.....	7
1.1 Importancia de la planificación estratégica.....	7
1.2 Herramientas de planeación estratégica	8
1.2.1 Matriz FODA	8
1.2.2 Formulación de estrategias.....	9
1.2.3 Plan operativo	9
2. Modelos de gestión	10
2.1 Objetivos de un modelo de gestión	10

2.2 Etapas de un modelo de gestión	10
2.3 Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa	10
2.4 Desarrollo del modelo de gestión administrativa	11
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	12
1. Análisis del ambiente externo	12
1.1 Política nacional del sector turismo	12
1.2 Entorno económico	14
1.3 Entorno social, cultural y demográfico	16
1.4 Entorno global.....	18
1.5 Marco normativo.....	19
1.6 Clientes externos	19
2. Análisis del ambiente interno.....	19
2.1 Estructura organizacional.....	19
2.2 Manual de operaciones (MOP)	20
2.3 Cuadro de asignación de personal (CAP)	20
2.4 Manual de organización y funciones (MOF)	20
2.5 Manual de procedimientos (MAPRO)	21
Capítulo IV. Análisis estratégico de los factores externos e internos	22
1. Análisis de factores externos.....	22
1.1 Metodología	22
1.2 Objetivo.....	22
1.3 Población y muestra	23
1.4 Fuentes de información y herramientas	23
1.5 Resultados de las encuestas.....	24
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	24

3. Análisis de factores internos	26
3.1 Metodología para la investigación interna	26
3.2 Objetivo.....	26
3.3 Población y muestra	27
3.4 Resultado de la encuesta	27
4. Matriz de evaluación interna (EFI)	28
5. Conclusión de análisis estratégico	28
Capítulo V. Formulación de la estrategia	31
1. Propuesta de la misión	31
2. Valores corporativos	31
3. Objetivo general.....	31
4. Objetivos estratégicos	32
5. Matriz FODA	32
6. Alineamiento de estrategias con objetivos.....	34
7. Descripción de la estrategia seleccionada.....	35
Capítulo VI. Planes funcionales.....	36
1. Plan funcional de imagen institucional	36
1.1 Objetivo estratégico	36
1.2 Estrategia de imagen institucional	36
1.3 Plan de acciones y cronograma de actividades	37
2. Nueva estructura orgánica y plan funcional de recursos humanos	37
2.1. Organigrama estructural.....	38
2.2 Objetivo estratégico del plan de recursos humanos	38
2.3 Estrategias de recursos humanos.....	38
2.4 Plan de acciones y cronograma de actividades	40

3. Plan funcional de operaciones.....	40
3.1 Objetivo estratégico	42
3.2 Estrategias de operaciones	42
3.3 Plan de acciones y cronograma de actividades	43
Capítulo VII. Estrategia financiera y presupuestal	44
1. Supuestos y políticas.....	44
2. Objetivos e indicadores de la estrategia	44
3. Presupuesto	44
4. Ejecución presupuestal.....	45
5. Comparación entre presupuesto y ejecución.....	46
6. Relación de la ejecución presupuestal de Copesco con indicadores del sector turismo	47
7. Estructura del financiamiento	49
8. Beneficios de la estrategia.....	50
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones	51
2. Recomendaciones.....	51
Bibliografía	52
Anexos	53
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Stock de aportes al capital por sector turismo	16
Tabla 2.	Departamentos de intervención de Copesco.....	23
Tabla 3.	Matriz de factores externos – EFE	25
Tabla 4.	Distribución de personal de Copesco por unidades orgánicas.....	27
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores internos	30
Tabla 6.	Propuesta de misión.....	31
Tabla 7.	Factores internos.....	32
Tabla 8.	Factores externos	33
Tabla 9.	Alineamiento	34
Tabla 10.	Cronograma de actividades del plan funcional de imagen institucional	37
Tabla 11.	Cronograma de actividades del plan funcional de recursos humanos	40
Tabla 12.	Cronograma de actividades del plan funcional de operaciones.....	43
Tabla 13.	Ingresos de Copesco por fuente de financiamiento	45
Tabla 14.	Flujo de ingresos y gastos de Copesco.....	46
Tabla 15.	Estructura del financiamiento por actividad.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de arribos de turistas extranjeros al Perú 2000-2012 (Miles de personas).....	4
Gráfico 2.	Matriz FODA	9
Gráfico 3.	Desarrollo del modelo de gestión administrativa	11
Gráfico 4.	Flujos de inversión extranjera directa (Millones de dólares).....	15
Gráfico 5.	Mapa de zonas turísticas.....	17
Gráfico 6.	Estructura orgánica de Copesco	20
Gráfico 7.	Cadena de valor	26
Gráfico 8.	Propuesta de organigrama	39
Gráfico 9.	Presupuesto asignado a Copesco 2009 – 2012 (S/.)	45
Gráfico 10.	Ejecución presupuestal de Copesco (S/.).....	46
Gráfico 11.	Presupuesto asignado comparado con presupuesto ejecutado.....	47
Gráfico 12.	PBI en el sector turismo	47
Gráfico 13.	Inversión extranjera directa en el sector turismo.....	48
Gráfico 14.	Empleo en el sector turismo	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Relación de países que recibieron mayor cantidad de turistas durante el 2012.....	54
Anexo 2.	Cuadro de asignación de personal aprobado (2007).....	56
Anexo 3.	Relación de cargos actualizados de Plan Copesco Nacional	57
Anexo 4.	Encuesta de percepción de Plan Copesco Nacional	59
Anexo 5.	Resultado de la encuesta de percepción clientes externos	62
Anexo 6.	Encuesta de diagnóstico interno	64
Anexo 7.	Resultado de la encuesta de diagnóstico interno	67
Anexo 8.	Encuesta aplicada para hallar la misión.....	69
Anexo 9.	Matriz FODA cruzado de Plan Copesco Nacional	70
Anexo 10.	Propuesta de flujogramas de procesos e identificación de cuellos de botella	71
Anexo 11.	Portafolio de inversiones a nivel de preinversión.....	76
Anexo 12.	Portafolio de inversiones a nivel de inversión – expedientes técnicos	77

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes de Plan Copesco Nacional

El 25 de abril de 1969 mediante Decreto Supremo N° 001-69-IC/DS, se crea la Comisión Especial para supervigilar el Plan Turístico Cultural Perú – Unesco (Plan Copesco), estando adscrito al Ministerio de Industria y Comercio¹.

Por medio del Decreto Supremo N° 017-72-IC/DS del 16 de mayo de 1972, la Comisión Especial pasa a ser dirigida por una Secretaría Ejecutiva Permanente, a la cual el 16 de octubre de 1973 con la dación del Decreto Ley N° 20176 se le confiere la calidad de Dirección Ejecutiva dependiendo directamente de la Alta Dirección del entonces Ministerio de Industria y Comercio y se le otorga facultades para programar, contratar, ejecutar y administrar los recursos como organismo ejecutor de los proyectos para la infraestructura turística establecidos en el Plan Copesco, así como de otros proyectos prioritarios que se le encargue. Asimismo obtiene autonomía económica y administrativa, sujetándose a las normas del sistema nacional de control conferidas por el artículo 21° de la Ley N° 24027, Ley General del Turismo; no obstante, mediante el Decreto Legislativo N° 570 del 5 de abril de 1990, se modifica la citada Ley, disponiendo que los recursos humanos, financieros, contables y el acervo documentario del Plan Copesco sean transferidos al Gobierno Regional de la Región Inka².

Por consiguiente, en el año 1990 Plan Copesco es declarado Proyecto Especial Regional dependiente del Gobierno Regional del Cusco según la Resolución Ejecutiva Regional N° 096.1.P.GR1, situación que se mantuvo hasta el 23 de julio del 2002 cuando, por medio de la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Plan Copesco regresa a depender del sector Turismo ampliando su ámbito de acción a nivel nacional, ubicándose en la estructura orgánica del MINCETUR como Proyecto Especial Plan Copesco, como consta en el literal d) del artículo 6° de la citada ley y del artículo 5° del Reglamento de Organización y Funciones del MINCETUR, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR.

¹ En la década de 1960, a solicitud del Gobierno Peruano el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) envió misiones para la evaluación de las potencialidades del país en materia de desarrollo sustentable, resultado del cual se priorizó el valor turístico del Eje Cusco Puno para iniciar las acciones de un desarrollo sostenido en inversiones. Sobre la base de los informes técnicos Vrioni y Rish formulados por la UNESCO y BIRF en los años 1965 y 1968 COPESCO dentro de una perspectiva de desarrollo integral implementa inicialmente sus acciones en la zona del sur este peruano sobre el eje Machupicchu Cusco Puno Desaguadero. (sic) Plan Estratégico Institucional del Proyecto Especial Regional Plan COPESCO 2007-2011. Pág. 2.

² Creada mediante la Ley N° 24985, Ley Orgánica de la Región Inka, promulgada el 19 de enero de 1989, comprendía a las provincias de: Andahuaylas, Chincheros, Aymaraes, Grau, Abancay, Antabamba, Cotabambas, Espinar, Chumbivilcas, Cachis, Canas, Anta, Calca, Urubamba, Paruro, Ucumayo, Quispicanchis, Paucartambo, Cusco, La Convención, Tambopata, Manú y Tahuamanú. Actualmente la citada ley se encuentra derogada.

Posteriormente, mediante el Decreto Supremo N° 038-2004-PCM del 11 de mayo de 2004, se aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2004, incluyendo la transferencia del componente departamental del Proyecto Especial Plan Copesco del Mincetur al Gobierno Regional del Cusco; efectuado el 22 de octubre de 2004 por medio del Decreto Supremo N° 074-2004-PCM, generándose una escisión del proyecto.

Actualmente, por disposición del Decreto Supremo N° 030-2004-MINCETUR, que modifica la denominación del Proyecto Especial Plan Copesco por Plan Copesco Nacional (Copesco)³ y se modifica el artículo 80° del Reglamento de Organización y Funciones del MINCETUR estableciendo que Copesco es un órgano de ejecución del Mincetur, dependiente de la Alta Dirección, que tiene por objeto formular, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; y prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades públicas que lo requieran, suscribiendo para el efecto los convenios de cooperación interinstitucional que corresponda. Asimismo, se le dota de una estructura orgánica básica que comprende a la Dirección Ejecutiva y tres unidades: administración, ejecución de obras y estudios, proyectos y supervisión.

En ese marco, Copesco desarrolla y ejecuta proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional financiados a través de recursos ordinarios, entre ellos los provenientes de la Ley N° 27889, Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional; disponiendo que la administración de los recursos del fondo estará a cargo del Mincetur y que a su vez contará con un Comité Especial⁴ que propone el Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, plan que deberá estar alineado con el Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2008-2018 y con el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 el cual ha sido elaborado en el marco de las políticas y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, cuyo cumplimiento permitirá el posicionamiento de la actividad turística como una de las actividades económicas más importantes del país.

³ (...) por efecto de la transferencia del componente departamental Cusco al Gobierno Regional de Cusco, dispuesto por Decreto Supremo N° 038-2004-PCM, con el fin de distinguirlo en forma clara y precisa del componente departamental del Plan COPESCO que ha sido transferido al Gobierno Regional Cusco. Artículo 1 del Decreto Supremo N° 030-2004-MINCETUR.

⁴ El Comité Especial del Fondo se encuentra presidido por el Ministro y es integrado por un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, de Relaciones Exteriores, de PROMPERU, de COPESCO, tres representantes de los Gobiernos Regionales (uno del circuito norte-oriental, otro del circuito centro y otro del circuito sur) y cuatro representantes del sector turístico privado. Artículo 4 de la Ley N° 27889.

Para el cumplimiento de sus funciones a Copesco se le asigna presupuestalmente la denominación de Unidad Ejecutora 04⁵ y cuenta con un Manual de Operaciones aprobado por la Resolución Ministerial N° 432-2006-MINCETUR/DM del 13 de diciembre de 2006, en la cual se definen su calidad de proyecto, visión, misión, objetivos, estructura orgánica, actividades y recursos. Además cuenta con un Manual de Organización y Funciones certificado por la Resolución Directoral N° 29-2007-MINCETUR/COPESCO-DE, aprobado el 4 de julio de 2007, y un Cuadro de Cargos autorizado por la Resolución Ministerial N° 078-2007-MINCETUR/DM que contempla 21 cargos funcionales.

1.1 Dinámica del sector turismo

El Turismo es una de las actividades económicas que más creció durante la última década en el Perú⁶ posicionándose como una industria importante de la nación, después de la minería y la pesca; además se presenta como una opción de desarrollo de las zonas rurales y comunidades campesinas y nativas donde existen recursos culturales como los sitios arqueológicos –que son más de cien mil– y ciudades coloniales; recursos naturales prestos al ecoturismo en la Amazonía peruana, turismo gastronómico, de aventura y de playas.

De acuerdo con un estudio del gobierno peruano efectuado por la Oficina de Estadística de Mincetur en el año 2013, el índice de satisfacción de los turistas después de visitar el Perú es de 94%. El turismo es la industria de más rápido crecimiento, pues se incrementó anualmente a un ritmo del 25% en los últimos cinco años, siendo la tasa de crecimiento más alta en América del Sur.

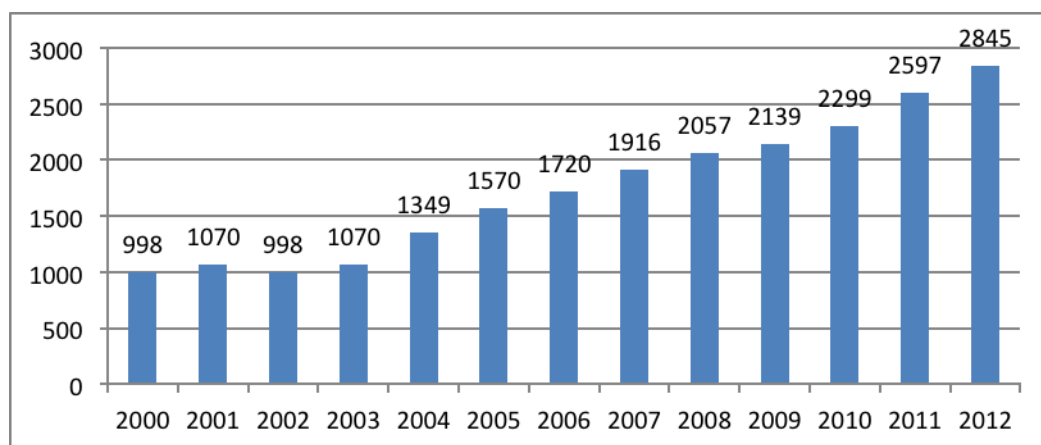
El turismo emplea al 11% de la población económicamente activa del Perú (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos), la mayor parte en hostelería y transporte.

Lo descrito se aprecia de manera tangible en el gráfico 1, elaborado a partir de la información obtenida de la Oficina de Estadística del Mincetur, que muestra el incremento sostenible del arribo de turistas extranjeros al Perú desde el año 2000 al 2012.

⁵ Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: a. determina y recauda ingresos; b. contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; c. registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; d. informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; e. recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o f. se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda. Glosario de Términos del Tesoro Público. Fecha de consulta: 31/03/2013. Disponible en: <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&letter=U&id=439&Itemid=100311>.

⁶ Entre el 2002 y 2007 creció sostenidamente a un ritmo de 13% anual (PENTUR) En el año 2008 participó en la economía nacional con el 4.54 del PBI traducidos en 8,490.000 millones de soles (BADATUR 2008)⁶. Entre 1991 y el 2008 su participación en el PBI varió entre 3.5% y 4.5% Se trata pues de uno de los sectores más importantes de la economía nacional (BADATUR 2008).

Gráfico 1. Evolución de arribos de turistas extranjeros al Perú 2000-2012 (Miles de personas)



Fuente: Elaboración propia 2013, a partir de datos de la Oficina de Estadística de Mincetur.

1.2 Servicios que ofrece Copesco

- Acondicionamiento turístico de malecones, museos, paradores, caminos, señalización turística.
- Puesta en valor, iluminación de huacas e iglesias, proyectos de conservación e investigación arqueológica.

2. Identificación del problema

Copesco es la unidad ejecutora del Mincetur cuyo objeto es formular, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional.

Tomando como referencia un breve diagnóstico realizado a Copesco, se ha detectado lo siguiente:

- Copesco no tiene definido un plan estratégico.
- Existe retraso en la elaboración de estudios.
- No hay una capacitación adecuada a los trabajadores.
- La ejecución de los proyectos está retrasada.
- No existe un sistema de comunicación y de manejo de información adecuada para la toma de decisiones.

Si estos síntomas persisten podrían originar:

- Al no contar con un plan estratégico apropiado no se aprecia claramente las acciones y procesos que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos que tiene Copesco.
- Si se continúa con el retraso en los estudios y la falta de capacitación de los trabajadores, los proyectos no alcanzarán la calidad óptima, lo cual generará una desconfianza por parte de los clientes (entidades beneficiarias).
- Si continúa el retraso en la ejecución de los proyectos y no se trabaja con una comunicación adecuada con las entidades, se corre el riesgo de que estas no se identifiquen con el proyecto y posteriormente no le brinden sostenibilidad al mismo.

Para evitar la problemática que presenta Copesco y mejorar su gestión, se requiere organizar sus actividades a través de un plan estratégico formulado a partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los que combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que Copesco tome mejores decisiones, explotando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades con la finalidad de mejorar sus intervenciones sobre los recursos turísticos y lograr su sostenibilidad.

2.1 Formulación y sistematización del problema

Formulación:

- ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de Copesco?

Sistematización:

- ¿Cómo influye la situación interna y externa en la organización?
- ¿Qué factores se deben considerar para el desarrollo de los objetivos institucionales de Copesco?
- ¿Qué metodologías se deben desarrollar para la elaboración del plan operativo?

3. Objetivos del trabajo

3.1 Objetivo general

Mejorar la competitividad de Copesco.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar reuniones con el personal de la organización para llevar a cabo un análisis de la situación interna y externa de Copesco basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Formular la misión, los valores y objetivos estratégicos sobre la base de los resultados obtenidos del análisis institucional.
- Identificar a los clientes externos.
- Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Proponer planes de acción.

4. Aspecto metodológico

Los aspectos metodológicos y fundamentales del presente trabajo son el descriptivo, deductivo, análisis y síntesis. El conocimiento general se aplicará en el caso específico de Copesco.

Se efectuarán reuniones periódicas con la dirección ejecutiva, también con los jefes de unidades y personal que labora en las diferentes áreas de Copesco, lo que permitirá obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno. De igual modo, se analizará la percepción que tienen los clientes externos sobre el trabajo y los productos que desarrolla Copesco.

Asimismo, se utilizará información de libros relacionados con la administración estratégica, los cuales serán una guía para la elaboración del plan estratégico de la organización. De la misma manera, se empleará la internet como refuerzo para obtener información actualizada del sector que será útil para el proyecto.

