



Gestionar: revista de empresa y gobierno

<https://www.revistagestionar.com>

ISSN: 2810-8264 / ISSN-L: 2810-823X

Editada por:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú



VOL. 3 NÚM. 1 (2023)

www.revistagestionar.com



ARTICULO ORIGINAL

Evaluación de Organizaciones de Gestión de Destino (OGD): El caso del destino Lago Titicaca - Perú

Evaluation of Destination Management Organizations (DMOs): The case of Lake Titicaca destination - Peru

Avaliação de Destination Management Organizations (DMOs): O caso do destino Lago Titicaca - Peru

Antonio Flores¹

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, Puno – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-5966-865X>
sflores@inudi.edu.pe (correspondencia)

Noemi Cayo-Velásquez

Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-9690-3006>
noemicayo@unap.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.003>

Recibido: 30/07/2022 Aceptado: 01/09/2022 Publicado: 03/09/2022

PALABRAS CLAVE

evaluación, planificación,
gestión de destinos,
OGD, turismo.

RESUMEN. Esta investigación tuvo como propósito evaluar al ente gestor (OGD) del destino Lago Titicaca, provincia de Puno – Perú, midiendo la eficacia de sus instrumentos de planificación turística y buscando establecer una relación entre dicha eficacia y su capacidad de gestión de destinos. Para tal fin se optó por una metodología de enfoque mixto, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional de corte transversal. A partir de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, se aplicó una encuesta estructurada con una escala de Likert a los gestores públicos y stakeholders intervinientes en el espacio turístico mencionado. Los resultados permitieron evidenciar que los instrumentos de planificación turística no son eficaces, con grandes desfases e inconsistencias entre los mismos. Además, existe una relación directa entre la eficacia dichos instrumentos y la capacidad de gestión del ente competente del destino, limitando las oportunidades de desarrollo y competitividad de su propio destino. Es posible afirmar que para un fortalecimiento de gestión se requiere de un ente líder, representativo y coherente con sus acciones y medidas planificadas.

¹ Licenciado en Turismo por la Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Maestrando en Economía, mención Proyectos de Inversión en la Unidad de Posgrado Facultad de Ingeniería Económica UNA Puno.



KEYWORDS

evaluation, planning, destination management, DMO, tourism.

ABSTRACT. The purpose of this research was to evaluate the Destination Management Organization (DMO) of Lake Titicaca destination, province of Puno - Peru, by measuring the effectiveness of its tourism planning instruments and seeking to establish a relationship between said effectiveness and its destination management capacity. For this purpose, a mixed approach methodology was chosen, with a non-experimental, descriptive and cross-sectional correlational design. Based on an intentional non-probabilistic sampling, a structured survey with a Likert scale was applied to the public managers and stakeholders involved in the aforementioned tourist space. The results made it possible to show that tourism planning instruments are not effective, with large gaps and inconsistencies between them. In addition, there is a direct relationship between the effectiveness of these instruments and the management capacity of the competent entity of the destination, limiting the opportunities for development and competitiveness of its own destination. It is possible to affirm that for a strengthening of management, a leading entity is required, representative and consistent with its planned actions and measures.

PALAVRAS-CHAVE

avaliação, planejamento, gestão de destinos, DMO, turismo.

RESUMO. O objetivo desta pesquisa foi avaliar a entidade gestora (DMO) do destino Lago Titicaca, província de Puno - Peru, medindo a eficácia de seus instrumentos de planejamento turístico e buscando estabelecer uma relação entre essa eficácia e sua capacidade de gestão do destino. Para tanto, optou-se por uma metodologia de abordagem mista, com desenho não experimental, descritivo e correlacional transversal. A partir de uma amostragem não probabilística intencional, foi aplicada uma pesquisa estruturada com escala Likert aos gestores públicos e stakeholders envolvidos no referido espaço turístico. Os resultados permitiram mostrar que os instrumentos de planejamento turístico não são eficazes, havendo grandes lacunas e inconsistências entre eles. Além disso, existe uma relação direta entre a eficácia desses instrumentos e a capacidade de gestão da entidade competente do destino, limitando as oportunidades de desenvolvimento e competitividade do próprio destino. É possível afirmar que para o fortalecimento da gestão é necessária uma entidade líder, representativa e coerente com suas ações e medidas planejadas.

1. INTRODUCCIÓN

El boom de la actividad turística a nivel global, a partir de los años cincuenta, ha obligado a los destinos tanto emergentes como posicionados a establecer nuevos conceptos de oferta turística, análisis de demanda, sumergirse en aplicaciones de las teorías de competitividad e incluso emplear instrumentos y herramientas de la administración empresarial para mantener su cuota de mercado en esta “industria” altamente competitiva. Se introduce entonces las concepciones de gestión y sistemas de planificación aplicados a espacios turísticos además de entes gestores y reguladores de destinos. Es así que, el turismo deja de ser un mero hecho económico para convertirse en todo un fenómeno cultural, social y ambiental, dejando de ser un proveedor de ingresos para ser un generador de desarrollo sustentable con intervención interdisciplinaria (Rivera, 2018).

La vulnerabilidad del sector turismo es extremadamente alta, muy susceptible a fenómenos naturales, sociales y económicos (Damián, 2020). Sin embargo, el sector ha demostrado también su capacidad de resiliencia a lo largo de la historia. Por tal razón, resulta de suma importancia el perfeccionamiento de sistemas, modelos de gestión y planificación en destinos, en situaciones como el contexto actual para la reactivación de dichos espacios con vocación turística. Estos destinos buscan constantemente estrategias, conocimientos y capacidades que les permitan permanecer o alcanzar una postura competitiva en el mercado internacional. (Organización Mundial del Turismo, 2019).

