

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**Planeamiento estratégico financiero para la gestión del  
patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura  
– Cusco**

**TESIS**

para optar el grado académico de Magíster en Gestión del Patrimonio  
Cultural

**AUTOR**

Miguel Edmundo Revilla Fernández

**ASESOR**

Fernando Armas Asín

**Lima – Perú**

**2010**

## **DEDICATORIA**

*A mi madre*

*Que desde el cielo me guía y que en vida me dio la posibilidad de brillar*

*A mi esposa:*

*Que con su mirada, me demuestra; cada día, que vale la pena vivir*

*A mis hijos:*

*Que con sus sonrisas me recuerdan, el compromiso que tengo para darles lo mejor*

*A mis hermanos Yovana y Alfredo:*

*Que son los pilares fundamentales en mi vida y ejemplo de constancia y trabajo*

*A papá Normando*

*Quien ha sabido formarme con sentimientos, hábitos y valores*

*Eber y Deybith:*

*Por considerarme su referente y serán los referentes de mis hijos*

## **AGRADECIMIENTO**

*A todos los que han hecho posible la tangibilización de esta tesis fruto de los conocimientos adquiridos en aulas.*

*A mi asesor de Tesis Dr. Fernando Armas Asín, quien de manera desinteresada aceptó el reto de asesorar el presente trabajo; restando horas de su vida, para dedicarlas al asesoramiento del presente trabajo.*

*Al Dr. Cesar Astuhuamán Gonzáles, por su aporte y revisión analítica.*

*Al Mgt. Manuel Dammert Ego Aguirre, por sus sabios consejos.*

*A la Ing° Lalynda Ruelas quien me apoyó con la información.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA	01
ABSTRACT	02
INTRODUCCIÓN	03
ÍNDICE	04
ÍNDICE DE CUADROS	09
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO

1.1	Planteamiento del problema de investigación	12
1.1.1	Problema de investigación	12
1.1.2	Sub problemas de investigación	15
1.1.3	Alcances y limitaciones de la investigación	15
1.2	Objetivos	
1.2.1	General	16
1.2.2	Específicos	16
1.3	Justificación	16
1.4	Marco teórico	17
1.4.1	Plan, estrategia y planificación estratégica	17
1.4.2	Planeamiento estratégico financiero	20
1.4.3	Sector público	20
1.4.4	Gestión del patrimonio cultural	20
1.4.5	Indicadores de evaluación interna	21
1.4.6	Indicadores de evaluación externa	23

1.4.7	Instrumentos	24
1.4.8	Estado de la cuestión	25
1.5	Hipótesis general	27
1.5.1	Hipótesis específicas	28
1.6	Metodología	28
1.6.1	Diseño y tipo de investigación	28
1.6.2	Población y muestra	29
1.6.2.1	Descripción de la población	29
1.6.2.2	Tamaño de la muestra	30
1.6.2.3	Tipo de muestreo	31
1.6.3	Variables	32
1.6.3.1	Definición conceptual de las variables	32
1.6.3.2	Operacionalización de las variables	32
1.6.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
1.6.4.1	Tipos de técnicas de instrumentos a utilizar	33
1.6.4.2	Descripción de instrumentos y/o técnicas a utilizar	33
1.6.4.3	Criterios de validez, calidad y confiabilidad de instrumentos y/o técnicas	34
1.6.4.4	Procedimientos para la recolección de datos	34
1.6.5	Tratamiento de los datos	35
1.7	Resumen de capítulo	35

## **CAPÍTULO II**

### **EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA - CUSCO**

2.1	Evaluación interna	36
2.1.1	Organización	36

2.1.1.1	Evolución de la organización	36
2.1.1.2	Estructura orgánica	38
2.1.2	Recursos humanos	40
2.1.2.1	Modalidades laborales de los recursos humanos	40
2.1.2.2	Niveles remunerativos	43
2.1.3	Recursos culturales	44
2.1.3.1	Recursos materiales	44
2.1.3.2	Recursos inmateriales	50
2.1.4	Recursos de capital	54
2.1.4.1	Infraestructura	54
2.1.4.2	Equipos	56
2.1.4.3	Vehículos	57
2.1.5	Ingresos	59
2.1.5.1	Fuentes de ingresos	59
2.1.5.2	Evolución de los ingresos “RDR”	61
2.1.5.3	RDR captado por la visita a Machupicchu	63
2.1.5.4	RDR captado por la venta del boleto turístico cultural	64
2.1.5.5	RDR por visita a monumentos y otros	65
2.1.5.6	Transferencias	67
2.1.5.7	Tarifas de ingreso a los monumentos	70
2.1.5.8	El boleto turístico cultural	72
2.1.5.9	Elasticidad de la demanda	76
2.1.6	Egresos	77
2.1.6.1	Comportamiento de los gastos	77
2.1.6.2	Gasto corriente y gasto de capital	80
2.1.6.3	Estructura del gasto de capital	82
2.1.6.4	Ejecución de gastos por provincias	85
2.1.6.5	Gastos en mano de obra	86
2.1.7	Balance	87
2.1.7.1	Saldos de balance	87

2.1.8	La cadena lógica de intervención del patrimonio	89
2.1.8.1	Investigación	90
2.1.8.2	Protección	91
2.1.8.3	Conservación y restauración	94
2.1.8.4	Difusión y didáctica	97
2.1.8.5	Administración	99
2.1.8.6	Análisis de transversalidad de acciones	101
2.2	Evaluación externa	102
2.2.1	Flujo turístico	102
2.2.2	Capacidad de carga en Machupicchu y los principales monumentos turísticos.	105
2.2.3	Capacidad de carga visto por los operadores de turismo	109
2.2.4	Satisfacción de los turistas por el servicio que brinda el INC Cusco	111
2.2.5	Satisfacción de la Población por los servicios que brinda el INC Cusco	114
2.2.6	Coordinación interinstitucional	116
2.2.7	Relaciones con entidades internacionales	117
2.2.8	Creación del Ministerio de Cultura	117
2.2.9	Machupicchu considerado como una de las maravillas del mundo	119
2.2.10	Proveedores	121
2.3	Resumen de capítulo	122

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESAMIENTO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL**

3.1	Etapa de insumos	123
3.1.1	Matriz de evaluación de factores externos	123
3.1.2	Matriz de evaluación de factores internos	125

3.1.3	Matriz del perfil competitivo	127
3.2	Etapa de adecuación	128
3.2.1	Matriz FORD	128
3.2.2	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción	133
3.2.3	Matriz de Boston Consulting Group	136
3.2.4	Matriz interna – externa	138
3.2.5	Matriz de la gran estrategia	139
3.3	Etapa de la decisión	142
3.3.1	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	142
3.4	Resumen de capítulo	145

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO**

4.1	Concepción del desarrollo	146
4.2	Formulación de la visión y misión institucional	148
4.3	Determinación de los ejes de prioridad	149
4.4	Descripción de las actividades y proyectos	151
4.4.1	Desarrollo del mercado	151
4.4.2	Penetración de mercado	152
4.4.3	Desarrollo del servicio	152
4.4.4	Integración hacia adelante	153
4.4.5	Integración hacia atrás	154
4.4.6	Diversificación concéntrica	154
4.5	Fichas técnicas de actividades y proyectos estratégicos	155
4.6	Resumen de capítulo	166

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	167
5.1.1	Respecto a la demostración de la Hipótesis N° 1	167
5.1.2	Respecto a la demostración de la Hipótesis N° 2	170
5.1.3	Respecto a la pregunta N° 1 de investigación.	171
5.1.4	Respecto a la pregunta N° 2 de investigación.	173
5.2	Recomendaciones	175
5.2.1	Respecto a la institución	175
5.2.2	Respecto a futuras investigaciones.	176
BIBLIOGRAFÍA		177
ANEXOS		190

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1.1	: Documentos internos del INC Cusco	31
Cuadro N° 2.1	: Recursos humanos en el INC Cusco	42
Cuadro N° 2.2	: Remuneraciones promedio en entidades públicas de Cusco	44
Cuadro N° 2.3	: Monumentos arqueológicos declarado Patrimonio Cultural de la Nación	47
Cuadro N° 2.4	: Sitios arqueológicos catastrados	48
Cuadro N° 2.5	: Monumentos históricos artísticos declarados patrimonio	49
Cuadro N° 2.6	: Déficit de equipos de cómputo INC Cusco	57
Cuadro N° 2.7	: Número de unidades vehiculares INC Cusco	59
Cuadro N° 2.8	: Fuentes de ingresos INC Cusco	61
Cuadro N° 2.9	: Evolución de ingresos RDR	63
Cuadro N° 2.10	: Ingresos netos del INC Cusco	64
Cuadro N° 2.11	: Ingresos netos del boleto turístico	65





Cuadro N° 3.9 : Ingresos RDR por monumentos y museos	136
Cuadro N° 3.10 : Resultados de la matriz de la gran estrategia	141
Cuadro N° 3.11 : Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	144
Cuadro N° 4.1 : Priorización	150
Cuadro N° 4.2 : Actividad estratégica: Eje priorizado - Desarrollo de mercado I	156
Cuadro N° 4.3 : Actividad estratégica: Eje Priorizado - Desarrollo de mercado II	157
Cuadro N° 4.4 : Proyecto estratégico: Penetración de mercado I	158
Cuadro N° 4.5 : Proyecto estratégico: Penetración de mercado II	159
Cuadro N° 4.6 : Proyecto estratégico: Desarrollo de servicio I	160
Cuadro N° 4.7 : Proyecto estratégico: Desarrollo de servicio II	161
Cuadro N° 4.8 : Actividad estratégica: Desarrollo de servicio III.	162
Cuadro N° 4.9 : Proyecto estratégico: Integración hacia adelante	163
Cuadro N° 4.10 : Actividad estratégica: Integración hacia atrás	164
Cuadro N° 4.11 : Actividad estratégica: Diversificación concéntrica	165

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 2.1: Elasticidad de la demanda	76
Gráfico N° 2.2: Cadena del valor del INC Cusco	101
Gráfico N° 3.1: Perfil de estrategia: Agresivo	135
Gráfico N° 3.2: Posición de la participación relativa del mercado	137
Gráfico N° 3.3: Matriz interna y externa	139
Gráfico N° 3.4: Crecimiento rápido del mercado	140

## **ABSTRACT**

The role of the National Institute of Culture - Cusco, is to investigate, protect, conserve, to value, promote and disseminate the cultural heritage of the nation and promote cultural development to contribute to national development. The institution's financial resources come from the sale of tickets for admission to the archaeological monuments, mainly Machupicchu and Inca Trail, and the use of these resources on projects and activities within a given anti technical and short-term according to empirical evidence, there is no clear policies to generate resources from other sources or by other circuits, apparently it has not been a human resources management, financial and material resources efficiently and effectively. The abundance of resources has created a messy institutional growth, collapsing, apparently, administrative systems, so it requires a re strategic direction.

This work has four parts, the first is the general research involved in the second section makes a quantitative and qualitative assessment of internal and external variables that affect the institution, the third part contains the information of the second chapter and arrays is achieved by generating strategic directions and the fourth part proposes strategies to be followed by the institution.