Capítulo II. Marco teórico

El crecimiento del turismo en el mundo, en especial en el Perú, y la tendencia de nuevos destinos turísticos han generado la necesidad de poner en valor los atractivos turísticos a nivel nacional para brindar mayor oferta y diversificar las alternativas turísticas que ofrece el país en los diferentes departamentos y regiones. Para desarrollar esta puesta en valor del recurso turístico de manera eficiente y oportuna orientada hacia la competitividad del sector turismo, se busca aplicar filosofías de administración que ayuden a mejorar estas tareas de manera continua.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de Copesco, puesto que facilitará el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planeación estratégica observa la cadena de causas y efectos en la organización durante un periodo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno.

Para realizar los cambios necesarios, la organización debe alentar a los funcionarios a pensar estratégicamente para que se anticipen a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando se requiera.

1. Modelo de planeamiento estratégico

La planeación estratégica se define como “el arte de la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (Fred 1997) o el “proceso de evaluar el ambiente de la organización y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo” (Rugman 2006).

Entonces, es posible colegir que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que desarrolla estrategias para alcanzar objetivos y metas, utilizando recursos de manera eficiente y logrando calidad en sus prestaciones.

1.1 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es importante, puesto que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los

cambios y a las demandas que les impone el entorno y logran el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

1.2 Herramientas de planeación estratégica

1.2.1 Matriz FODA

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), como se advierte en el gráfico 2.

Las estrategias FO utilizan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades explotando las oportunidades. Las estrategias FA se valen de las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas, lo cual no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que procuran disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas y debilidades podría estar en una situación muy precaria.

Cuando una organización posee debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas; cuando enfrente amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

- Realizar una lista de las oportunidades externas clave de la organización.
- Realizar una lista de las amenazas externas clave de la organización.
- Realizar una lista de las fuerzas internas clave de la organización.
- Realizar una lista de las debilidades internas clave de la organización.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada⁷.

Gráfico 2. Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	Fuerzas – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3.	Debilidades – D 1. 2. Anotar las debilidades 3.
Oportunidades – O 1. Anotar las oportunidades 2. 3.	Estrategias – FO 1. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 2. 3.	Estrategias – DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3.
Amenazas – A 1. Anotar las amenazas 2. 3.	Estrategias – FA 1. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 2. 3.	Estrategias – DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3.

Fuente: Fred R. David 1997.

1.2.2 Formulación de estrategias

Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, canalizando las acciones y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento⁸.

1.2.3 Plan operativo

El plan operativo es una programación en la que se describen actividades seleccionadas para ejecutarse en el corto plazo, además detalla cuáles serán las necesidades de la organización para que esta pueda desempeñarse exitosamente.

Es el despliegue de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

⁷ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

⁸ PINTO, Roberto. Planeación estratégica, Primera edición, México, 2000.

2. Modelos de gestión

El modelo de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas y por consecuencia una mayor calidad en el servicio prestado.

2.1 Objetivos de un modelo de gestión

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrece a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de productos o servicio, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

2.2 Etapas de un modelo de gestión

El modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia que se describe a continuación:

- Análisis de la estructura funcional. Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- Análisis de las relaciones con terceros. Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- Identificación de los procesos de la institución. Establecer los circuitos funcionales de los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa es el análisis de la organización y de sus procesos.

2.3 Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa

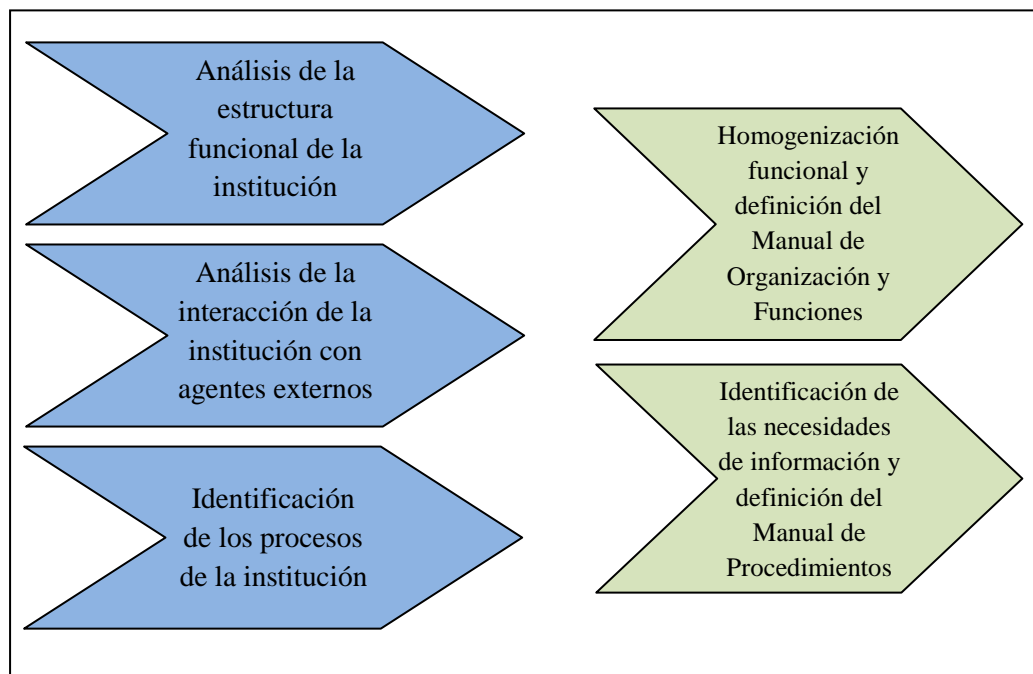
Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa:

- Homogeneización funcional. Atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provoquen un uso excesivo de recursos.
- Identificación de necesidades de información. Estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. El proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del modelo de gestión administrativa.
- Definición del modelo de negocio. Constituye el conjunto de servicio y productos que desarrolla Copesco.
- Definición de ajustes funcionales. Son las modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- Definición de herramientas de gestión. Permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

2.4 Desarrollo del modelo de gestión administrativa

Las diversas etapas que conforman el desarrollo del modelo de gestión administrativa, se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Desarrollo del modelo de gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia, 2013⁹.

⁹ Planeación Estratégica, Roberto Pinto.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del ambiente externo

1.1 Política nacional del sector turismo

Las siguientes políticas orientan el desarrollo sostenible del turismo en el Perú:

- El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medioambiental y económico.
- La diversificación y ampliación de la oferta turística del país se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.

Perú, para convertirse en un país competitivo en materia turística, debe apostar por nuevas fórmulas que le permitan posicionarse mejor en un entorno globalizado y cambiante. Ante mercados turísticos cada vez más segmentados, actualmente el Perú se encuentra con ofertas escasamente diferenciables y, por consiguiente, fácilmente intercambiables con otros países. Sin embargo, existen dos pilares de enorme valor y con capacidad de penetración en los mercados (naturaleza y cultura), a partir de los cuales se puede estructurar un modelo estratégico para desarrollar destinos turísticos competitivos.

- Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo que promuevan la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.

La actividad turística debe operarse desde la óptica de un turismo responsable, siendo un sector que mejore las condiciones de vida de los pobladores locales de los destinos turísticos, incentivando la inclusión social y originando nuevas oportunidades para la población excluida, tanto rural como urbana. Por ejemplo, Mincetur promueve programas y proyectos orientados al desarrollo del turismo rural comunitario y de la oferta artesanal, entre otros, como medios para incorporar las comunidades campesinas y/o nativas a los beneficios del turismo.

- La promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen oportunidades iguales, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.

La inversión, tanto nacional como internacional, es un factor clave para el desarrollo de un país. Dentro de un sector tan competitivo como el turismo, se evidencia una firme decisión política dirigida a favorecer la inversión privada que origine nuevos puestos de trabajo.

- El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.

La mejora continua de los productos y servicios turísticos debe convertirse en una política clave para el sector turismo en los diferentes destinos del país. Como se define en el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), se trata de combinar atractivos, servicios y facilidades de tal manera que motive la decisión de viaje de los turistas (dimensión de oferta), así como las necesidades y aspiraciones del cliente para alcanzar su satisfacción (dimensión de demanda). Las buenas prácticas, la normalización de los servicios turísticos y la certificación de competencias laborales son instrumentos prioritarios en el desarrollo de los destinos turísticos.

- La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para los turistas que lo visitan.
- La gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación e integración de los gobiernos regionales, locales y de los gremios representativos del sector turismo.

La descentralización tiene importantes retos para el sector público en el país. En materia turística, el trabajo conjunto de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) busca articular las funciones inherentes a cada uno de ellos en beneficio de toda la población y del fortalecimiento del sector turismo. La transferencia de funciones desde el gobierno central tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible de los destinos del país, mediante la coordinación e integración de los distintos niveles de gobierno.

- La participación y el compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos, son fundamentales y prioritarios en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.

Para el desarrollo de esta cultura turística, se deberá coordinar acciones de sensibilización orientadas hacia la población en general, y al sector educación en particular. Como estrategia básica de progreso, la incorporación del turismo en la educación es un punto clave para el desarrollo de la conciencia turística, el fortalecimiento de la identidad y el respeto por el patrimonio nacional.

- La lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. Así, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.
- La promoción se realiza sobre destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De esta manera, se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.

La capacidad temática de los destinos turísticos del Perú es diversa y tiene el valor añadido de poseer una marca diferenciada. Los consumidores reales y potenciales de los productos turísticos tematizados deben situar en su mente una imagen clara y concisa de los diversos destinos turísticos del país.

1.2 Entorno económico

El Marco Macroeconómico Multianual 2014- 2016 prevé que el crecimiento económico del país estará en torno al 6.4% impulsado por la fortaleza del mercado interno y las mejores perspectivas económicas globales. En el sector privado, se prevé un incremento del turismo en 3.6 millones de turistas internacionales.

- Tasa de crecimiento

La expectativa de crecimiento del Producto Bruto Interno PBI para los años 2014 -2016, según el Marco Macroeconómico Multianual será de alrededor del 6.4%.

- Tipo de cambio

El incremento en la tasa de interés internacional podría ocasionar una reversión abrupta de los flujos de capitales (*sudden stop*) y, como consecuencia, una depreciación del tipo de cambio y

problemas de hoja de balance. Los sectores que podrían verse afectados por la depreciación serían aquellos endeudados en moneda extranjera y cuyos ingresos se generan en moneda nacional.

La depreciación de tipo de cambio tendría un impacto positivo en el sector turismo.

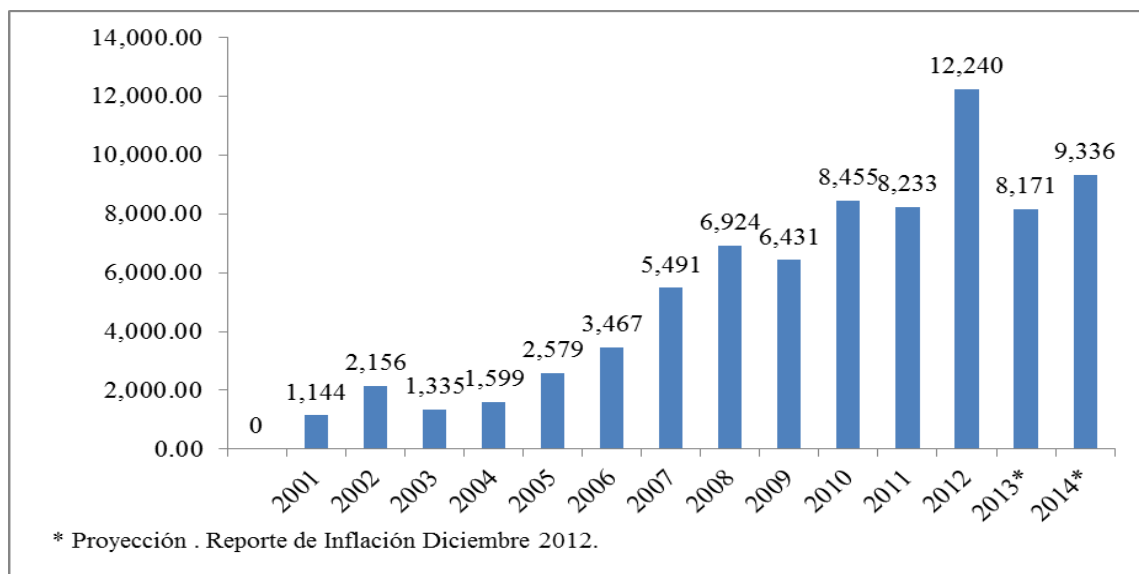
- **Inflación**

De acuerdo con el escenario de la economía peruana para el periodo 2014 -2016, se espera que la inflación se mantenga dentro del rango meta y que converja gradualmente en los siguientes meses a 2.0%. Este escenario considera que no habría mayores presiones inflacionarias asociadas a los incrementos en los precios de *commodities*, y que las expectativas de inflación se mantendrían dentro del rango meta. La proyección de inflación para los años 2013 y 2014 se ubica en un rango de entre 1.5% y 2.5%.

- **Inversión extranjera**

El flujo de la inversión extranjera directa ha venido presentando un crecimiento constante, lo cual habilita un escenario económico propicio para el desarrollo de las actividades económicas del país, entre ellas la actividad turística. En el gráfico 4 se aprecia el comportamiento de la inversión extranjera, información extraída de una fuente oficial como el Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

Gráfico 4. Flujos de inversión extranjera directa (Millones de dólares)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

Tabla 1. Stock de aportes al capital por sector turismo

Sector	2012	%	% Acumulado
Minería	5,416.96	23.89%	23.89%
Finanzas	4,185.23	18.46%	42.35%
Comunicaciones	3,929.55	17.33%	59.68%
Industria	3,109.85	13.72%	73.39%
Energía	3,061.27	13.50%	86.89%
Comercio	795.83	3.51%	90.40%
Servicios	626.07	2.76%	93.17%
Petróleo	559.13	2.47%	95.63%
Transporte	337.61	1.49%	97.12%
Construcción	334.16	1.47%	98.59%
Pesca	163.01	0.72%	99.31%
Turismo	76.55	0.34%	99.65%
Agricultura	45.23	0.20%	99.85%
Vivienda	32.65	0.14%	99.99%
Silvicultura	1.24	0.01%	100.00%
TOTAL	22,674.35	100.00%	

Fuente: PROINVERSION.

La inversión en el sector turismo representa el 0.34% del total de las inversiones privadas en el Perú.

1.3 Entorno social, cultural y demográfico

Debido a su historia, el Perú es un país rico en patrimonio a lo largo de todo su territorio. Es por ello que la Unesco ha reconocido muchos bienes como patrimonio de la humanidad. Al ser considerado como uno de los países con mayor patrimonio histórico-cultural del mundo, Perú tiene un enorme potencial para ser un destino turístico¹⁰.

El Perú cuenta con once lugares turísticos inscritos en la lista de Patrimonio de la Humanidad Unesco¹¹: Parque Nacional Río Abiseo (1990), Parque Nacional Huascarán (1985), Sitio arqueológico de Chavín (1985), Zona arqueológica de Chan Chan (1986), Centro Histórico de Lima (1988), Santuario Histórico de Machu Picchu (1983), Ciudad de Cusco (1983), Líneas y

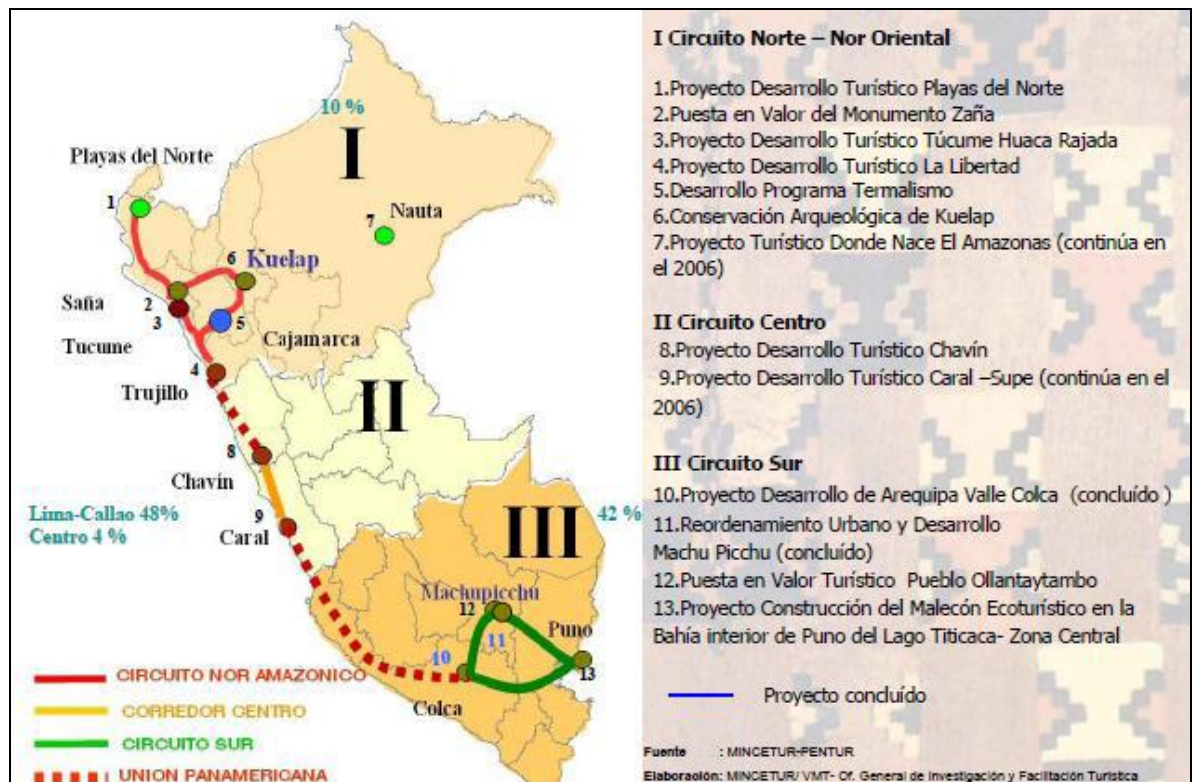
¹⁰ MINCETUR, PENTUR (2008).

¹¹ Disponible en: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html. Consultado el 08 de diciembre de 2013.

geoglifos de Nazca y de Pampas de Jumana (1994), Parque Nacional de Manu (1987), Centro Histórico de Arequipa (2000) y Ciudad Sagrada de Caral – Supe (2009).

Estas razones son suficientes para presentar a Perú como un destino diverso y renovado, por lo cual los componentes del producto turístico deben combinarse de la mejor manera para obtener un mejor posicionamiento en el mercado brindando un producto de calidad.

Gráfico 5. Mapa de zonas turísticas



Fuente: MINCETUR/VMT-Of. General de Investigación y Facilitación Turística.

La cultura peruana es una gran mezcla de componentes de distintas etnias que habitaron y habitan lo que actualmente es el territorio del Perú; las más importantes son el bloque de oriundos o indígenas y criollo o español, seguido por los bloques afroperuano y asiático, y en menor medida el ítalo peruano, todo esto es potenciado por las tres principales regiones naturales, es decir, la costa, la selva y la sierra. Es por eso que la cultura peruana es considerada una cultura mestiza, y eso queda ampliamente demostrado en sus manifestaciones culturales, como la gastronomía que es recocida por su variedad de platos, bebidas y postres; en las danzas como la marinera, el festejo, el tondero, el huayno, entre otras; el lenguaje y los dialectos mediante los cuales se comunica la población a lo largo del territorio peruano.