La OMT (2019) determina las prioridades de gestión de un destino a cargo de los entes gestores de destino denominados “Organización Gestora del Destino” (OGD), considerando la gestión de un destino bajo un modelo de gobierno compuesto por los agentes que lo conforman e intervienen en él, en caso de que no esté

conformada una OGD propia en el destino, estas directrices son aplicables a entidades con funciones similares, dependiendo de la escala de este: nacional, regional o local.

Por otro lado, desde la perspectiva de Bornhorst et al. (2010) el éxito de la actividad turística como tal, es elusivo, explicando que existe mucha subjetividad al momento de definir factores que determinen un destino exitoso. Es así que los autores crean una metodología separando los conceptos de 1) Éxito de Destino y 2) Éxito de la OGD de destino. La metodología radica en determinar la relevancia de un ente de gobierno (equivalente a OGD) a través de la evaluación de sus elementos planificados, siendo calificada por los *stakeholders* y gestores intervinientes del destino, pretendiendo identificar aquellos desfases entre lo planificado y lo ejecutado (Swisscontact, 2014).

Los resultados de evaluación de éxito de destinos conllevan a conjeturas interesantes, en algunos casos el éxito del destino no depende de una OGD (Ivars y Vera, 2019), en otros casos el éxito de ambos es altamente vinculante (Cuéllar et al., 2015). Finalmente, los factores de éxito de cada destino dependen mucho de su contexto y el ambiente competitivo donde se encuentre, así como de las preferencias, mayormente subjetivas, de la demanda (Hu & Ritchie, 1993).

Es bien sabido que en el Perú se carece de un modelo de gestión de destinos uniforme, donde cada destino está aislado y sigue los lineamientos nacionales, sin adaptarlos a su entorno y sin poseer instrumentos de planificación propicios para su contexto, lo que genera una desconfiguración y desfase de servicios y productos turísticos que son percibidos por la demanda, limitando también la creación de redes de gestión y sinergia entre los destinos que conforman el país.

La provincia de Puno (Destino Lago Titicaca), en los últimos diez años, ha gozado de una posición privilegiada respecto al turismo receptivo en comparación a otros destinos del país. Sin embargo, si bien se ha observado un incremento de iniciativa política nacional, regional y local de reconocer al turismo como un sector prioritario de desarrollo, Puno ha decaído constantemente en cifras estadísticas de arribos, siendo desplazado por destinos emergentes que han sabido adaptarse a las fluctuaciones del mercado turístico internacional e incluso ganando posicionamiento para el turismo interno, un punto débil para Puno que no ha logrado posicionarse como destino para los visitantes nacionales. Asimismo, la falta de la capacidad técnica en gobiernos regionales y locales para la gestión, elaboración y seguimiento de instrumentos de planificación; así como investigaciones de mercado orientadas a conocer los perfiles de visitantes extranjeros y nacionales ha dejado la oferta de Puno como estática y poco innovadora respecto a sus competidores (Cayo y Apaza, 2017).

Este destino posee un ente gestor (OGD) por limitaciones de gestión y poca voluntad política, además de una falta de coordinación entre sectores público-privado que tienen acciones desarticuladas, limitando la capacidad de planificación a nivel local, debido a esto es relevante establecer un modelo de gestión como refiere la OMT, evaluando sus instrumentos de planificación turística, a cargo del ente competente a nivel provincial (en este caso Municipalidad Provincial de Puno) bajo el postulado de la metodología de Bornhorst, Ritchie y Sheehan, evaluando primeramente la gestión del ente (OGD o equivalente) para construir un paradigma enfocado hacia el éxito de la Provincia de Puno como destino. Es relevante por ello la posición de Aibar (2003) que refiere que los indicadores de evaluación de planificación y gestión en organizaciones del sector público pueden ser aplicados si los resultados alcanzados se ajustan a los inicialmente planificados, es decir, miden el grado de cumplimiento de los objetivos o elementos descritos en su planificación.

En primer lugar, se busca establecer una diferenciación de los conceptos básicos de gestión pública del turismo, gestión municipal y gestión del turismo para englobarlos en una gestión de destinos con enfoque de la planificación de estos espacios a nivel de provincias o distritos a través de la evaluación de entes gobernantes determinando si su planificación es determinante en la persecución del éxito de dichos destinos.

A partir de dicha reflexión, es que el presente estudio tomó como objetivo evaluar al equivalente de ente gestor del destino Lago Titicaca en la Provincia de Puno (Municipalidad Provincial de Puno, a través de sus instrumentos de planificación turística buscando conocer la eficacia de los mismos comparándola con su capacidad de gestión. Se busca establecer antecedentes para la creación de un constructo modelo de gestión único y funcional para la provincia que sirva de estructura de gestión del propio destino, delimitando agentes intervinientes, participantes, gobierno y organización.

2. MÉTODO

Metodología

El enfoque de la investigación siguió una ruta mixta, el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental ya que este se realizó sin manipular deliberadamente variables. El estudio es transversal y correlacional, puesto que los datos fueron recolectados analizando la relación existente de determinadas variables en un solo lapso (Hernández y Mendoza, 2020).

Para la obtención de datos, las técnicas empleadas fueron: 1) Análisis Documental: Se realizó una revisión y análisis de la documentación de la Municipalidad Provincial de Puno, a fin de encontrar todos los elementos de planificación turística en sus distintos instrumentos para la construcción del cuestionario. 2) Encuesta: Esta técnica de adquisición de información de interés sobre una determinada variable. La encuesta fue aplicada a la muestra seleccionada (Vara, 2015).