**Keywords:** Institution, Heritage Management, Matrix, Strategic Planning, Income and Expenditure.

## INTRODUCCIÓN

El rol que asigna el Estado al Instituto Nacional de Cultura – Cusco es investigar, proteger, conservar, poner en valor, promover y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación y fomentar el desarrollo cultural para contribuir al desarrollo nacional. Esta importante institución ha crecido en los últimos años, generando ingresos por más de 20 millones de dólares anuales y más de dos mil puestos de trabajo directos.

Los recursos financieros de la institución, provienen de la venta de boletos de ingreso a los monumentos arqueológicos, fundamentalmente Machupicchu y Camino Inka; y, debido al crecimiento del flujo de turistas, la captación de recursos es considerable.

El uso de estos recursos en proyectos y actividades se da en un marco anti técnico y de corto plazo; según la evidencia empírica, no hay políticas claras de generación de recursos por otras fuentes o por otros circuitos; al parecer no se ha logrado una gestión de los recursos humanos, financieros y materiales con eficiencia y eficacia. La abundancia de recursos ha generado un crecimiento institucional desordenado, colapsando, al parecer, los sistemas administrativos, por lo que requiere de un re direccionamiento estratégico.

Esta investigación analiza la gestión de los recursos, los procedimientos y factores internos y externos que inciden en el desarrollo institucional para luego proponer un modelo de planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural, que responda a un cambio estratégico de gestión.

El presente trabajo tiene cuatro partes; la primera, trata de las generalidades que conlleva la investigación; la segunda parte, realiza un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de variables internas y externas que inciden en la institución; la tercera parte recoge la información del segundo capítulo y mediante las matrices se logra generar direcciones estratégicas y la cuarta parte se propone las estrategias que debe seguir la institución.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

“El Perú es un país multicultural, pluriétnico y multilingüe” CNC (2002, p.19); y en la región Cusco existe un rico y variado patrimonio material e inmaterial motivo por el cual posee varios títulos honoríficos<sup>1</sup>; porque cuenta con una cantidad de monumentos arqueológicos, histórico -

---

<sup>1</sup> “Cusco Primera Ciudad y Primer Voto de Todas las Ciudades y Villas de la Nueva Castilla” - Conferido por Real Cédula del 24 de abril de 1540 en Madrid – España, “ La Muy Insigne, Muy Notable, Leal y Fidelísima Ciudad del Cusco, La Más Principal y Cabeza de los Reinos del Perú” - Real Cédula dada en Madrid el 19 de julio de 1540, “Cusco, Capital Arqueológica de Sud América” - Título Conferido al Cusco por el XXV Congreso Internacional de Americanistas celebrado en Argentina. El Congreso del Perú respaldó el acuerdo con la Ley 7688 del 23 de enero de 1933, “Cusco, Patrimonio Cultural del Mundo” - Título otorgado al Cusco por la Séptima Convención de Alcaldes de las Grandes Ciudades del Mundo, reunida en Milán-Italia, entre el 17 al 19 de abril de 1978, “Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad” - Declarado por la UNESCO el 9 de diciembre de 1983, “Cusco, Patrimonio Cultural de la Nación” - Ley 23765 del 30 de diciembre de 1983, “Cusco, Capital Histórica del Perú” - Título aprobado por el Congreso Constituyente Democrático y, consignado en el artículo 49° de la Constitución Política del Perú, vigente desde 1993

artísticos, templos y capillas coloniales, entre otros; y, un variado y rico patrimonio cultural inmaterial o cultura viva.

El rol que asigna el Estado al Instituto Nacional de Cultura – Cusco (INC Cusco) es amplio, asignándole los procesos de investigación, protección, conservación, puesta en valor, promoción y difusión del Patrimonio Cultural de la Nación y el fomento del desarrollo cultural para contribuir al desarrollo nacional (Ministerio de Educación, 2003, Art. 4º). Este vasto patrimonio cultural que posee la Región del Cusco, demanda de una gran cantidad de recursos financieros.

El crecimiento del turismo nacional e internacional en el Cusco, genera fuente de ingresos y dinamiza la economía local y nacional. Machupicchu y Camino Inka son dos productos turísticos – culturales que generan casi el total de los ingresos del Instituto Nacional de Cultura Cusco; es más, en los últimos años han generado un considerable flujo de ingresos que no ha sido optimizado adecuadamente, porque, al parecer, no se cuenta con una política financiera institucional adecuada; sin embargo, estos ingresos financieros pueden ser sensibles al techo de visitantes preestablecidos que determina la capacidad de carga de visitantes; es decir, 2 500 visitantes diarios a Camino Inka y Machupicchu INC – INRENA, (2004-2005, p.95).

La capacidad máxima de carga de ingreso de visitantes a Machupicchu y Camino Inka, repercutirá en los niveles de recaudación de los recursos financieros y éste, a su vez, en la asignación o uso de estos recursos para la investigación, protección, conservación, puesta en valor, promoción y difusión del patrimonio cultural de la nación; pero, por las evidencias, la gestión institucional actual, se desenvuelve en un marco de manejo anti técnico, que está ocasionando avances aislados y vegetativos

institucionales; por lo que no existe un direccionamiento a través de un modelo de Planeamiento Estratégico Institucional, que determine el rumbo mediante la determinación y cumplimiento de políticas de generación y uso eficiente y eficaz de los recursos; que coadyuve a una adecuada Gestión del Patrimonio Cultural.

La literatura de temas de gestión cultural y la evidencia empírica publicada ha llevado a cuestionar la gestión institucional en el Instituto Nacional de Cultura Cusco; sin embargo, esta evidencia empírica no es concluyente; por lo que es necesario realizar la verificación a través del análisis de los factores internos y externos que inciden en una adecuada gestión financiera para el desarrollo institucional dentro de una cadena lógica de intervención en el patrimonio cultural.

En suma, la gestión institucional del vasto patrimonio cultural del Cusco, por las evidencias que se tiene, se desenvuelve en un marco de manejo anti técnico e implica la inexistencia de un modelo de Planeamiento Estratégico Institucional enmarcado en una cadena lógica de intervención del patrimonio cultural, con políticas de generación y uso deficiente de los recursos. La gestión es atendida en la actualidad, con los abundantes recursos que provienen fundamentalmente de Machupicchu y Camino Inka que, pueden ser sensibles por la determinación de la capacidad máxima de carga de ingreso de visitantes, misma que repercutirá en los niveles de recaudación de los recursos financieros y éste, a su vez, en la asignación de recursos para la investigación, protección, conservación, puesta en valor, promoción y difusión del patrimonio cultural de la nación.

Por las consideraciones expuestas, nuestra principal pregunta de investigación es la siguiente:

¿Qué características debería tener el manejo estratégico institucional, expresado en el Planeamiento Estratégico Financiero del Instituto Nacional de Cultura – Cusco que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural material e inmaterial de la Región Cusco durante el periodo 2010 -2019?

### **1.1.2.- SUB PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Sub Problema N° 1**

¿Qué características debería tener el rumbo estratégico institucional, expresado en estrategias dentro del Planeamiento Estratégico Financiero del Instituto Nacional de Cultura – Cusco que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010 – 2019?

#### **Sub Problema N° 2**

¿Qué características debería tener las actividades y proyectos estratégicos institucionales dentro del Planeamiento Estratégico Financiero, del Instituto Nacional de Cultura – Cusco que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010 – 2019?

### **1.1.3.- ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación se circunscribe al Instituto Nacional de Cultura Cusco; entidad con autonomía administrativa, económica y financiera del Instituto Nacional de Cultura; que tiene su radio de acción en la Región Cusco.



## 1.2.- OBJETIVOS

### 1.2.1 GENERAL

Lograr una adecuada gestión cultural que responda a un cambio estratégico institucional en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, para mejorar la gestión del patrimonio cultural material e inmaterial de la Región Cusco en el mediano y largo plazo.

### 1.2.2 ESPECÍFICOS

#### **Objetivo Especifico N° 1**

Determinar el rumbo estratégico institucional del Instituto Nacional de Cultura – Cusco para el periodo comprendido entre el 2010 al 2019.

#### **Objetivo Especifico N° 2**

Priorizar actividades y proyectos estratégicos del Instituto Nacional de Cultura – Cusco para el periodo comprendido entre el 2010 al 2019.

## 1.3.- JUSTIFICACIÓN

La gestión, dentro de un **marco anti técnico** ocasionará avances aislados y vegetativos, que redundará en la ineficiencia, ineficacia e ineffectividad; por lo tanto el interés público será negativo; ello se da cuando no se tiene un norte, no se usa una adecuada herramienta para la toma de decisiones como es el Planeamiento Estratégico. Si no se reorienta el modelo de gestión que se ha venido dando durante tres décadas; **no** se puede lograr una inversión eficiente, en el patrimonio cultural como factor de desarrollo sostenible.

El techo máximo de la **sobre carga** del flujo turístico de visitantes a la Ciudadela Inca y Camino Inka, repercutirá en el nivel de recaudación de recursos financieros; y, a su vez repercutirá en la asignación de recursos para la preservación y conservación del Patrimonio Cultural en el ámbito de intervención del Instituto Nacional de Cultura Cusco.

El contar con personal que no está capacitado para las labores administrativas e intervención en el patrimonio cultural; así como no contar con equipos para el control de los niveles de recaudación y uso en la puesta en valor del patrimonio cultural distorsionará los niveles eficientes que se debe lograr en una entidad que cuenta con gran cantidad de ingresos.

La población, los usuarios y las organizaciones nacionales e internacionales relacionadas al patrimonio cultural deben estar de acuerdo sobre la gestión del patrimonio; de lo contrario entrarán en conflicto; por lo que es de vital importancia planear el manejo del patrimonio en una forma adecuada y de amplia satisfacción de estos agentes culturales.

## **1.4.- MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1 PLAN, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La investigación a realizar, conlleva a definir o conceptualizar términos utilizados a lo largo del proceso de ejecución del trabajo analítico y prospectivo, para lo cual iniciaremos conceptualizando el término **“Plan”**; que proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio” (Corominas, 1976) este significado inicial fue evolucionando de acuerdo a su utilización.

En la actualidad, se denomina “**Plan**” a la toma anticipada de decisiones, destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas que permite prever, organizar coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados; es decir guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios. En cambio la “**Estrategia**” se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consiente, adaptativo y condicional. (Ossorio, 2003, p.25).

El proceso de planificación centralizada, en la década de los 40 a los 80 se fortifica, después de cuyo lapso se va debilitando. En la década de los 90 aparece el Planeamiento Estratégico, como una versión moderna; que no tiene base en la predicción como fue la planificación, sino en una evaluación interna y externa para poder diseñar una serie de estrategias mediante procedimientos para lograr metas preestablecidas, la característica fundamental es su dinamicidad y flexibilidad. Se aplica fundamentalmente en el sector privado y se está utilizando de una manera tímida en el sector público a partir del presente siglo XXI.