Para determinar las cifras demográficas del Perú se toman los datos del último censo de población que se realizó en el año 2007, en torno al cual el Instituto Nacional de Estadística e Informativa (INEI) determinó que la población estimada para 2012 es de 30 135 875 habitantes con una densidad de 23,44 hab/km².

El Perú es predominantemente urbano (75.9%); el 47.5% de la población vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas. Lima Metropolitana posee la mayor concentración urbana con 8 472 935 de habitantes (2007)¹². Las personas mayores de 65 años representan el 6.4%. Tiene una alta esperanza de vida (76 años). El 49.7% de la población peruana son varones y el 50.3% son mujeres.

1.4 Entorno global

La actividad económica de turismo a nivel mundial mantiene un crecimiento ininterrumpido a través de los años, con tasas de crecimiento muy superiores a las de otras actividades económicas, siendo considerada como la segunda actividad económica con mayor generación de riquezas; el primero es la industria del petróleo. El turismo, en las últimas décadas, ha sido responsable de forma significativa en el desarrollo económico, social y cultural de muchos países a nivel mundial, por lo cual las organizaciones involucradas con el turismo se han visto beneficiadas lucrativamente. El crecimiento del turismo se debe en parte al desarrollo mismo de los países, como en infraestructura de sus ciudades, nuevos medios de transporte, medios de comunicación (siendo el más importante la internet).

La Organización Mundial de Turismo (OMT), organización encargada de promover el turismo a nivel mundial, afirma: “La actividad turística ha de ser concebida en todo momento como un medio, más que como un fin en sí mismo, que puede coadyuvar junto con otras actividades económicas a la consecución de mayores niveles de desarrollo económico y social de la población local. Los ingresos percibidos, el empleo creado, el aumento de los niveles de bienestar material y la cultura profesional y organizacional derivados de la actividad son algunos de los efectos que se observan en el lado positivo de la balanza turística”.

Los principales destinos turísticos en el mundo están ubicados en los países europeos, Norte América y Asia, según se aprecia en el sondeo efectuado por la OMT, ver anexo 1.

¹² En Dirección Técnica de Demografía y Estudios Sociales y Centro de Investigación y Desarrollo del INEI. *Perfil sociodemográfico del Perú* (2ª edición). Lima: Centro de Edición de la Oficina Técnica de Difusión del INEI. pp. 23-29. <http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>. Consultado el 27 de diciembre de 2013.

1.5 Marco normativo

Marco normativo general del sector turismo:

- Ley N° 29408, Ley General del Turismo
- Decreto Supremo N° 003-2010-MINCETUR, que aprueba el Reglamento de la Ley General de Turismo
- Ley N° 27889, Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional
- Decreto Supremo N° 007-2003-MINCETUR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27889 y modificatorias
- Decreto Supremo N° 030-2004-MINCETUR, creación de Plan Copesco Nacional

1.6 Clientes externos

El cliente externo es toda persona o entidad externa a una organización o institución que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta.

Para el Copesco los clientes externos son los gobiernos subnacionales a los que se les entrega el producto final del proyecto de inversión de interés turístico que enriquezca su oferta turística para encargarse de su operación y mantenimiento.

Copesco, como unidad ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, no posee contacto directo con los turistas ni con la población que se beneficiará con sus intervenciones.

Los clientes externos identificados son las direcciones regionales de turismo, las cuales son las encargadas de fomentar el turismo en las diferentes regiones del país y son las gestoras de la suscripción de los convenios de cooperación interinstitucional para concretar las intervenciones, comprometiendo a los gobiernos regionales con la sostenibilidad del proyecto.

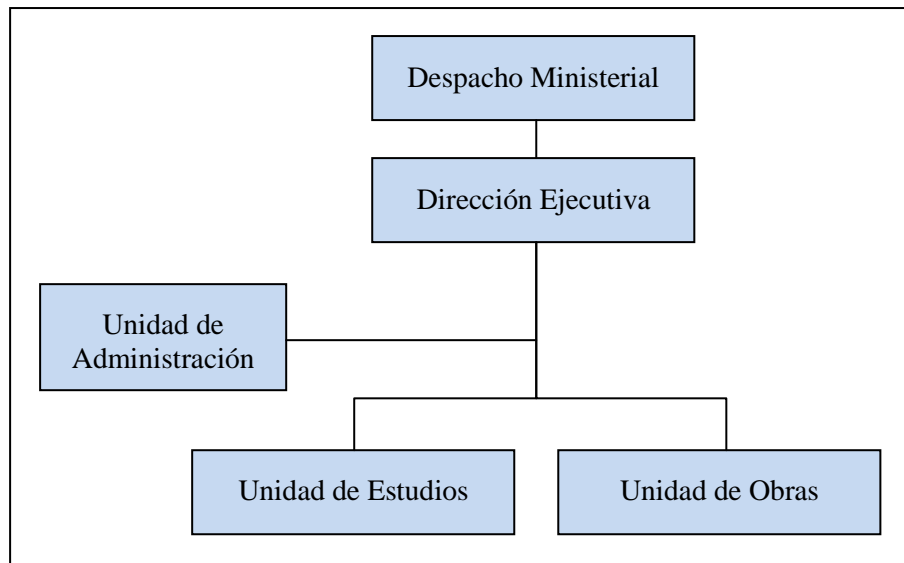
2. Análisis del ambiente interno

2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización de acuerdo a las tareas individuales o agrupadas coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, considerando que esta estructura debe de ser funcional para el cumplimiento de sus metas.

Copesco cuenta con una estructura orgánica que incluye un órgano de apoyo y dos órganos de línea, mas no posee un órgano de asesoramiento, como se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6. Estructura orgánica de Copesco



Fuente: Plan Copesco Nacional.

2.2 Manual de operaciones (MOP)

Por medio de la Resolución Ministerial N° 432-2006-MINCETUR/DM del 13 de diciembre del 2006, se aprobó el Manual de Operaciones Copesco, documento de gestión que define y señala las funciones de las unidades orgánicas que la conforman. El citado instrumento contiene Disposiciones Generales, Naturaleza, Visión Misión, Objetivos, Base Legal, Estructura Orgánica, Funciones de las Dirección Ejecutiva, de la Unidad de Administración, de la Unidad de Estudios, Proyectos y Supervisión y de la Unidad de Ejecución de Obras, Actividades y Recursos.

2.3 Cuadro de asignación de personal (CAP)

El CAP de Copesco es el documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos clasificados que necesita para el funcionamiento de su estructura orgánica.

En el CAP de Copesco, aprobado en el año 2007, se tiene registrados 21 cargos que se aprecian en el anexo 2; no obstante, actualmente la organización requiere 54 cargos, detallados en el anexo 3, para su funcionamiento.

2.4 Manual de organización y funciones (MOF)

Mediante la Resolución Ministerial N° 29-2007-MINCETUR/COPESCO-DE del 4 de julio de 2007, se aprobó el MOF de Copesco, documento de gestión que precisa las funciones,

requisitos, la línea de autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos de las diferentes unidades orgánicas que conforman la estructura orgánica.

El MOF es el documento de gestión que se elaboró teniendo en cuenta la estructura orgánica y funciones aprobadas en el MOP y el CAP.

2.5 Manual de procedimientos (MAPRO)

Copesco no cuenta con un instrumento de gestión que apoye su quehacer cotidiano, pues no tiene un manual de procedimientos que grafique metódicamente las acciones que deben de seguir las unidades orgánicas. Asimismo, esta falencia no le permite efectuar un seguimiento adecuado de sus actividades programadas y pierde el control sobre ellas. Esta situación afecta el cumplimiento de sus objetivos y con ello se aleja de la eficiencia en el uso de los recursos asignados para cumplir su misión.

Sin embargo, se reconoce que la Dirección Ejecutiva está preocupada en la determinación de los procedimientos, por ello ha dispuesto la conformación de una comité para la elaboración del Manual de Procedimientos, cuyos resultados todavía no son tangibles; consecuentemente es imposible establecer una inducción adecuada que permita adiestrar al personal que ingresa y que de una visión integral de la entidad al personal existente; la articulación entre las unidades orgánicas se dificulta generando dilatación de las acciones para concretar el proyecto de inversión y se afecta el control interno pues al no haber un seguimiento no puede accionar preventivamente ante los riesgos que se presenten en la ejecución de los proyectos.

Lo descrito precedentemente, es información que se obtuvo por la observación directa y la aplicación de una encuesta aplicada para el diagnóstico interno; observándose por ejemplo que la Unidad de Estudios y Proyectos a nivel de preinversión tienen problemas con los plazos de revisión, a nivel de inversión en la elaboración del expediente técnico terceriza la revisión de la especialidad de estructuras por cada expediente, dilatándose su revisión pues tiene que previamente contratar siguiendo el flujo administrativo y legal al ingeniero estructural para su revisión, profesionales que por la coyuntura del incremento en las actividades de construcción en el país se encuentran escasos. Ahora en la ejecución de la obra se presenta ampliaciones de plazo y adicionales de obra por deficiencias del expediente técnico y por la falta de supervisión adecuada. Estas dilaciones retrasan la culminación del producto de la consultoría y por ende la ejecución del proyecto de inversión generando, al momento de efectuar la transferencia, que los beneficiarios muestren indiferencia debido a la demora en la fase de inversión y por deficiencia en la obra, peligrando la fase de operación y mantenimiento del proyecto.

Capítulo IV. Análisis estratégico de los factores externos e internos

1. Análisis de factores externos

Copesco brinda los servicios de acondicionamiento y puesta en valor de los recursos turísticos mediante la infraestructura turística, con la finalidad de contribuir al desarrollo del sector turístico para que este sirva como un medio de desarrollo económico de las poblaciones que se encuentren en la zona de influencia de los recursos turísticos intervenidos.

Para poder intervenir Copesco realiza estudios de preinversión, estudios definitivos y ejecución de proyectos que luego de concluidos serán transferidos a los gobiernos subnacionales para su operación y mantenimiento.

Debido a que Copesco no administra de manera directa ni indirecta los recursos turísticos intervenidos y no tiene contacto directo con los turistas ni con la población beneficiaria, se ha determinado que los clientes externos son los gobiernos subnacionales con los cuales se trabaja por medio de la firma de convenios de cooperación interinstitucionales, en los que estos se comprometen a la operación y mantenimiento de los recursos turísticos intervenidos.

Los organismos encargados del turismo a nivel de gobiernos subnacionales son las Direcciones Regionales de Turismo – DIRCETUR. Por este motivo, para el presente trabajo se ha determinado que los clientes externos son las direcciones regionales de turismo. La metodología para analizar la percepción de las intervenciones de Copesco será la encuesta.

1.1 Metodología

La metodología que se empleará son métodos subjetivos. Para obtener la información se utilizará la opinión de los diecisiete directores de las direcciones regionales de turismo de las regiones donde interviene Copesco, mediante la aplicación de las encuestas.

El estudio de percepción de Copesco consiste en desarrollar una encuesta de opinión sobre cómo perciben las intervenciones de la entidad en los atractivos turísticos y si estos causan impacto en el desarrollo turístico y económico de la zona de influencia.

1.2 Objetivo

El objetivo es conocer la percepción de los directivos de las direcciones regionales de turismo acerca de la calidad de la gestión de las intervenciones de Copesco.

1.3 Población y muestra

- **Población**

El presente trabajo de investigación consta de una población finita de diecisiete regiones las cuales son:

Tabla 2. Departamentos de intervención de Copesco

Lima	Lambayeque	Amazonas
Arequipa	Cajamarca	Piura
Tumbes	Puno	Ancash
Huancavelica	La libertad	Ica
San Martín	Loreto	Ayacucho
Huánuco	Ucayali	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

- **Muestra**

Por lo general, se distinguen dos tipos de muestra: muestra probabilística (aquella en la que todos los individuos tienen una probabilidad conocida de ser incluidos en la muestra) y muestra no probabilística (en la que no se conoce la probabilidad de cada individuo de ser incluido en la muestra).

Una muestra es la representación de una población objeto de estudio que se usa para establecer la percepción y experiencias de los beneficiarios. La muestra se define por el tamaño de la población, que en el caso estudiado es de diecisiete gobiernos regionales. Al respecto, Hernández (Castro 2003: 69), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra", por ello el tamaño de la muestra será el de la población.

1.4 Fuentes de información y herramientas

Las fuentes de información son primarias y las herramientas son las encuestas que fueron aplicada a diecisiete direcciones regionales de turismo sobre la percepción de los servicios que ofrece Copesco, ver anexo 3.

1.5 Resultados de las encuestas

Los resultados obtenidos, que se encuentran tabulados en el anexo 5, arrojaron lo siguiente:

- El 58.8% de los encuestados respondió que la intervención de Plan Copesco es mala.
- El 70.6% de los encuestados considera que la intervención de Copesco es positiva para el desarrollo del turismo en su región.
- El 70.6% de la población de las regiones encuestadas indica que percibe la intervención de Copesco como regular.
- El 23.5% señaló que la falta de compromiso de las autoridades es el principal problema que tiene su región para mejorar las actividades turísticas.
- El 94.1% señaló que la comunicación es la dificultad principal para trabajar con Copesco.
- El 52.9% indicó que Copesco demora entre seis meses y un año en transferir los proyectos.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de factores externos fue compartido con el personal directivo de Copesco, que participó en la determinación de la importancia relativa de los factores a ser consideradas en la matriz.

Para el análisis de los factores externos se ha empleado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual se confeccionó sobre la base de la encuesta realizada a las direcciones regionales de turismo de las regiones donde intervino Copesco. La matriz que se muestra fue obtenida utilizando un promedio simple de los pesos y las calificaciones asignadas.

Para la confección de la matriz EFE se considera un peso relativo a cada factor de 0.0 y 1.0, debiendo totalizar un peso 1.0, dicho peso indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito; asimismo a cada factor se le asigna una calificación que indica el grado de respuesta que tiene la organización sobre cada factor y variará en un rango de 1 y 4. De igual manera, se obtiene el peso ponderado total de la multiplicación del peso por la calificación, siendo el ponderado más alto de 4.0 y el más bajo posible de 1.0 con una media de 2.5.

En la construcción de la matriz EFE se considera que las oportunidades y amenazas de Copesco son las indicadas por los clientes externos, las que se encuentran listadas en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de factores externos - EFE

Factores externos más importantes	Peso	Calificación	Promedio ponderado
Oportunidades			
O1: El presupuesto asignado a la entidad es creciente cada año.	0.15	4	0.42
O2: La cartera de proyectos es priorizada por el Mincetur de acuerdo con planes nacionales.	0.05	3	0.31
O3: La coyuntura favorable para mejorar el índice de competitividad turística mediante inversiones en infraestructuras.	0.15	4	0.42
O4: El flujo turístico es creciente por el posicionamiento de Perú como destino turístico.	0.1	3	0.31
O5:- En la actualidad existen sistemas de tecnología de la información disponibles en el mercado para mejorar procesos para cubrir la necesidad de la entidad.	0.12	3	0.31
Amenazas			
A1: Los procedimientos administrativos de otras entidades con las que Copesco interactúa presentan plazos de resolución no respetados o inciertos.	0.08	2	0.21
A2: El desconocimiento de los objetivos y alcances de la institución en la población genera desconfianza en las intervenciones, generando conflicto social.	0.05	1	0.11
A3: La baja calidad de los proyectos presentados por los gobiernos regionales genera reformulaciones y atrasos en los plazos de la entidad.	0.1	1	0.11
A4: La existencia de trabas burocráticas y normativas para el inicio de intervenciones genera poca credibilidad de los gobiernos regionales por demora en concretar el proyecto.	0.1	2	0.21
A5: El deficiente cumplimiento del compromiso de los gobiernos regionales en la fase operación y mantenimiento que genera la pérdida parcial o total del proyecto, así como el deterioro de la imagen de la entidad.	0.1	2	0.21
Resultado	1		2.60

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de factores internos

Copesco, como unidad ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, posee una organización básica que le ayuda en la operatividad de sus funciones y acciones para el cumplimiento de sus metas y plan operativo.

Para realizar un análisis interno de Copesco es necesario conocer la percepción que tienen del funcionamiento del mismo los clientes internos o trabajadores de la institución, debido a que de ellos dependen los productos finales o servicios que brinda la institución. Según Karl Albrecht, “si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro” (1992. Pág. 52).

Gráfico 7. Cadena de valor



Fuente: Michael Porter, 1980.

Debe considerarse que la cadena de servicio son los clientes internos de una organización, solo así es posible lograr que esta sea fuerte y alcance la satisfacción del cliente externo

3.1 Metodología para la investigación interna

La metodología a utilizar son métodos subjetivos. Para obtener la información se utilizará entrevistas de opinión a los trabajadores de Copesco mediante la aplicación de encuestas, ver anexo 6.

Como fuente de información secundaria se tomarán en cuenta los resultados del trabajo de investigación desarrollado por Copesco para implementar el sistema de control interno dentro de la institución.

3.2 Objetivo

El objetivo es identificar el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores de Copesco, así como poder reconocer las fortalezas y debilidades de la organización.

3.3 Población y muestra

- **Población**

En el presente trabajo se realizó una investigación por medio de encuestas dentro de Copesco para el análisis de la satisfacción de los clientes internos y el conocimiento de sus funciones. Esta organización cuenta con 54 trabajadores distribuidos en la Dirección Ejecutiva, Unidad de Administración, Unidad de Estudios y Unidad de Obras.

Tabla 4. Distribución de personal de Copesco por unidades orgánicas

Unidad	Nº de Trabajadores
Dirección Ejecutiva	5
Unidad de Administración	20
Unidad de Estudios	17
Unidad de Obras	12
TOTAL	54

Fuente: Elaboración propia 2013.

La población es el total de trabajadores del Copesco: 54 trabajadores.

- **Muestra**

Para el desarrollo de la investigación de los clientes internos se tomó en consideración a los trabajadores de antigüedad mayor a tres años y a los jefes de unidad. Uno de los objetivos principales de esta investigación es la confiabilidad de la información. El examen de esta selección, mediante el método de discriminación por tiempo de servicio, continuidad y mando en la institución, arroja un resultado muestral de ocho trabajadores a los cuales se les aplicará la encuesta.

3.4 Resultado de la encuesta

Los resultados obtenidos, que se encuentran tabulados en el anexo 7, reflejaron lo siguiente:

- El 100% de los entrevistados considera que la estructura orgánica de la entidad no es suficiente para el cumplimiento de las funciones y metas asignadas.
- El 100% manifestó que Copesco cuenta con personal con características de adaptabilidad y está motivado para innovar.
- El 87.5% de los entrevistados indicó que las coordinaciones que efectúa Copesco, en el marco de sus proyectos, resultan efectivas.

- El 62.5% manifestó que la información que brinda la página web de la entidad es deficiente o desactualizada.
- El 75% indicó que el tiempo de demora de revisión de los proyectos presentados por los gobiernos regionales demora entre 6 meses y un año.

