UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

INFORME DE EXAMEN PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO AREQUIPA, PERIODOS 2019-2020.

PRESENTADO POR:

BACH. SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

MOQUEGUA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

INFORME DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO AREQUIPA, PERIODOS 2019-2020.

Presentado por: Bach. Sheyla Melissa Quispe Marca

Para optar el Título Profesional de: Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

_____

ASESOR

DR. PEDRO JESUS MAQUERA LUQUE

_____

BACHILLER

SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA

UNAM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
FEDATARIO

ESCUELA PROFESIONAL DE
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Folio N° 044

ACTA DE TITULACIÓN

I. Modalidad:

Examen Profesional

II. Documento de aprobación:

RESOLUCION DE COMISION ORGANIZADORA Nº 504 - 2022 - UNAM

Fecha: 15 de Julio

III. Título de Informe del Examen Profesional:

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO DE LA GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO AREQUIPA, PERIODOS 2019 - 2020.

Bachiller: SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA

Asesor Principal: Dr. PEDRO JESUS MAQUERA LUQUE

Co-Asesor :

IV. Se dictamina con las siguientes notas:

Examen Escrito: 14.80 Entrevista: 12 Promedio: 14

Promedio en letras: CATORCE por lo que: Sí [X] No [ ]

Opta el Título Profesional de LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL.

Siendo las 10:30 horas, del 30 de SETIEMBRE del año 2022 se procede con la firma en conformidad de lo dictaminado.

Director de EPGPDS

Presidente del Comité de Grados y Títulos del Examen Profesional

Asesor

Bachiller

DEDICATORIA

Con amor y cariño, dedico el presente a mi familia, en especial a mi mamá por brindarme el soporte emocional y siempre aconsejarme, a mis hijos que son mi mayor motivación para seguir cumpliendo mis metas y esforzarme.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado en el desarrollo académico de mi carrera profesional. Asimismo, expreso mi gratitud y estima personal a las autoridades de la Universidad Nacional de Moquegua, docentes de la Escuela Profesional y a mi asesor por guiarme en el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo denominado Informe de Planeamiento estratégico y operativo de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa (GERCETUR), periodos 2019 – 2020, tiene como objetivo principal, describir el planeamiento estratégico y operativo de la GERCETUR Arequipa.

Bajo esta premisa, se describe el proceso de formulación del Plan Estratégico Regional de turismo Arequipa (PERTUR) 2021-2026 y programación del Plan Operativo Institucional (POI) multianual en el aplicativo CEPLAN v.01.

La formulación del PERTUR Arequipa, inició en el periodo 2019 y culminó con la aprobación de tal documento en el periodo 2021, con la Ordenanza Regional N° 468 – Arequipa (14 de diciembre de 2021). En el proceso de formulación se desarrolló cuatro fases: diseño del entorno institucional, diagnóstico del turismo, análisis estratégico y formulación del plan de acción turismo.

Por otro lado, el aplicativo informático CEPLAN v.01 se implementó en el Gobierno Regional de Arequipa, en el año 2017, así como en las demás áreas orgánicas de la institución, con el objetivo de articular dos planes: Plan Estratégico Institucional (PEI) y POI; posteriormente se sumó la articulación del Plan de Desarrollo Concertado (PDRC). De tal manera este proceso de articulación y programación ha permitido obtener información actualizada, mejorar en cierto sentido el gasto público; asimismo facilitar el seguimiento efectivo y evaluación eficaz. Asimismo, contribuye con el principio de transparencia, para la libre disponibilidad de información.

Finalmente, se concluye que el planeamiento estratégico y operativo es la primera y principal fase del proceso administrativo de la gestión pública, están altamente relacionados y contribuyen al desarrollo institucional y regional.

Palabras claves: planeamiento estratégico, planeamiento operativo, articulación, seguimiento, evaluación.

ABSTRACT

The present work called Planning Report and operational strategy of the Regional Management of Foreign Trade and Tourism Arequipa (GERCETUR), periods 2019 - 2020, has as its main objective, to describe the operational strategic planning and of GERCETUR Arequipa.

Under this premise, the process of formulating the Arequipa Regional Strategic Tourism Plan (PERTUR) 2021-2026 and programming of the multi-year Institutional Operational Plan (POI) in the CEPLAN v.01 application is described.

The formulation of PERTUR Arequipa began in the 2019 period and culminated with the approval of such a document in the 2021 period, with Regional Ordinance No. 468 - Arequipa (December 14, 2021). Four phases began in the formulation process: design of the institutional environment, diagnosis of tourism, strategic analysis and formulation of the tourism action plan.

On the other hand, the CEPLAN v.01 computer application was implemented in the Regional Government of Arequipa, in 2017, as well as in the other organic areas of the institution, with the aim of articulating two plans: Institutional Strategic Plan (PEI) and point of interest; later, the articulation of the Concerted Development Plan (PDRC) was added. In this way, this process of articulation and programming has made it possible to obtain up-to-date information, improve public spending in a certain sense; Facilitate effective monitoring and effective evaluation. Also, contribute to the principle of transparency, for the free availability of information.

Finally, it is concluded that planning and operational strategy is the first and main phase of the administrative process of public management, they are highly related and contribute to institutional and regional development.

Keywords: strategic planning, operational planning, articulation, monitoring, evaluation.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 11
ASPECTOS GENERALES 11
1.1. Descripción de la Institución 11
1.1.1. Ubicación 11
1.1.2. Accesibilidad 11
1.1.3. Visión y misión 12
1.1.4. Historia 12
CAPÍTULO II 15
DESCRIPCION DE UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA 15
2.1. Planificación Estratégica 15
2.1.1. Corrientes teóricas de la Planeación (Farah, s.f.) 15
2.1.2. Definición de Planeamiento Estratégico 16
2.1.3. Modelos de Planeamiento Estratégico 17
2.1.4. Dimensiones del Planeamiento Estratégico 20
2.2. Plan Operativo Institucional 22
2.2.1. Definición del Plan Operativo Institucional 22
2.2.2. Estructura del Plan Operativo Institucional 23
2.2.3. Modificaciones en el POI 23
2.2.4. Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2021-2026 24

2.3. Plan Operativo Institucional Multianual 2020-2022 30

2.3.1. Generalidades del aplicativo informático 31

CAPÍTULO III 36

ANTECEDENTES Y OBJETOS 36

3.1. Antecedentes Internacionales 36

3.2. Antecedentes Nacionales 38

3.3. Objetivos 40

3.3.1. Objetivo General 40

3.3.2. Objetivo Especificos 40

CAPÍTULO IV 41

DISCUSIÓN O APORTES 41

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plano de accesibilidad de la GERCETUR

Figura 2: Organigrama institucional

Figura 3: Fases para la formulación del PERTUR

Figura N° 4: Equipo Técnico Especializado (ETE)

Figura N° 5: Comisión Multidisciplinario PERTUR Arequipa

Figura N° 6: Matriz de Coherencia de Políticas Públicas

Figura N° 7: Matriz de Coherencia de Políticas Públicas

Figura N° 8: Objetivos Estratégicos (OE)

Figura N° 9: Aplicativo CEPLAN

Figura N° 10: Ingreso al aplicativo (usuario y contraseña)

Figura N° 11: Esquema básico para registrar el POI

Figura N° 12: Registro del POI en el Aplicativo CEPLAN V.01

Figura N° 13: Calendario de presentación de los reportes de seguimiento a los planes institucionales

Figura N° 14: Selección del menú seguimiento

Figura N° 15: Modificaciones del POI Anual

INTRODUCCIÓN

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), a través de la Ley N° 27658, ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se busca mejorar el quehacer institucional de las entidades públicas y generar valor público. El proceso de modernización inicia, estableciendo las políticas públicas nacionales y planeamiento estratégico como uno de los primeros pilares.

Se afirma que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, como se citó en Campos, 2018).

Con lo expuesto, se sustenta que el planeamiento estratégico o planeación estratégica, es el pilar y herramienta fundamental para la gestión de una empresa o entidad del sector público, permite lograr resultados eficaces y generar valor público. En el sector público la planeación estratégica se refleja en dos documentos institucionales, el PDRC (Plan de Desarrollo Regional Concertado), que es un documento territorial e institucional, de largo plazo y el PEI (Plan Estratégico Institucional), es un documento institucional, de mediano plazo. En ambos documentos se reflejan las prioridades, objetivos, estrategias y acciones a desarrollarse; por otro lado, la planeación o planeamiento operativo, es el instrumento de gestión que permite definir y establecer la programación física y financiera de actividades operativas, se plasma a través del POI (Plan Operativo Institucional); el mismo que orienta al logro de acciones estratégicas, objetivos del PEI y PDRC. Tales documentos contribuyen con el desarrollo institucional, regional y nacional.

En el presente informe se tiene como finalidad describir las principales corrientes teóricas, modelos, dimensiones del planeamiento estratégico y su importancia; asimismo, se menciona el proceso de implementación del planeamiento de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, mediante la formulación del PERTUR Arequipa 2021-2026 y la programación del POI multianual 2020-2022 en el aplicativo CEPLAN v.01.