En el ámbito público y privado se tiene el enfoque corporativo o institucional y el funcional, como el autor afirma que:

*“...En este proceso la acción planificadora se centra en un primer nivel llamado corporativo, en donde a partir del análisis de entorno y el análisis interno, se desarrolla la filosofía institucional; en un segundo nivel, llamado funcional, se desarrollan los planes funcionales caracterizados por su detalle en la configuración de los objetivos y metas tácticas a ejecutar por la organización a través de los programas y proyectos; y, por último, un nivel denominado operacional basado en la ejecución de los programas por medio de los planes operativos con su vinculación respectiva al presupuesto(...). Infoservi (2007, p.2).*

El sector público no solo debe actuar en coyuntura, sino debe ser más estratégico, táctico y operativo, adecuándose a su entorno y su interno; para direccionar anticipadamente hacia un futuro promisor, tal como señala el autor:

*“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”* Serna (2000,p.17)

Lo señalado por Serna; coincide con Goodstein D. Leonar; Nolan Timolty M y Pfeiffer J. William, los que definen al Planeamiento Estratégico como:

*“...el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (...) Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos... el proceso de planificación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a la empresa a crearlo.”* Goodstein (1999, p.5).

Así mismo el autor afirma:

*“...La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada”,* Goodstein (1999, p.8)

En tal sentido, la Planificación Estratégica en la institución pública debe tener una anticipación al futuro, sentando las bases en el presente mediante el establecimiento de una visión, misión, ejes, prioridades, objetivos, indicadores a alcanzar y metas establecidas y la puesta en marcha de las mismas.

#### **1.4.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO**

Rodríguez afirma que:

*“...Las organizaciones y empresas privadas, como así también las públicas, requieren de planificar y estructurar sus flujos de recursos monetarios con el esencial propósito de sustentar oportunamente el desarrollo de las actividades y tareas que deberán ser cumplidas o gestionadas, dentro de un horizonte de tiempo, en pos del cumplimiento de sus metas. La sumatoria de éstas permitirá a la organización en cuestión el logro de su misión, todo lo anterior en sintonía con la visión de futuro que se haya definido para la entidad o empresa”* Rodríguez (ND, p. 1)

Por lo expuesto, podemos señalar que el Planeamiento Estratégico Financiero es el esfuerzo sistemático y formal, que se traduce en una herramienta administrativa de la alta dirección; el mismo que se convierte en guía de las riendas que tomará la institución para el logro de sus objetivos, visión, misión, ejes estratégicos, proyectos y actividades, estrategias y metas de mediano y largo plazo; cuya prioridad y sustento es base de las finanzas institucionales.

#### **1.4.3 SECTOR PÚBLICO**

En las cuentas nacionales, se refiere a la parte del sistema económico, que está relacionada con la actividad estatal, ya sea financiera o no financiera. Incluye a las entidades pertenecientes al Gobierno Central a Instancias Descentralizadas así como a las empresas públicas financieras y no financieras. (Ministerio de Economía y Finanzas, 1999: Art.10)

#### **1.4.4 GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL**

Aplicación de criterios empresariales y administrativos a la Gestión del Patrimonio Cultural, mediante el gerenciamiento de los recursos

financieros y humanos; marketing para lograr un adecuado préstamo de bienes y servicios a los que disfrutaban de él, conservando y revalorando el patrimonio cultural; en otras palabras como es:

*“Transformar los bienes culturales pasivos en recursos culturales activos, con la capacidad de generar ingresos y contribuir de esta forma a su propia conservación” Zamora (2002, p.4).*

#### **1.4.5 INDICADORES DE EVALUACIÓN INTERNA**

Para la determinación de los indicadores a usar, se ha tomado como referencia, los conceptos y definiciones de Guinart i Solà, Joseph María (2005), documento de trabajo del VIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Guinart i Solà (2005, p.p 2-10) como versión consensuada en el sector público iberoamericano; del mismo que se hace un resumen a continuación.

**Indicadores de Inputs:** Los indicadores de medios, Inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costos; de ahí la importancia de su implantación.

**Indicadores Outputs:** Los indicadores de outputs, permiten medir el nivel de los servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones

orientadas al beneficio, resulta complicada una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

**Indicadores Presupuestarios:** Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

**Indicadores de Organización:** La organización permitirá analizar el funcionamiento y la interrelación de los órganos institucionales, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de apoyo, asesoramiento y de línea.

**Indicadores Sociales:** Son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresadas en unidades no monetarias.

**Indicadores de Impacto:** Los servicios que brinda la institución serán medidos por el grado de satisfacción del usuario.

**Indicadores de Eficiencia:** Consiste en el buen uso de nuestros recursos; es decir, el empleo de medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas.

**Indicadores de Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos; es decir, se refiere a los **resultados** en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Indicadores de Efectividad:** Es la relación de los resultados logrados y de los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

**Ratios:**

*“...los ratios, los cuales constituyen cocientes razonables y significativos del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa, según la definición dada por la A.F.C.O.D. (Asociación Francesa de Consejeros de Dirección) Por otra parte, esta idea de comparación de magnitudes se halla ya en la etimología de la palabra ratio que, en latín, significa relación, razón (...) Los ratios han nacido ciertamente de esta necesidad de poseer información reveladora y sintética sobre la empresa, pero proceden también de una constatación elemental: dos datos aislados, que tienen cada uno un valor en sí mismo, adquieren frecuentemente un interés aún mayor cuando se los combina en un quebrado...” Gremillet; (1979, p.13).*

#### **1.4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN EXTERNA**

También se ha tomado en cuenta los conceptos y definiciones de Guinart i Solà, Joseph María Guinart i Solà (2005, p. 11)

**Indicadores de Outcomes:** Los indicadores de Outcomes representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden los logros en cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de la mejora de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción



personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos.

**Indicadores de Entorno:** Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste.

#### 1.4.7 INSTRUMENTOS

Para la determinación de los instrumentos a usar, se ha tomado de (Fred, 1997, p.p. 112-233); que, a continuación, se presenta un resumen de cada una de ellas, las que se utilizarán en el análisis.

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos:** Mediante esta matriz se sopesará los factores internos.

**Matriz de Evaluación de los Factores Externos:** Mediante esta matriz se sopesará los factores externos.

**Matriz del Perfil Competitivo:** Una matriz que determinará el perfil competitivo de la institución frente a otras que realicen iguales funciones.

**Matriz Ford:** Una matriz de combinaciones de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Riesgos que determinará una serie de estrategias para la institución.

**Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción:** Matriz de combinaciones que determina la acción y posición estratégica de la institución dentro del contexto del sector público.

**Matriz de Boston Consulting Group:** Una Matriz de combinaciones que se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio.

**Matriz Interna-Externa:** Una matriz de combinaciones donde se sopesa si los factores internos o los factores externos son los que tiene mayor peso, para determinar estrategias.

**Matriz de la Gran Estrategia:** La Gran Matriz es la estrategia final que deberá seguir la institución, el mismo se determina en base a las matrices de ingresos y combinaciones, es la matriz final.

**Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica:** Matriz Cuantitativa de la Planeación que determina el rumbo institucional.

#### **1.4.8- ESTADO DE LA CUESTIÓN**

En la actualidad, el INC Cusco, por las evidencias empíricas **no cuenta** con un Planeamiento Estratégico para la Gestión del Patrimonio Cultural de la Nación por lo que se procederá a plantear uno en base a parámetros normativos y referenciales de la actividad pública y privada nacional para lo cual previamente se realizará un diagnóstico utilizando una serie de ratios. (Gremillet, 1979), e indicadores inputs, outputs, outcomes, presupuestarios, de organización, sociales, de entorno, de impacto, de economía, (CLAD, 2003), (Guinart I Solà, 2005), (Pedraja, 2005), eficiencia, eficacia y efectividad, (Mérdida et al, 2002), (Bahamon, 2000).

Con dicho análisis se procederá a la formulación de matrices analizando los factores internos y externos que inciden en la institución, utilizando

instrumentos de planeamiento estratégico para la **I Etapa** denominada, Etapa de Insumos, en el que se utilizará las matrices: EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos); EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos); Matriz del Perfil Competitivo. En la **II Etapa** de Adecuación se utilizará la Matriz FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades); la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción; la Matriz de Boston Consulting Group, la Matriz Interna-Externa y la Matriz de la Gran Estrategia; y, para la **III Etapa** de la Decisión se utilizará la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica. (Fred, 1997), (Porter, 1996); y la cadena lógica del valor.

El interés por la utilización del Planeamiento Estratégico en el sector público, está creciendo por lo que en el año 2005, el Congreso de la República y el Poder Ejecutivo han emitido la Ley N° 28522; Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); el mismo que ha sido reglamentado mediante Decreto Supremo N° 054-2005-PCM; previa a la ley, a partir del 2000 se ha iniciado la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI); los que se han convertido en un documento de cumplimiento más que en un instrumento. Sin embargo, el proceso está avanzado y se espera que con el Centro de Planeamiento Estratégico, se utilice este valioso instrumento para que el Estado ingrese en la etapa de modernización; contando para ello con la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de Gestión del Estado. El INC ha realizado un Plan Estratégico 2002-2006 y ahora último el 2009 -2011; cuyo lineamiento es general para todas las sedes departamentales.

Por otro lado, también se analizará el marco jurídico en el que se desenvuelve los ingresos y gastos de los recursos financieros con que

cuenta el INC Cusco como son: Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público; Ley N° 29289 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008; el Texto Único de Procedimientos Administrativos y la Guía de Servicios del INC; y, por otro lado, el marco legal de los gastos en que incurre; es decir, la Ley N° 28296 Ley del Patrimonio Cultural de la Nación y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 011-2006-ED; Decreto Supremo N° 017-2003-ED, Reglamento de Organización y Funciones del INC; Decreto Supremo N° 032-2001-ED; Decreto Supremo N° 032-2002-AG; Ley N° 28100 que dispone el 10% de los Ingresos para la Municipalidad Distrital de Machupicchu; Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 102-2007-EF.

El interés académico por la evaluación del sector público utilizando indicadores está creciendo, aunque lentamente. Así se tiene la investigación de (Cayón, 2004), también la de (Ripoll, 2004). En cuanto al análisis y formulación del Planeamiento Estratégico se tiene el estudio de (Contreras, 2000). A nivel de ejecución del Planeamiento Estratégico Institucional se tiene lo formulado para el periodo 2002-2006 (INC, 2002); por la sede Nacional del Instituto Nacional de Cultura.

## **1.5- HIPÓTESIS GENERAL**

Si en la actualidad (2004-2008) se tiene una inadecuada gestión cultural en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, debido al manejo anti técnico de la institución; entonces la implementación de un Planeamiento Estratégico Financiero implicaría incrementar los niveles de recaudación, el uso eficiente de

los recursos financieros y mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010-2019.

### **1.5.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **Hipótesis Específica N° 1**

Si en la actualidad (2004-2008) no se tiene un rumbo estratégico definido en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, debido a una inadecuada evaluación, identificación y sistematización de los factores claves, tanto internos como externos, que influyen financieramente; entonces la implementación de ejes estratégicos dentro del Planeamiento Estratégico Financiero conllevaría a mejorar los ingresos y egresos financieros y la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010-2019.