4. Matriz de evaluación interna (EFI)

El análisis de factores internos fue compartido con el personal directivo de Copesco, el cual participó en la determinación de la importancia relativa de los factores a ser considerados en la matriz.

Para realizar el análisis de los factores internos se ha empleado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual se confeccionó sobre la base de las entrevistas realizadas al personal de Copesco, la misma que fue obtenida utilizando un promedio simple de los pesos y las calificaciones asignadas.

Para la confección de la matriz de EFI se considera un peso relativo a cada factor de 0.0 y 1.0, debiendo totalizar un peso 1.0, dicho peso indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito; asimismo a cada factor se le asigna una calificación que indica el grado de respuesta que tiene la organización sobre cada factor y variará en un rango de 1 y 4. De igual manera, se obtiene el peso ponderado total de la multiplicación del peso por la calificación, siendo el ponderado más alto de 4.0 y el más bajo posible de 1.0 con una media de 2.5.

En la construcción de la matriz EFI se considera las fortalezas y debilidades de Copesco que son las indicadas y validadas por nuestros clientes internos, que se encuentran listadas en la tabla 5.

5. Conclusión del análisis estratégico

El análisis estratégico efectuado permite determinar que Copesco muestra una posición débil en lo externo, puesto que no aprovecha sus oportunidades ni se están tomando acciones para evitar las amenazas que limitan la eficiente y oportuna ejecución de los proyectos de infraestructura que desarrolla Copesco. Asimismo, es relativamente débil respecto a los factores internos, dado que no está sobreponiéndose a las debilidades ni está contribuyendo a desarrollar sus fortalezas.

Una de las principales amenazas es la existencia de trabas burocráticas y normativas para el inicio de intervenciones, lo que genera poca credibilidad de los gobiernos regionales por demorar en concretar el proyecto, lo que estaría impidiendo que se aprovechen las oportunidades que posee, como la oportunidad de una coyuntura favorable para mejorar el

índice de competitividad turística mediante inversiones en infraestructuras o el flujo creciente de turismo que arriba al Perú.

Dentro de las principales debilidades se encontró que Copesco cuenta con una estructura orgánica que no es acorde con las funciones que realiza y cuenta con documentos de gestión desfasados en relación a los objetivos seguidos por la entidad, así como la falta de personal capacitado para revisar estudios y proyectos presentados por los gobiernos regionales, lo que ocasiona el retraso de la ejecución de los proyectos y debilita la imagen de Copesco frente a los gobiernos subnacionales.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos más importantes	Peso	Calificación	Promedio ponderado
Fortalezas			
F1: Las decisiones adoptadas por la entidad son tomadas de manera concertada entre los ejecutivos.	0.1	2	0.18
F2: El personal de la entidad presenta una actitud crítica a la estructura orgánica actual y se encuentra motivado para plantear modificaciones e innovaciones en los instrumentos de gestión.	0.08	3	0.26
F3: La red de contactos que maneja la entidad permite coordinar de manera efectiva la ejecución de los proyectos donde ésta interviene.	0.12	3	0.26
F4: La entidad cuenta con una plataforma web que puede ser utilizada para la para la difusión de sus actividades y/o proyectos.	0.05	3	0.25
F5: La visión de proyecto de Copesco permite actuar de manera rápida y oportuna ante determinados problemas.	0.1	2	0.18
F6: Copesco cuenta con un presupuesto asegurado y creciente en los últimos años.	0.15	4	0.35
Debilidades			
D1: La información contenida en el portal web se encuentra desactualizada y no difunde de manera adecuada las obras en donde la entidad tuvo intervención.	0.05	1	0.09
D2: Copesco cuenta con una estructura orgánica que no va acorde con las funciones que realiza y cuenta con documentos de gestión desfasados en relación a los objetivos seguidos por la entidad.	0.08	2	0.17
D3: El cuadro de Asignación de Personal difiere de las necesidades reales de recursos humanos que requiere la entidad y vienen siendo cobaturados a través de contrataciones CAS.	0.05	2	0.17
D4: Existencia de retrasos en la transferencia de inversiones o de proyectos ya concluidos.	0.05	2	0.17
D5: El sistema de trámite documentario no responde a la necesidad de la entidad y no cuenta otros sistemas informáticos de procesos que coadyuvan a la toma de decisiones.	0.05	1	0.09
D6: Falta de personal capacitado para revisar estudios y proyectos presentados por los gobiernos regionales.	0.12	1	0.09
Resultado	1		2.25

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Capítulo V. Formulación de la estrategia

1. Propuesta de la misión

Se aplicó la encuesta, que se muestra en el anexo 8, al universo de personal de Copesco por la especialidad de sus áreas, también participaron la Dirección Ejecutiva y las jefaturas de las unidades orgánicas, a fin de reducir el margen de error de la información.

Tabla 6. Propuesta de misión

Misión actual	Misión propuesta
Ejecutar proyectos de inversión pública para el acondicionamiento turístico y conservación del patrimonio cultural, histórico y natural, a través de alianzas estratégicas con sectores del gobierno central, gobiernos regionales, gobiernos locales e instituciones públicas y privadas.	Desarrollar proyectos de infraestructura turística de calidad en plazos oportunos para convertir al turismo en una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable, trabajando mediante alianzas estratégicas con sectores del gobierno central, regional, local e instituciones públicas y privadas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Valores corporativos

El comportamiento de los integrantes de Copesco debe orientarse por criterios de éticos, excelencia profesional y responsabilidad organizativa, aplicando los siguientes valores:

- Integridad: actuar sin aprovechamiento de ventajas ni de circunstancias dudosas.
- Responsabilidad: antes de tomar una decisión evaluar sus consecuencias. Asumir los errores y equivocaciones con sentido constructivo, y cumplir el deber más allá del mínimo exigible.
- Comunicación: el respeto, la veracidad y la transparencia serán las características del diálogo con las personas e instituciones. Dar explicaciones y responder a cuantas críticas y demandas de buena fe se presenten.
- La innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua son formas de actuación para el desarrollo profesional y de los productos que se ofrecen.

3. Objetivo general

“Posicionar a Copesco como una institución que elabora, ejecuta, supervisa y transfiere proyectos de infraestructura turística de manera oportuna y de calidad, garantizando la ejecución presupuestal asignada”.

4. Objetivos estratégicos

- Mejorar la relación entre la organización y los gobiernos subnacionales.
- Mejorar el tiempo de elaboración de estudios definitivos incrementando la productividad.
- Reducir el plazo en la transferencia de proyectos de seis meses a cuatro meses.
- Incrementar la ejecución presupuestal en 10% anual.

5. Matriz FODA

La matriz FODA se encuentra en el anexo 9. A continuación se señalan los factores que la componen:

Tabla 7. Factores internos

Fortalezas	Debilidades
F1: Las decisiones adoptadas por la entidad son tomadas de manera concertada entre ejecutivos.	D1: La información contenida en el portal web se encuentra desactualizada y no difunde de manera adecuada las obras en donde la entidad tuvo intervención.
F2: El personal de la entidad presenta una actitud crítica a la estructura orgánica actual y se encuentra motivado para plantear modificaciones e innovaciones en el instrumento de gestión.	D2: Copesco cuenta con una estructura orgánica que no es acorde con las funciones que realiza y cuenta con documentos de gestión desfasados en relación a los objetivos seguidos por la entidad.
F3: La red de contactos que maneja la entidad permite coordinar de manera efectiva la ejecución de los proyectos donde esta interviene.	D3: El cuadro de asignación de cargos difiere de las necesidades reales de recursos humanos que requiere la entidad y vienen siendo cobaturados a través de contrataciones CAS.
F4: La entidad cuenta con una plataforma web que puede ser utilizada para la difusión de sus actividades y/o proyectos.	D4: Existencia retrasos en la transferencia de inversiones o de proyectos ya concluidos.
F5: La visión de proyecto de Copesco permite actuar de manera rápida y oportuna ante determinados problemas.	D5: El sistema de trámite documentario no responde a la necesidad de la entidad y no cuenta otros sistemas informáticos de procesos que coadyuven a la toma de decisiones.
F6: Copesco cuenta con un presupuesto asegurado y creciente en los últimos años.	D6: La falta de personal capacitado para revisar estudios y proyectos presentados por los gobiernos regionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Factores externos

Oportunidades	Amenazas
O1: El presupuesto asignado a la entidad es creciente cada año.	A1: Los procedimientos administrativos de otras entidades con las que Copesco interactúa presentan plazos de resolución no respetados o inciertos.
O2: La cartera de proyectos es priorizada por el Mincetur acorde con planes nacionales	A2: El desconocimiento de los objetivos y alcances de la institución en la población genera desconfianza en las intervenciones, generando conflicto social.
O3: La coyuntura favorable para mejorar el índice de competitividad turística mediante inversiones en infraestructuras.	A3: La baja calidad de los proyectos presentados por los gobiernos regionales genera reformulaciones y atrasos en los plazos de la entidad.
O4: El flujo turístico es creciente por el posicionamiento de Perú como destino turístico.	A4: La existencia de trabas burocráticas y normativas para el inicio de intervenciones genera poca credibilidad de los gobiernos regionales por demorar en concretar el proyecto.
O5: En la actualidad existen sistemas de tecnología de la información disponibles en el mercado para mejorar procesos y cubrir necesidades de comunicación.	A5: El deficiente cumplimiento del compromiso de los gobiernos regionales en la fase operación y mantenimiento que genera la pérdida parcial o total del proyecto, así como el deterioro de la imagen de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

6. Alineamiento de estrategias con objetivos

Tabla 9. Alineamiento

			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
			O1. Mejorar la relación entre la organización y los Gobiernos Subnacionales. Mínimo con 10	O2. Mejorar el tiempo de elaboración de estudios definitivos logrando incrementar la productividad en 20%.	O3. Reducir el plazo de transferencia de proyectos de 6 meses a 4 meses.	O4. Incrementar la ejecución presupuestal en 10% anual.
ESTRATEGIAS	E.1	Difundir las intervenciones de Copesco mediante página web.	X			
	E.2	Contratar personal motivado y adquirir sistemas tecnológicos para alcanzar las metas turísticas.		X	X	X
	E.3	Establecer convenios de cooperación interinstitucional con los gobiernos regionales en donde se esté ejecutando los proyectos de mejora de infraestructura turística, a fin de que brinden las facilidades del caso.	X		X	
	E.4	Desarrollar mapas de procesos para cubrir y mejorar las necesidades de la entidad.			X	X
	E.5	Fomentar, potenciar e involucrar la participación de los gobiernos subnacionales en la supervisión de los proyectos de Copesco.	X	X		
	E.6	Impulsar redes de innovaciones priorizados con planes nacionales.		X		
	E.7	Adquisición de sistemas informáticos sofisticados que vayan de acuerdo con la necesidad de la entidad.	X	X		X
	E.8	Desarrollar normatividad para transparentar la ejecución de Copesco como instrumento ante la desconfianza de la población y la baja calidad de los proyectos.		X	X	
	E.9	Difundir las tareas de Copesco a través de la red de contactos para dar a conocer el logro de los objetivos y los procedimientos administrativos con los que interactúa la entidad.	X	X		
	E.10	Desarrollar programas, cursos y talleres a fin de difundir la visión de Copesco y así trabajar de acuerdo a sus objetivos.		X	X	X

Fuente: Elaboración Propia 2013.

7. Descripción de la estrategia seleccionada

- **Estrategia a nivel del ambiente global:** el ambiente favorece la continuidad de los trabajos de Copesco para continuar poniendo en valor los recursos turísticos a nivel nacional, debido a que existe un crecimiento sostenible de la actividad turística.
- **Estrategia institucional:** Se plantea una estructuración organizacional, implementando una estrategia de recursos humanos con la finalidad de mejorar las intervenciones de Copesco.
- **Estrategia de imagen institucional:** se plantea mejorar la relación de Copesco con los gobiernos subnacionales a fin de mejorar el conocimiento y la articulación que se requiere para mejorar las intervenciones que se realiza en sus regiones.
- **Estrategia financiera y presupuestal:** realizar una evaluación financiera y presupuestal, analizando las fuentes de ingresos de la institución para observar el comportamiento presupuestal, así como la ejecución de gasto para poder identificar el nivel de eficiencia que tiene la entidad en la ejecución presupuestal.

Estrategias:

- E 1: Elaborar un plan funcional de imagen institucional.
- E 2: Elaborar una nueva estructura orgánica de la organización.
- E 3: Implementar una estrategia de gestión de recursos humanos.
- E 4: Implementar un plan funcional de operaciones.
- E 5: Realizar una evaluación financiera y presupuestal.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de imagen institucional

Considerando que Copesco es una entidad que realiza sus funciones coordinando con los gobiernos subnacionales, y que la mayoría de las actividades que desarrolla no son conocidas por estos ni por la población, es necesario elaborar un plan de difusión de las actividades que realiza la entidad.

1.1 Objetivo estratégico

Mejorar la relación entre la organización y los gobiernos subnacionales, como mínimo con diez gobiernos regionales.

1.2 Estrategias de imagen institucional

- Sostener reuniones de coordinación entre los ejecutivos de Copesco y los ejecutivos de los gobiernos subnacionales con los que se tenga proyectos de inversión por ejecutar.

La finalidad de estas reuniones es que los gobiernos subnacionales conozcan las actividades que se desarrollarán durante la ejecución del proyecto, los beneficios que traerá a la región y por ende a la población. Asimismo, otro objetivo de estas reuniones es solicitar el apoyo y las facilidades necesarias para que el desarrollo del proyecto sea eficiente.

- Establecer convenios de cooperación con los gobiernos subnacionales a fin de dar a conocer a su personal las tareas que desarrolla Copesco, y capacitarlos para mejorar la presentación de sus proyectos.
- En coordinación con los gobiernos subnacionales, realizar campañas de difusión a la población del proyecto a realizar, a fin de dar a conocer el inicio de la ejecución del proyecto, los beneficios que repercutirán en ellos, y sociabilizar y absolver sus dudas al respecto.
- Publicitar en la página web de Copesco los proyectos en los cuales la entidad tuvo y tiene intervención, y coordinar con los gobiernos subnacionales para que estos también realicen la publicidad respectiva en sus páginas web.

- Establecer como actividad en el PAC de Copesco la contratación de publicidad en medios de difusión masiva, a fin de difundir los proyectos de inversión que realiza.

Con lo descrito en los dos últimos párrafos, Copesco logrará que sus funciones y las actividades que realiza sean conocidas no solo por sus clientes externos sino también por la población en general, con esto la entidad logrará su posicionamiento como entidad generadora de infraestructura turística en el sector turismo.

1.3 Plan de acciones y cronograma de actividades

Tabla 10. Cronograma de actividades del plan funcional de imagen institucional

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Reuniones de coordinación entre ejecutivos de COPESCO y Directores de DIRCETUR													4	2,000.00	8,000.00
Capacitación a los Gobierno Subnacionales													12	3,000.00	36,000.00
Campañas de difusión													6	4,000.00	24,000.00
Publicidad en la página web													12	350.00	4,200.00
Publicidad radial y televisiva													12	5,000.00	60,000.00
Total															132,200.00

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Nueva estructura orgánica y plan funcional de recursos humanos

Copesco ha asumido las exigencias técnicas y legales para ejecutar los proyectos de inversión pública priorizados por el sector, con una estructura orgánica y un cuadro de cargos (instrumento de gestión) que no responde a esas exigencias, puesto que resulta insuficiente e inconsistente¹³, generando la existencia de debilidades estructurales en la organización por la dimensión y características de la estructura organizativa y las herramientas de gestión que utiliza; es decir, esta situación no permite crear un entorno organizacional favorable que coadyuve al cumplimiento de los objetivos estratégicos y eficiencia en el manejo de los recursos asignados, sobre todo si se aprecia en los últimos años un incremento de la asignación de

¹³ Los instrumentos de gestión: MOP, MOF y Cuadro de Cargos aprobados.

recursos; sin embargo, el desarrollado organizacional no sufre el mismo efecto que le permita soportar el incremento de sus acciones que se despliegan con alcance nacional.

Existe la necesidad de generar un órgano de asesoramiento que se encargue de programar adecuadamente y que garantice una ejecución ordenada y proyectada, de manera que se evite modificaciones de hasta un 80% del POI en varias oportunidades en el año. De igual forma, se requiere un órgano de asesoramiento en materia legal para orientar las acciones y la gestión de Copesco dentro del marco normativo aplicable.

Asimismo, el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que establece los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones –ROF, precisa que las funciones y la estructura orgánica de los “proyectos se aprueban mediante Manual de Operaciones de acuerdo a lo previsto en la presente norma”; por lo tanto, para elaborar o modificar el MOP de Copesco se deben seguir los lineamientos generales establecidos para los reglamentos de organización y funciones en lo que resulte aplicable, de acuerdo con el literal g) del artículo 10°, se permite desglosar la estructura hasta el tercer nivel.

Por otro lado, se ha adoptado el término de gerencias, debido a que el artículo 17° del citado Decreto Supremo ha previsto que la denominación de gerencia se acepta para las entidades que ejecutan obras.

2.1. Organigrama estructural

Se propone modificar la estructura orgánica de Copesco, como se indica en el gráfico 8.