Este trabajo comprende los aspectos generales de la entidad, descripción sobre la actividad laboral desarrollada, los antecedentes y objetivos y la discusión de la investigación desarrollada. Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, figuras y cuadros.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Descripción de la Institución

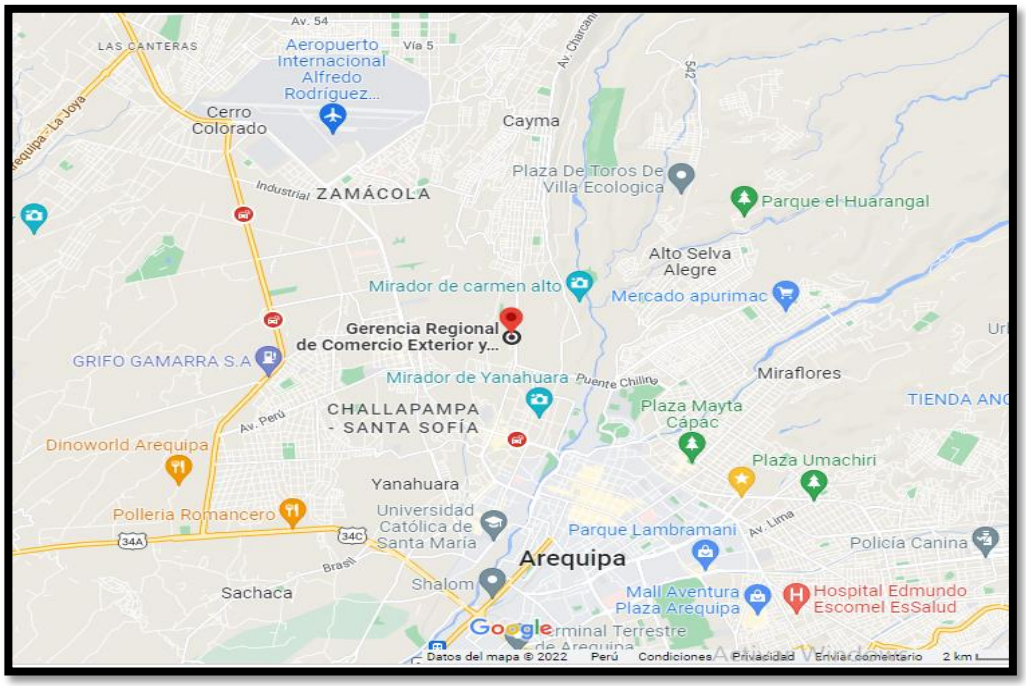
1.1.1. Ubicación

La Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, se encuentra ubicada en la Urbanización La Marina Mz. D Lt. 19, distrito de Cayma, provincia y departamento de Arequipa.

1.1.2. Accesibilidad

De acuerdo a google Maps (2022), la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa, se encuentra ubicada de acuerdo a la figura N° 1.

Figura 1: Plano de accesibilidad de la GERCETUR



Nota: Google Maps/ https://goo.gl/maps/JDk53JnJfXUvTSPeA

1.1.3. Visión y misión

- **Visión**

Posicionar la región de Arequipa como una región líder, exportadora, y turística, con imagen ganadora en los mercados internacionales a través de una oferta de bienes y servicios de calidad, con valor agregado diversificado, sostenible y sustentable con el tiempo.

- **Misión**

La Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo tiene como misión fortalecer las fuerzas competitivas en comercio exterior, turismo y artesanía de la región Arequipa, a través del trabajo concentrado con los sectores público y privados, mejorando los recursos humanos, materiales, y tecnológicos con los que cuentan los agentes económicos, acorde al contexto libre de la economía de mercado y proceso de globalización que vive el país, poniendo especial énfasis en la generación de empleo y mejora de calidad de vida de los actores involucrados.

1.1.4. Historia

La Gerencia Regional es un órgano de línea del Gobierno Regional de Arequipa, de quien tiene dependencia jerárquica, funcional, presupuestal y administrativamente. Le corresponde ejercer funciones específicas sectoriales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía en el ámbito de la región Arequipa.

Tiene un pasado histórico que se remonta a la década de los 90. En el periodo de 1989, a través de la ley N° 25022 se aprueba la ley orgánica de la Región Arequipa, comprendiendo el territorio de las provincias de Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y la Unión.

En la primera disposición complementaria de la mencionada norma y de conformidad con la primera y octava disposiciones complementarias y transitorias del texto único ordenado de la Ley de Bases de la Regionalización, aprobado por Decreto Supremo N° 071-88-PCM se transfiere al Gobierno Regional las funciones, el personal, los recursos materiales, presupuestales y financieros, y el acervo documental de los ministerios a diferentes Direcciones, entre ellas la Dirección Departamental de Industria,

Turismo e Integración Arequipa, denominada así, a inicios de su creación, ubicada en la Av. Jacinto Ibañez 450 parque industrial.

Posteriormente, el nombre de la dirección se vio modificada, a denominarse Dirección de Comercio Exterior y Turismo Arequipa, mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 188-2004-GR/PR se aprueba el ROF de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo Arequipa.

Con Ordenanza Regional N° 010-Arequipa del periodo 2007, se aprueba la modificación de la estructura orgánica y del ROF del Gobierno Regional de Arequipa y aquellas que en forma expresa le hayan sido delegadas en los aspectos funcional, técnico, presupuestal y administrativo, con orientación al cumplimiento de sus competencias y funciones. Se encuentra organizada por el órgano de dirección, a través de la Gerencia regional y el órgano de línea, ahora denominado Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, con la Sub gerencia de Comercio exterior y Sub gerencia de Turismo y artesanías. Con ordenanza N° 183-Arequipa del periodo 2012, se aprueba el ROF de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, detallando sus respectivas funciones:

Funciones de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo

- Formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de desarrollo de comercio exterior de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales; en coordinación con las entidades del sector público competentes en la materia.

- Impulsar el desarrollo de los recursos humanos regionales y la mejora en la productividad y competitividad de las unidades económicas de la región Arequipa, a través de actividades de capacitación, provisión de información y transferencia tecnológica.

- Elaborar y ejecutar estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales.

- Identificar oportunidades comerciales para los productos de la región Arequipa y promover la participación privada en proyectos de inversión en la Región.

- Promover la provisión de servicios financieros a las unidades productivas y organizaciones empresariales de la región orientadas a la prestación de servicios turísticos, artesanales y las exportaciones por parte del sector privado.

- Formular concertadamente, aprobar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región Arequipa.

- Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo.

- Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales.

- Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales correspondientes.

- Coordinar con las Municipalidades las acciones en materia de turismo de alcance regional.

Figura 2: Organigrama institucional



Nota: Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

2.1. Planificación Estratégica

2.1.1. Corrientes teóricas de la Planeación (Farah, s.f.)

A. Corriente Administrativa

Se basa en la teoría clásica de la administración, considera a la planeación como una etapa del proceso administrativo, describe a la planeación como una actividad unidisciplinaria y de responsabilidad exclusiva del gerente o administrador. Introduce conceptos como: La racionalización y optimización, planear permite fijar problemas u objetivos, para luego solucionarlos y separa los planes de su realización.

El proceso se fundamenta en cuatros etapas: determinar el objetivo, establecer métodos, pronósticos de resultados, escogimiento del método idóneo.

La corriente administrativa es representada por: Henry Fayol, James H. Donnelly, RoggerA. Kauffman y William H.

B. Corriente de Sistemas

Se fundamenta en la teoría de sistemas, promueve el concepto de planeación estratégica, asimismo prioriza la calidad de las intervenciones sobre la de los datos y concibe a la institución como un ente en función de su entorno. Describe a la planeación como una actividad de carácter interdisciplinario, la responsabilidad es compartida entre un equipo técnico interdisciplinario y multi participativo.

El proceso de planeación lo determina en cinco fases: definición y análisis del problema, diseño de planes para solucionarlo, evaluación de estos planes, selección e implementación del plan seleccionado y retroalimentación.

La corriente de sistemas es representada por: Frank Banghart, George hadwick. Gherard Colm y Ernesto Schiefelbein.

C. Corriente del Desarrollo

La teoría del desarrollo permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y escoger los instrumentos o alternativas más eficientes para alcanzarlos; integra la elaboración de planes, programas y proyectos con su instrumentación hacia la promoción del desarrollo de un país, sector o institución. Abarca dos formas de planeación: de asignación o racionalización, referida a repartir equitativamente los recursos agotables y de innovación, que se relaciona con cambios sociales, indispensable para el desarrollo. Es de carácter interdisciplinario, la responsabilidad es compartida entre un equipo técnico y sectores interesados o afectados por el proceso de planeación.

Según Ahumada (2013) el proceso de planeación incluye cinco etapas: diagnóstico, programación, discusión, ejecución y evaluación.

La corriente del desarrollo es representada por: George Raymon, Jorge Ahumada y John Friedman.

D. Corriente prospectiva o de innovación

Se define que la planeación apunta a construir el futuro deseado para cambiarlo, considera a la planeación como un proceso interdisciplinario, puesto que abarca el campo técnico-económico, socio-político y cultural. Asimismo, se fundamenta en tres posibles posiciones frente a la previsión: adaptativa, el futuro es inevitable y se prevé cómo adaptarse a él; preventiva, el futuro es mejorable tomando medidas en el presente para que no ocurra e, inventiva, creativa o prospectiva, cuanto lo que ocurre depende de la previa planeación de grupos de poder.

El proceso comprende seis etapas: diagnóstico, pronóstico, programación, toma de decisiones, implementación, control y evaluación.

La corriente de prospectiva o de innovación es representada por: Warren Ziegler, Bertrand de Jouvenel, Russell Ackoff, Wladimir Sachs y Clarence E. Beeby.

2.1.2. Definición de Planeamiento Estratégico

Existen muchas definiciones para comprender la planificación estratégica, es un amplio campo de estudio:

El planeamiento estratégico constituye el primer pilar de la gestión pública para resultados. Además, orienta y brinda información para la programación presupuestal,

contribuye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la gestión pública, incorpora el análisis prospectivo como parte del proceso de planeamiento estratégico, instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social y político y produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro (Nunja, 2015, como se citó en Campos, 2018)

También se define la Planificación Estratégica como la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (Armijo, 2011, como se citó en Campos, 2018).