#### **Hipótesis Específica N° 2**

Si en la actualidad (2004-2008) se tiene proyectos y actividades que no contribuyen a un crecimiento sostenido en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, debido a una nula identificación y priorización de actividades y proyectos en la institución; entonces la implementación de actividades y proyectos estratégicos priorizados dentro del Planeamiento Estratégico Financiero conllevaría a mejorar los ingresos y egresos financieros y la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010-2019.

## **1.6.- METODOLOGÍA**

### **1.6.1- DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La elaboración del Planeamiento Estratégico Financiero en el INC Cusco, demandará realizar un diseño documental no experimental de

análisis interno o Diagnóstico Institucional así como un análisis externo de las variables más significativas, de éstas, posteriormente, con ayuda de matrices de insumos, combinaciones y otras, se obtendrán las estrategias generales y sobre ellas se realizará el planteamiento técnico, es decir, el Planeamiento Estratégico Financiero. En este entender se obtendrá información de los ingresos, fuentes de financiamiento, tendencias, costos de los boletos, saldos así como de gastos en inversiones, gastos corrientes, análisis de circuitos culturales, capacidad de carga, procesos que realiza el INC Cusco; así como el análisis de flujos de visitantes; cómo es vista la institución por la población, instituciones externas nacionales e internacionales entre otras variables externas que determinarán los Riesgos y las Oportunidades; por lo que se utilizará el tipo de investigación explorativo y en el proceso de análisis de las variables, anteriormente mencionadas, se utilizará el tipo de investigación explicativo y posteriormente realizar la propuesta de Planeamiento Estratégico Financiero .

## **1.6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1.6.2.1 Descripción de la Población**

La población se circunscribe a los factores financieros, expresados en documentos oficiales, de la Institución Pública denominada Dirección Regional de Cultura Cusco o comúnmente conocida como Instituto Nacional de Cultura – Cusco, que tiene su área de influencia directa en el ámbito geográfico de la región del Cusco como unidad ejecutora de presupuesto.

### **1.6.2.2 Tamaño de la Muestra**

La muestra se circunscribe específicamente a los factores financieros directos e indirectos tanto internos y externos que inciden en la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura Cusco que se analizará dentro de un periodo de los últimos cinco años que van desde el año 2004 al año 2008.

Entre los documentos internos consultados para la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, se tiene los documentos denominados: cierre presupuestal anual, balance y estados financieros anuales, planes operativos anuales y evaluaciones de los planes operativos; documentos oficiales que se generan al finalizar el ejercicio presupuestal y que están en custodia de la institución, así como del Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección Nacional de Presupuesto Público y Contaduría Pública de la Nación; información que también se puede obtener a través del portal de transparencia del MEF); estadísticas oficiales de flujos de visitantes a los monumentos arqueológicos que se reportan mensualmente al Banco Central de Reserva, estadísticas de personal, reportes de ingresos, informes de gestión, informes varios, inventario del patrimonio arqueológico, compendio estadístico, informe de propuesta de boleto turístico, perfil de inversión pública “mejoramiento de la capacidad de atención en la Dirección Regional de Cultura Cusco”, encuestas para el proyecto mejoramiento de la capacidad de atención en la Dirección Regional de Cultura Cusco, relación de cargo de equipos, vehículos y otros – INC Cusco y planeamiento estratégico 2002-2006 – INC.

Los mencionados documentos obran en las oficinas del INC Cusco, específicamente, en las oficinas de Planificación y Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Dirección de Investigación y Catastro, Dirección de Museos, Dirección de Conservación del Patrimonio Cultural Inmueble, Dirección de Promoción y Difusión Cultural, Oficina de Personal y de Patrimonio; los que se complementarán con los textos y otra información secundaria. A continuación se detalla la naturaleza de los documentos internos analizados y la cantidad de los mismos.

Cuadro N° 1.1

**Documentos Internos del INC Cusco**

<b>NATURALEZA DEL DOCUMENTO</b>	<b>AÑOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Cierre Presupuestal Anual del INC Cusco	2004 - 2008	4
Balance y Estados Financieros Anuales – INC Cusco	2004 - 2008	4
Plan Operativo Anual y Evaluación del Plan Operativo Anual – INC Cusco	2004 - 2008	8
Estadísticas de Flujos de Visitantes a Monumentos Arqueológicos y Otros – INC Cusco	2004 - 2008	4
Estadísticas de Personal que labora en el INC Cusco	2006 - 2008	4
Reportes de Ingresos del INC Cusco	2006 - 2008	4
Informe de Gestión Octubre 2006 – Enero 2007 - INC Cusco	2004 - 2008	1
Informes varios - INC Cusco	2004 - 2008	10
Inventario de Patrimonio Arqueológico 2006 – INC Cusco	2006	1
Compendio Estadístico 2000-2006 – INC Cusco	2006	1
Propuesta del Boleto Turístico Cultural – INC Cusco	2004	1
Mejoramiento de la capacidad de atención en el INC Cusco	2006	1
Encuestas para el Proyecto Mejoramiento de la capacidad de atención en el INC Cusco	2006	1
Relación de Cargo de Equipos, Vehículos y Otros – INC Cusco	2006	1
Planeamiento Estratégico 2002-2006 - INC	2006	1

FUENTE: en base al trabajo de campo  
ELABORACIÓN: Propia

### 1.6.2.3 Tipo de Muestreo

Opinático; el mismo consiste en que el investigador selecciona la muestra que considera más representativa; en ese entender se ha



seleccionado las principales fuentes de información presupuestaria y financiera de la entidad de un periodo de 5 años; detallados en el Cuadro N° 1.1.

### **1.6.3 VARIABLES**

#### **1.6.3.1 Definición Conceptual de las variables**

##### **Planeamiento Estratégico Financiero**

Es una herramienta administrativa de la alta dirección; el mismo que se convierte en guía de las riendas que tomará la institución para el logro de sus objetivos, visión, misión, propósitos, objetivos, lineamientos de política, estrategias, metas de mediano y largo plazo.

##### **Gestión del Patrimonio Cultural**

Aplicación de criterios empresariales y administrativos a la Gestión del Patrimonio Cultural, mediante el gerenciamiento de los recursos financieros, humanos y marketing para lograr un adecuado producto final.

#### **1.6.3.2 Operacionalización de las variables**

Es la relación Causa-Efecto que se da en la investigación y se ha determinado lo siguiente:

##### **Variable Independiente**

Planeamiento Estratégico Financiero para la Gestión del Patrimonio Cultural.

### **Variable Dependiente**

Actual Gestión del Patrimonio Cultural.

## **1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.6.4.1 Tipos de técnicas de instrumentos a utilizar**

Revisión documental de un periodo no menor a 5 años, entrevistas y encuestas.

### **1.6.4.2 Descripción de instrumentos y/o técnicas a utilizar**

**Revisión documental.-** Se utilizará para obtener datos del Sistema Integrado de Información Financiera del Sector Público en lo que respecta a estados financieros, presupuestarios, ejecución de gastos e ingresos, normas, manuales, reglamentos, directivas, memorias, planes operativos e informes finales del INC Cusco.

**Entrevistas.-** Esta técnica se aplicará para obtener datos de parte de autoridades y funcionarios del INC Cusco para determinar estrategias de recaudación y uso de los recursos financieros.

**Encuestas.-** Se aplicará cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos sobre la satisfacción de la población y usuarios a cerca de los servicios que brinda la entidad.

#### **1.6.4.3 Criterios de Validez, Calidad y Confiabilidad de Instrumentos y/o Técnicas**

La Información a obtener es fidedigna; es decir de primera fuente. Es la información oficial que se maneja en los cierres presupuestales y estados financieros de la institución.

#### **1.6.4.4 Procedimientos para la recolección de datos**

Para el análisis cuantitativo se utilizará el método estadístico y para el análisis cualitativo se utilizará la técnica de los grupos de discusión.

Se utilizará fuentes secundarias para la obtención de datos cuantitativos y cualitativos; encontrándose éstos en los documentos denominados: ejecución presupuestal, balances y cierres presupuestales, estadísticas, informes, reportes, base de datos, consolidados, liquidaciones de obra, planes operativos, memorias, documentos técnicos, entre otros; comprendidos entre los periodos 2004 y 2008, obteniéndose de las oficinas de Planificación y Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Dirección de Investigación y Catastro, Dirección de Museos, Dirección de Conservación del Patrimonio Cultural Inmueble, Dirección de Promoción y Difusión Cultural, Oficina de Liquidación de Obras, entre otras del INC Cusco; éstos se complementarán con los textos y otra información secundaria. La utilización de fuentes primarias se refleja en la información que proviene de la interpretación estadística, para lo cual se aplicarán entrevistas y encuestas.

### **1.6.5 TRATAMIENTO DE LOS DATOS**

El tratamiento y la presentación de datos se realizarán a través de cuadros tabulados con cantidades y porcentajes, se utilizarán matrices para el análisis, así como gráficos para una fácil comprensión de la información. En lo que respecta a la información cuantitativa, se utilizará fichas preestablecidas para recoger información cualitativa que proviene de los informes. En cuanto a las recomendaciones, sugerencias y libros se utilizará citas textuales de información relevante.

### **1.7 RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En el Capítulo I se ha identificado el problema de investigación, se ha formulado la justificación y los objetivos de la investigación. Así mismo, se ha determinado un marco teórico y planteado las hipótesis de la investigación y la metodología a seguir; es decir, el marco en que se desarrollará la investigación en su conjunto.

## **CAPÍTULO II**

### **EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA CUSCO**

#### **2.1 EVALUACIÓN INTERNA**

Se analizará los principales factores internos que inciden en los niveles de recaudación y ejecución de gastos de la institución como la organización, recursos humanos, recursos culturales, recursos de capital. En cuanto a análisis de los factores ingresos y egresos, se profundizará, por ser el meollo de la investigación; y, por último, la cadena lógica de intervención en el patrimonio como determinante de los gastos e inter relación para lograr la finalidad institucional.

##### **2.1.1 ORGANIZACIÓN**

###### **2.1.1.1 Evolución de la organización**

Los recursos humanos, materiales, financieros y la inter relación de los mismos con una determinada finalidad hacen una organización; tal como refiere la siguiente cita:

*“La combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituye” INAP (2007, p.7).*

El Instituto Nacional de Cultura – INC fue creado en enero de 1972; mediante Decreto Ley N° 19268 como consecuencia del Decreto Ley N° 18799 Ley Orgánica del Sector Educación, en cuyo artículo 49°; señala que el INC es considerado como Organismo Público Descentralizado del Sector Educación y sucesivamente las filiales departamentales, desde ese momento, se constituyen en Órganos Desconcentrados del INC.

En 36 años de existencia, el Instituto Nacional de Cultura ha pasado por 4 reorganizaciones: en 1979, mediante Decreto Ley N° 22624; en octubre del 1982 a través del Decreto Supremo N° 30-82-ED; el 11 de diciembre de 1989, se emitió la Resolución Jefatural N° 770-INC-J; en el 2002 mediante D.S. N° 034-2002-ED. Estas reorganizaciones han contribuido a consolidar la institución cultural. Las filiales como el INC Cusco, han pasado por un número mayor de reorganizaciones. No se ha logrado determinar técnicamente, a la fecha, una estructura sólida que responda a una adecuada división y complementariedad de funciones.