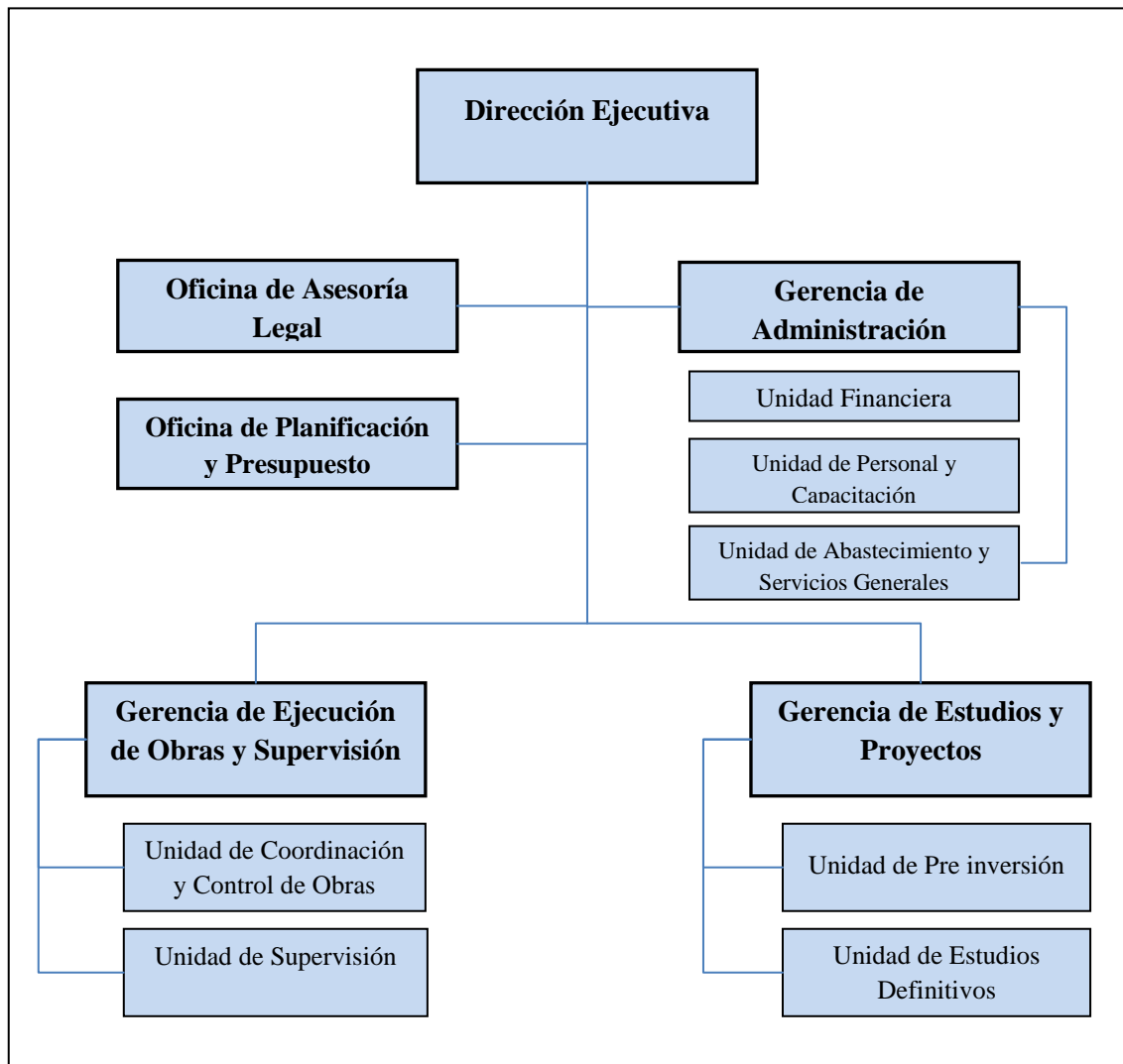
2.2 Objetivo estratégico del plan de recursos humanos

Mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal de Copesco, así como sus capacidades, conocimientos, habilidades y las técnicas más avanzadas para convertir a los trabajadores en una ventaja competitiva de la institución.

2.3 Estrategias de recursos humanos

- Realizar el reclutamiento del personal para las nuevas oficinas de asesoría jurídica y planificación y presupuesto en base a las competencias, de esta manera se asegura el reclutamiento de los mejores talentos.
- Para ello es necesario que la entidad, de manera previa, planifique el proceso de reclutamiento, identifique las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y el personal que requerirá para estas áreas.

Gráfico 8. Propuesta de organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2013.

- Capacitación a los trabajadores de Copesco a fin de darles a conocer las funciones y actividades que desarrolla la entidad, para quiénes va dirigido y su importancia para el desarrollo del sector turismo en el país.
- Realizar de manera periódica una evaluación del desempeño tanto a colaboradores como a ejecutivos, con el objetivo de asegurar el alineamiento con los objetivos seguidos por la entidad.
- Mantener una comunicación eficaz entre los miembros de la organización y así lograr su compromiso hacia la mejora continua, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos.
- Motivar al personal a través de reconocimientos por el cumplimiento de las metas.

2.4 Plan de acciones y cronograma de actividades

Tabla 11. Cronograma de actividades del plan funcional de recursos humanos

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Reclutamiento de personal	■												1	500,000.00	500,000.00
Cursos de capacitación			■			■			■			■	4	10,000.00	40,000.00
Evaluaciones de desempeño	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	12	2,000.00	24,000.00
Implementación de una web interna	■												1	8,000.00	8,000.00
Implementación de programa de motivación de personal				■				■				■	3	12,000.00	36,000.00
Total															608,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3. Plan funcional de operaciones

Para lograr el mejoramiento y la puesta en valor de los atractivos turísticos, se llevan a cabo obras de infraestructura que deben seguir un orden de ejecución desde la elaboración de sus estudios hasta la transferencia a los gobiernos subnacionales para su administración. Este procedimiento debe estar enmarcado dentro de las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Para canalizar la inversión de Copesco se realizan los siguientes procesos principales, cuyos flujogramas de detalle se encuentran en el anexo 10 como una propuesta de mejora, que se pueden contrastar con los diagramas elaborados de la observación efectuada durante la investigación, puesto que Copesco no cuenta con un MAPRO con el cual comparar:

- **Elaboración de estudios de preinversión**

Es un proceso principal que tiene como objetivo realizar estudios para desarrollar proyectos de inversión pública con vocación turística, en el marco de la normativa del SNIP y de la Guía Metodológica para la Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública del Sector Turismo, a nivel de perfil.

Actualmente, se desarrollan dieciocho estudios de preinversión (ver anexo 11) en los diferentes niveles. Estos proyectos fueron priorizados por el sector a través del Comité del Fondo de la Ley N° 27889 y el órgano técnico normativo en materia de desarrollo turístico (DNDT).

La totalidad de los estudios se desarrolla por administración indirecta cuyos entregables parciales y finales son revisados por los especialistas de la Unidad de Estudios y Proyectos, quienes tienen problemas con los plazos de revisión por no contar con el personal necesario, lo

que ocasiona un retraso en la culminación de los estudios de más de cuatro a cinco meses por estudio.

- **Elaboración de expedientes técnicos**

El objetivo de este proceso es desarrollar detalladamente a nivel técnico las intervenciones que involucra el proyecto de inversión pública declarado viable; se efectúa en el marco de la normativa del SNIP, las normas técnicas de construcción y habilitación.

Actualmente, se desarrollan 34 expedientes técnicos (ver anexo 12) de proyectos distribuidos a nivel nacional; la totalidad se desarrollan por administración indirecta –tercerización– y al igual que en la fase de preinversión, el personal de la Unidad de Estudios y Proyectos presenta problemas de retraso en el proceso de revisión, debido a que por ser multidisciplinaria no cuentan con especialistas que den conformidad, por ejemplo, a las estructuras, lo que implica tercerizar la revisión de esta especialidad. Además, por la peculiaridad de las intervenciones se requieren estudios especializados para definir las alternativas de construcción que surgen del desarrollo del expediente técnico, retrasando la culminación del producto final y, por ende, la ejecución del proyecto.

- **Ejecución de proyectos**

Una vez aprobado técnica y administrativamente, el expediente técnico pasa a la fase de ejecución de proyecto; este proceso se efectúa por administración indirecta (tercerización).

Actualmente, se ejecutan trece obras a nivel nacional, las cuales han presentado problemas de ampliaciones de plazo producto de consultas por aspectos ambiguos del expediente técnico, por vencimiento de permisos, por ejecución de adicionales derivados de errores en el expediente técnico y en algunos casos por oposición de la población. La administración de los contratos está a cargo de la Unidad de Obras, a través de coordinadores que efectúan el seguimiento de la ejecución física y financiera del proyecto.

- **Transferencia de proyectos a los gobiernos subnacionales**

Una vez culminadas las obras de manera física, se efectúa la recepción de obra y en el mismo acto se transfiere físicamente la obra al beneficiario que es el gobierno regional o local, para que se encargue inmediatamente de la fase de operación y mantenimiento del proyecto de inversión.

De manera simultánea, se generan los documentos contables como la liquidación del contrato de obra y las actas de asientos contables para efectuar la transferencia contable de la inversión

ejecutada en el proyecto de inversión pública por Copesco para ser trasladada mediante una resolución directoral al beneficiario. Con esta última acción, las obras pasan al activo contable del beneficiario.

Se han presentado problemas de indiferencia por parte del beneficiario para la transferencia, debido a la repercusión de la demora en la fase de inversión o de deficiencias que no fueron observadas antes de la recepción de obra, lo cual acarrea subsanaciones y el deterioro del proyecto por falta de mantenimiento.

3.1 Objetivo estratégico

Mejorar la operatividad y los plazos de elaboración, ejecución y transferencia de los proyectos realizados por Copesco.

3.2 Estrategias de operaciones

- Emitir directivas internas para reglamentar los requisitos mínimos con que deben contar los estudios.
- Elaborar mapas de procedimientos para mejorar los tiempos en las diferentes fases de las intervenciones de Copesco.
- Realizar una auditoría interna con la finalidad de llevar a cabo una revisión en el plazo contractual de los entregables, así como un acompañamiento en el desarrollo del estudio mientras se encuentra con el contratista a fin de detectar y corregir las posibles observaciones antes de su entrega oficial.
- Tercerizar la revisión de la especialidad de estructuras de todos los expedientes técnicos a precios unitarios, con ello se evitaría tiempos administrativos para contratar lo mismo por cada expediente.
- Tercerizar el servicio de supervisión en la fase de ejecución de los proyectos para garantizar que se cumplan los plazos.

3.3 Plan de acciones y cronograma de actividades

Tabla 12. Cronograma de actividades del plan funcional de operaciones

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Emisión de directivas internas													3	5,000.00	15,000.00
Elaboración de mapas de procesos													2	20,000.00	40,000.00
Auditoría interna de revisión de estados de ejecución de los proyectos													1	30,000.00	30,000.00
Tercerización de servicios de especialidad de estructuras													12	15,000.00	180,000.00
Servicio de supervisión de todas las fases de los proyectos													12	12,000.00	144,000.00
Total															409,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Capítulo VII. Estrategia financiera y presupuestal

En este capítulo se realiza una evaluación de la implementación de la estrategia, determinando los beneficios tangibles y la conveniencia de la misma para el desarrollo del sector turismo.

La estrategia plantea como factor de mejora de la institución una nueva estructura organizacional proponiendo una nueva misión, más acorde a los objetivos de la institución, así como desarrollar un plan estratégico para el Área de Recursos Humanos para poder implementar la nueva estructura organizacional, teniendo como objetivo mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal; también se considera la implementación de una estrategia de imagen institucional que tendrá por objetivo mejorar la relación entre los gobiernos subnacionales y la institución.

1. Supuestos y políticas

- Que el sector turismo siga creciendo a una tasa mayor al 7% anual.
- Que el gobierno siga manteniendo la política de promoción del turismo.
- Que se mantenga el marco normativo de la Ley N° 27889, que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y el desarrollo turístico nacional.
- Que la situación política y económica del país se mantenga estable.
- Que no se incremente el riesgo país.

2. Objetivos e indicadores de la estrategia

El objetivo es distribuir los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico orientado a la reorganización de Copesco.

Indicadores:

- Ejecución presupuestal
- Ejecución de proyectos
- Producto Bruto Interno del sector turismo

3. Presupuesto

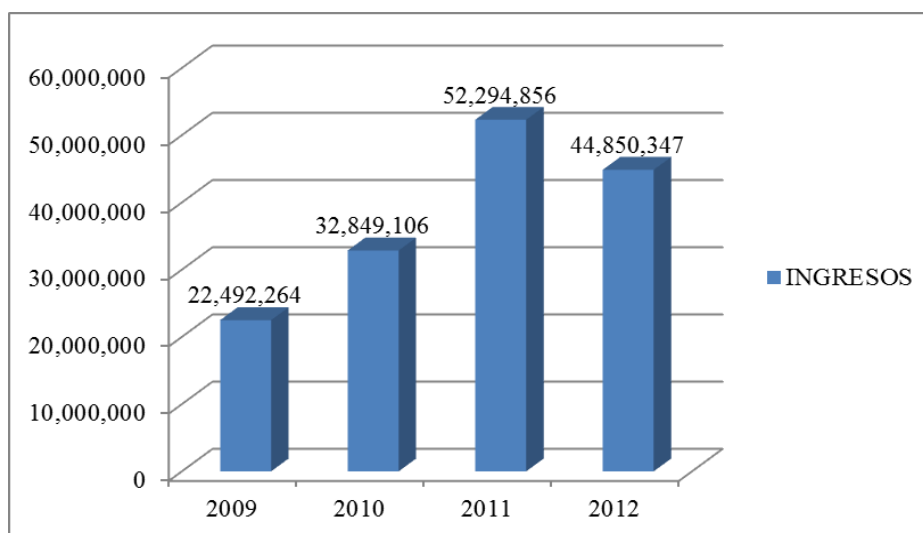
La implementación del plan estratégico se desarrollará íntegramente con recursos asignados a la institución en la meta presupuestal gestión de proyectos por las fuentes de financiamiento recursos ordinarios, donaciones y transferencias, debido a que Copesco está impedida de captar u obtener recursos propios por ser una unidad ejecutora del Mincetur.

Tabla 13. Ingresos de Copesco por fuente de financiamiento

Rubro	Presupuesto por año			
	2012	2011	2010	2009
00: Recursos ordinarios	44.848.335	51.015.767		22.385.664
04: Donaciones y transferencias		153.116	31.012.816	
09: Recursos directamente recaudados		153.116	1.687.946	
13: Donaciones y transferencias		970.846	148.344	106.600
TOTAL	44.850.347	52.294.856	32.849.106	22.492.264

Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.

Gráfico 9. Presupuesto asignado a Copesco 2009 – 2012 (S/.)



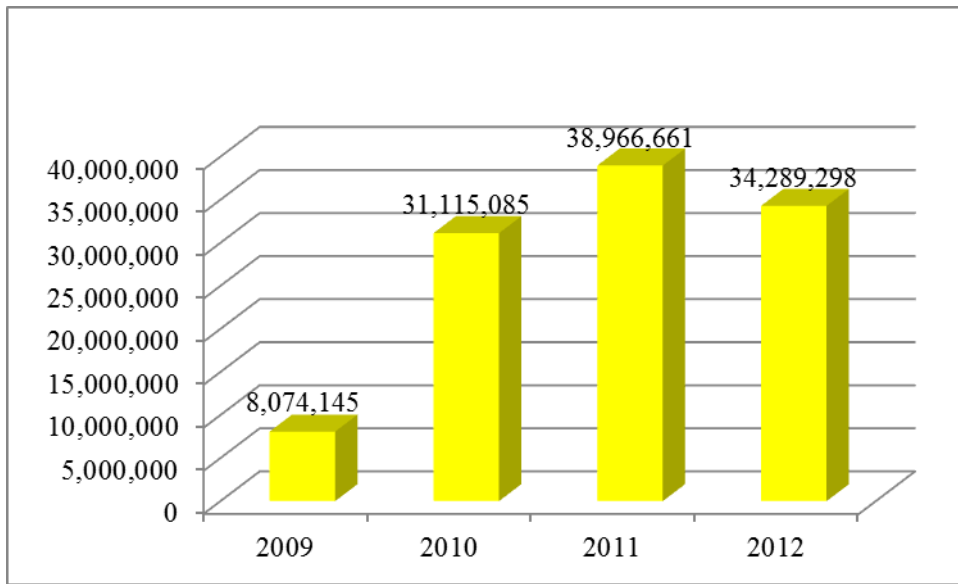
Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla 9 y el gráfico 9, el presupuesto asignado a Copesco es un presupuesto creciente con una disminución en el año 2012 debido a la menor asignación presupuestal.

4. Ejecución presupuestal

Copesco es una unidad ejecutora del Mincetur que, según información tomada del portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas, presenta el siguiente comportamiento en la ejecución de su presupuesto:

Gráfico 10. Ejecución presupuestal de Copesco (S/.)



Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.

Elaboración: Propia.

5. Comparación entre presupuesto y ejecución

Para poder analizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de Copesco, se ha tomado como periodo de estudio entre el año 2009 y el 2012, lo que demostrará cuál es la eficiencia en ejecución, es decir, si logra gastar todo el presupuesto que se le asigna, como uno de los indicadores.

Tabla 14. Flujo de ingresos y gastos de Copesco

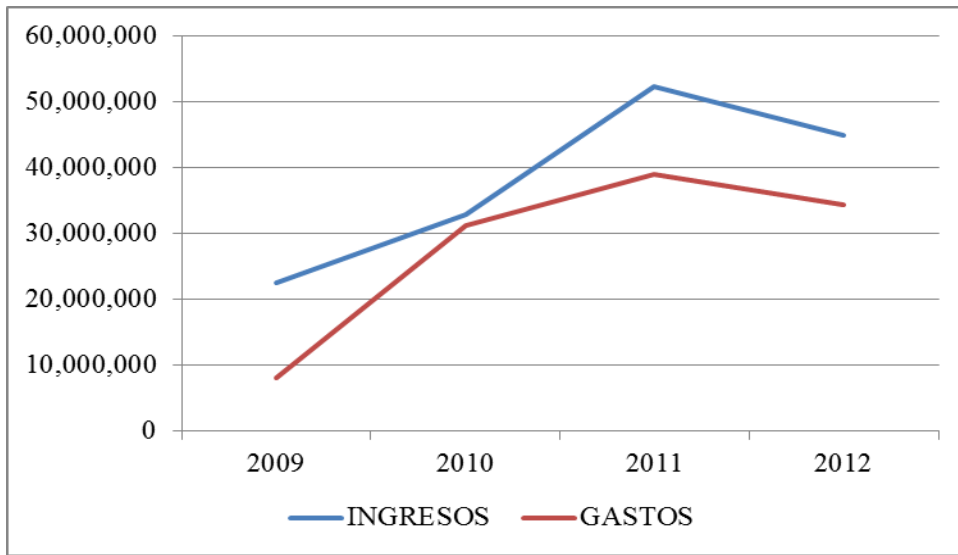
Rubro	2009	2010	2011	2012
Ingresos	22.492.264	32.849.106	52.294.856	44.850.347
Gastos	8.074.145	31.115.085	38.966.661	34.289.298
Saldo no ejecutado	14.418.119	1.734.021	13.328.195	10.561.049

Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.

Elaboración: Propia.

En la tabla 10, se aprecia que Copesco no es una institución eficiente en la ejecución del presupuesto asignado, puesto que en el periodo de estudio no hubo un año en que haya podido ejecutar todo el presupuesto seleccionado.

Gráfico 11. Presupuesto asignado comparado con presupuesto ejecutado

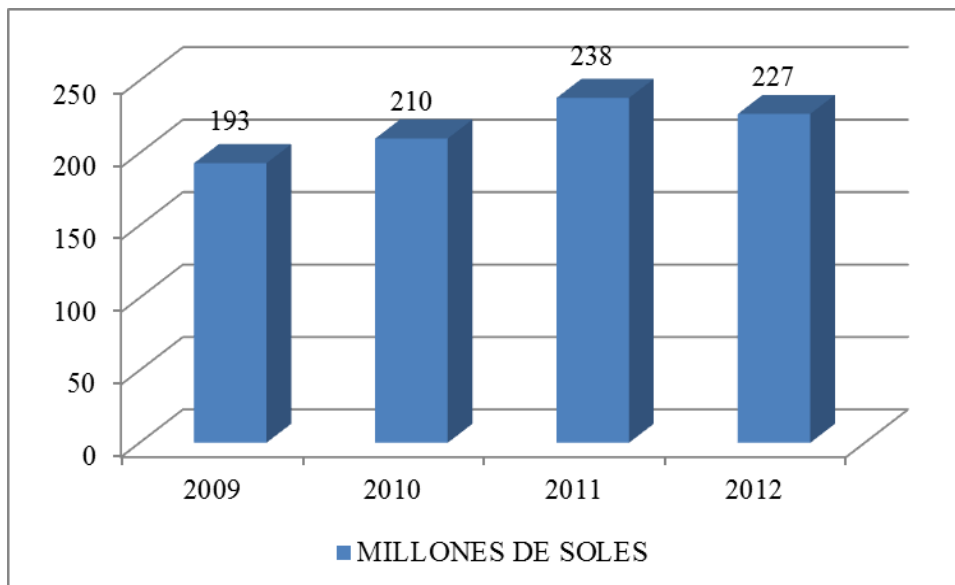


Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración: Propia.