Población y muestra

Se empleó el muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, en este muestreo se permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos basados primordialmente en la experiencia de la población y criterio del investigador (Vara, 2015). La población estuvo compuesta por el total de todos los funcionarios municipales con funciones directas e indirectas en gestión de turismo, además de todos los *stakeholders* pertenecientes a instituciones que conforman la superestructura turística en la provincia de Puno. Para la muestra se seleccionó un total de 29 participantes. Los criterios de inclusión para los funcionarios fue que en su cargo se detallan actividades vinculantes con el turismo de forma directa o indirecta, en el caso de los *stakeholders* se incluyó a los representantes con el cargo más alto de aquellas instituciones que hayan trabajado en conjunto con la municipalidad en actividades de gestión del turismo.

Instrumento y validación

El instrumento fue conformado a partir de los propios instrumentos de gestión de la Municipalidad Provincial de Puno, detallado según los objetivos, actividades y estrategias especificadas en sus planes. Para la dimensión de capacidad de gestión de destinos se adaptaron los indicadores establecidos por la OMT (2019) estructurando el instrumento con un total de 30 ítems, la validación se realizó a través de una prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach como se detalla a continuación:

Tabla 1

Análisis del Alfa Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	30

El resultado del Alfa de Cronbach del instrumento arrojó el valor de 0,892, un valor por encima de 0.80, lo cual corrobora la confiabilidad de los 30 elementos del cuestionario.

Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos recurrimos a técnicas de estadística no paramétricas, estas pruebas son aquellas en las que no existen supuestos sobre la distribución de los parámetros de la población determinada (Badii et al., 2012).

Para el análisis de contraste de las variables, se empleó la prueba de Chi Cuadrado, para evaluar existencia de la correlación entre las variables.

Todos los datos fueron tabulados y procesados a través del software SPSS V.26.

3. RESULTADOS

Para la presentación de resultados se muestra la síntesis de análisis correspondiente a la evaluación del ente gestor de destino OGD.

Tabla 2

Síntesis de evaluación de una OGD de acuerdo a sus instrumentos de planificación

Elementos de Evaluación	Descripción	Instrumentos de planificación analizados
Objetivos generales estratégicos	Objetivos generales planteados como eje de desarrollo en el período de la gestión	Plan de Desarrollo Concertado
Acciones estratégicas en fortalecimiento del sector	Acciones planteadas para el cumplimiento de los objetivos generales, incluyen esfuerzos de coordinación con otros entes e impactan directamente en el sector turismo de su jurisdicción	Plan de Desarrollo Local
Acciones estrategias de fortalecimiento institucional	Acciones únicamente de competencia del ente gestor vinculados con sus funciones en materia de turismo	Plan Operativo Institucional

3.1 Evaluación de objetivos estratégicos generales

Figura 1

El ente gestor (OGD) ha promovido la competitividad económica en su jurisdicción con sus estrategias y planes diseñados

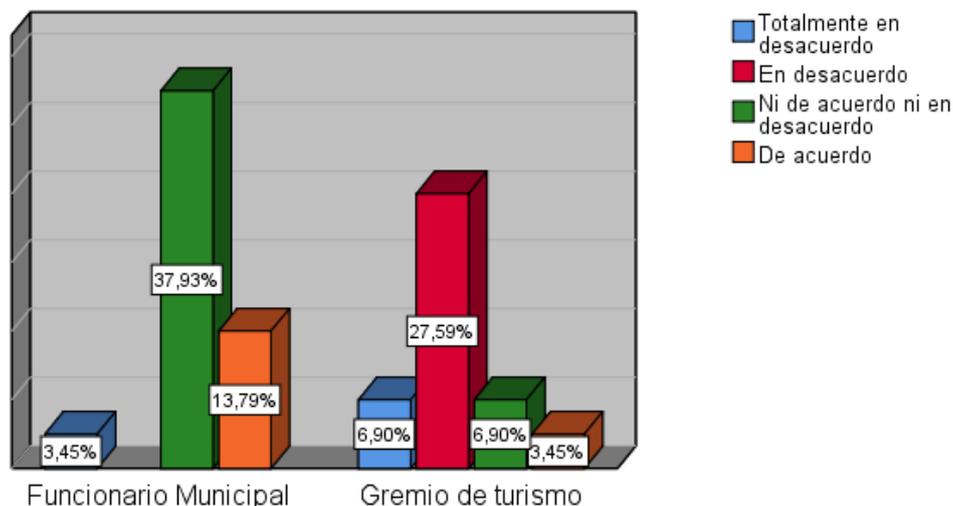
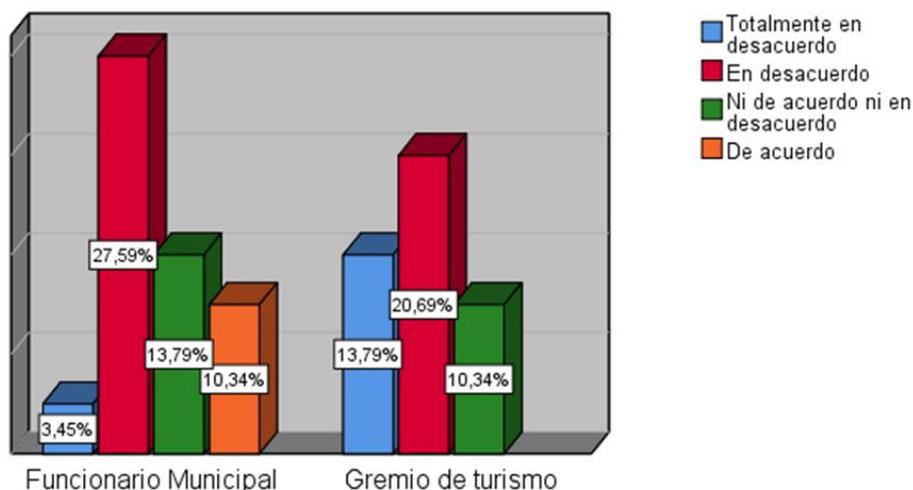