Serna (2008) planeación estratégica "es el instrumento que se utiliza para la toma de decisiones en una organización. Los propósitos constitutivos de toda planeación estratégica se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales" (p. 55).

2.1.3. Modelos de Planeamiento Estratégico

A. Modelo de Idalberto Chiavenato (2017)

Los autores Chiavenato y Sapiro proponen que la planificación estratégica es un proceso válido hacia la formulación y ejecución de estrategias en la empresa; toma en cuenta el contexto real interno y externo de la entidad, así como los resultados esperados en el futuro. La planeación provee mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de sus objetivos propuestos.

Para Chiavenato, la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas, a saber:

La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica).

- El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades).
- El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas).

- Formulación de estrategias (métodos y medios).

La metodología del plan estratégico a su vez consta de cuatro elementos claves: las áreas estratégicas claves, los factores claves del éxito, los objetivos estratégicos y los planes tácticos. Visualizar este esquema de proceso de planificación estratégico es más sencillo utilizando la división del autor en partes:

- Parte Filosófica: Misión, visión, principios y valores.
- Parte Analítica: Análisis FODA.
- Parte Estratégica: Diseño de estrategias.
- Parte Operativa: Programas específicos u operativos.

B. Modelo de Stanton, Etzel y Walter (2001)

El modelo planteado por Stanton, Etzel y Walter en el 2001, simplifica el proceso de planeamiento en tres fases. Además, el modelo propuesto se identifica por incorporar estrategias de marketing tradicionales; su enfoque está orientado a la mercadotecnia. En efecto, las fases propuestas son:

La primera fase conceptualiza 4 pasos que conforman la planeación estratégica de la compañía; los pasos son: definir la misión, efectuar un análisis de situación, agrupar los objetivos y la selección de una estrategia adecuada. La segunda fase se enfoca a la planeación estratégica de marketing de la compañía, donde se llevan a cabo algunas acciones; asimismo involucra 5 pasos: realización del análisis situacional, formulación de objetivos, determinación del posicionamiento de la compañía y su ventaja ante la competencia, se selecciona y aprueba mercados meta y se mide el nivel de demanda, por último, se diseña una mezcla estratégica. La tercera fase, se orienta a la situación futura de la entidad en plazo de un año, donde se establece un calendario programado a realizar actividades que propicien la construcción, distribución y venta del producto, direccionando cada área de la empresa.

C. Modelo de Colón y Rodríguez (2001)

El modelo de Colón y Rodríguez sintetiza la visión en el proceso de planeación estratégica por ello su raíz aflora con sus objetivos, luego se realiza un diagnóstico para analizar las capacidades de la empresa antes de llevar a cabo las acciones determinadas. El enfoque del modelo está dirigido a adaptarse, teniendo consideración del panorama

futuro, por lo que proporciona consistencia al proyecto. En adición se implementan instrumentos de medición, cronogramas y presupuestos logrando una efectiva ejecución. Por último, considera la retroalimentación, para detectar hallazgos y resultados; y el seguimiento para evitar que flaquee las acciones a considerar. Puesto que el modelo se adapta a diversos cambios, sugiere la implementación de mejora continua, brindando seguridad ante tiempos de incertidumbre como lo que se vive actualmente (Flores y Olivera, 2008, p. 34).

El modelo de Colón y Rodríguez es uno de los más completos y aparentemente uno de los más complejos. Por ello este modelo puede ser aplicado a todo tipo de organización cuando hay incertidumbre; por ejemplo, en el rubro de elaboración de alimentos como las panificadoras, su principal flaqueo se produjo con el alza de precios y la obligatoriedad de implementación en equipos de bioseguridad, por lo tanto, aplicando este modelo a sus negocios, se replantea el propósito de la empresa, se debe aceptar el nuevo escenario, restablece sus objetivos, estrategias y propuesta del negocio, entre sus pasos se analiza la consistencia para eliminar errores asociados a procesos tradicionales, se verifica el conglomerado de acciones a tomar, y hasta ese punto se mide el desempeño, debido a que el modelo hasta ese punto se encuentra en fase estratégica. El modelo está compuesto por dos fases y la segunda es la táctica, y aplicando el modelo, las empresas panificadoras iniciarán con la elaboración de nuevos presupuestos y la ejecución de lo planteado en la fase estratégica; esta fase termina con la evaluación de resultado; sin embargo, el paso final del modelo busca contrastar lo esperado junto con lo realizado, a este último paso Colón y Rodríguez lo llaman retroalimentación.

D. Modelo de Russel Ackoff (1974)

El modelo elaborado por Russel Ackoff, padre de la investigación de operaciones, desarrollado en 1974. Su principal enfoque se basa en que no todos los planes tienen los resultados esperados, por lo que resalta tres principios para el progreso y logro de las metas: el participativo, de continuidad y los holísticos. Además, se destaca por acoplar los factores internos con los externos, está pendiente de cambios que surgen repentinamente. Este modelo encaja a la perfección en tiempos de cuarentena donde acaban de abrirse nuevos mercados, así como el cese de otros. El propuesto tiene una perspectiva del universo en constante cambio, centrando en la eficacia, claridad y oportunidad de los procesos en cuestión, sumando fuerzas con técnicas adecuadas. (Figueroa et al., 2017)

Ackoff desarrolla la planeación en cinco fases:

1) Formulación de la problemática. Define la situación actual de la organización en un entorno estable, se apoya en análisis de sistemas para percibir con exactitud el estado de la empresa y entorno. Además, aplica el análisis FODA.

2) Proyecciones de referencia. Inicia con los reportes históricos y realiza una proyección de escenarios turbulentos, para determinar posibles impactos.

3) Preparación de los fines. Prima el principio holístico, se genera diversos planes para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades más visibles.

4) Planeación de medios. Son aquellas estrategias y tácticas adecuadas que mejor se adapten a los objetivos, debido a que será cuantificado para validar su rendimiento ante diversas brechas que tenga que enfrentar la organización.

5) Diseño de la implementación y el control. Se designa responsables, quienes llevan a cabo las tácticas, determinando el tiempo, lugar e indicadores a usarse.

2.1.4. Dimensiones del Planeamiento Estratégico

Según Armijo (2011), fundamenta que las principales dimensiones del planeamiento estratégico son:

- **Misión**

Se define como una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, los usuarios o beneficiarios, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia, el ámbito territorial, los estándares como se piensa conseguir su propósito.

En esta dimensión es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos, para quienes y que efectos o resultados finales esperamos? En el proceso de construcción de la misión es recomendable que participen los responsables de las áreas a cargo de los productos finales o estratégicos, encargados de las áreas de apoyo, equipos de asesoría y comunicaciones.

- **Visión**

La visión corresponde al futuro deseado de la organización, de cómo la entidad quiere ser reconocida y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. En la dimensión se responde a la pregunta ¿Cómo queremos ser reconocidos?

En este proceso se compromete públicamente las aspiraciones institucionales, asimismo se permite distinguir y visualizar el carácter público, como la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad, asimismo complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad.

- **Objetivos estratégicos**

Son los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Se caracterizan porque están orientados a definir los resultados esperados, expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto y constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado de corto plazo, de dos a tres años.

En esta dimensión se responde a las siguientes preguntas ¿Dónde queremos ir?, ¿Qué resultados esperamos lograr? Para la identificación de los objetivos estratégicos, se requiere realizar el análisis situacional de los aspectos internos y externos de la entidad. Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores.

- **Estrategias**

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización, permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. En este proceso de definir las estrategias ha de considerar la posición de la institución respecto de la competencia, análisis de los productos, análisis de los usuarios. Se responde a la pregunta ¿Cómo llegaremos a alcanzar los objetivos o resultados esperados?

- **Indicadores de desempeño**

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la entidad, describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, proyecto y gestión; asimismo establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

La clasificación de los indicadores de desempeño, se sustenta en dos tipos; indicadores que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos abarcando los indicadores de insumos, procesos, productos y resultados finales. Los indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

2.2. Plan Operativo Institucional

2.2.1. Definición del Plan Operativo Institucional

El POI comprende la programación multianual de las actividades operativas e inversiones necesarias para ejecutar las AEI definidas en el PEI, por un período no menor de tres años, respetando el periodo de vigencia del PEI, debe establecer los recursos financieros y las metas físicas mensuales para cada periodo anual (programación física, de costeo y financiera), en relación con los logros esperados de los objetivos del PEI.

Este documento es elaborado por las entidades de la administración pública que toma como base la información generada en el Plan Estratégico Institucional. El POI vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público, permitiendo orientar recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos. (Mallma, 2016, pp. 38-39). Asimismo, CEPLAN afirma que tal documento permite implementar la estrategia del PEI y responder básicamente a dos preguntas: ¿Qué voy a hacer? y ¿Cómo lo voy a hacer? Con su implementación, la entidad busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega. Por tanto, el seguimiento a su ejecución debe ser permanente. (CEPLAN, 2019, p.43)

Por otro lado, se define un instrumento de gestión del gobierno local para el ejercicio anual (corto plazo), en el cual se establecen los objetivos institucionales, las

estrategias, programas, así como los proyectos y actividades que van a ser ejecutados por las unidades orgánicas de la municipalidad en el curso del año fiscal. Generando el cumplimiento de la misión institucional del gobierno local directamente ligada a las aspiraciones de la comunidad establecida en la visión del plan de desarrollo concertado. (Torres, 2005, p. 41)

2.2.2. Estructura del Plan Operativo Institucional

- Objetivos institucionales alineados con el PEI y su escala de prioridades.
- Actividades, tareas y acciones: relación de actividades de carácter estratégico y/o permanente que cada unidad orgánica debe ejecutar en el año.
- Las actividades más representativas con enfoque en resultados población objetivo serán consideradas como metas presupuestarias.
- Unidad de medida: cómo se medirá el avance de cada actividad.
- Cantidad: meta a alcanzar en el año por cada actividad.
- Cronograma de ejecución: cantidad mensual a ejecutar según la capacidad financiera de la entidad. Se elabora en la fase de aprobación. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 12)
- Presupuesto requerido: costo total para la cobertura de las actividades previstas por cada unidad orgánica en recursos humanos, bienes y servicios, adquisición de activos.