En el Cusco, con la gran cantidad de patrimonio material e inmaterial, se ha **generado una vasta experiencia en el manejo del patrimonio cultural de la región**; pues, esta experiencia se ha dado desde el patronato arqueológico en la década de los veinte y treinta del siglo XX a pesar de las marchas y

contramarchas de que ha sido objeto la institución en cuanto se refiere a la organización.

Se puede señalar que una entidad tiene una continuidad en los lineamientos de política cultural, cuando el titular la tiene, también; sin embargo en el INC Cusco desde 1972 y hasta el 2003, el cargo de director ha sido designado por el centralismo como cargo de confianza, generándose discontinuidad, cambios, retrocesos y modificaciones en los lineamientos de política cultural. Según el Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante D.S. N° 017-2003-ED, por primera vez, el Director Regional es designado por Resolución Directoral Nacional, elegido dentro de una terna propuesta por el Concejo Regional de Cultura correspondiente, por un periodo de dos años, renovable; pero esta determinación fue perentoria y, nuevamente, el centralismo arrebató la posibilidad de una organización regional, que se consolidaría a través de sus Consejos Regionales de Cultura en cada región y que estos provendrían de todas las instituciones culturales. A finales del 2006, se emite el Decreto Supremo N° 028-2006-ED; modificando la forma de determinar al director regional, pasando de la elección por el Consejo Regional de Cultura a una designación mediante cargo de confianza impuesto por la sede Central del Instituto Nacional de Cultura, retrocediendo en la democratización eleccionaria y la estabilidad del cargo que repercute en consolidar la institución.

#### **2.1.1.2 Estructura Orgánica**

La última reorganización culmina con la aprobación del Decreto Supremo N° 017-2003-ED, que aprueba el Reglamento de

Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura, precisando en su artículo 42° que la Dirección Regional de Cultura de Cusco (INC Cusco), es un Órgano Desconcentrado Piloto del Instituto Nacional de Cultura, con autonomía económica, financiera y administrativa, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 032-2001-ED y demás normas complementarias; mantiene su condición de Unidad Ejecutora. Sus funciones específicas serán precisadas en el Manual de Organización y Funciones que será aprobada por la Dirección Nacional del INC.

A pesar de esta autonomía, en cuanto a la estructura organizacional, siempre es dependiente de la sede central. El centralismo no ha recogido las necesidades organizacionales para darle a la sede del INC Cusco una organización de acuerdo a sus demandas típicas y diferenciadas por la gran cantidad de patrimonio existente.

Si hacemos un análisis, en el año 2002, se aprobó la Estructura Orgánica a través del Decreto Supremo N° 027-2001-ED que dio lugar a la aprobación del Cuadro para Asignación de Personal – CAP aprobado mediante Resolución Suprema N° 177-2002-ED; el mismo que está vigente a la fecha; a pesar que se cuenta con un nuevo Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Decreto Supremo N° 017-2003-ED; y modificados algunos de sus artículos mediante Decreto Supremo N° 028-2006-ED, no se cuenta con una nueva estructura orgánica.

El análisis de la estructura orgánica vigente (Anexo N° 1) muestra, en una primera instancia, que existe una divergencia



entre la norma y la realidad referente al CAP existente y vigente pues se trata de una estructura que maneja más de 2,000 personas; en tal sentido son las ampliaciones de funciones y las necesidades que hacen ampliar el número de órganos de línea, asesoramiento, apoyo, mayor número de personal; es una institución que por los recursos que recauda está en un crecimiento acelerado.

En conclusión podemos señalar que la estructura organizacional actual no responde a la aprobada por la Sede Nacional del INC, **es decir que la estructura orgánica institucional no es la adecuada**, por lo tanto no responde al crecimiento institucional, al crecimiento de los recursos financieros y a la utilización de los mismos.

La Estructura Orgánica del INC Cusco, se tipifica como una organización lineo-funcional; es decir una combinación de la estructura orgánica lineal que responde a la toma de decisiones de forma lineal; de un solo mando; y, funcional, en el sentido que existe división del trabajo a través de las especializaciones que se determina mediante los órganos de línea, asesoramiento y apoyo.

## **2.1.2 RECURSOS HUMANOS**

### **2.1.2.1 Modalidades laborales de los Recursos Humanos**

Parte de los recursos humanos con los que cuenta la institución está conformado por los pensionistas que se encuentran dentro la no PEA de la institución, los mismos que están dentro del régimen laboral del D.L. N° 20530.

La PEA Activa, presenta tres modalidades: **La primera**, corresponde al personal nombrado bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 005-90-PCM, contando con un promedio de 122 servidores públicos de carrera, nombrados que representa el 4% del total de la PEA laboral de la institución; ver cuadro 2.1.

Por la cantidad de trabajadores que se alberga en esta modalidad laboral que es mínima y está cerrada prácticamente en el sector público; ya que según las medidas de austeridad que se dan año tras año en la Ley de Presupuesto del Sector Público, como por ejemplo en el año 2008, en el artículo 8° señala: “Queda prohibido el ingreso de personal por servicios personales ...” (República del Perú, 2008, Art. 8°), no se puede incrementar trabajadores.

La segunda corresponde al personal que, bajo la modalidad de servicios personales laboran en los proyectos de inversión. La contratación de personal por este sistema está sujeta al régimen común (y no de construcción civil). Esta modalidad es la más importante porque representa el 35% del total de la PEA Activa alcanzando un promedio anual de contratación de personal de 1 107 en el periodo de análisis. Cabe señalar que esta modalidad, exige la aprobación del proyecto de inversión de acuerdo a la Ley N° 27293 que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública y reglamentada mediante Decreto Supremo N° 102-2007-EF; antes de realizar las contrataciones de personal.

La tercera, se refiere a los Contratos Administrativos de Servicios (CAS); en la PEA Activa representa el 61% de los trabajadores. Esta modalidad empezó a ser implementada en el sector público en la década de los 90; precisamente en el gobierno del Ing. Alberto Fujimori como medida de emergencia para cubrir algunos puestos dejados por el personal que se acogía a los incentivos económicos mediante renuncias voluntarias o personal que fue declarado excedente de la administración pública.

Cuadro N° 2.1  
RECURSOS HUMANOS EN EL INC CUSCO

MODALIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio	%
Pensionista	-	19	20	20	20	16	1
Nombrados	121	121	121	121	121	121	4
Por Inversión (SP)	597	1 303	1 391	1 115	1 128	1 107	35
Por Actividad (CAS)	751	528	882	1 250	1 975	1 077	61
<b>TOTAL</b>	<b>1 469</b>	<b>1 971</b>	<b>2 414</b>	<b>2 506</b>	<b>3 244</b>	<b>2 321</b>	<b>100</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>34,17</b>	<b>22,48</b>	<b>3,81</b>	<b>29,45</b>	<b>17,98</b>	<b>-</b>

FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto - Área de Estadística; Módulo MPP-SIAF-SP 2004 al 2008  
 SP = Servicios Personales  
 CAS= Contrato Administrativo de Servicios  
 ELABORACIÓN: Propia

**Estos recursos humanos han adquirido experiencia especializada fundamentalmente en los trabajos de restauración y puesta en valor del patrimonio mueble e inmueble, por la gran cantidad de patrimonio material restaurado los que se ha dado a través de los años.**

De los 1 469 trabajadores (llamados, también, servidores públicos o empleados públicos<sup>2</sup>) que la institución tuvo a finales del año 2004, se incrementaron a 3 224<sup>3</sup> a diciembre 2008; es decir, hubo un crecimiento promedio anual de 23,89%, estando este indicador debajo del crecimiento promedio anual de la captación de recursos directamente recaudados cuyo coeficiente es de 30,5%; es decir, es menor en 6,61%; con lo que se puede concluir que no hubo sobredimensionamiento de personal y que, éste, creció en una tasa inferior al crecimiento de los ingresos.

### **2.1.2.2 Niveles Remunerativos**

Las remuneraciones en el sector público de un sector a otro son dispersas; es decir para un mismo nivel remunerativo de un grupo ocupacional específico. Ello se ha venido arrastrando desde hace muchos años; hasta la fecha, las remuneraciones no son retribuidas de acuerdo a los niveles de carrera porque desde la década de los 90 no se ha implementado la incorporación a la carrera administrativa, solo se otorgó un nivel remunerativo.

*“...se introdujo un verdadero caos en la administración, reflejado en la existencia de múltiples organismos y sistemas de pagos al personal; una gran dispersión de conceptos remuneratorios y no remuneratorios; y una gran variedad de montos, al punto de que no hay dos ministros, viceministros o secretarios generales – por sólo tomarlo como ejemplo- que ganen igual cantidad”* (Comisión Multisectorial, 2001, p.3).

---

<sup>2</sup> Términos utilizados en la legislación de la carrera administrativa, que se vinculan directamente con la normatividad de la ex URSS (trabajador), inglesa (Servidor Público) y norteamericana (empleado público)

<sup>3</sup> No incluye pensionistas

En comparación con sectores públicos como es el caso del Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial del Cusco (ver cuadro 2.2), las remuneraciones en el INC Cusco, son más bajas en lo que respecta al nivel de director regional, presidente regional y alcalde provincial; sin embargo lo contrario se da en **los niveles de funcionario, profesionales, técnicos y auxiliares; es decir en el INC Cusco los trabajadores de estos grupos ocupacionales ganan más que en los sectores señalados; es decir los trabajadores del INC Cusco están bien remunerados; es más, se puede afirmar que se paga más que en cualquier otro sector público de la región Cusco.**

Cuadro Nº 2.2  
REMUNERACIONES PROMEDIO EN ENTIDADES PÚBLICAS DE CUSCO

GRUPO OCUPACIONAL	REGIÓN	MUNICIPIO	INC - CUSCO
Presidente/Alcalde/Director	15 000	11 000	8 000
Directores de Línea	4 500	3 500	4 800
Sub Directores	3 000	2 500	3 600
Profesionales	1 800 – 2 500	2 000 – 2 500	2 200 – 2 600
Técnico	1 000 – 1 500	1 200 – 1 600	1 900 – 2 100
Auxiliar	900 – 1 300	900 - 1 400	1 400 – 1 600

FUENTE: Trabajo de Campo realizado en diciembre 2008; obtenido de las oficinas de personal del Gobierno Regional, Municipio Provincial de Cusco e Instituto Nacional de Cultura Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

## 2.1.3 RECURSOS CULTURALES

### 2.1.3.1 Recursos Materiales

El Perú es un país con una biodiversidad enorme, con un bagaje cultural material e inmaterial; por algo somos un país multicultural, pluriétnico y multilingüe, CNC (2002, p.19).