Figura 2

El ente gestor (OGD) ha incrementado el porcentaje de estadía y afluencia de turistas con sus estrategias y planes diseñados



En las figuras 1 y 2 se detalla la percepción de cumplimiento de los objetivos generales planteados por su gestión en materia de turismo, si bien se distinguen las diferencias entre ambos grupos muestrales es evidente la percepción mayormente negativa respecto al cumplimiento de ambos objetivos. Es de resaltar que la competitividad económica abarca más sectores que el de turismo, sin embargo, la percepción negativa de la muestra nos indica que los esfuerzos de gestión del ente gestor no contribuyeron al desarrollo de actividades como la artesanía, restauración, hotelería, agencias de viajes y transporte turístico en la provincia de Puno. En un destino turístico el turismo es uno de los ejes de desarrollo económico más importantes para estos espacios,

aun teniendo en cuenta que las economías no pueden depender directa y únicamente del turismo, es reprochable no consolidar una competitividad económica a través del fortalecimiento de este sector.

3.2 Evaluación de acciones estratégicas en fortalecimiento del sector

Figura 3

El ente gestor (OGD) ha promovido la competitividad de la artesanía y su comercialización en canales digitales

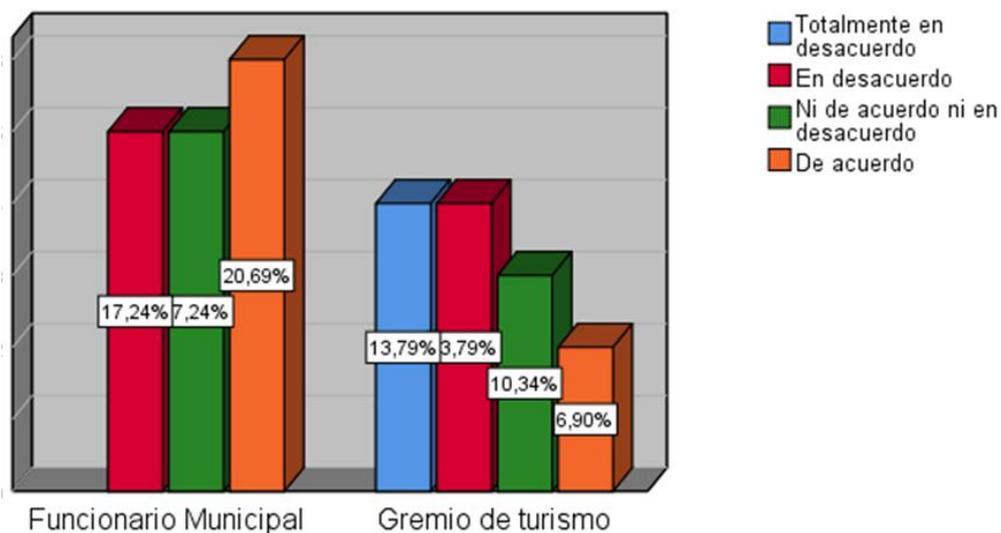


Figura 4

El ente gestor (OGD) ha promovido el turismo juvenil y escolar en su destino

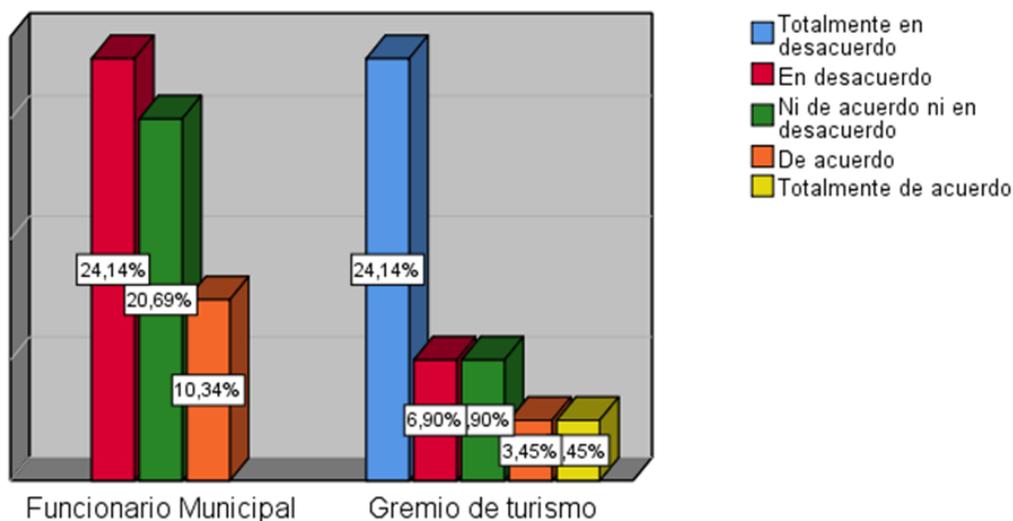


Figura 5

El ente gestor (OGD) ha creado circuitos turísticos gastronómicos en su destino

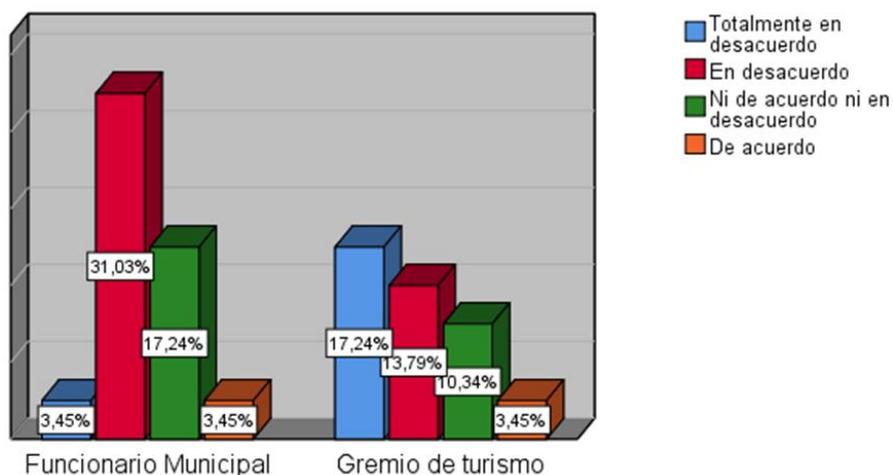
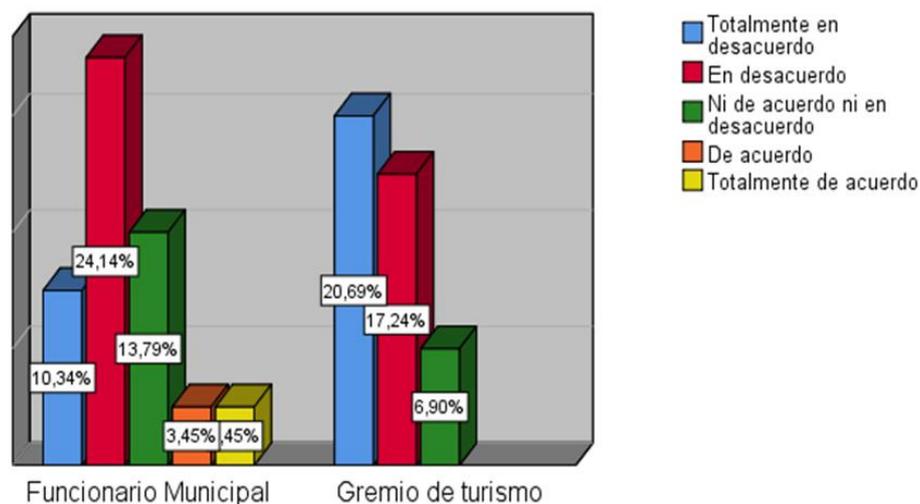