2.2.3. Modificaciones en el POI

La programación multianual del POI, en adelante se denomina POI Multianual. La programación del primer año del POI Multianual se traduce en el POI a ejecutar en el primer año, en adelante se denomina POI anual y la programación de los años siguientes, es de carácter orientados. El POI multianual será revisado anualmente y modificado en los siguientes casos:

-Cambios en la programación de metas físicas de las actividades operativas e inversiones, que estén relacionados al mejoramiento continuo de los procesos y/o su priorización.

-Incorporación de nuevas actividades operativas e inversiones por cambios en el entorno, cumplimiento de nuevas disposiciones normativas dictadas por el Ejecutivo o el Legislativo, entre otros que contribuyan con la implementación y cumplimiento de la estrategia del PEI (CEPLAN, 2019, p.47).

En este sentido, la planeación estratégica es el pilar y herramienta fundamental de la gestión de una empresa o entidad del sector público para lograr resultados eficaces y crear valor público. En el sector público la planeación estratégica se refleja en dos documentos institucionales, el PDRC (Plan de Desarrollo Regional Concertado), que es un documento territorial e institucional, de largo plazo y el PEI (Plan Estratégico Institucional), es un documento institucional, de mediano plazo, es decir de 3 o 4 años. En ambos documentos se reflejan las prioridades, objetivos, estrategias y acciones a desarrollarse. Para lo cual es necesario que lo establecido en tales documentos sean ejecutados.

2.2.4. Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2021-2026

El PERTUR es un instrumento de planificación y de gestión que orientara el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel regional, durante los cinco años próximos, basándose en el potencial turístico, las necesidades e intereses de la demanda, así como las necesidades relevantes de la población local y vocación turística de las cuatro zonas de desarrollo turístico identificadas. Este documento fue elaborado bajo los lineamientos de la guía metodológica, aprobada por resolución ministerial N° 288-2018-MINCETUR.

El proceso de formulación ha sido liderado por el Gobierno Regional de Arequipa, mediante la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo. El PERTUR Arequipa ha seguido una secuencia metodológica de cuatro fases: diseño del entorno institucional, diagnóstico del turismo regional, análisis estratégico y elaboración del plan de acción de turismo; las cuales se desarrollaron a través de un proceso participativo de actores, con enfoque multisectorial del Equipo Técnico Especializado y la Comisión Multidisciplinaria, integrados por representantes de las instituciones públicas, privadas y organizaciones involucradas con el sector turismo.

Figura 3: Fases para la formulación del PERTUR



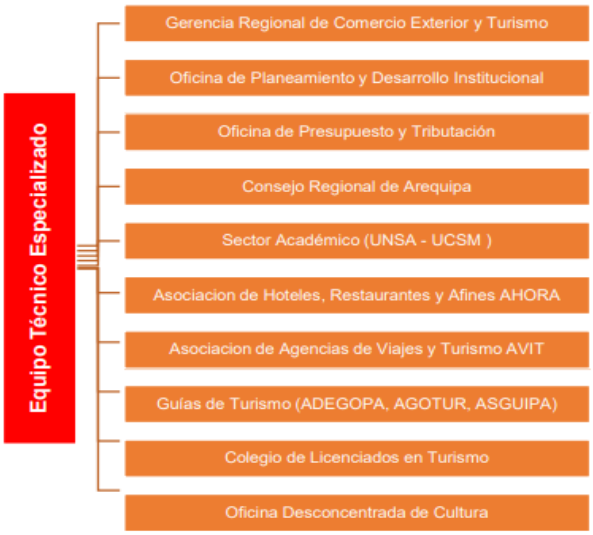
Nota: PERTUR AREQUIPA

Fase 1: Diseño del entorno institucional

- **Conformación del Equipo Técnico Especializado**

  Aprobado por Resolución Ejecutiva Regional N° 378-2019-GRA/GR

Figura N° 4: Equipo Técnico Especializado (ETE)



Nota: Resolución Ejecutiva Regional N° 378-2019-GRA/GR

- **Conformación de la CM**

Formalizada mediante Resolución Directoral Regional N° 119-2018-GRA/GR, fue la responsable de validar los resultados logrados por el Equipo Técnico Especializado en cada una de las fases del proceso de elaboración del PERTUR Arequipa.

Figura N° 5: Comisión Multidisciplinario PERTUR Arequipa

Sector	Representante
Público	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
	Jefatura de la Reserva Paisajística Subcuenca de Cotahuasi
	Jefatura del Santuario Nacional Lagunas de Mejía
	Jefatura de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca
	PROMAREQUIPA
	AUTOCOLCA
	Municipalidad Distrital de Cayma
	Municipalidad Distrital de Yanahuara
	Municipalidad Distrital de Sachaca
	Municipalidad Provincial de Arequipa
	Municipalidad Provincial de Camaná
	Municipalidad Provincial de Condesuyos
	Municipalidad Provincial de Castilla
	Municipalidad Provincial de Caravelí
	Municipalidad Provincial de Caylloma
	Municipalidad Provincial de Islay
	Municipalidad Provincial de La Unión
	IPERU – Arequipa
	Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad Católica de Santa María
	Escuela Profesional de Turismo y Hotelería Universidad Nacional de San Agustín
	Dirección Desconcentrada de Cultura de Arequipa
	División de Turismo Arequipa - Policía Nacional del Perú
	Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional
	Oficina de Presupuesto y Tributación
	Consejo Regional
Privado	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Arequipa AHORA Arequipa
	Organización de Gestión de Destino Turístico Arequipa OGD Arequipa
	COLITUR Arequipa
	Asociación Gastronómica de Arequipa - AGAR
	Asociación de Guías Profesionales de Arequipa - ASGUIPA
	Asociación de Guías Oficiales de Turismo - AGOTUR Arequipa
	Asociaciones de Guías Oficiales Profesionales de Arequipa - ADEGOPA
	Sociedad Picantería de Arequipa
	Asociación de Guías de Alta Montaña
	ONG PROTUR
	Organización de Gestión de Destino - OGD Valle de los Volcanes
	Asociación de Agencia de Viajes y Turismo de Arequipa - AVIT

Nota: Resolución Directoral Regional N° 119-2018-GRA/GR

Fase 2: Diagnóstico del turismo en la región

En esta etapa se ha procedido a efectuar un análisis de los diferentes entornos: político, económico, social, tecnológico y ecológico; así como las principales tendencias a nivel internacional, nacional y regional. En tal sentido se ha recopilado y analizado la información de la situación actual de los componentes de la actividad turística: demanda, producto, facilidades para el turismo, comercialización y gestión del turismo a nivel regional, para posteriormente caracterizar y valorar las zonas de desarrollo turístico. Para lo cual se ha desarrollado alrededor de cuatro talleres descentralizados.

a) El primer taller fue desarrollado en la ciudad de Arequipa, donde se analizó la zona de desarrollo turístico de la provincia de Arequipa. Siendo participes la GERCETUR como líder de este proceso, el Concejo Regional de Arequipa, Colegio de licenciados en turismo Arequipa, PNP turismo, universidades como la UNSA y UCSM, municipalidades de la provincia y demás asociaciones/entidades públicas y privadas del sector.
b) El segundo taller fue desarrollado en la provincia de Camaná, donde se analizó la zona de desarrollo turístico costera de las provincias de Islay, Camaná y Caravelí. Siendo participes la Gercetur, Mesa regional de turismo, Mincetur, Colegio de licenciados en turismo Arequipa, universidades como la UNSA y UCSM, municipalidades provinciales y distritales, entre otras asociaciones/entidades públicas y privadas del sector.
c) El tercer taller se llevó a cabo en la provincia de la Unión (Cotahuasi), en el que se debatió y analizó la situación, factores de la zona de desarrollo turístico valle interandino de las provincias de la Unión, Condesuyos y Castilla Alta). En el taller participaron la Gercetur, SERNANP, Colegio de licenciados en turismo, universidades como la UNSA y UCSM, municipalidades provinciales y distritales, entre otras asociaciones privadas del sector y de la zona.
d) El cuarto y último taller descentralizado se realizó en la provincia de Caylloma (Chivay), en el que se discutió y analizo la zona de desarrollo turístico Geoparque Colca y volcanes de Andagua de las provincias de Caylloma y Castilla baja. En el taller participaron la Gercetur, Ministerio de cultura, Colegio de licenciados en turismo, universidades como la UNSA y UCSM e instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chivay, municipalidades provinciales y distritales, entre otras asociaciones privadas del sector y de la zona.

Fase 3: Análisis estratégico

En esta fase se determinaron la visión, los objetivos y las estrategias para el logro de los objetivos.

Para la formulación de la visión se ha realizado el proceso de análisis de la coherencia de políticas y planes.