*“Un punto de partida para el análisis de la realidad peruana es su carácter de multicultural, hay en el Perú en el 2001, 50 culturas o lenguas: 02 en los Andes, 42 en la Amazonía, 05 que corresponden a las colonias china, japonesa, italiana, judía y árabe, finalmente la cultura occidental criolla (01). Si cruzamos la información de lenguas con la población sostengo la estimación siguiente para el año 2000: de los 25 millones de peruanas y peruanos, 19'614,000 (78.4%) hablan el castellano; 4'500,000 (18%) el quechua; 500,000 (0.2%) el aimara; 350,000 (0.12%) y 86,000 (0.03%) hablan el chino, japonés, italiano, hebreo y árabe” Montoya (2005, p.188).*

Lumbreras afirma respecto al Perú:

*“El Perú es un país cuya característica más significativa es la diversidad dominante en todos los ámbitos de su existencia, desde sus múltiples paisajes naturales hasta la más variada manera de ser de sus gentes. Esta diversidad, que es la fuente más sólida de su riqueza...” Lumbreras (2006, p.49).*

Esta diversidad cultural ha generado un vasto patrimonio cultural material e inmaterial, y siendo el Cusco<sup>4</sup> o Qosqo<sup>5</sup>, el centro, el ombligo<sup>6</sup> en donde también se ha gestado un amplio patrimonio,

---

<sup>4</sup> “El Concejo Municipal de la misma ciudad, expidió Resolución el 12 de marzo de 1971, estableciendo definitiva y oficialmente, que el nombre de la ciudad, de la provincia y del departamento, es CUSCO” (Angles, 1988 p. 38)

<sup>5</sup> Existen Varias versiones explicando el significado de Qosqo:

- > Guaman Poma de Ayala, en el capítulo I de su “Nueva Crónica y Buen Gobierno” dice: “Estos eran ocho hermanos, una vez que salieron de Pacari Tanbo o Tanbo Toco, decidieron adorar como ídolo a una Uaca de Uanacauri que está situada en el camino que viene del Collao. La ciudad del Cuzco donde se establecieron, fue llamada primero Acamama, que quiere decir madre de la chiccha, siendo nombrada después Cusco, Ombligo”
- > Garcilazo de la Vega, en el Capítulo XVIII del Libro Primero, de los Comentarios Reales, dice que Manco Cápac y Mama Ocllo fundaron la ciudad y la llamaron Cuzco, que en la lengua particular de los incas; quiere decir ombligo; y más adelante, en el Capítulo XI, del Libro Segundo, de los mismos Comentarios Reales, agrega:

<sup>6</sup> “Los Reyes Incas dividieron su imperio en cuatro partes que llamaron Tawantinsuyo que quiere decir las cuatro partes del mundo... Pusieron por punto o centro la ciudad del Cuzco, que en la lengua particular de los incas, quiere decir, ombligo de la tierra; llamáronla con buena semejanza ombligo, porque todo el Perú es largo y angosto como un cuerpo humano y aquella ciudad está casi al medio” (Angles, 1988, p.41)

donde existe una cantidad impresionante de monumentos arqueológicos pre inka, inca, colonial y republicano.

*“En el territorio que corresponde al departamento del Cusco, en el Perú, existen miles de repositorios arqueológicos conteniendo construcciones prehispánicas, objetos de diversos materiales y restos humanos y de animales; es abrumadora la presencia de complejos arquitectónicos...” Angles (1988, p.7).*

A la fecha no se tiene cifras exactas de un inventario o catastro integral en el ámbito regional, sin embargo se ha logrado recopilar información para poder evaluar cuantitativamente el patrimonio material.

*“El Patrimonio arqueológico representa la parte de nuestro patrimonio material, para lo cual los métodos de la arqueología nos proporcionan la información básica. Engloba todas las huellas de la existencia del hombre y se refiere a los lugares donde se ha practicado cualquier tipo de actividad humana, a las estructuras y los vestigios abandonados de cualquier índole, tanto en la superficie, como enterrados, o bajo las aguas, así como el material relacionado con la misma” Icomos (1990, Art.1°).*

De acuerdo a la normatividad nacional el patrimonio material se clasifica:

*“De conformidad con las recomendaciones internacionales, el Patrimonio Inmueble en el Perú, que debe ser estudiado mediante investigaciones arqueológicas, se clasifica en: (...) Monumentos Arqueológicos Prehispánicos y Monumentos Históricos Coloniales y Republicanos...” Ministerio de Educación (2000, Art. 1°).*

## Monumentos Arqueológicos Prehispánicos

En el ámbito regional se tiene delimitado, registrado y declarados como Patrimonio Cultural de la Nación, 86 monumentos arqueológicos; de los cuales son los parques los más importantes por su extensión y porque están constituidos por zonas y sitios arqueológicos.

En el ámbito regional se tiene 11 parques arqueológicos importantes como Machupicchu, Saqsayhuaman, Ollantaytambo, Pikillacta, Písaq, Raqchi, Chinchero, Tipón Vilcabamba - Choquequirao, Pumamarca y Teteq'aq'a que abarcan 358 103,84 ha. y que representa el 12,79% de los monumentos declarados Patrimonio Cultural de la Nación en la Región Cusco.

El 41,86% y 45,35% de los monumentos declarados patrimonio cultural están constituidos por las Zonas y Sitios Arqueológicos, respectivamente, los que ocupan áreas relativamente más pequeñas que los parques. En total el área que ocupa estos monumentos es de 611 276,45 ha. (ver cuadro 2.3).

Cuadro N° 2.3

### MONUMENTOS ARQUEOLÓGICOS DECLARADOS PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

TIPO	CANTIDAD	%	ha.	PERÍMETRO ML.
Parques	11	12,79	609 036,27	358 103,84
Zonas	36	41,86	1 211,78	78 739,57
Sitios	39	45,35	1 028,40	60 070,66
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,00</b>	<b>611 276,45</b>	<b>496 914,07</b>

FUENTE: Inventario de Patrimonio Arqueológico 2006 - Oficina de Catastro INC Cusco, Enero 2007 Pág. 1 y 2

ELABORACIÓN: Propia



El INC Cusco, ha realizado el catastro en 876 sitios arqueológicos en el ámbito regional (ver cuadro 2.4); y es en la provincia de Urubamba donde se han catastrado más sitios arqueológicos, seguido de Calca, Quispicanchis y Cusco; así mismo se puede observar que en las provincias donde no aparecen sitios arqueológicos, a la fecha, todavía, no han realizado los trabajos para su declaración como patrimonio, ello no significa que no existan sitios y zonas arqueológicas, por el contrario existe en todas las provincias y en cantidades grandes, según estimaciones de arqueólogos quienes afirman que existen entre 6 000 a 9 000 sitios y zonas arqueológicas en el Cusco; información que se constatará con el tiempo previa realización de los estudios pertinentes.

Cuadro N° 2.4  
SITIOS ARQUEOLÓGICOS CATASTRADOS

PROVINCIAS	SITIO	%
ACOMAYO	-	-
ANTA	53	6,05
CALCA	145	16,55
CANAS	-	-
CANCHIS	-	-
CHUMBIVILCAS	-	-
CUSCO	114	13,01
ESPINAR	-	-
LA CONVENCION	-	-
PARURO	15	1,71
PAUCARTAMBO	22	2,51
QUISPICANCHIS	139	15,87
URUBAMBA	388	44,29
<b>TOTAL</b>	<b>876</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Inventario de Patrimonio Arqueológico 2006 - Oficina de Catastro INC Cusco, Enero 2007 Pág. 17 al 29

ELABORACIÓN: Propia

## Monumentos Históricos Coloniales y Republicanos

Los monumentos históricos coloniales y republicanos están constituidos por templos, capillas, casonas coloniales y casonas en área rurales llamadas haciendas, puentes, calles, poblados históricos y centro histórico<sup>7</sup> de Cusco.

A enero de 2006 se tiene declarados como Patrimonio Cultural de la Nación a 115 templos y capillas que representa el 16,10% de los 714 templos y capillas coloniales que existe en la Región Cusco (ver cuadro 2.5). En cuanto a casonas, puentes coloniales y haciendas, se tiene declarados Patrimonio Cultural de la Nación un total de 137. No se tiene información de la cantidad existente de este tipo de monumentos históricos en la región.

Cuadro Nº 2.5

### MONUMENTOS HISTÓRICO - ARTÍSTICOS Y OTROS DECLARADOS PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

PROVINCIAS	TEMPLOS CAPILLAS	CASONAS OTROS	TOTAL
ACOMAYO	8	7	15
ANTA	6	-	6
CALCA	7	1	8
CANAS	4	2	6
CANCHIS	7	3	10
CHUMBIVILCAS	5	-	5
CUSCO	25	103	128
ESPINAR	5	-	5
LA CONVENCION	-	-	-
PARURO	21	1	22
PAUCARTAMBO	5	3	8
QUISPICANCHIS	13	7	20
URUBAMBA	9	10	19
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>137</b>	<b>252</b>

FUENTE: Inventario de Patrimonio Arqueológico 2006 - Oficina de Catastro INC  
Cusco, Enero 17 al 29

ELABORACIÓN: Propia

<sup>7</sup> “todos aquellos asentamientos humanos vivos, fuertemente condicionados por una estructura física proveniente del pasado, reconocibles como representativos de la evolución de un pueblo” (PROYECTO REGIONAL DEL PATRIMONIO CULTURAL - PNUD/UNESCO 1981)

Como se puede apreciar, en Cusco existe una gran cantidad de monumentos arqueológicos e histórico-artísticos en sus 13 provincias; por algo tiene una gran cantidad de títulos que le fueron conferidos y que se señaló anteriormente. En conclusión podemos señalar que **existe una enorme riqueza del patrimonio material en la región Cusco.**

### 2.1.3.2 Recursos Inmateriales

El patrimonio inmaterial; es el patrimonio intangible. La UNESCO, a través de sus encuentros anuales, dice que:

*“Se entiende por “patrimonio cultural inmaterial” los usos, las representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas – junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana...”*  
UNESCO (2003, p. 4).

A partir de 2003 se reconoce al patrimonio inmaterial en forma oficial, por la comunidad mundial a través de UNESCO.