Figura 6

El ente gestor (OGD) ha potenciado y comercializado el turismo rural comunitario en su destino



En las figuras 3, 4, 5 y 6 observamos la percepción de cumplimiento de las acciones estratégicas planteadas por el propio ente gestor como acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos generales. Es decir, para el fortalecimiento de la competitividad económica y el incremento de arribos a la provincia se propuso algunas acciones correspondientes a diversos sectores y modalidades del turismo como el turismo comunitario, turismo escolar, artesanía y gastronomía. En 3 de 4 acciones se detalla una percepción predominantemente negativa, lo que indica un bajo cumplimiento de estas actividades. Tal y como explican Escobar y González (2011) la estructuración de planes en materia de turismo debe considerar estudios que permitan definir targets, demanda potencial y efectiva, y a partir de estos datos definir las prioridades y las acciones para cumplir los objetivos trazados. En este caso el ente gestor definió objetivos en distintas tipologías sin vinculo claro entre sí, denotando una capacidad de planificación incipiente y aún peor una capacidad de gestión deficiente de acuerdo a la muestra encuestada.

3.3 Evaluación de acciones estratégicas de fortalecimiento institucional (competencia directa del ente)

Figura 7

El ente gestor (OGD) ha realizado un diagnóstico del sector turismo post-covid en su jurisdicción

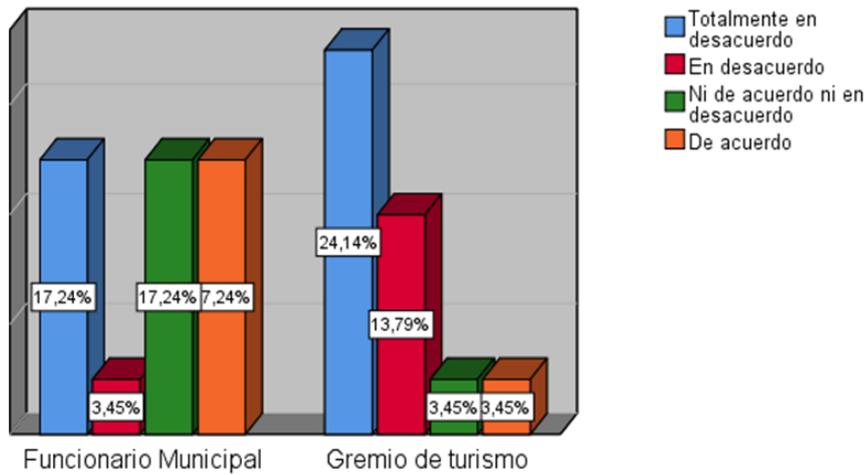


Figura 8

El ente gestor (OGD) ha mejorado la calidad de servicios turísticos a través de proyectos de inversión pública