En el gráfico 11, se observa que el comportamiento de la ejecución presupuestal tiene una relación directa con la asignación presupuestal, en los años en que se incrementó el presupuesto se ha incrementado la ejecución, y en el año 2012 disminuyeron el presupuesto y la ejecución.

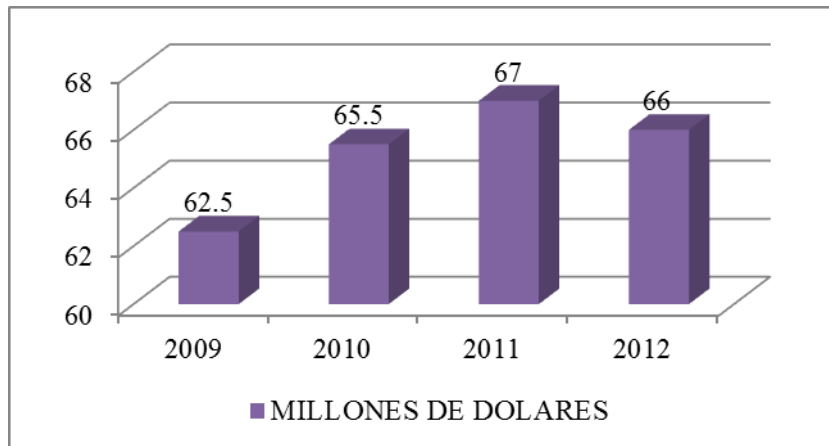
6. Relación de la ejecución presupuestal de Copesco con indicadores del sector turismo

Gráfico 12. PBI en el sector turismo



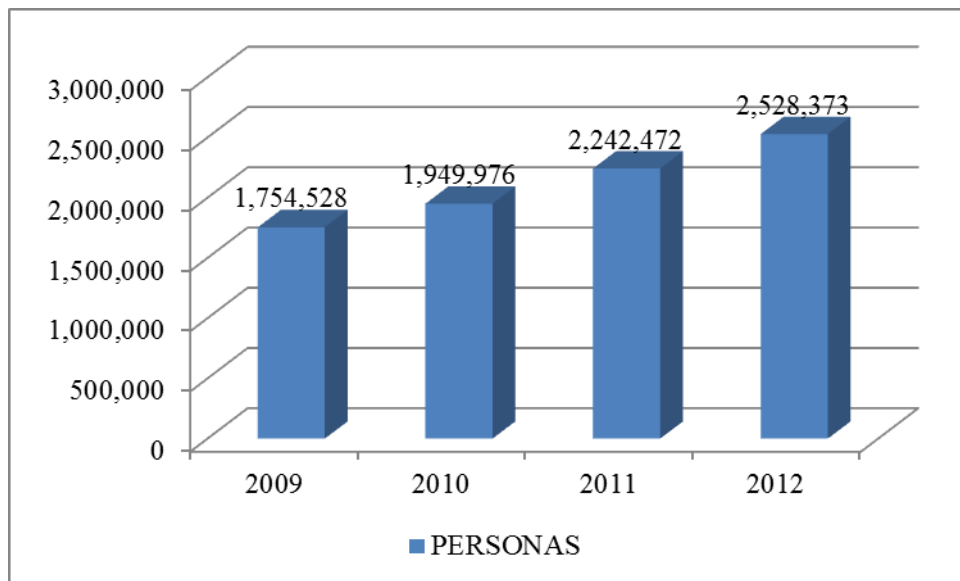
Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración: Propia.

Gráfico 13. Inversión extranjera directa en el sector turismo



Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración: Propia.

Gráfico 14. Empleo en el sector turismo



Fuente: Portal de Transparencia Ministerio de Economía y Finanzas.
Elaboración: Propia.

A partir de los cuadros anteriores es posible deducir que la relación que existe entre el comportamiento del PBI del sector turismo, la inversión extranjera en este sector y el empleo que genera el mismo, tiene una relación directa con la ejecución presupuestal de Copesco, debido a que en los lugares donde Copesco ejecuta proyectos se dinamizan los servicios complementarios de la actividad turística como la hotelería, restaurantes, transporte, entre otros.

Este desarrollo también se ve reflejado en el incremento de empleo que genera el sector turismo en las zonas de intervención.

7. Estructura del financiamiento

Tabla 15. Estructura del financiamiento por actividad

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Reclutamiento de personal													1	500,000.00	500,000.00
Cursos de capacitación													4	10,000.00	40,000.00
Evaluaciones de desempeño													12	2,000.00	24,000.00
Implementación de una web interna													1	8,000.00	8,000.00
Implementación de programa de motivación de personal													3	12,000.00	36,000.00
SUB TOTAL RECURSOS HUMANOS															608,000.00
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Reuniones de coordinación entre ejecutivos de COPESCO y Directores de DIRCETUR													4	2,000.00	8,000.00
Capacitación a los Gobiernos Subnacionales													12	3,000.00	36,000.00
Campañas de difusión													6	4,000.00	24,000.00
Publicidad en la página web													12	350.00	4,200.00
Publicidad radial y televisiva													12	5,000.00	60,000.00
SUB TOTAL MARKETING															132,200.00
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad	Costo Unit S/.	Total
Emisión de directivas internas													3	5,000.00	15,000.00
Elaboración de mapas de procesos													2	20,000.00	40,000.00
Auditoría interna de revisión de estados de ejecución de los proyectos													1	30,000.00	30,000.00
Tercerización de servicios de especialidad de estructuras													12	15,000.00	180,000.00
Servicio de supervisión de todas las fases de los proyectos													12	12,000.00	144,000.00
SUB TOTAL OPERACIONES															409,000.00
TOTAL															1,149,200.00

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La implementación del plan estratégico costará a la institución S/. 1.149.200.00, el presupuesto para la implementación de la estrategia está asegurado, pues se cuenta con recursos por S/. 7.186.439.34 en la meta presupuestal gestión de proyectos.

8. Beneficios de la estrategia

Se ha demostrado que la ejecución del presupuesto de Copesco es deficiente en relación al presupuesto asignado, entonces se sostiene la hipótesis de que si se implementa el plan estratégico será factible mejorar la eficiencia en las intervenciones logrando desarrollar mayores niveles de ejecución presupuestal y esta a su vez contribuirá a mejorar los indicadores del sector turismo como PBI, empleo e inversión extranjera.

Con la estrategia propuesta, se obtendrá los siguientes beneficios:

- Disminuir el tiempo de elaboración de estudios a nivel de perfil.
- Mejorar el tiempo de entrega de los proyectos de un año a cuatro meses.
- Mejorar la capacidad de ejecución presupuestal en un 10%.
- Posicionar la imagen de Copesco como una institución eficiente y amigable para los gobiernos subnacionales.
- Contribuir al incremento del PBI del sector turismo en 1%.
- Con una intervención eficiente y oportuna, se contribuirá al crecimiento de la población económicamente activa del sector turismo en 3%.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- A través del estudio desarrollado, se ha logrado identificar las fortalezas y debilidades de Copesco, así como las oportunidades y amenazas con las que cuenta la institución.
- Producto del análisis FODA aplicado se concluye que Copesco no aprovecha sus oportunidades ni está tomando acciones para evitar las amenazas que limitan la eficiente y oportuna ejecución de los proyectos. Así también es una entidad débil respecto a los factores internos, puesto que no supera las debilidades y no explota sus fortalezas
- Para revertir la situación descrita se determina que es necesaria la implementación de una nueva estructura orgánica que permita desarrollar la misión de la institución, considerando la creación de las Áreas de Planificación y Presupuesto, el Área de Asesoría Legal y llegar a definir unidades orgánicas hasta el tercer nivel en los órganos de línea.
- Asimismo, se debe aplicar los planes funcionales propuestos con el objeto de que Copesco logre eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión en favor de los gobiernos Subnacionales mejorando la articulación para su ejecución.
- El beneficio obtenido por la implementación de las estrategias se refleja en una mejor ejecución presupuestal, lo cual contribuye a incrementar el PBI, la inversión y el empleo directo e indirecto en el sector turismo.
- La implementación de la estrategia tiene un costo de S/. 1.149.200.00 Nuevos Soles, el cual está garantizado con recursos de su presupuesto asignado.
- Aplicar las estrategias propuestas permitirá que Copesco se consolide y aporte con la concretización de los objetivos estratégicos del sector turismo orientados a lograr que el Perú se posicione y ofrezca una oferta turística competitiva

2. Recomendación

Se recomienda implementar las estrategias mediante la implementación de los planes funcionales propuestos a fin de cumplir con los objetivos institucionales. La implementación es viable presupuestalmente.

Bibliografía

A. Hitt, Michael (1999). *Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización*. Tercera Edición. México. Thompson Editores.

Daft, Richard L. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. México. International Thompson Editores.

D'Alessio Ipinza, Fernando. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2da. Edición. Pearson. Centrum Católica Graduate Business School.

Fred R., David. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. 5ta. Edición. México. Pearson Educación.

Hernández R., Fernández C., y Baptista L., P. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª edición. México: McGraw Hill.

Karlt, Albrecht. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. Primera Edición. Ediciones Paidós. Argentina.

Pinto, Roberto. (2000). *Planeación estratégica*. Primera Edición. México.

Porter, Michael (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria S.A. de CV.

Rugman, Alan M. (2006). *Planificación estratégica*. Ecuador.

Plan Estratégico Nacional de Turismo (2012-2021).

Plan Estratégico Institucional del Proyecto Especial Regional Plan Copesco 2007-2011.

Ley N° 27889, Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional.

Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 31/03/2013.

<http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&letter=U&id=439&Itemid=100311>

Observatorio Turístico del Perú. Fecha de consulta: 20/10/2013.

<<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur.php?pa=peru&id=datecoperu>>

Dirección Técnica de Demografía y Estudios Sociales y Centro de Investigación y Desarrollo del INEI. *Perfil sociodemográfico del Perú* (2ª edición). Lima: Centro de Edición de la Oficina Técnica de Difusión del INEI. pp. 23-29. Fecha de consulta: 27/12/2013.

<<http://www.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>>

Anexos

Anexo 1. Relación de países que recibieron mayor cantidad de turistas durante el año 2012

Posición Mundial	País	Continente	Llegadas de turistas internacionales 2012	Cambio respecto 2011
1	Francia	Europa	83.0 millones	 1.80%
2	Estados Unidos	América	67.0 millones	 6.80%
3	China	Asia	57.7 millones	 0.30%
4	España	Europa	57.7 millones	 2.70%
5	Italia	Europa	46.4 millones	 0.50%
6	Turquía	Europa	35.7 millones	 3.00%
7	Alemania	Europa	30.4 millones	 7.30%
8	Reino Unido	Europa	29.3 millones	 0.10%
9	Rusia	Europa	25.7 millones	 13.40%
10	Malasia	Asia	25.0 millones	 1.30%
11	Austria	Europa	24.1 millones	 4.90%
12	Hong Kong	Asia	23,7 millones	 6.50%
13	México	América	23.4 millones	 0.00%
14	Ucrania	Europa	23,0 millones	 7.50%
15	Tailandia	Asia	22.3 millones	 16.20%
16	Canadá	América	16.3 millones	 1.80%
17	Grecia	Europa	15,5 millones	 5.50%
18	Polonia	Europa	14,8 millones	 11.20%
19	Arabia Saudí	Asia	13,6 millones	 21.90%
20	Macao	Asia	13,5 millones	 5.00%
21	Países Bajos	Europa	11,6 millones	 3.40%

Posición Mundial	País	Continente	Llegadas de turistas internacionales 2012	Cambio respecto 2011
22	Egipto	Africa	11.1 millones	 17.90%
23	Corea del Sur	Asia	11.1 millones	 13.70%
24	Suecia	Europa	10.9 millones	 9.50%
25	Croacia	Europa	10.3 millones	 4.50%
26	Hungría	Europa	10.3 millones	
27	Marruecos	Africa	9.3 millones	
28	Sudáfrica	Africa	9.1 millones	
29	República Checa	Europa	8.9 millones	
30	Suiza	Europa	8.5 millones	
31	Emiratos Árabes Unidos	Asia	8.9 millones	
32	Japón	Asia	8.3 millones	
33	Indonesia	Asia	8.0 millones	
34	Portugal	Europa	7.6 millones	 3.80%
35	Bélgica	Europa	7.5 millones	
36	Taiwán	Asia	7.3 millones	
37	Vietnam	Asia	6.8 millones	
38	India	Asia	6.6 millones	
39	Australia	Oceanía	6.1 millones	
40	Túnez	Africa	5.9 millones	
41	Brasil	América	5.6 millones	
42	Argentina	América	5.5 millones	
43	República Dominicana	América	4.5 millones	
44	Kazajistán	Europa	4.4 millones	
45	Filipinas	Asia	4.2 millones	
46	Finlandia	Europa	4.2 millones	 0.80%
47	Camboya	Asia	3,5 millones	
48	Chile	América	3,5 millones	
49	Puerto Rico	América	3,0 millones	
50	Israel	Asia	2,8 millones	 2.30%

Fuente: Organización Mundial del Turismo OMT.

Anexo 2. Cuadro de asignación de personal aprobado (2007)

Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL NECESARIO	CLASIFICACIÓN	CARGO DE CONFIANZA
I	DIRECCIÓN EJECUTIVA			
01	Director Ejecutivo	1	EC	1
02	Abogado III	1	SP-ES	
03	Secretaria III	1	SP-AP	
04	Auxiliar Administrativo	1	SP-AP	
SUB TOTAL		4		1
II	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN			
05	Jefe	1	SP-DS	
06	Economista IV	1	SP-ES	
07	Contador IV	1	SP-ES	
08	Tesorero III	1	SP-ES	
09	Especialista Administrativo III	1	SP-ES	
SUB TOTAL		5		
III	UNIDAD DE ESTUDIOS, PROYECTOS Y SUPERVISIÓN			
10	Jefe	1	SP-DS	
11	Especialista en Proyecto de Inversión Pública IV	1	SP-ES	
12-14	Especialista en Proyecto de Inversión Pública III	3	SP-ES	
15	Ingeniero IV	1	SP-ES	
16	Arquitecto IV	1	SP-ES	
SUB TOTAL		7		
IV.	UNIDAD DE EJECUCIÓN DE OBRAS			
17	Jefe	1	SP-DS	
18-21	Ingeniero IV	4	SP-ES	
SUB TOTAL		5		
TOTAL		21		

Fuente: Manual de Organización y Funciones de Copesco.

Anexo 3. Relación de cargos actualizados de Plan Copesco Nacional

Nº	Apellidos y nombres	Cargo
Dirección ejecutiva		
1	Marcelo Flores Gilmer	Abogado Especializado
2	Monsefu Cubas Silvia Nancy	Secretaria Ejecutiva
3	Ladrón de Guevara Landa Samuel	Abogado
4	Silva Romero Alicia	Asistente Administrativo
5	Sabas Atoche Iraida	Técnico Administrativo
Unidad de administración		
6	Ormeño Yori Cynthia Liz	Jefa de Unidad
7	Campos Martínez Maribel	Secretaria Ejecutiva
8	Ramírez Cedeño Mariella Emelda	Contadora
9	Ortiz del Solar Gustavo Daniel	Tesorero
10	Elías Chávez Manuel Martin	Esp. Control Previo
11	Tacuche Mesia Elinda	Esp. Presupuesto púb.
12	Torres Ruiz Katherine Denisse	Enc. del Área de RR.HH.
13	Calle Cama Eduardo Elías	Enc. del área de Control pat. y serv. Grles.
14	Moya Goycochea Rafael Cesar	Enc. de Logística
15	Moya Goycochea Rafael Cesar	Especialista en Logística
16	Montero Chávez Lucia Idania	Esp. Informática y com.
17	Cora Quispe Raúl Esmir	Analista de Procesos log.
18	Choquehuanca Huertas Emerson	Prof. Planificación de pip
19	Arista Severino Denis Omar	Asistente Contable
20	Calderón Cueva Harold Danilo	Asistente Contable
21	Quispe Yupanqui Jorge Fernando	Asistente Logístico
22	Rivasplata Ramírez Arnold Rubén	Asistente Logístico
23	Ñaupas Paucar Natalie Jaqueline	Auxiliar Contable
24	Felices Jiménez Maribel	Técnico en Archivo
25	Acuña Tirado Luciano	Conductor

N°	Apellidos y nombres	Cargo
Unidad de estudios		
26	Almeida Ramos Giovanna	Jefa de Unidad
27	Santillán Jivaja Susana	Secretaria Ejecutiva
28	Roca Huamán María del Carmen	Coord. Est. Preinversión
29	Ruberto Vargas Renzo	Coord. Est. Definitivos
30	Galdós Arias Enrique Maqui	Adm. de contratos
31	Ayala Peña Ítala Pamela	Esp. En est. Definitivos
32	Calderón Loayza Carlos Enrique	Esp. En est. Definitivos
33	Clavijo Nieves Ricardo Valerio	Esp. En est. Definitivos
34	Loayza Madariaga Clever	Esp. Evaluación y revisión de est. Definitivos
35	Mendoza Santos Fernando	Esp. En est. Definitivos
36	Zurita Villarroel Vicente Virgilio	Esp. Mecánico eléctrico
37	García Robles Francisco	Esp. En est. Definitivos
38	Amayo Robles Roberto	Esp. En est. Definitivos
39	Carpio Castillo Jakelyn	Esp. En proy. de inversión
40	Martel Veramendi Jackelyn	Esp. En est. Preinversión
41	Castro Maguiña Luis Alfredo	Esp. En est. Preinversión
42	Pasquel Santillán Dino Alejandro	Analista est. Definitivos
Unidad de obras		
43	Asmat Girao Ramiro Abelardo	Jefe de Unidad
44	Sánchez Ortega María Sunita	Secretaria Ejecutiva
45	Santos Villar Gilberto	Coordinador de Obras
46	Caccha Arango Raúl Rafael	Coordinador de Obras
47	Romero Zea Anggela Soledad	Coordinador de Obras
48	Espinoza Salcedo Hugo Javier	Liquidador de Obras
49	Gálvez Romero Carmen	Esp. Liquidaciones téc. de obras
50	Pérez Descalzi Luis Fortunato	Coordinador de Obras
51	Esquivel Cerrón Luz Yolanda	Coordinadora de Obras
52	Bazalar Aguilar Jorge Abel	Coordinador de Obras
53	Tincopa Zarate Pedro Enrique	Asistente
54	Tena Ysla Pedro Enrique	Asistente en Planificación

Fuente: Área de Recursos Humanos de Copesco.

Anexo 4. Encuesta de percepción de Plan Copesco Nacional

ENTIDAD:

1.- ¿Qué opinión tiene de la Intervención de Plan Copesco Nacional?