*“Hoy, con las denominaciones de “inmaterial”, “intangible”, “tradicional” y “vivo”, se reconocen como parte del patrimonio a las lenguas y tradiciones orales, las fiestas y celebraciones rituales, la música y las danzas, las artes plásticas (tradicional y artesanías), las artes escénicas (teatro y representaciones populares), las*

*costumbres, las prácticas y tecnologías productivas, los conocimientos, los saberes, los “modos de hacer” y prácticas como la medicina tradicional y la gastronomía. También se incluyen en este grupo a los espacios de representación o realización de las prácticas culturales”.* Róquez (2005, p.3)

Complementariamente también se incluye dentro del patrimonio inmaterial lo siguiente:

*“Se subraya de igual manera, la importancia de la transmisión oral y el peso de lo simbólico en la vida, la memoria y las identidades colectivas. Lejos de las visiones idealizadas de la cultura tradicional – de su “autenticidad” – se resaltan los procesos de creación y transmisión del conocimiento. De igual manera se subrayan los saberes incorporados en sus formas materiales (danzas, artes plásticas, instrumentos) dentro de las dinámicas históricas en que estas creaciones se actualizan y se modifican a través del tiempo...”* Róquez (2005, p.15)

Dado que somos un país multicultural, pluriétnico y multilingüe, el patrimonio inmaterial es vasto a lo largo de nuestro suelo patrio; es más; en el Cusco y sus 13 provincias existe cantidades variadas de recursos inmateriales teniendo por ejemplo la gastronomía que está relacionada con la época del año y, ésta a su vez, con el tipo de producto que se produce en el transcurso del año; está relacionada con las festividades; por ejemplo, en los meses de enero, febrero se ofrece el “soltero de habas”, el “kapchi de zetas”, “q’olla lawa”, el kapchi de peras”, choclo con queso; en los meses marzo, abril y mayo, el “t’impu”; plato típico de carnavales, las lizas (ollucos) en sus diversas formas especialmente, en caldos; los 12 platos, típico de Semana Santa; en los meses de mayo, junio, julio, la famosa “w’atiadas”, “cuy al horno”, “papa helada” “chiri uchu” plato típico del Corpus Chisti;

entre los meses de julio, agosto y setiembre “el chuño en sus diversas formas”, “lawá de maíz seco” , noviembre y diciembre el “lechón” típico de las fiestas de Todos los Santos.

“El folckore permite enmarcar las manifestaciones culturales de las tradiciones de los pueblos...” Calvo (2005, p. 155). En cuanto a las danzas existe una variedad en cada uno de los distritos. En Cusco que tiene más de mil comunidades campesinas y anexos, se estima que existen, por lo menos, más de 3 danzas en cada una. No se tienen registros de las danzas a nivel regional, siendo las principales el “Qapaq Qolla”, “Mestiza Ccoyacha”, “Qhapaq Negro”, Qhapaq Ch’unchu “Huayllas”, “Majeños” Contra Danza” que continuamente se danza por motivos religiosos, aniversarios, entre otros. Así mismo existen danzas de los carnavales en cada una de las comunidades que se diferencian en el traje y en la música.

*“Las personas requieren espacios y momentos que los antropólogos han denominado situación liminar, con lo cual explican ciertos rituales que se alejan de lo cotidiano, las fiestas son precisamente estos momentos con significados muy importantes para las personas, no solamente porque se distraen sino también a través de ellas pueden “cargar sus baterías” – tal como sugería David Gow - para continuar con sus vidas...” Landa, (2006, p. 25).*

Estas fiestas se pueden clasificar en dos: las fiestas religiosas que congregan visitantes de varios sitios, entre las principales tenemos: “Corpus Cristi”, “Q’oyllor Ritty” (fiestas que se han registrado y fueron declaradas Patrimonio Cultural de la Nación, cuyos expedientes se encuentran en la UNESCO para que sea declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad) , “Señor de los

Temblores”, “Señor de Huanca”, “Todos los Santos”; y, las fiestas patronales que pertenecen a los pueblos y que congregan a la población circundante.

A continuación detallamos las principales a nivel regional que congregan gran cantidad de pobladores: “Virgen de la Almudena”, “Fiesta de las Cruces”, “Virgen del Carmen de Paucartambo”, “Virgen de Belén”, “Patrón Santiago”, “Patrón San Sebastián”, “Patrón San Jerónimo”. Cabe señalar que cada distrito, cada comunidad tiene su fiesta patronal.

*“La artesanía es una de las formas de expresarse de la cultura viva de un país. Es una manera de difundir cultura, pues el valor del objeto en sí, se le agrega el valor que tiene su historia, explica Madeleine Burns, responsable de la Dirección Nacional de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo” Checa, (2006, p.18).*

En cuanto a la artesanía, Cusco es conocido a nivel mundial por los talleres de imaginería en San Blas como los de Olave, los Mérida, Mendivil, etc... La cerámica de Raqchi, las réplicas de la pintura cuzqueña, los marcos en pan de oro; los tejidos<sup>8</sup> entre otros.

La cultura inmaterial en Cusco, también se presenta en otros campos. Para realizar las acciones de promoción y difusión el INC Cusco realizó entre los años 2004 - 2006 actividades que

---

<sup>8</sup> (Con referencia a la artesanía textil, cada distrito tiene su característica propia en la vestimenta, existe una diferenciación en el tipo de “poncho” que utilizan para las fiestas patronales o fiestas del Cusco, que se celebra por espacio de 8 días; con desfiles; donde se puede apreciar la diversidad cultural, de una provincia respecto a otra, en vestimenta, en música, etc...).

condujeron a otorgar el Premio Regional de Cultura, donde se presentaron gran cantidad de participantes:

*“El Concurso convocó la participación de la comunidad cultural regional representada por sus escritores, pintores, científicos, danzantes, cultores de la tradición oral e investigadores, agrupados en 11 áreas: poesía en español y quechua, cuento en español y quechua, novela, teatro, ensayo, creación científica, danza tradicional andina amazónica, tradición oral, willakuyninchis, producción audiovisual, periodismo y pintura de caballete”*. INC Cusco (2007, p.18).

Dada la enorme participación y expectativa del Premio Regional de Cultura, se concluyó con la premiación respectiva; el mismo que, a la fecha, se va replicando año a año.

*La Premiación consistente básicamente en la edición de las obras ganadoras en las diferentes áreas, permitió acrecentar la ya profusa producción editorial de la gestión y en el caso de los estudiantes, la visita por dos días al Santuario Histórico de Machupicchu, INC Cusco (2007, p.18).*

En conclusión podemos señalar que **también la cultura inmaterial en la región Cusco es vasta y variada.**

## **2.1.4 RECURSOS DE CAPITAL**

### **2.1.4.1 Infraestructura**

En la actualidad el INC Cusco realiza funciones en un local de propiedad de la Municipalidad del Cusco; **Local Central de San Bernardo**, en mérito a un convenio celebrado entre la

Municipalidad Provincial del Cusco y la Dirección Nacional del Instituto Nacional de Cultura. La casa colonial de San Bernardo s/n que, actualmente, ocupa la Dirección del INC Cusco. En el año de 1980; y como una forma de recuperación de la inversión económica que ha realizado el INC Cusco en la restauración de dicha casona colonial, ha sido autorizada para ocupar por el periodo de 20 años, el mismo que se ha cumplido; habiendo transcurrido a la fecha 29 años.

Así mismo, el INC Cusco, cuenta con el local “**Kusicancha – Ex cuartel 27 de Noviembre**” casona colonial recientemente restaurada; algunos ambientes están ocupados, en forma transitoria, por trabajadores de la institución y el Centro Regional para la Cultura Inmaterial Latinoamericana (CRESPIAL) de la UNESCO según convenio.

**La Casona de “Saphi” y la Casa “Garcilaso”**; ambos locales coloniales albergan a trabajadores. Dado el crecimiento institucional se ven disminuidos en la cantidad de ambientes; en la “**Av. Velasco Astete**”, otro de sus locales alberga unidades móviles y almacén central.

Dada la gran cantidad de personal del INC Cusco, la infraestructura es insuficiente, requiriéndose de la construcción de un local amplio. La Oficina de Planificación y Presupuesto del INC Cusco, ha formulado e inscrito el proyecto de pre inversión a nivel de perfil denominado “Mejoramiento de la capacidad de atención en el INC Cusco” para lograr su viabilidad por parte de la OPI de la PCM; cuyo resultado a la fecha es nulo. **La carencia de infraestructura amplia,**



**cómoda y que albergue a todos los órganos, donde realicen las actividades los trabajadores, redundando en la productividad del recurso humano.**

#### **2.1.4.2 Equipos**

En cuanto a equipos sólo analizaremos la cantidad de computadoras personales (PC) con las que cuenta la institución con la finalidad de determinar el coeficiente de informatización de acuerdo a la demanda de personal profesional, técnico administrativo, residentes y personal técnico de proyecto de inversiones.

Se observa que existe un déficit de computadoras en un número de 249, a diciembre del 2008 (ver cuadro 2.6); según la Oficina de Informática; y, que representa un déficit de 33,24% lo que significa que el coeficiente de informatización o la cobertura de equipos de cómputo es del orden del 66,76% es decir existe una cobertura de las dos terceras partes, **careciendo una tercera parte; de este instrumento de trabajo que repercute en las acciones programadas, demorando los trámites y otros documentos** por la carencia de equipos informáticos que son instrumentos de trabajo imprescindibles e importante del siglo XXI.

El 17,09% de los equipos son modernos; en cuanto a Internet, la totalidad de máquinas no están interconectadas; teniendo solo un sistema central en el local de San Bernardo, problema que se agudiza, también, por la cantidad de locales donde se

distribuye el personal y al no contar con un solo local central dificulta la instalación.

Cuadro N° 2.6

**DÉFICIT DE PROCESADORES DE COMPUTADORA INC - CUSCO**

<b>EQUIPO</b>	<b>DEMANDA (1)</b>	<b>OFERTA (2)</b>	<b>DÉFICIT</b>
Corel Duo Dos	278	150	128
Pentium IV	326	205	121
Pentium III-II-I	145	145	0
<b>TOTAL</b>	<b>749</b>	<b>500</b>	<b>249</b>

FUENTE: (1) Relación de Cargo de Equipos, Vehículos y Otros - Oficina de Sistemas e Informática INC Cusco, 2008, Pág. 01 al 30  
 (2) Cálculo elaborado con base a reporte consolidado de personal Módulo MPP-SIAF-SP 2008  
 ELABORACIÓN: Propia

### **2.1.4.3 Vehículos**

El parque automotor de la institución es pequeño en relación a la cantidad de actividades y proyectos de inversión que ejecuta. El 45% del parque automotor está compuesto por 9 camionetas; de las cuales 4 son del año 2005; 2 del 2002 y 3 de fabricación de antes del 2000; lo que significa que están en buen estado de funcionamiento; sin embargo es insuficiente para atender en las 13 provincias; considerando que una de ellas está permanentemente en Machupicchu y otra en Qhapaq Ñan por lo que quedan 7 unidades para atender las comisiones de servicio que se programan en forma diaria siendo que el Cusco es el punto central para atender a las provincias, lo que también repercute en elevar los costos de servicio que realiza la institución; tales como, costos indirectos de supervisión de obras, liquidación, verificaciones por las comisiones, supervisión de directores, administrativos, personal y otros.

Las camionetas rurales cuatro en total, (20% del parque automotor), están a cargo de la dirección y sub dirección (2) y (2) apoyan las comisiones de servicio. Los buses que representan el 10% del parque automotor, apoyan, uno, en Machupicchu y, otro, al Qhapaq Ñan, en el traslado del personal de Aguas Calientes a la Ciudadela y de Cusco hacia la hacienda de Valleumbroso (Tipón unos 15 kilómetros de la Plaza de Armas de Cusco) local donde funciona el proyecto Qhapaq Ñan.