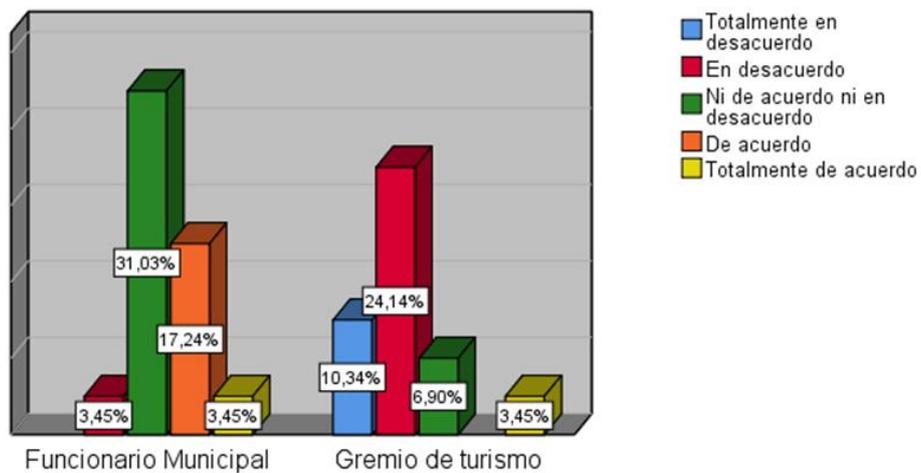


Figura 9

El ente gestor (OGD) ha elaborado ordenanzas para la legislación turística de su jurisdicción

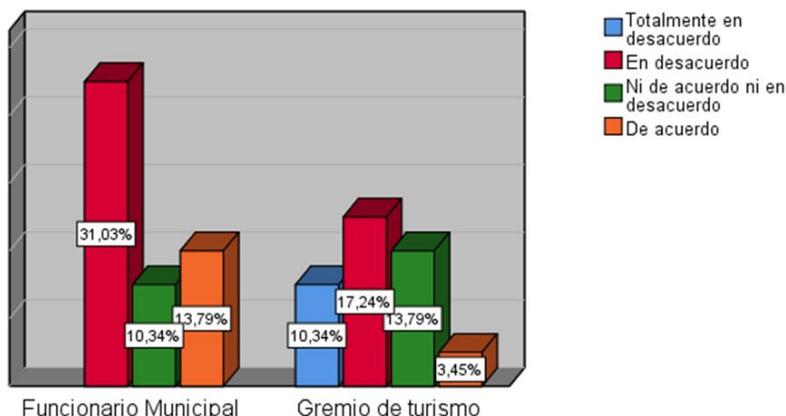
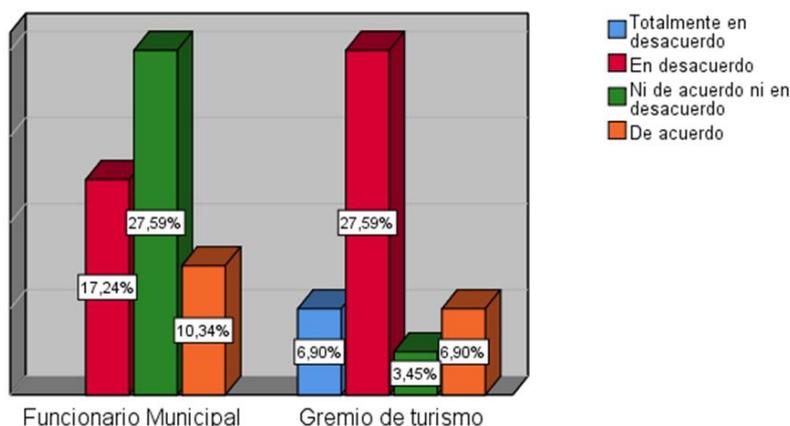


Figura 10

El ente gestor (OGD) ha diversificado las actividades turísticas de su destino a cargo



En las figuras 7, 8, 9 y 10 observamos la percepción de cumplimiento de algunas de las acciones estratégicas planteadas en los instrumentos de planificación analizados de directa competencia del ente gestor, observamos una percepción entre negativa y regular si agrupamos las respuestas de ambos grupos muestrales. Aquí podemos explicar que incluso en el cumplimiento de sus propias funciones el ente gestor no cumple las expectativas de los *stakeholders* del destino. Actividades como elaboración de ordenanzas en turismo, y la mejora de servicios turísticos a través de proyectos de inversión pública son percibidas como incompletas afectando directamente el desarrollo del destino. Al carecer de este tipo de acciones que son única y completa responsabilidad de la Municipalidad Provincial de Puno se demuestra que el cumplimiento de sus planes no es una de sus prioridades ni poseen mecanismos claros de monitoreo o control de ellos.