Figura N° 6: Matriz de Coherencia de Políticas Públicas

Política General del Gobierno **referida al turismo** [1]		Política sectorial de turismo, **contenida en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINCETUR** [2]		Política Regional de Turismo, **contenida en el Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC (Ordenanza Regional N° 349-AREQUIPA)** [3]	
Objetivo	**Indicador**	**Objetivo**	**Indicador**	**Objetivo**	**Indicador**
Duplicar el número de turistas internacionales	Nº de turistas internacionales	**Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro**	N° de llegadas de turistas internacionales	**Elevar la competitividad de las actividades económicas de la región**	Índice de competitividad regional Porcentaje de participación de las actividades productivas en el VAB regional. A precios constantes
Incrementar las divisas generadas por el turismo internacional	Monto de divisas generadas por el turismo internacional		Cantidad de Ingreso de divisas generado por el turismo receptivo	**Acciones Estratégicas:** **Posicionar la "Marca Arequipa"** a nivel internacional, asociada a las ventajas competitivas y sus productos emblemáticos. **Impulsar el desarrollo del turismo y eco-turismo sostenibles** a nivel regional. **Promover el turismo mediante incentivos tributarios y la simplificación de trámites** para la construcción de hoteles e infraestructura	
Incrementar el número de viajes por el turismo interno	Nº de viajes por turismo interno		Flujo de viajes por turismo interno (millones)		
Formalización de los prestadores de servicios turísticos	N° de prestadores de servicios turísticos formalizados		Empleo turístico (miles)	adecuada y la formación de recursos humanos competentes. **Brindar seguridad y calidad de servicio** en los destinos turísticos principales.	

Nota:

1) Corresponde a las prioridades de política pública establecidas por el Gobierno Nacional. Los contenidos se encuentran en la exposición del Presidente del Consejo de Ministros, Fernando Zavala Lombardi, ante el Congreso de la República para obtener el voto de confianza para el Gabinete Ministerial que presidió, en agosto de 2016.

2) Corresponde a las prioridades del sector turismo contenidas en el documento de planeamiento de largo plazo, es decir, en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINCETUR, que en este caso corresponde al periodo 2016-2021.

3) Corresponde a las prioridades del Gobierno Regional contenidas en el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).

Figura N° 7: Matriz de Coherencia de Políticas Públicas

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL - PEDN		**PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - PESEN**		**PLAN NACIONAL DE TURISMO - PENTUR**		**PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO - PDRC**	
OBJETIVO	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**INDICADOR**	**OBJETIVO**	**INDICADOR**
O.N. 4: **Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad**	**N° de turistas internacionales**	Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro.	Llegada de turistas internacionales.	Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país.	Llegada de turistas internacionales	Fomentar el desarrollo integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidad de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.	Índice de competitividad regional
			Flujo de viajes por turismo interno (millones)		Flujo de viajes por turismo interno		
O.E: **Estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad**			Ingreso de divisas generado por el turismo receptivo.		Nivel de satisfacción del turismo nacional		Ingreso de divisas por el número de arribos de turistas al depto. de Arequipa
					Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo		
			Empleo turístico (miles)		Nivel de satisfacción del turista extranjero		
					Empleo turístico		

Nota: PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL – PEDN AL 2021. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MULTIANUALDE TURISMO – PESEN 2016-2021. PLAN NACIONAL DE TURISMO – PENTUR 2016-2025.

Se determinó que la visión regional de turismo al 2026 de la Región Arequipa, es reconocida por su oferta de destinos turísticos competitivos y seguros, posicionada con productos turísticos diversificados de naturaleza, cultura, aventura, gastronomía y eventos, caracterizada por la hospitalidad de su gente y la prestación de servicios turísticos de calidad, contando con organizaciones de gestión pública privada que promueven el desarrollo del turismo sostenible en beneficio de sus pobladores y visitantes. Asimismo, se realizó el análisis FODA respectivo para la formulación de los objetivos estratégicos.

Figura N° 8: Objetivos Estratégicos (OE)

COMPONENTES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DEMANDA-PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA	O.E.1. Incrementar sostenidamente la demanda turística nacional e internacional de la región Arequipa.
PRODUCTO TURÍSTICO	O.E.2. Desarrollar una oferta turística competitiva, inclusiva, sostenible y segura, basada en la diversificación y consolidación de productos turísticos de naturaleza, aventura, cultura y eventos.
CONECTIVIDAD Y FACILIDADES TURÍSTICAS	O.E.3. Optimizar y desarrollar la conectividad y facilitación turística de la región Arequipa.
GESTIÓN TURÍSTICA	O.E.4. Fortalecer la gestión turística regional, a través del desarrollo de capacidades institucionales y espacios de articulación.

Nota: PERTUR - AREQUIPA

Fase 4: Elaboración del Plan de Acción de Turismo

En esta fase se determina las acciones estratégicas con sus respectivos indicadores y metas, así como de las entidades responsables y aliados estratégicos. El plan de acción consta alrededor de once estrategias y treinta y cinco acciones estratégicas respectivamente.

En el proceso de formulación del PERTUR Arequipa 2021-2026 se ejecutaron las acciones determinadas en la metodología aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. En este proceso de planeamiento estratégico se ha seguido lo fundamentado en la corriente de desarrollo o cambio, puesto que se incluye las etapas que plantea Jorge ahumada, tales como: diagnóstico, programación, discusión, ejecución y evaluación. Es de carácter interdisciplinario, la responsabilidad es compartida entre un ETE, CM y sectores involucrados.

2.3. Plan Operativo Institucional Multianual 2020-2022

En lo que respecta al proceso de planeamiento operativo, anteriormente su programación se realizaba año por año. Inclusive en el año 2017, con la implementación del aplicativo informático CEPLAN v.01 en el Gobierno Regional de Arequipa, la programación fue anual. Sin embargo, con las nuevas disposiciones de CEPLAN, a partir del periodo 2019, el POI

tendría una versión multianual, es decir, su programación se da a mediano plazo, de tres años, al igual que el PEI y, su ejecución es anual.

Este proceso inicia con la articulación del PEI, es decir el enlace de la Actividad Operativa (AO) con los objetivos estratégicos (OE) y acciones estratégicas (AE) y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), en el aspecto de disponibilidad financiera. Para posteriormente determinar la programación física/financiera y registro de las actividades operativas anual y multianual en el aplicativo informático de CEPLAN, denominado aplicativo CEPLAN v.01.

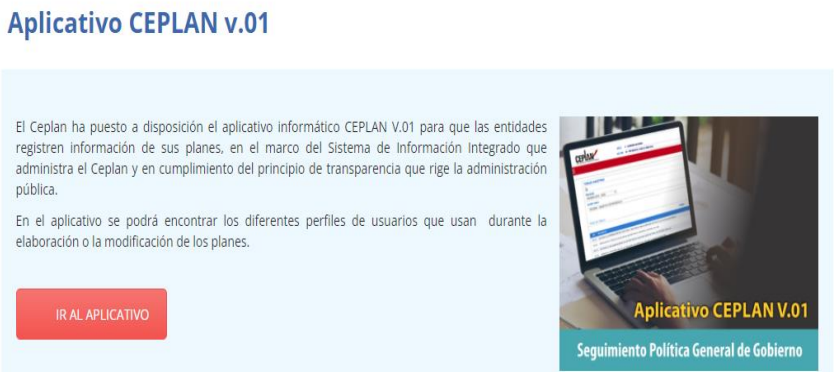
La plataforma virtual de CEPLAN es un aplicativo informático para que las entidades registren información de sus planes, en el marco del Sistema de información integrado que administra el CEPLAN y en cumplimiento del principio de transparencia que rige la administración pública.

En el aplicativo se podrá encontrar los diferentes perfiles de usuarios que usan durante la elaboración o la modificación de los planes.

2.3.1. Generalidades del aplicativo informático

a) Ingreso al aplicativo: El acceso se realiza a través de la búsqueda del Aplicativo CEPLAN, con esa denominación, en los distintos navegadores.

Figura N° 9: Aplicativo CEPLAN



Nota: CEPLAN (s.f) https://www.ceplan.gob.pe/aplicativo-ceplan/

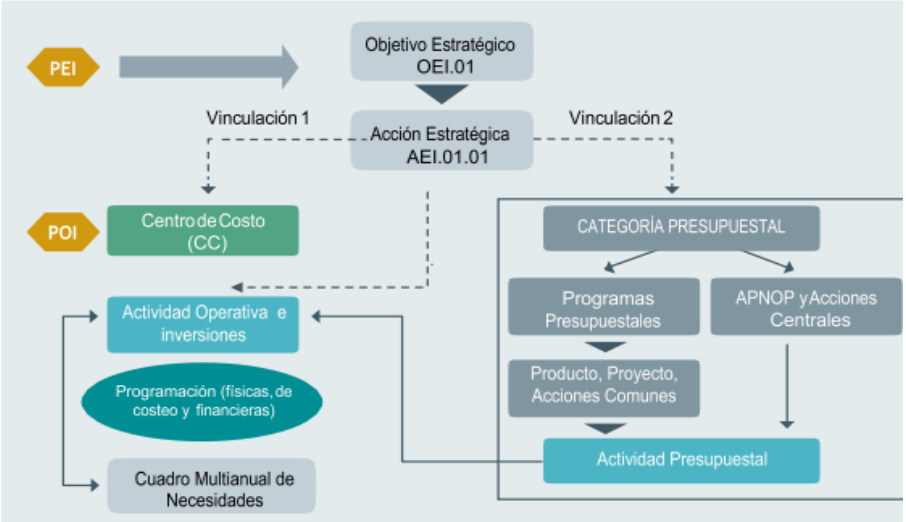
Figura N° 10: Ingreso al aplicativo (usuario y contraseña)