Muy bueno Bueno Regular Malo Deficiente

2.- ¿Considera que las intervenciones de Plan Copesco Nacional son positivas para el desarrollo del turismo en su región?

SÍ NO

3.- ¿Cómo percibe la población la intervención de Plan Copesco Nacional en su región?

Muy bueno Bueno Regular Malo Deficiente

4.- ¿Cuáles de las siguientes actividades económicas, generan mayores ingresos para su región? Si presenta varias, coloque valores del 1 al 8 según su relevancia.

Minería Agricultura Ganadera Turística Pesca

Construcción Comercio Industria Transporte

Si es otra la actividad económica que genera mayor ingreso, señale cual es:

.....

5.- ¿Cuál es el grado de impacto que tiene el turismo en el desarrollo de la economía de su región?

Muy Importante Importante No tiene Importancia

6.- ¿Qué problemas considera que tiene su región para mejorar las actividades turísticas?

- No cuenta con un producto turístico.
- Los atractivos turísticos que actualmente se venden no cuentan con las condiciones necesarias para recibir a los turistas (faltan instalaciones turísticas adecuadas), existen atractivos privados que no cuentan con recursos para mejorarlos.
- Existen problemas sociales entre la población rural y las empresas transnacionales, problemas contaminación.
- Falta de compromiso de las autoridades locales y regionales por mejorar las vías de comunicación entre las provincias, distritos y hacia los principales atractivos turísticos.
- Saneamiento físico y legal de los recursos arqueológicos existentes en nuestra región por parte de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, lo que ocasiona que dichos recursos puedan ser invadidos por pobladores inescrupulosos.
- Falta de proyectos de investigación en los recursos arqueológicos.

7.- ¿Aproximadamente, en cuánto aumentó la visita de turistas luego de la intervención realizada por Plan Copesco Nacional en su región?

0% 20% 50% 75% No hubo intervención

Algún comentario adicional:

No se ha medido, pero la infraestructura sí ha permitido brindar un mejor servicio al turista.

8.- ¿Percibe que mejoró la situación económica de los pobladores de su región luego de la intervención realizada por Plan Copesco Nacional?

0% 20% 50% 75% No hubo intervención

Podría indicar el hecho que demostraría la mejora o por qué no hubo:

.....

9.- Indique qué dificultades identifica para trabajar con Plan Copesco Nacional

.....

10.- ¿Considerando que la calidad de las intervenciones de Plan Copesco Nacional, se encuentra definida por los parámetros listados, marque con una “x” según corresponda?

Parámetro	SÍ	NO
Se ejecutó en el tiempo previsto		
Presenta deficiencias técnicas estructurales en poco tiempo		
La obra es acorde con las normas de construcción		
Responde al objetivo del PIP		
El diseño es funcional y/o adecuado		
Se realizaron obras complementarias para preservar lo ejecutado		
Fue transferida oportunamente		
Se mimetiza la intervención con el entorno del recurso turístico		

11.- ¿Cuánto tiempo demora la transferencia contable de la inversión ejecutada por Copesco NACIONAL a su región, contado desde la transferencia física de la obra? No tenemos referencia porque en este periodo no hemos recibido transferencia alguna.

Hasta 6 meses Hasta 1 año Más de 1 año

12.- ¿Respecto a la conservación, operación y mantenimiento de las obras en donde hubo intervención de Copesco Nacional, qué problemas u obstáculos presenta su región?

Problema u obstáculo	Marque "X"
No es priorizado por el Gobierno Regional de Turno	
Al no ser prioritario es abandonado	
Al no ser prioritario se minimizaron los recursos	
Por la falta de transferencia de la obra (física y contablemente) por Plan Copesco Nacional	
El costo de mantenimiento es muy alto	

Otros no considerados:

.....
.....

Anexo 5. Resultado de la encuesta de percepción clientes externos

RESULTADO DE ENCUESTA DE PERCEPCION DE CLIENTES EXTERNOS				
NRO	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD	FRECUENCIA
1	¿Qué opinión tiene de la Intervención de Plan COPESCO Nacional?	Muy Bueno	0	0.0
		Bueno	3	17.6
		Regular	4	23.5
		Malo	10	58.8
		Deficiente	0	0.0
2	¿Considera que las intervenciones de Plan COPESCO Nacional son positiva para el desarrollo del Turismo en su región?	Si	12	70.6
		No	5	29.4
3	¿Cómo percibe la población la intervención del Plan COPESCO Nacional en su Región?	Muy Bueno	0	0.0
		Bueno	4	23.5
		Regular	12	70.6
		Malo	1	5.9
		Deficiente	0	0.0
4	¿Cuáles de las siguientes actividades económicas, generan mayores ingresos para su región?	Minería	2	11.8
		Agricultura	5	29.4
		Ganadera	4	23.5
		Turismo	2	11.8
		Pesca	0	0.0
		Comercio	4	23.5
5	Cual es el grado de Impacto que tiene el Turismo en el desarrollo de la economía de su región	Muy Importante	1	5.9
		Importante	12	70.6
		No Tiene Importancia	4	23.5
6	¿Qué problemas considera que tiene su región para mejorar las actividades turística?	No cuenta con producto turístico	0	0.0
		Falta de Instalaciones turísticas adecuadas	3	17.6
		Existen problemas sociales	3	17.6
		Falta de compromisos de las autoridades	4	23.5
		Problemas con saneamiento físico legal	2	11.8
		Falta de proyectos turísticos	5	29.4
7	¿En cuanto aumento la visita de turistas luego de la intervención realizada por Plan COPESCO Nacional en su región?	0%	2	11.8
		20%	15	88.2
		50%	0	0.0
		75%	0	0.0
		100%	0	0.0
8	Mejoró la situación económica de los pobladores de su región?	0%	4	23.5
		20%	13	76.5
		75%	0	0.0
		100%	0	0.0
9	Que dificultades encuentra para trabajar con el Plan COPESCO Nacional	Comunicación	16	94.1
		Permisos	1	5.9
		Presupuestos	0	0.0
10	Cuanto tiempo demora el Plan COPESCO en transferir proyectos	hasta tres meses	0	0.0
		de tres a seis meses	1	5.9
		de seis meses a un año	9	52.9
		mas de un año	7	41.2

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Ficha técnica de la encuesta sobre clientes externos

- Nombre del Proyecto de Investigación:	Plan Copesco Nacional
- Encargados de la encuesta:	Srta. Carolina L. Abanto Vigo y Sr. Gilmer Marcelo Flores
- Fecha de realización de campo:	Del 21.10.2013 al 25.10.2013
- Grupo objetivo:	Directores Regionales de comercio exterior y turismo de las 17 regiones en donde Plan Copesco tuvo intervención
- Diseño muestral:	Muestreo aleatorio simple
- Marco muestral:	Base de datos de las páginas web de los gobiernos regionales de las 17 regiones intervenidas
- Tamaño de la muestra:	17 encuestas
- Técnica de recolección:	Encuestas enviadas y recibidas vía correo electrónico
- Cobertura geográfica:	17 regiones: Lima, Arequipa, Tumbes, Huancavelica, San Martín, Huánuco, Lambayeque, Cajamarca, Puno, La Libertad, Loreto, Ucayali, Amazonas, Piura, Ancash, Ica, Ayacucho
- Margen de error y confiabilidad:	0.5
- Fecha de entrega del informe:	26.10.2013
- Temas o tema concreto al que se refiere:	Ver el cuestionario que se adjunta.
- Objetivo General:	Captar la percepción del cliente externo sobre Plan Copesco
- Objetivo Específico 1:	Identificación del Factor Económico
- Objetivo Específico 2:	Identificación de Factores de Gestión
- Objetivo Específico 3:	Identificación del Factor Eficiencia
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 2,3,4,5,6,7,8 Grupo 01 referido al Factor Económico
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 1, 9,10 Grupo 02 referido al Factor Gestión de Copesco Nacional
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 11,12 Grupo 03 referido al Factor Eficiencia

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Anexo 6. Encuesta de diagnóstico interno

Cuestión previa

Plan Copesco Nacional, en el marco de la implementación del sistema de control interno, contrató y elaboró un Informe de Diagnóstico, el cual advierte las fortalezas y debilidades de la organización respecto del citado sistema. No obstante, a fin de conocer el grado de confiabilidad de la información que se utilizará en un trabajo de investigación que estudia la organización, sobre la base de la información del diagnóstico, su experiencia y conocimiento de la organización, agradeceré responda las siguientes preguntas:

1.- ¿La estrategia de gestión que se viene aplicando a Plan Copesco Nacional, basada en la coordinación continua de los ejecutivos de la entidad en la adopción de decisiones es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

2.- ¿Considera que la estructura orgánica de la entidad es suficiente para el cumplimiento de sus funciones y metas asignadas?

- Sí
- No

¿Qué modificaciones plantearía?.....

.....

3.- ¿El personal de la organización presenta características de adaptabilidad y se encuentra motivado para innovar?

- Sí
- No

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

4.- Indique qué dificultades o limitaciones identifica en los recursos humanos de la entidad.

.....

5.- ¿Cuáles son los sistemas informáticos con los que cuenta la entidad que aporten a la toma de decisiones estratégicas?

.....

6.- ¿Percibe que al efectuar la entidad coordinaciones en el marco de sus proyectos estos resultan efectivos?

- Sí
- No

Cuál es el mecanismo de coordinación:.....

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

7.- ¿Considera que la difusión de las actividades de la entidad son importantes para la gestión?

Muy importante	Importante	No tiene importancia

Cuál es el medio que tiene la entidad para la difusión:.....

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

8.- ¿La naturaleza del proyecto hace que la entidad sea más ágil y reaccione oportunamente ante situaciones adversas que afectan la gestión de los proyectos?

- Sí
- No

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

9.- Ubique la siguiente relación en el cuadro. Puede considerar más de una en cada concepto.

- Asignación presupuestal
- Transferencia de la inversión ejecutada
- Comunicación organizacional
- Ejecución presupuestal

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

10.- ¿Cómo calificaría la información que brinda la página web de la entidad?

Óptima	Regular, poco amigable	Deficiente o desactualizada	No registra información

La calificaría como:

Gran fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Gran debilidad

11.- ¿En promedio, cuánto tiempo demora la revisión de proyectos de inversión presentados por los gobiernos regionales?

- De 1 mes a 3 meses
- De 3 meses a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de 1 año

Alguna precisión al respecto:

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 7. Resultado de la encuesta de diagnóstico interno

RESULTADOS DE ENCUESTA DE PERCEPCION DE CLIENTES INTERNOS				
NRO	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD	FRECUENCIA
1	¿La estrategia de gestión que se viene aplicando a Plan COPESCO Nacional, basada en la coordinación continua de los ejecutivos de la entidad en la adopción de decisiones es... ?	Muy Bueno	5	62.5
		Bueno	3	37.5
		Regular	0	0.0
		Malo	0	0.0
		Deficiente	0	0.0
2	¿Considera que la estructura orgánica de la entidad es suficiente para el cumplimiento de sus funciones y metas asignadas?	Si	0	0.0
		No	8	100.0
3	¿El personal de la organización presenta características de adaptabilidad y se encuentra motivado para innovar?	Si	8	100.0
		No	0	0.0
4	¿Percibe que la entidad, al efectuar coordinaciones en el marco de sus proyectos, estos resultan efectivos?	Si	7	87.5
		No	1	12.5
5	¿Considera que la difusión de las actividades de la entidad son importantes para la gestión?	Muy Importante	8	100.0
		Importante	0	0.0
		No Tiene Importancia	0	0.0
6	¿La naturaleza de proyecto, hace que la entidad sea más ágil y reaccione oportunamente ante situaciones adversas que afectan la gestión de proyectos?	Si	8	100.0
		No	0	0.0
8	¿Cómo calificaría la información que brinda la página web de la entidad?	Óptima	2	25.0
		Regular, poco amable	1	12.5
		Deficiente o desactualizada	5	62.5
		No registra información	0	0.0
9	En Promedio ¿ Cuánto tiempo demora la revisión de proyectos de inversión presentados por los Gobiernos Regionales?	De 1 mes a 3 meses	1	12.5
		De 3 meses a 6 meses	1	12.5
		de 6 meses a 1 año	6	75.0
		Más de 1 año	0	0.0

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Ficha técnica de la encuesta sobre clientes internos

- Nombre del Proyecto de Investigación:	Plan Copesco Nacional
- Encargados de la encuesta:	Srta. Carolina L. Abanto Vigo y Sr. Gilmer Marcelo Flores
- Fecha de realización de campo:	Del 04.11.2013 al 08.11.2013
- Grupo objetivo:	Ejecutivos de la entidad
- Diseño muestral:	Muestreo aleatorio simple
- Marco muestral:	Plan Copesco Nacional
- Tamaño de la muestra:	8 encuestas
- Técnica de recolección:	Encuestas enviadas y recibidas vía correo electrónico
- Cobertura geográfica:	San Isidro, Lima – Perú, Sede de Plan Copesco Nacional
- Margen de error y confiabilidad:	0.5
- Fecha de entrega del informe:	11.11.2013
- Temas o tema concreto al que se refiere:	Ver el cuestionario que se adjunta
- Objetivo General:	Captar la percepción del cliente interno sobre Plan Copesco
- Objetivo Específico 1:	Identificación del Factor de Difusión
- Objetivo Específico 2:	Identificación de Factores de Gestión
- Objetivo Específico 3:	Identificación del Factor Recursos Humanos
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 7,10 Grupo 01 referido al Factor de Difusión
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 1, 2, 6, 8, 11, 9, Grupo 02 referido al Factor Gestión de Copesco Nacional.
- Alineación de preguntas con los objetivos:	Preguntas 3, 4, Grupo 03 referido al Factor Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Anexo 8. Encuesta aplicada para hallar la misión

1.- ¿Por qué existimos como Plan Copesco?

.....
.....

2.- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos como Copesco?

.....
.....

3.- ¿Quiénes son nuestros usuarios o beneficiario objetivo?

.....
.....

4.- ¿En dónde se encuentran nuestros usuarios o beneficiario objetivo?

.....
.....

5.- ¿Qué necesidades satisfacemos?

.....
.....

6.- ¿Cómo vamos a satisfacer estas necesidades?

.....
.....

7.- ¿Qué características nos hace diferentes y especiales a comparación de otras entidades públicas ejecutoras?

.....
.....

Gracias

Anexo 9. Matriz FODA cruzado de Plan Copesco Nacional

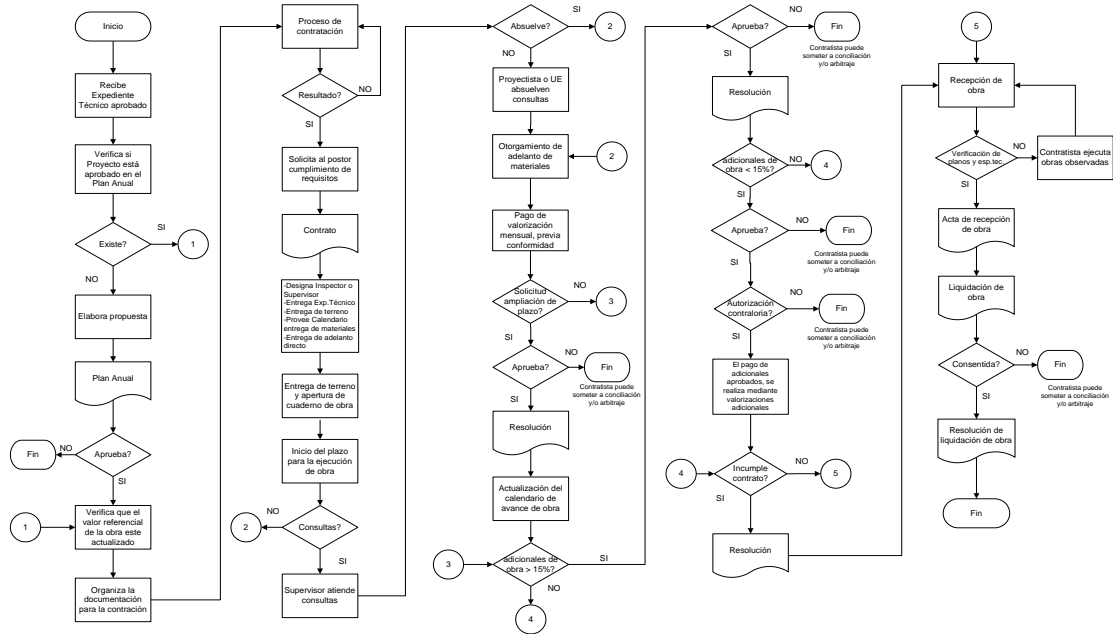
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Las decisiones adoptadas por la entidad son tomadas de manera concertada entre los ejecutivos	D1: La información contenida en el portal web se encuentra desactualizada y no difunde de manera adecuada las obras en donde la entidad tuvo intervención.
	F2: El personal de la entidad presenta una actitud crítica a la estructura orgánica actual y se encuentra motivado para plantear modificaciones e innovaciones en los instrumentos de gestión	D2: Plan COPESCO Nacional cuenta con una estructura orgánica que no va acorde con las funciones que realiza y cuenta con documentos de gestión desfasados en relación a los objetivos seguidos por la entidad.
	F3: La Red de contactos que maneja la entidad permite coordinar de manera efectiva la ejecución de los proyectos donde ésta interviene	D3: El cuadro de Asignación de Cargos difiere de las necesidades reales de recursos humanos que requiere la entidad y vienen siendo coberturados a través de contrataciones CAS.
	F4: La entidad cuenta con una plataforma web que puede ser utilizada para la para la difusión de sus actividades y/o proyectos	D4: Existencia retrasos en la transferencia de inversiones o de proyectos ya concluidos.
	F5: La Visión de proyecto de Plan COPESCO Nacional permite actuar de manera rápida y oportuna ante determinados problemas	D5: El sistema de trámite documentario no responde a la necesidad de la entidad y no cuenta otros sistemas informáticos de procesos que coadyuven a la toma de decisiones.
	F6: COPESCO cuenta con un presupuesto asegurado y creciente en los últimos años.	D6: Falta de personal capacitado para revisar estudios y proyectos presentados por los gobiernos regionales.
OPORTUNIDADES		
O1: El presupuesto asignado a la entidad es creciente cada año.	F1,F2,F6,F4,O1,O2,O3,O5: Difundir las intervenciones de COPESCO mediante páginas web.	O5,D5: Adquisición de sistemas informáticos sofisticados que vayan acorde con la necesidad de la entidad.
O2: La cartera de proyectos es priorizada por el MINCETUR acorde con planes nacionales.	O3,O4,O5,F1,F2,F3,F6: Contratar personal motivado y adquirir sistemas tecnológicos para alcanzar las metas turísticas.	F1,F5,A1,A2,A3,A4: Desarrollo de normatividad para transparentar la ejecución de COPESCO como instrumento ante la desconfianza de la población y la baja calidad de los proyectos.
O3: La coyuntura favorable para mejorar el índice de competitividad turística mediante inversiones en infraestructuras.	O2,O3,F3: Establecer convenios de cooperación intersistitucional con los gobiernos regionales en donde se esté ejecutado los proyectos de mejora de infraestructura turística a fin se brinden las facilidades del caso.	F3, A5: Difundir las tareas de COPESCO a través de la red de contactos para dar a conocer el logro de los objetivos y los procedimientos administrativos con los que interactúa la entidad.
O4: El flujo turístico es creciente por el posicionamiento de Perú como destino turístico.	F6,O4: Desarrollar mapas de procesos para cubrir y mejorar las necesidades de la entidad.	F1,F5,A2,A5: Desarrollar programas, cursos y talleres a fin de difundir la visión de COPESCO y así trabajar de acuerdo a sus objetivos.
O5: En la actualidad existen sistemas de tecnología de la información disponibles en el mercado para mejorar procesos para cubrir la necesidad de la entidad.	F5,O4: Fomentar, potenciar e involucrar la participación de los gobiernos subnacionales en la supervisión de los proyectos de COPESCO	
Fuente: Elaboración propia, 2013.	F1,F3,O2: impulsar redes de innovaciones priorizadas con planes nacionales.	
AMENAZAS		
A1: Los procedimientos administrativos de otras entidades con las que COPESCO Interactúa presentan plazos de resolución no respetados o inciertos.	F3, A1: Establecer convenios de cooperación interinstitucional con las entidades donde Plan COPESCO Nacional requiere la documentación necesaria para la ejecución de sus obras.	D3,D5,O1,O2,O3,O4,O5: Implementar personal activo para reestablecer los proyectos y mostrar un eficiente desempeño laboral.
A2: El desconocimiento de los objetivos y alcances de la institución en la población genera desconfianza en las intervenciones, generando conflicto social.	F4, A2: Establecer un plan de difusión de las funciones que realiza Plan Copesco Nacional a través de su portal web.	D1, A2: Actualización de la información contenida en el portal web presentándola de manera amigable.
A3: La baja calidad de los proyectos presentados por los Gobiernos Regionales genera reformulaciones y atrasos en los plazos de la entidad.		
A4: La existencia de trabas burocráticas y normativas para el inicio de intervenciones, lo que genera poca credibilidad de los Gobiernos Regionales por demora en concretar el proyecto.		
A5: El deficiente cumplimiento del compromiso de los Gobiernos Regionales en la fase operación y mantenimiento que genera la pérdida parcial o total del proyecto, así como el deterioro de la imagen de la entidad.		