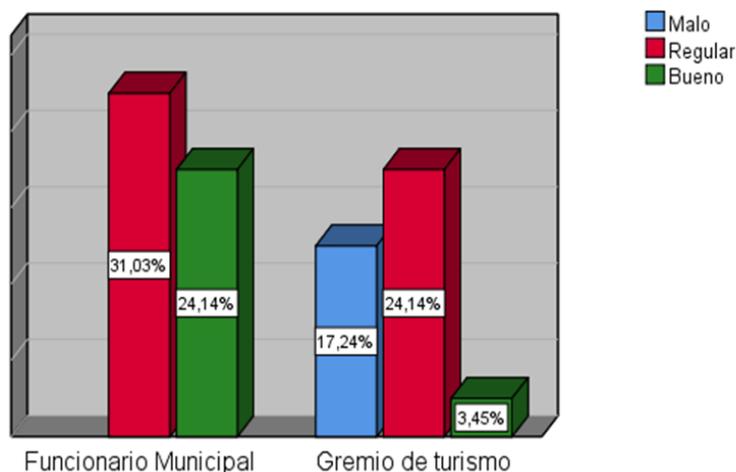
La actividad de diagnóstico del sector era la pieza fundamental para reestructurar los instrumentos de planificación e implementar nuevas estrategias en beneficio del sector en el contexto de pandemia, sin embargo, como se detalla en la figura 7, esta actividad no ha sido llevada a cabo desencadenando una serie de perjuicios

sin actualización de objetivos, poca información para la toma de decisiones y un estancamiento de las acciones que pudo haber realizado el ente competente.

3.4 Evaluación general de la eficacia de los instrumentos de planificación turística

Figura 11

Evaluación de la planificación turística (cumplimiento) del ente gestor (OGD)



En función a todos los ítems evaluados con el instrumento de investigación se agruparon los datos en una escala de Likert en 5 valores (Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo) para evaluar la eficacia de los instrumentos de planificación turística elaborados y ejecutados por el ente gestor, tal y como se aprecia en la figura 11 encontramos que en conjunto ambos grupos muestrales califican la eficacia de estos instrumentos como regular, con énfasis negativo por parte de los *stakeholders* denotando el mediocre cumplimiento de los objetivos y acciones definidas para el período de estudio.

3.5 Evaluación de la gestión de destinos y correlación

Tabla 3

Análisis de contingencia entre variables de análisis

		Planificación turística X Capacidad de gestión de destinos			
		Capacidad de Gestión de Destinos			Total
Eficacia de Planificación Turística	Malo	Recuento	Mala	Regular	
			% dentro de Gestión de Destinos	100,0%	21,1%
	Regular	Recuento	0	13	3
		% dentro de Gestión de Destinos	0,0%	68,4%	33,3%
	Bueno	Recuento	0	2	6
		% dentro de Gestión de Destinos	0,0%	10,5%	66,7%
Total		Recuento	1	19	9
					29

De acuerdo a la tabla 11 observamos que del mismo modo la capacidad de gestión de destinos del ente gestor, evaluada nuevamente con 5 valores en la escala de Likert es calificada como regular por la mayoría de la muestra denotando las deficiencias del ente gestor en ambos aspectos. Para contrastar ambas variables tenemos la tabla 12:

Tabla 4

Análisis del Chi Cuadrado entre las variables de estudio

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,882a	4	,005
Razón de verosimilitud	14,421	4	,006
Asociación lineal por lineal	10,787	1	,001
N de casos válidos	29		

Con una significancia del 5% podemos rechazar la hipótesis nula ($H_0 =$ *No existe relación entre las variables*) y aceptar la hipótesis alterna estadística de la Prueba del Chi Cuadrado, afirmando que existe correlación entre la eficacia de planificación turística (objetivos y acciones estratégicas) y la capacidad de gestión de destinos en la provincia de Puno.

Inferimos entonces que la necesidad de un instrumento de planificación turística que contenga una visión, misión, metas, objetivos y acciones estratégicas para el destino Lago Titicaca es inminente, puesto que el cumplimiento de la planificación afectará directamente la gestión del propio destino debiendo ser considerada como un proceso primal para el ente gestor de la provincia de Puno.

4. DISCUSIONES

Según los datos analizados, se establece que la eficacia planificación turística diseñada por parte de la Municipalidad Provincial de Puno como ente gestor del destino Lago Titicaca no es óptima, pudiendo contrastar los resultados de la investigación de Bornhorst et al. (2010) que determinan la relevancia de las acciones del ente gestor en la planificación de objetivos hasta su cumplimiento para el éxito del destino. Sin embargo, los autores concluyen también que el éxito de un ente gestor puede ser excluyente (en algunos destinos) respecto al éxito del destino mismo, es decir se requieren mayores análisis para determinar si el liderazgo estratégico de la MPP en verdad es necesario para el éxito de Puno como destino. Podemos afirmar que la evaluación de los instrumentos de planificación turística determinó que existen grandes desfases entre los resultados esperados respecto a lo que se logró en realidad coincidiendo con los resultados de García (2018).

Los resultados de Pulido y Pulido (2015) indican que pese a existir una estructura de gobierno clara en una determinada jurisdicción, regional, estatal o local la gobernanza (y por ende la gestión de destinos) no siempre es vinculante ni pragmática, para determinar la estructura de gobernanza de un destino se determina primero su modelo de gestión, concluyendo en muchos casos en una discordancia organizacional al existir diversos entes cumpliendo los mismos roles en un mismo destino. Es importante resaltar que en el caso del destino Lago Titicaca no existe una OGD definida como tal, por lo que las funciones de la Municipalidad Provincial de

Puno pueden ser consideradas como insuficientes y limitantes para todo lo que abarca una gestión gobernanza de gestión.

Si bien la gestión de destinos profundiza más allá de la gestión municipal, es evidente que la incompetencia de cumplimiento de aquello que fue planificado interfiere directamente con cualquier intento de esfuerzo de mejora. Tal y como encuentran Capani y Poma (2018) en la provincia de Huancavelica donde la gestión municipal estaba muy lejos de poseer una planificación turística eficaz.

Madrid (2013) determina que fue la estructura de gobierno y liderazgo de gestión, avanzando por encima de los límites de la gestión pública y con la intervención directa de los actores de destinos lo que logró el posicionamiento (y por ende el éxito) de los Pueblos Mágicos de México, el factor gobierno (específicamente planificación de políticas turísticas y objetivos de gobierno de destino) repercute en el éxito de gestión de destinos.