Nota: Manual de usuario operador- Aplicativo CEPLAN v.01

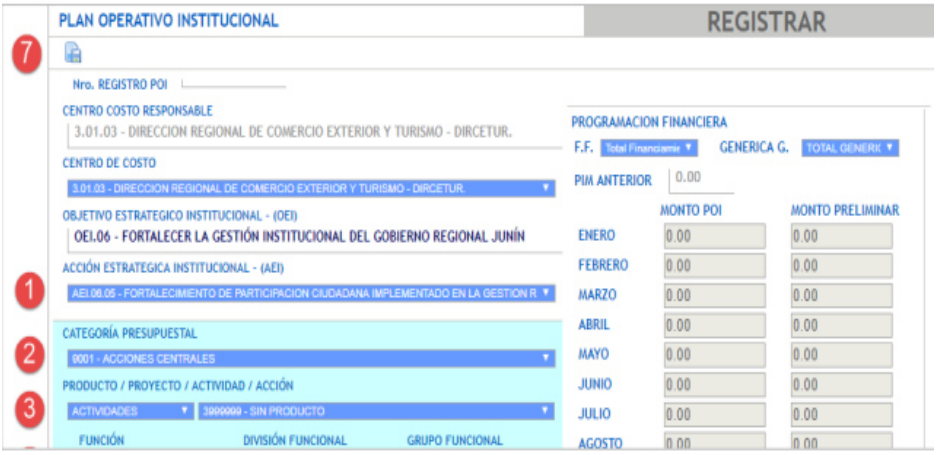
b) Registro del POI: Para el registro en primer lugar, se identifica el centro de costo (unidad orgánica) a la cual se pertenece, para posteriormente seleccionar la actividad presupuestal dentro de cada categoría presupuestal, para cada actividad presupuestal se registra una o más AO e inversiones, metas físicas y de costeo. En el caso de que la cadena presupuestal se ubique en un programa presupuestal, hay que seleccionar los productos y proyectos; si se selecciona un producto hay que seleccionar la actividad presupuestal correspondiente.

Figura N° 11: Esquema básico para registrar el POI



Nota: Guía para el planeamiento institucional (CEPLAN, 2019) p. 50

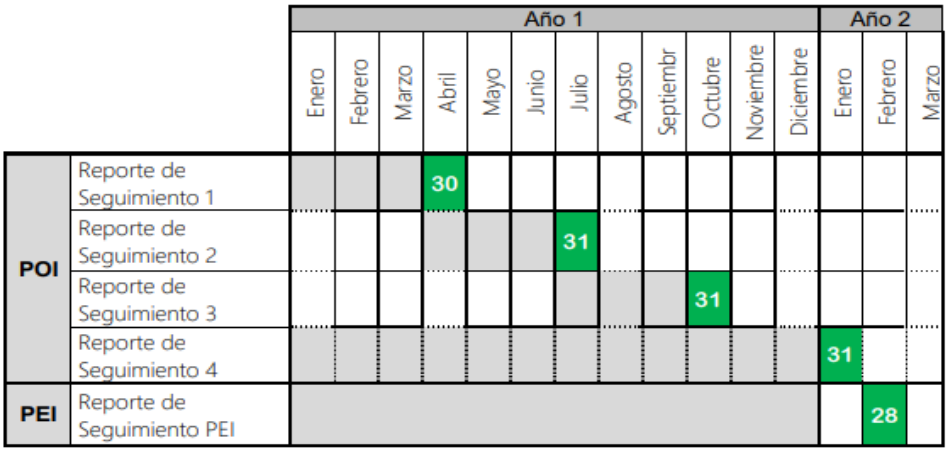
Figura N° 12: Registro del POI en el Aplicativo CEPLAN V.01



Nota: Manual de usuario operador- Aplicativo CEPLAN v.01

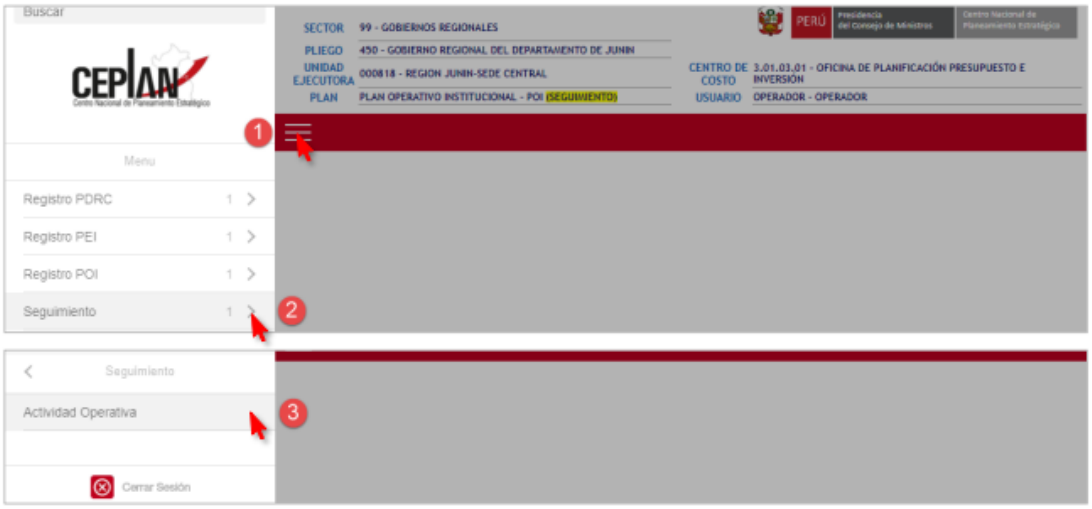
c) Seguimiento del POI: El seguimiento se realiza de manera mensual, a través del registro del avance de metas físicas y financieras en el aplicativo, a fin de emitir cuatro reportes de seguimiento. Los tres primeros reportes de seguimiento del POI comprende información de un trimestre. Para el segundo y tercer trimestre puede contener información acumulada. El cuarto reporte de seguimiento comprenderá información acumulada anual.

Figura N° 13: Calendario de presentación de los reportes de seguimiento a los planes institucionales



Nota: Guía para el planeamiento institucional (CEPLAN, 2019) p. 54

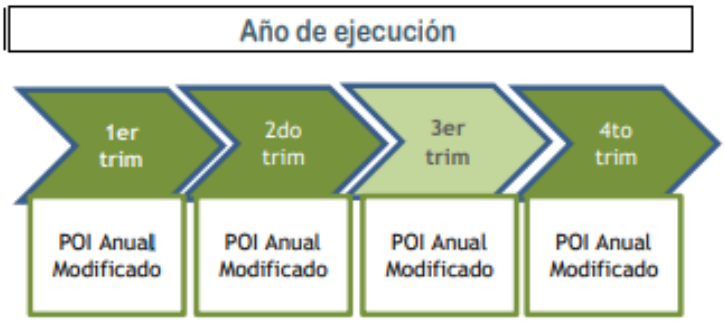
Figura N° 14: Selección del menú seguimiento



Nota: Manual de usuario operador- Aplicativo CEPLAN v.01

d) Modificaciones en el POI: En el transcurso del año, la programación del POI sufre modificaciones, las modificaciones son realizadas al término de cada trimestre, debido a cambios en el presupuesto o por asuntos del entorno. De igual manera, en ese momento se efectúa el seguimiento respectivo, es decir, cada centro de costo (área o unidad orgánica) registra el avance y cumplimiento de metas trimestrales en el aplicativo mencionado, para que posteriormente se realice una evaluación anual de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Figura N° 15: Modificaciones del POI Anual



Nota: Guía para el planeamiento institucional (CEPLAN, 2019) p. 49

Este proceso culmina con la programación de las principales actividades operativas en la GERCETUR Arequipa para los años 2020-2022, de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Organización de la feria regional en el destino turístico Fundo el Fierro.
- Organización de programa de asistencia técnica a los artesanos in situ y virtual.
- Realización de campañas turísticas.
- Elaboración de material gráfico, videos, otros.

El POI es el instrumento esencial del planeamiento operativo, que se enmarca en una serie de pasos y plazos. Ahora que estamos inmersos en la era virtual, los planes no son ajenos a ello.

El CEPLAN ha implementado la plataforma virtual CEPLAN v.01 que agiliza el proceso de articulación, programación, seguimiento y evaluación del planeamiento. Asimismo, fortalece a la institución y permite orientar la asignación de recursos públicos y proveer eficiente y eficazmente los bienes, servicios y obras.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES Y OBJETOS

3.1. Antecedentes Internacionales

Salas, Mendoza y López (2021) en su artículo denominado Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia, tiene como objetivo describir el proceso de planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia, a través del análisis de sus etapas, componentes e indicadores. Se estudio es descriptivo, de campo, obteniendo información de personal asociados a las empresas de servicios públicos de Riohacha, específicamente de cinco directivos ligados a los procesos de planificación de las cuatro empresas que prestan dichos servicios públicos en el municipio. Concluyen que, en las etapas de planificación estratégica, la etapa que obtuvo menor valoración es la de implementación de la estrategia, mostrando las fallas en cuanto al logro de lo planificado por parte de los directivos de las empresas, lo que a mediano y largo plazo afecta todo el desempeño de la organización y el logro de sus objetivos. En el caso de los componentes, los objetivos estratégicos tienen la menor valoración y se puede relacionar con la misma falla en el proceso de implementación, si no se tienen claro los objetivos, es muy posible que el proceso de implementación no se lleve a cabo de forma adecuada. Respecto a los indicadores, algunos de ellos, obtuvieron una categoría de mediana presencia, se observa la falla en cuanto a la utilización de un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión del proceso de planificación estratégica.