Fuente: Elaboración propia 2013.

Anexo 10. Propuesta de flujogramas de procesos e identificación de cuellos de botella

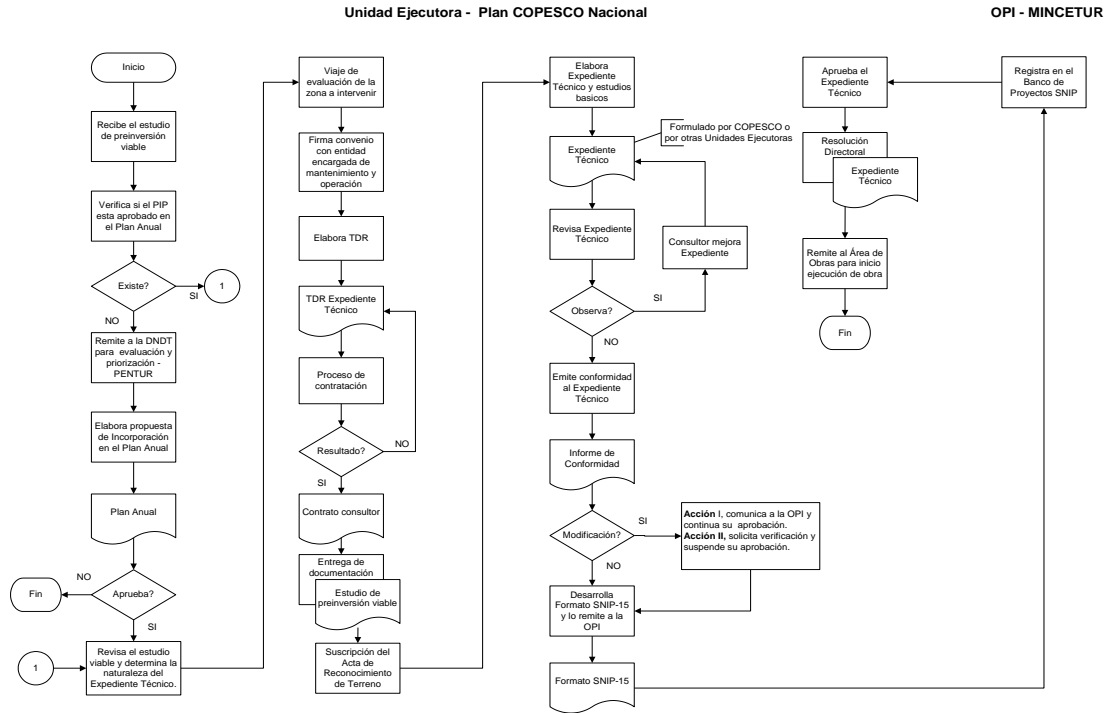
EJECUCIÓN DE LA OBRA POR ADMINISTRACIÓN INDIRECTA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE TURISMO

Unidad Ejecutora – Plan COPESCO Nacional



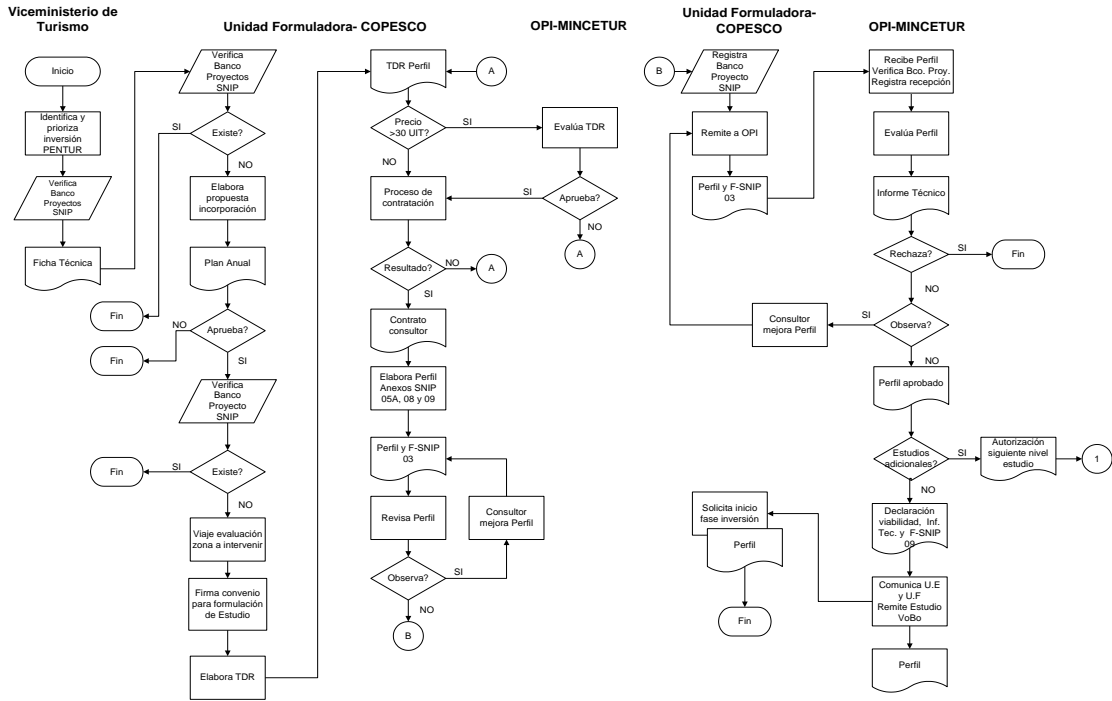
Fuente: Elaboración propia, 2013.

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL ESTUDIO DEFINITIVO O EXPEDIENTE TÉCNICO DETALLADO



Fuente: Elaboración propia, 2013.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERFIL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE TURISMO



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Anexo 11. Portafolio de inversiones a nivel de preinversión

PORTAFOLIO DE INVERSIONES A NIVEL DE PRE INVERSIÓN				
Nº	Región	Nombre del Proyecto	SNIP	Monto de Inversión (en millones S/.)
1	Loreto	Mejoramiento, Ampliación e instalación de Servicios Turísticos Públicos en las comunidades asentadas en el corredor turístico Rumbo al Dorado en la Reserva Nacional Pacaya Samiria - Provincias de Nauta y Requena - Región Loreto.	160105	8,206,659.00
2	Loreto	Acondicionamiento del parque turístico nacional Laguna Quistococha, en el distrito de San Juan Bautista, Provincia de Maynas - Región Loreto	144022	36,614,548.00
3	Ayacucho	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Públicos en el Pueblo de Quinua, Distrito de Quinua, Provincia de Huamanga – Región Ayacucho.	271024	9,933,839.00
4	Ayacucho	Mejoramiento e Instalación de los Servicios Turísticos Públicos del Centro Histórico de Ayacucho, Provincia de Huamanga.	----	1,500,000.00
5	Junín	Señor de Muruhuay - Mejoramiento de los servicios turístico públicos del circuito turístico: santuario del Señor de Muruhuay - Gruta de Huagapo, distritos de Acobamba y Palcamayo, provincia de Tarma, región Junín	----	5,000,000.00
6	Junín	Mejoramiento de los servicios turístico públicos del circuito turístico: santuario del Señor de Muruhuay - Gruta de Huagapo, distritos de Acobamba y Palcamayo, provincia de Tarma, región Junín	----	5,000,000.00
7	Puno	Construcción del Malecón EcoTurístico en la Bahía del Lago Titicaca en el Distrito de Pomata-Chucuito -Puno	----	6,000,000.00
8	Puno	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Públicos para la visita a la Isla Amantaní, Provincia y Región Puno.	----	20,000,000.00
9	Puno	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Públicos de la Isla Taquile - Distrito de Amantani-Provincia y Región Puno.	----	22,000,000.00
10	Amazonas	Mejoramiento e Instalación de los Servicios Turísticos Públicos en el Circuito Turístico del Centro Histórico de la Ciudad de Chachapoyas, Provincia de Chachapoyas, Región Amazonas	----	13,854,886.96
11	Arequipa	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Públicos relacionados al entorno y acceso a la Ruta Turística Valle del Colca de la Localidad de Chivay - Provincia de Caylloma- Región Arequipa en el ingreso a la localidad de Chivay	----	6,000,000.00
12	Ancash	Mejoramiento de los servicios turísticos Públicos del Campo Santo de Yungay y Provincia de Yungay , Región Ancash	----	5,000,000.00
13	Cajamarca	Instalación de servicios turísticos de Disfrute del Paisaje e Interpretación en la Ruta de las Cataratas de Llanacora-Distrito de Llanacora-Cajamarca	----	3,000,000.00
14	Huánuco	Acondicionamiento turístico del Complejo Arqueológico de Kotosh - Sector Manos Cruzadas	----	4,000,000.00
15	Lalibertad	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Públicos en las Hucas del Sol y la Luna, Sector Plataforma I - Huaca de la Luna, Distrito de Moche, provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad	----	10,800,000.00
16	Lima	Mejoramiento de los Servicios Públicos del Disfrute del Paisaje en el Monumento Arqueológico de Bandurria, Distrito de Huacho, Provincia de Huaura – Región Lima.	----	3,000,000.00
17	Tacna	Remodelación y Acondicionamiento Turístico de la Estación del Ferrocarril de Tacna-Arica	----	7,000,000.00
18	Tumbes	Mejoramiento de los Servicios Turísticos del Santuario Nacional los Manglares, Provincia Tumbes, Región Tumbes.	----	585,441.89
Total				167,495,374.85

Fuente: Información obtenida a partir del Plan Operativo Institucional de Copesco.

Anexo 12. Portafolio de inversiones a nivel de inversión – expedientes técnicos

PORTAFOLIO DE INVERSIONES A NIVEL DE INVERSIÓN - EXPEDIENTES TÉCNICOS				
Nº	Región	Nombre del Proyecto	SNIP	Monto de Inversión (en millones S/.)
1	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos Arqueológico de Macro -Región Amazonas	29446	57,726,791.00
2	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos en el Sitio Arqueológico La Congona – Sector A – Región Amazonas		
3	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos en el Sitio Arqueológico Tella – Región Amazonas		
4	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos en los sitios arqueológicos de Yalape- Sector Oyada - Región Amazonas		
5	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos en el Recurso Arqueológico de Karajía – Sector Funerario – Región Amazonas		
6	Amazonas	Recuperación de los recursos turísticos en el sitio arqueológico de kuelap – acceso 2 y estructuras adyacentes – región Amazonas		
7	Amazonas	Recuperación de los recursos turísticos en el sitio arqueológico de Olan -Sector Pirca Cunga - Región Amazonas		
8	Amazonas	Recuperación de los recursos turísticos en el sitio arqueológico de Ollape - Región Amazonas		
9	Amazonas	Recuperación de los recursos turísticos en el sitio arqueológico de Revash- Sector Funerario y Mausoleos - Región Amazonas		
10	Amazonas	Recuperación de los Recursos Turísticos en el Sitio Arqueológico KUELAP – Región Amazonas		
11	Amazonas	Implementación de Señalización y Descansos en el Circuito de Caminata Turística de Tingo Viejo hacia el Complejo Arqueológico de Kuelap	175091	322,676.73
12	Amazonas	Mejoramiento de los Servicios Turísticos Acceso hacia la Catarata Gocta - Distrito de Valera - Provincia de Bongara - Región Amazonas	184961	3,557,362.00
13	Ancash	Mejora de la Orientación Turística Nacional Mediante una Señalización Estandarizada.(Ancash)	21247	5,963,518.00
14	Ayacucho	Mejoramiento del Servicio de Orientación Turística en las Provincias de Huamanga, Cangallo, Lucanas, Paríacocha, Vilcashuamán y Huanta en el Departamento de Ayacucho.	220765	305,687.00
15	Ayacucho	Acondicionamiento Turístico para la mejora de servicios turísticos públicos de cultura y complementarios en el Circuito de los Monumentos del Complejo Arqueológico de Vilcashuaman y en su Entorno, Distrito y Provincia de Vilcashuaman - Componente Conservación	175126	5,291,017.00
16	Junín y Pasco	Instalación y Mejoramiento del Servicio de Orientación Turística en el corredor Turístico Selva Central, provincias de Chanchamayo y Satipo en la Región de Junun, y Oxapampa en la Región Pasco	29540	878,829.00
17	Ica	Mejoramiento de los Servicios Turísticos del Circuito Norte de la Reserva Nacional de Paracas, Distrito de Paracas, Provincia de Pisco, Región Ica	180222	7,185,874.00
18	Ica	Mejoramiento del Servicio de Orientación Turística en el Corredor Turístico de Paracas Nazca.	183961	333,195.30
19	Lambayeque	Acondicionamiento de Paseo y Construcción de Malecón en la Zona Oeste de la Playa de Puerto Etén, Distrito de Eten Puerto - Chiclayo- Lambayeque.	37143	3,522,386.00
20	Lambayeque	Acondicionamiento Turístico para la Mejora de los Servicios Turísticos Públicos de la Ruta de Huaca Rajada – Sipan, en el Distrito de Zaña, Provincia De Chiclayo - Región Lambayeque” – Adecuada Infraestructura Turística de los Centros Poblados de Huaca Rajada (Cphr) Y Sipan	178537	8,003,181.00
21	Lambayeque	Acondicionamiento Turístico para la Mejora de Los Servicios Turísticos Públicos de la Ruta De Huaca Rajada – Sipan, en el Distrito de Zaña, Provincia De Chiclayo - Región Lambayeque” – Adecuadas Instalaciones Turísticas en el Complejo Arqueológico Huaca Rajada		

PORTAFOLIO DE INVERSIONES A NIVEL DE INVERSIÓN - EXPEDIENTES TÉCNICOS				
N°	Región	Nombre del Proyecto	SNIP	Monto de Inversión (en millones S/.)
22	La Libertad	Construcción del Malecón Turístico del Puerto Malabrigo, Distrito de Rázuri - Ascope - La Libertad	143020	5,994,617.00
23	Lima	Acondicionamiento de los Servicios Turísticos para la Visita Nocturna a la Huaca La Luz II – Componente Conservación	145046	639,448.55
24	Lima	Acondicionamiento para la Mejora y Creación de los Servicios Turísticos Públicos de Acceso y Complementarios en la Ruta Turística de la Meseta de Marcahuasi en el Distrito de San Pedro de Casta, Provincia de Huarochiri, Región Lima.	182170	8,175,519
25	Lima	Acondicionamiento del Servicio Turístico para la Visita nocturna a la Huaca Santa Catalina – Componente Iluminación	155209	1,133,934.00
26	Lima	Mejoramiento de la Infraestructura Turística de Pucusana distrito de Pucusana, Lima: componente Vía peatonal Pasaje Manco Capac - Yacht Club de Pucusana	149795	4,172,656.00
27	Lima	Mejoramiento del Servicio de Exposición Permanente del Atractivo Turístico: Museo de Arte de Lima – MALI – Culminación de Obra	142827	9,963,999.00
28	Lima	Mejoramiento e instalación de los servicios turísticos públicos de la ruta turística descubriendo barranco, barranco, lima.	241300	8,891,570.00
29	Lima	Puesta en valor de la Pirámide Mayor (A1) y de la Pirámide Dual (C3) del sitio arqueológico de Miraya-Supe.	72048	2,050,893.00
30	Lima	Puesta en valor de la Pirámide Mayor (H1) y de la Pirámide Dual (E2) del sitio arqueológico de Lurihuasi-Supe.	76930	1,727,856.00
31	Madre de Dios	Construcción de infraestructura básica en las comunidades de la zona de amortiguamiento de la reserva nacional de tambopata, distrito y provincia de tambopata, Madre de Dios	139886	3771600
32	Madre de Dios	Construcción de Infraestructura Turística Básica en las Zonas Ecoturística en las Zonas Ecoturísticas de Tambopata, Región de Madre de Dios	148100	3,504,660.00
33	Puno	Mejoramiento del Servicio de Orientación Turística en el Destino Turístico Lago Titicaca, Departamento de Puno	248228	600,899.44
34	San Martín	Mejoramiento del Servicio de Orientación Turística en las Provincias de Moyobamba, Rioja, San Martín y Lamas, Región San Martín.	212466	3,444,760.00
Total				135,215,810.02

Fuente: Información obtenida a partir del Plan Operativo Institucional de Copesco.

Nota biográfica

Carolina Lizeth Abanto Vigo

Nació en Cajamarca, el 5 de marzo de 1984. Graduada en Derecho por la Universidad de San Martín de Porres. Cursó la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de cinco años de experiencia en el sector público. Actualmente, desempeña el cargo de Asesor en Contratación Pública en el Banco de la Nación.

Gilmer Marcelo Flores

Nació en Cerro de Pasco, el 12 de enero de 1979. Graduado en Derecho por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cursó la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de doce años de experiencia en el sector público. Actualmente, desempeña el cargo de Asesor Legal de Plan Copesco Nacional, Unidad Ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.