Investigaciones como las de García (2017); Pulido (2014) demuestran la relevancia de la planificación turística en todo el proceso de gestión de cualquier espacio turístico, sin embargo, resaltan la dificultad de implementar planes que se adapten específicamente a los contextos tan variantes de cada destino, mencionando que la etapa de implementación de estrategias nunca termina, puesto que estas no son perfectas sino perfectibles y deben ser reajustadas si las circunstancias lo ameritan.

Santos et al. (2019) destacan la relevancia de la perspectiva de la demanda en el éxito del destino, ya que este se mide sobre qué tan competitivo sea de acuerdo a su afluencia y generación de desarrollo. No obstante, estudios como los de Sheehan & Ritchie (2005); Soliguer (2017) proponen que la evaluación de los *stakeholders* y otros agentes intervinientes del sector son los más aptos para la evaluación del éxito de una OGD puesto que como se mencionó antes, estos pueden ser no vinculantes y la demanda en sus diferentes periodos de estadía no perciben directamente aquellos esfuerzos de gestión, planificación y representación de los que se encarga una OGD, por lo que es necesario considerar esta investigación como una pre fase de evaluación del éxito del destino Lago Titicaca.

5. CONCLUSIONES

Se logró determinar que la estructura organizacional del ente gestor del destino Lago Titicaca en la provincia de Puno no es funcional, puesto que sus instrumentos de planificación son incipientes con contradicciones entre ellos y poca coordinación entre sus elementos. Además, ninguno de los instrumentos analizados considera la transversalidad y carácter interdisciplinario del sector, delegando funciones directas únicamente una sola unidad orgánica, sin tener en cuenta que el turismo explora acciones vinculantes a la cultura, medio ambiente, transporte, etc.

La inexistencia de un instrumento propio y específico en materia de turismo por parte del ente gestor denota el poco interés y la carente capacidad de gestión de su espacio, sin contar con este instrumento no se tiene una vía o directriz clara de lo que se quiere lograr con el destino Lago Titicaca, ni mucho menos cómo llegar ahí.

Con la Prueba de Chi Cuadrado se determinó que existe correlación entre el cumplimiento de los elementos que componen la planificación turística del ente gestor y su desempeño en gestión de destinos demostrando su vínculo directo y la necesidad inminente de una coordinación y direccionamiento del destino.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurrir en conflictos de intereses.

Rol de los autores / Authors Roles:

Antonio Flores: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, recursos, software, supervisión, validación, visualización, administración del proyecto, escritura -preparación del borrador original, escritura -revisar & edición.

Noemi Cayo-Velásquez: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, escritura -preparación del borrador original, escritura -revisar & edición.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Aibar, C. (2003). El logro del Value for Money en la gestión pública: Consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 14(32), 99–110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257119544007>
- Badii, M., Guillén, C., Araiza, E., Cerna, J., Valenzuela, L., y Saltillo, C. (2012). Métodos No-Paramétricos de Uso Común. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 132–155. [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)132-155.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)132-155.pdf)
- Bornhorst, T., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Capani, K., y Poma, M. (2018). La planificación turística en la gestión del desarrollo turístico de la provincia de Huancavelica en la región centro sur - año 2017. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2545>
- Cayo, N., y Apaza, A. (2017). Evaluación de la ciudad de Puno como destino turístico - Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 116–124. <https://cutt.ly/MCaBAzi>
- Cuéllar, D., Lucía, A., y García, A. (2015). Institutional environment and job well being governance of the tourism industry: a European study. *PASOS*, 1387–1399. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.021>
- Damián, A. G. (2020). Vulnerabilidad cuando se depende del turismo: covid-19 en Quintana Roo, México. *Desarrollo, economía y sociedad*, 9(1), 16-25.
- Escobar, A., y González, Y. (2011). *Marketing Turístico*. Editorial Síntesis.
- García, C. (2018). Gestión municipal y desarrollo turístico en el distrito de Ancón de la provincia de Lima, año 2017 [Tesis de maestría]. <https://cutt.ly/OCocNmg>



- García, N. (2017). Modelo de Gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades Manabitas, Ecuador. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81–108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- Hernández, R., y Mendoza, P. (2020). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Mcgraw-Hill, Ed.).
- Hu, Y., & Ritchie, B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/004728759303200204>
- Ivars, J., y Vera, J. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 82(2765), 1–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21138/bage.2765>
- Madrid, F. (2013). La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de los Pueblos Mágicos de México. [Tesis doctoral, Universidad Nebrija de Madrid]. <https://cutt.ly/1Coc8HC>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos. <https://doi.org/https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Pulido, M. (2014). Metodología para la implementación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos. <https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>
- Pulido, M., y Pulido, J. (2015). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *PASOS*, 685–705. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.12.050>
- Rivera, A. (2018). Atractivos para un turismo consentido, nueva morfología para la gestión turística desde la sustentabilidad. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Santos, A., Augusto, A., Almeida, F., & Mendes, L. (2019). Entendiendo la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes: el caso de Florianópolis - Brasil. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 4(1), 29–39. <https://cutt.ly/SCovyWo>
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2004.10.013>
- Soliguer, A. (2017). Gestión pública socialmente responsable del turismo en Cataluña. *PASOS*, 319–332. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.020>
- Swisscontact. (2014). Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos. https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf
- Vara, A. (2015). Los 7 pasos para elaborar una tesis. Macro EIRL.