Melati, Janissek-Muniz (2020) en el artículo realizado en el sur de Brasil, Gobierno inteligente: análisis de las dimensiones desde la perspectiva de los gestores públicos Inteligencia gubernamental, cuyo propósito es identificar las dimensiones de gobierno inteligente reconocidas y aplicadas en la gestión pública. A través de un enfoque cualitativo y exploratorio para lo cual realizaron entrevistas semiestructuradas a diez gerentes públicos; lo que permitió conocer que el gobierno inteligente tiene que planificarse e implementarse en la gestión pública. Obteniendo como conclusiones que los gestores públicos reconocen la mayoría de las dimensiones del gobierno inteligente. Entre las dimensiones reconocidas, la que obtuvo menor citación entre los entrevistados fue la relacionada con el compromiso social para el desarrollo de la inteligencia en el gobierno, la mayoría de los entrevistados reconocen la

importancia de la conectividad y colaboración entre los diversos actores gubernamentales para que la toma de decisiones sea coherente y basada en diferentes miradas; asimismo los encuestados señalan que no hay forma de pensar en un gobierno más inteligente sin comenzar con la organización de datos e información en una base de datos confiable y confiable.

Alencastro, Castañón, y Quiñonez (2020) en el artículo denominado Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. Tiene como objetivo, estudiar la planificación estratégica para el desarrollo territorial de la provincia Esmeraldas-Ecuador. El tipo de investigación es descriptiva documental bajo un enfoque cualitativo, específicamente se abordaron algunas consideraciones de tipo normativo en Ecuador. Entre los resultados destacan, que la planificación es una política de Estado en este país, como pilar fundamental para la articulación y coordinación de esfuerzos de actores públicos y privados, para lograr la reactivación económica de los diversos sectores dinamizadores de la economía; asimismo, se construyó una hoja de ruta desarrollando estrategias de marketing territorial, fomentando la diplomacia, desarrollo en las cadenas productivas y atracción de inversión nacional o extranjera. Se concluye que, el generar distintas alternativas para consolidar la competitividad territorial, considerando actores públicos y privados como aliados estratégicos, hace de la planificación estratégica una herramienta para la toma de decisiones que facilita la voluntad política, factor clave para cambios estructurales y consecución de resultados sostenibles, para hacer de Esmeraldas un Polo de Desarrollo.

Felcman (2018), en su investigación desarrollado en Buenos Aires, Argentina, denominada La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. Cuyo propósito es sistematizar la información acumulada en una síntesis que pueda resultar comprensiva y práctica para su utilización en la gestión pública e impulsar acciones de Planificación Estratégica Participativa en la Administración Pública. Este enfoque sostiene la centralidad que desempeña el Estado en la vida social como garante del bien público, siguiendo la idea de generar una visión compartida y la elaboración de un proyecto colectivo. La metodología de la planificación estratégica participativa pretende que el producto final de la misma pertenezca al conjunto de la sociedad y no sólo a un gobierno que circunstancialmente impulsa el proceso.

3.2. Antecedentes Nacionales

Ramos (2022) en su estudio titulado Planificación estratégica para la gestión pública en una municipalidad distrital de Chiclayo, 2022. Cuyo propósito fue determinar la influencia de la planificación estratégica en la gestión pública en una municipalidad distrital de Chiclayo 2022. La metodología empleada fue de tipo básico, de diseño no experimental, descriptivo, causal, la muestra estuvo conformada por 25 colaboradores, se empleó la técnica de la encuesta a través de la aplicación del cuestionario. Obteniendo como resultado que en dicha municipalidad se observa que la gestión pública es de nivel medio a bajo, ya que existen dificultades en el acceso a la información, se han encontrado deficiencias en la planificación estratégica, deficiencias en la imagen institucional, el recurso humano no se encuentra capacitado, insatisfacción de los usuarios institucionales respecto al uso de los bienes muebles e inmuebles y los usuarios no son atendidos oportunamente.

Jiménez (2021) en su investigación denominada Análisis del Planeamiento Estratégico en la Gestión Municipal del distrito de San José de Ushua, 2020, se planteó como objetivo general analizar el planeamiento estratégico en la gestión municipal del distrito de san José de Ushua, 2020. El tipo de investigación, explicativa, orientada a la interpretación y de diseño fenomenológico, la población estuvo conformada por el personal de la municipalidad, la muestra estuvo conformada por tres miembros del Consejo municipal y tres jefes de área de la municipalidad distrital de san José de Ushua, de. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada y el instrumento corresponde a una guía de entrevistas. Los resultados encontrados demostraron la ausencia de planificación estratégica en la gestión municipal, debido a que las políticas municipales no están alineadas a los objetivos nacionales y la entidad no ha elaborado los planes estratégicos e institucionales según los lineamientos del Ceplan como órgano rector del planeamiento estratégico. Encontró una débil gestión municipal para el financiamiento de proyectos de inversión y ejecución de gastos, el inadecuado manejo de la gestión de los recursos humanos, con personal saturado en sus funciones, la falta de capacitación y profesionalismo, sumado a ello la incorporación del personal se realiza sin el concurso respectivo.

Mayorga, Cortez y Lujan (2021) en el trabajo de investigación titulado Propuesta Planificación Estratégica de la DGJCMT de MINCETUR Orientado al Sistema de Prevención de Lavado de Activos en el Perú, en el Periodo 2021-2023. Plantea como objetivo general

Desarrollar el Plan Estratégico de la DGJCMT para identificar las acciones necesarias a fin de implementar un sistema de prevención de lavado de activos en salas de casino. La metodología empleada tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo, su diseño es no experimental, de tipo transversal. Su muestra está constituida por 18 empresas del rubro de casinos y 8 funcionarios de la Dirección de control y sanción. Para la elaboración del presente trabajo se recopiló información del entorno externo e interno, a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos utilizados fueron; la ficha de recolección de datos, entrevistas, informes, reportes y entrevistas. Se concluye que el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM – Comercio Exterior y Turismo (2016-2021) no contempla acciones relacionadas a la prevención de lavados de activos/financiamiento del terrorismo. Los resultados demostraron una aceptación al plan estratégico propuesto por diferentes actores participantes, sobre todo en el reconocimiento de la importancia de fortalecer el sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (SPLAFT), así como en los objetivos referidos a brindar soporte y capacitación a los sujetos obligados fortalecer capacidades y habilidades del personal clave.

Córdova (2022) en su tesis titulada Plan Operativo Institucional y el presupuesto institucional de un gobierno local en la provincia del Callao, 2021, cuyo objetivo es determinar la relación entre el plan operativo institucional y el presupuesto institucional de un gobierno local en la provincia del Callao. En cuanto a su metodología, se aplicó el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 120 trabajadores que realizan labores administrativas y se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información y el cuestionario como instrumento. Se concluyó la existencia de la relación entre el plan operativo institucional y presupuesto institucional es positiva baja con un Rho de Spearman de 0.368 y es significativa puesto que el valor p calculado es 0.000.

Allca (2021) en su tesis de Maestría denominada Sistema de adquisiciones y cumplimiento del plan operativo institucional en el Gobierno Regional de Apurímac, 2020, tiene como principal objetivo determinar la relación que existe entre sistema de adquisiciones y cumplimiento del plan operativo institucional en el Gobierno Regional de Apurímac, 2020. El tipo de estudio es aplicado práctico, de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental. Su muestra estuvo conformada 56 jefes de área del Gobierno Regional de

Apurímac. Para la obtención de información, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario. Los principales resultados dan cuenta que existe correlación positiva de 59% entre el sistema de adquisiciones y el cumplimiento del POI, así mismo existe correlación positiva de 53.1% entre el sistema de adquisiciones y la programación de actividades del POI.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Describir el planeamiento estratégico y operativo de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa, periodos 2019-2020.

3.3.2. Objetivo Específicos

Explicar el proceso de formulación del Plan Estratégico Regional de Turismo 2021-2026.

Describir la programación del Plan Operativo Institucional Multianual 2020-2021.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN O APORTES

Las entidades del Estado desempeñan un rol fundamental para el desarrollo económico y social del país; cada entidad desarrolla la misma metodología para el proceso de planeamiento estratégico y operativo, puesto que existen guías metodologías elevadas por el organismo rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN.

Con la investigación se pretende describir el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico y operativo de la GERCETUR Arequipa. Si bien el aplicativo CEPLAN V.01 facilita la articulación del PDRC, PEI, POI, a través de la articulación de objetivos estratégicos, acciones estratégicas y actividad presupuestal para la programación y registro de las actividades operativas en el POI multianual. Aun se presentan dificultades en cuanto al proceso de planeamiento. La Gerencia no dispone de un profesional especializado estable en cuanto a materia y/o funciones de planeamiento; dichas funciones son desempeñadas por un personal contratado, que no tiene permanencia o que no es estable, entonces el profesional que ingresa para manejar esta herramienta virtual, conoce la metodología, pero desconoce la esencia de las actividades operativas que se plantean, asimismo no se tiene conocimiento de lo que la entidad realmente ejecutará, que bienes se adquirirán, que servicios se contratarán, puesto que su programación e indicadores son genéricos.

Lo mencionado en el párrafo anterior es similar a los resultados obtenidos en la investigación realizada por Ramos (2022), en dicha municipalidad se observa que la gestión pública es de nivel medio a bajo, ya que existen dificultades en el acceso a la información, se han encontrado deficiencias en la planificación estratégica, deficiencias en la imagen institucional, el recurso humano no se encuentra capacitado, insatisfacción de los usuarios institucionales respecto al uso de los bienes muebles e inmuebles y los usuarios no son atendidos oportunamente.

Por otro lado, Jiménez (2020) en su investigación concluye con la ausencia de planificación estratégica en la gestión municipal, debido a que las políticas municipales no están alineadas a los objetivos nacionales y la entidad no ha elaborado los planes estratégicos e institucionales según los lineamientos del CEPLAN como órgano rector del planeamiento estratégico.

En lo que respecta al POI, los resultados son poco alentadores, puesto que las ejecuciones de las actividades operativas no son ejecutadas adecuadamente con lo planificado, debido a las

modificaciones presupuestales y reducción en el marco presupuestal. Estos resultados en cierto sentido se relacionan con la investigación de Córdova (2022), en el que concluye que existe relación positiva baja entre el POI y el PI, en un gobierno local en la Provincia del Callao, 2021; esto se debe a que los planes de gestión se realizan un año antes y el cronograma de cada uno de ellos no calzan en las mismas fechas; por ello, dichas áreas trabajan sus planes de manera independiente, lo que conlleva a que las áreas usuarias formulen sus actividades operativas sin presupuesto.

Asimismo, es el caso de Allca (2021) en su trabajo concluye que la relación que existe entre el sistema de adquisiciones y el cumplimiento del POI, en el GORE Apurímac es positiva moderada, sustentado por un nivel de correlación de Rho de Spearman del 59% entre las variables en estudio.

Con lo anteriormente mencionado, se conduce a la conclusión de que el planeamiento estratégico y operativo tienen una elevada relación y se reflejan en los siguientes documentos: PDRC, PEI y POI. Tales documentos son desarrollados por mero cumplimiento a las normativas de CEPLAN. Siendo una debilidad para la gestión pública, puesto que en su mayoría queda como un trabajo de gabinete, es decir se elaboran los planes, se aprueban y se publican. No llevándose a cabo una correcta ejecución de lo planificado. En varias situaciones se ejecuta lo que no se planifica, por simple interés de la autoridad o por circunstancias fortuitas, ocasionando ineficiencia en la ejecución de las AO y el gasto de los recursos públicos. Las autoridades, en su mayoría, consideran el planeamiento como un instrumento importante de la gestión pública, sin embargo, esto no se refleja al momento de su ejecución, de las etapas de seguimiento y evaluación.

En el marco del proceso de programación del PERTUR Arequipa 2021-2026 y POI Multianual 2020-2022, se logró contribuir con la institución en los siguientes aspectos:

- En el aspecto de planeamiento, se brindó apoyo administrativo en la organización de los talleres descentralizados del PERTUR Arequipa, asimismo se reorganizaron y reprogramaron las tareas a realizarse para la ejecución de las actividades operativas programadas en el Aplicativo CEPLAN v.01, de manera que se pueda efectuar efectivamente el seguimiento trimestral del POI.
- En el aspecto administrativo, se realizó la revisión y seguimiento continuo de las seis metas presupuestales de la GERCETUR Arequipa, así como la elaboración de reportes mensuales sobre el avance presupuestal. Por otro lado, se mejoró el control de inventarios del almacén interno de la gerencia, mediante el uso de Kardex.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se concluye que el planeamiento estratégico y operativo es la primera y principal fase del proceso administrativo de la gestión pública, están altamente relacionados y contribuyen al desarrollo institucional y regional.

SEGUNDA

En la GERCETUR Arequipa se ha desarrollado la implementación del planeamiento estratégico, a través de la programación del PERTUR Arequipa, el mismo que contribuirá al desarrollo turístico y económico de la región Arequipa.

TERCERA

Se concluye que la programación del POI multianual contribuye con la gestión administrativa de la GERCETUR Arequipa. El uso del aplicativo CEPLAN v.01 contribuye con uno de los pilares de la política de modernización de la Gestión del Estado, que es la simplificación administrativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda el fortalecimiento de capacidades de los servidores de la GERCETUR Arequipa, en temas de planeamiento y presupuesto, a través de capacitaciones y talleres.

SEGUNDA

Se recomienda la difusión del PERTUR Arequipa a través del portal web de la gerencia y del aplicativo web “Arequipa en tus manos”.

TERCERA

Se recomienda la socialización del proceso de programación y ejecución del POI, a través de la interacción entre la alta dirección y servidores de la GERCETUR Arequipa, para el logro de mejores resultados.

BIBLIOGRAFIA

Ahumada, J. (2013). Fundamentos de la Teoría de la Planificación. https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoria_de_la_planificacion_ahumada

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Campos Saavedra, J. (2018). La planeación estratégica como instrumento de gestión para el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva] http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1429/JCS_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrillo Arias, R. (2021). Modelos de planeamiento estratégico y su aplicación en tiempos de incertidumbre. Caso de aplicación. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación] https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6242/Modelo%20de%20planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20tiempo%20de%20incertidumbre..pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPLAN (2019). Guía para el Planeamiento Institucional. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/

CEPLAN (s.f.). Aplicativo CEPLAN v.01 https://www.ceplan.gob.pe/aplicativo-ceplan/

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana https://issuu.com/pedagogiayeducacion/docs/planeaci__n_estrat__gica._fundament

Farah, C. (s.f.) Principales corrientes en la Teoría de la Planeación y Ejemplos de proyectos. https://es.scribd.com/document/337737234/Principales-Corrientes-en-La-Teoria-de-La-Planeacion-y-Ejemplos

Figueroa Morán, G., Paladines Morán, J., Paladines Morán, J., Caicedo Plúa, C., y Romero Castro, M. (2017). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática. Científica 3Ciencias https://issuu.com/3ciencias/docs/modelo_de_plan_estrat__gico

Flores Cano, M., y Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. Revista Ciencia Administrativa. https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

Mallma Muñoz, M. (2016). Proceso de formulación y aprobación del Plan Operativo Institucional POI 2017 y su articulación al Presupuesto Institucional de Apertura 2017 de la Municipalidad Provincial de Satipo [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Los Andes – UPLA HUANCAYO] https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/192/Marilyn_Mallma_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021). Plan Estratégico de Turismo Arequipa https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2424467/PERTUR%20AREQUIPA.pdf?v=1636996575

Morales Santivañez, A., Pacheco Claros, I., Taboada Timaná, M. (2002). Instrumentos de Gestión de las Contrataciones. Perú: OSCE http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1m2.pdf

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia* . Bogotá, Colombia: 3R Editores. págs. 55. https://www.redalyc.org/journal/6378/637869301011/html/

Torres Tello, S. (2005). Diagnóstico de la Gestión Municipal. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNAM

Formulario de autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Moquegua, de conformidad con la Ley N° 30035 Ley que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto y Resolución de Comisión Organizadora N° 041-2022-UNAM que aprueba el Reglamento que regula el Repositorio Institucional Digital de la UNAM.

1. DATOS DEL AUTOR

Nombres y Apellidos	: SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA
DNI/Carnet de Extranjería/Pasaporte N°	: 70319614
Correo electrónico	: sheyla.qm10@gmail.com
Teléfono/Celular	: 981104478

2. GRADO, TITULO O ESPECIALIZACIÓN (Marque con una X)

Bachiller	Título Profesional	Magister	Doctor	Segunda Especialidad
	X			

3. TIPO DE PUBLICACIÓN (Marque con una X)

a) Articulo ( )
b) Tesis de pregrado ( )
c) Tesis de Maestría ( )
d) Tesis de Doctorado ( )
e) Monografía (X)
f) Reporte de caso científico o hallazgos ( )
g) Libro ( )
h) Parte de un libro ( )
i) Revisión ( )
j) Conferencia ( )
k) Presentación ( )
l) Artículo preliminar ( )
m) Articulo antes de ser publicado ( )
n) Artículo de prensa ( )
o) Documentos internos ( )
p) Imagen ( )
q) Documentos técnicos ( )
r) Ponencias presentadas en eventos científicos (Jornada, Congreso, Simposio Conferencias, etc.) ( )
s) Informes de suficiencia profesional ( )
t) Patentes producidas por académicos/as ( )

4. TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Marque con una X)

a) Tesis ( )
b) Trabajo de Investigación ( )
c) Trabajo de suficiencia profesional ( )
d) Trabajo académico (X)

5. DATOS DE LA PUBLICACION

a) Título: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO AREQUIPA, PERIODOS 2019-2020

b) Campo del conocimiento OCDE (Indicar el código de clasificación OCDE de la obra: https://catalogos.concytec.gob.pe/vocabulario/ocde_ford.html) : 5.06.02

c) Fecha de publicación: 2022

6. DATOS DEL ASESOR:

a) Nombres y Apellidos : PEDRO JESUS LUQUE MAQUERA
b) DNI/Pasaporte/Cédula : 00495044
c) ORCID : 0000-0002-2490-8879

FIRMA : .....

DOCUMENTO DE IDENTIDAD : 70319614
NOMBRES Y APELLIDOS : SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA

LICENCIAS

Licencia Estándar

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional Digital de la UNAM.

Con la autorización de depósito da mi trabajo de investigación, otorgo a la Universidad Nacional de Moquegua, una Licencia No Exclusiva para reproducir. distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi trabajo de investigación (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios provistos por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Institucional Digital de la UNAM, Colección de Tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias, y libre de remuneraciones.

En virtud de dicha Licencia, la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, podrá reproducir mi trabajo de investigación en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con los propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que el trabajo de investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, o coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicho trabajo de investigación no infringe derechos de autor de terceras personas.

La UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA consignara el nombre del/los autor/es del trabajo de investigación, y no le hará ninguna modificación más de la permitida en la presente licencia.

Autorizo el depósito (marque con una X).

(X) **SI autorizo que se deposite inmediatamente.**

FIRMA : .....

DOCUMENTO DE IDENTIDAD : 70319614
NOMBRES Y APELLIDOS : SHEYLA MELISSA QUISPE MARCA
FECHA : 17 DE OCTUBRE DE 2022