En cuanto a los volquetes, que representa el 20% del parque automotor (ver cuadro 2.7), a pesar que 2 son del año 2006 y 2 de antes del 2000, están en perfecto estado operativo; pero, son insuficientes para trasladar materiales de construcción y realizar los trabajos en 60 a 70 obras de restauración, aproximadamente, que se programan al año (INC Cusco, 2004-2008a). La programación de apoyo para llevar materiales de construcción y otros no se abastece recurriéndose al alquiler de volquetes privados, previo proceso de selección que repercute en la demora y pérdida de tiempo; ya que los **sistemas administrativos en el INC Cusco son lentos** por la gran cantidad de materiales, servicios y otros que se tiene que abastecer a cada una de las obras y actividades que ejecuta el INC Cusco.

La inadecuada programación de unidades móviles por la demanda de cada una de las obras hace que tengan que esperar por la falta de transporte de materiales a la obra durante tiempos prolongados, lo que repercute en el incremento del costo de la obra de restauración; haciendo encarecer dicha obra

(ineficiencia en el gasto). **En tal sentido, también, existe una carencia de vehículos, fundamentalmente volquetes.**

Cuadro N° 2.7

**NÚMERO DE UNIDADES VEHICULARES INC - CUSCO**

TIPO	NÚMERO	%
Camionetas	9	45,00
Camioneta Rural	4	20,00
Bus	2	10,00
Volquetes	4	20,00
Camión	1	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: (1) Relación de Cargo de Equipos, Vehículos y Otros - Oficina de Sistemas e Informática INC Cusco, 2008, Pág. 01 al 30

ELABORACIÓN: Propia

## 2.1.5 INGRESOS

### 2.1.5.1 Fuentes de Ingresos

Respecto a los ingresos que obtiene la institución como ente del sector público:

*“Son fondos Públicos, sin excepción, los ingresos de naturaleza tributaria, no tributaria o por financiamiento que sirven para financiar todos los gastos del Presupuesto del Sector Público. Se desagregan conforme a los clasificadores de correspondientes” República del Perú (2003b, Art. 15°).*

De conformidad con la clasificación económica, los ingresos corrientes está constituidos por.

*“los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de propiedad, multas,*

*sanciones y otros ingresos corrientes...*” República del Perú (2004a, Art. 11°).

El 97,04 % de los ingresos del INC Cusco (ver cuadro 2.8), proviene de los Recursos Directamente Recaudados, obtenidos por los servicios que presta; es a partir del 2005 que, por primera vez, se logra el manejo directo de Recursos Ordinarios, para el pago de remuneraciones del personal nombrado y, a partir del 2006, se logra una Donación y Transferencia de la Word Monuments Fund (WMF) para realizar acciones de restauración en el Templo de Huaro.

Las Transferencias, agrupan los recursos sin contraprestación y no reembolsable proveniente de entidades, de personas naturales o jurídicas domiciliadas y no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos; en tal sentido la WMF es una entidad internacional privada sin fines de lucro que ha realizado la donación respectiva de los recursos. Hasta antes del 2004, en su totalidad, los recursos eran por ingresos propios o Recursos Directamente Recaudados; si bien, es cierto, que se ha ingresado a una etapa de obtener recursos de fuentes de cooperación financiera internacional, a la fecha son mínimas, teniendo en la **actualidad disponibilidad de recursos de entidades internacionales**; así mismo están pendientes los recursos de canje por deuda que se puede aprovechar.

Cuadro N° 2.8  
**FUENTES DE INGRESOS NETOS - INC - CUSCO**  
(en nuevos soles corrientes)

<b>AÑO</b>	<b>RDR INGRESO NETO</b>	<b>RO</b>	<b>DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>TOTAL</b>
2004	29 508 574,40	-	-	29 508 574,40
2005	40 316 652,59	955 664,00	-	41 272 316,59
2006	51 103 431,60	1 202 935,00	55 557,00	52 306 366,60
2007	69 267 177,02	1 776 501,00	149 031,00	71 043 678,02
2008	77 312 457,31	4 211 169,00	66 736,00	81 523 626,31
<b>TOTAL</b>	<b>267 508 292,92</b>	<b>8 146 269,00</b>	<b>271 324,00</b>	<b>275 654 561,92</b>
<b>%</b>	<b>97,04</b>	<b>2,96</b>	<b>0,10</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaborado en Base a Cierre Presupuestal 2004 - 2008 de la Oficina de Planificación y Presupuesto y Reportes de Ingresos 2004 -2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.5.2 Evolución de los Ingresos “Recursos Directamente Recaudados” (RDR)

Claramente se observa una tendencia creciente de los recursos captados en la institución, como se puede apreciar en el cuadro siguiente de S/ 449 664,19 captados en 1991 se ha incrementado a S/ 100 420 094,23 captados en el 2008; es decir en 15 años se ha incrementado en 22,23% o en otras palabras se ha incrementado en 222 veces, con una tasa de crecimiento promedio de 1 154,6%, superando largamente el crecimiento del Producto Bruto Interno y cualquier otro indicador económico en la etapa analizada.

Si observamos el crecimiento quinquenal, podemos concluir que, a medida que van pasando los años, el crecimiento va disminuyendo, es decir de un crecimiento de 219,08% en el primer quinquenio, comprendido entre los años 1994-98 se crece a un promedio anual de 43,81%; en el segundo quinquenio comprendido entre los años 1999-2003, el

crecimiento fue de 140,67%, es decir un crecimiento promedio anual de 28,13%; y en el último quinquenio, analizado entre los años 2004 –2008, se ha crecido en 152,48% con un promedio anual de 30,49%. Como se puede observar y concluir, a medida que pasan los años, el crecimiento va disminuyendo cada vez menos.

Existe una tendencia a promocionar el turismo nacional e internacional, por lo que está creciendo aceleradamente. Es notorio que el costo de ingreso a los monumentos ha crecido, como se analizará posteriormente. Este crecimiento de ingresos cada vez es menor con respecto al periodo anterior; lo que significa que se está llegando a un techo. A partir del 2006 el crecimiento se debe, básicamente, al incremento del precio del Boleto de Ingreso a Machupicchu incrementado en 50% a partir del 01 de Agosto de 2006. Sin embargo se puede concluir que, a pesar de la disminución de los coeficientes de crecimiento en forma lenta, **la captación de ingresos es elevada e importante** en la estructura de ingresos del INC Cusco (ver cuadro 2.9).

La recaudación de los recursos es realizada por el área de Recaudación y Reservas, órgano del INC Cusco; el mismo que depende de la Oficina de Administración. Se puede señalar que no hay un adecuado control por la carencia de equipos modernos, en razón que en el 2005, dos trabajadores estuvieron implicados en falsificación de boletos de ingreso a Machupicchu y Camino Inka.

Cuadro Nº 2.9  
**EVOLUCIÓN DE INGRESOS BRUTOS RDR**  
 ( en nuevos soles corrientes )

AÑO	INGRESOS BRUTOS RDR	TASA CRECIMIENTO	
		ANUAL	QUINQUENAL
1991	449 664,19	-	201,08
1992	676 650,91	50,48	
1993	1 353 855,45	100,08	
1994	3 425 068,29	152,99	219,02
1995	5 281 112,40	54,19	
1996	7 735 159,36	46,47	
1997	8 253 522,19	6,70	
1998	10 926 781,18	32,39	140,67
1999	14 628 017,59	33,87	
2000	16 550 652,47	13,14	
2001	29 801 167,70	80,06	152,48
2002	32 163 187,00	7,93	
2003	35 204 740,33	9,46	
2004	39 773 439,40	12,98	
2005	53 595 549,30	34,75	152,48
2006	67 773 120,48	26,45	
2007	90 960 976,22	34,21	
2008	100 420 094,23	10,40	

FUENTE: Elaborado con Base al reporte de Ingresos Históricos 1991 – 2004 Oficina de Planificación y Presupuesto, Pág. 1 y Reporte de Ingresos 2004 - 2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
 ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.5.3 RDR Captado por la Visita a Machupicchu

Del total de ingresos RDR Netos<sup>9</sup> que se capta, **alrededor del 86,63% proviene de la venta de boletos de ingreso a la Ciudadela Inka de Machupicchu y Camino Inka**; el 13,37% (ver cuadro 2.10) corresponde a boletos de ingresos a otros centros arqueológicos, museos y otros servicios que presta la institución que, líneas abajo, se analizará. Por lo que se puede

<sup>9</sup> Ingresos Netos, son aquellos ingresos que luego de las transferencias al INRENA, a la Municipalidad distrital de Machupicchu y al Qhapaq Ñan Nacional, queda en la institución para que sean administrados.



concluir que el peso de este boletaje de Machupicchu y Camino Inka es importante en la captación de ingresos en la institución.

Cuadro N° 2.10  
**INGRESOS NETOS DEL INC - CUSCO**  
(en nuevos soles corrientes)

<b>AÑO</b>	<b>MACHUPICCHU CAMINO INKA</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>TOTAL</b>
2004	26 156 680,41	3 351 893,99	29 508 574,40
2005	33 943 605,64	6 373 046,95	40 316 652,59
2006	43 972 851,91	7 130 579,69	51 103 431,60
2007	60 431 952,50	8 835 224,52	69 267 177,02
2008	67 237 545,24	10 074 912,07	77 312 457,31
<b>TOTAL</b>	<b>231 742 635,70</b>	<b>35 765 657,22</b>	<b>267 508 292,92</b>
<b>%</b>	<b>86,63</b>	<b>13,37</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Cierre Presupuestal 2004 - 2008 de la Oficina de Planificación y Presupuesto  
y Reportes de Ingresos 2004 -2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

**La captación de buena cantidad de ingresos es una fortaleza para la institución y al mismo tiempo es una debilidad debido a que proviene de un solo lugar (Machupicchu).**

#### **2.1.5.4 RDR Captado por la Venta del Boleto Turístico Cultural**

Los ingresos netos que provienen del Boleto Turístico Cultural que es un convenio entre la Municipalidad de Cusco, Instituto Nacional de Cultura y la Dirección de Turismo y Comercio Exterior, provee el 11,02% (ver cuadro 2.11) de los ingresos totales netos que administra la institución agregando los ingresos netos que provienen de Machupicchu y Camino Inka, proveen el 97,65%. Los otros monumentos, museos y otros servicios que presta la institución solo representan el 2,35% de los ingresos netos. Podemos concluir que el Boleto Turístico es

una fuente importante de ingreso, sin embargo es lesivo a los intereses de la institución como se analiza más adelante.

Cuadro N° 2.11  
**INGRESOS NETOS DEL BOLETO TURÍSTICO**  
(en nuevos soles corrientes)

AÑO	BOLETO TURÍSTICO	OTROS INGRESOS	TOTAL
2004	2 568 834,32	26 939 740,08	29 508 574,40
2005	5 400 512,98	34 916 139,61	40 316 652,59
2006	5 955 114,50	45 148 317,10	51 103 431,60
2007	7 358 929,99	61 908 247,03	69 267 177,02
2008	8 198 907,13	69 113 550,18	77 312 457,31

<b>TOTAL</b>	<b>29 482 298,92</b>	<b>238 025 994,00</b>	<b>267 508 292,92</b>
<b>%</b>	<b>11,02</b>	<b>88,98</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Reportes de Ingresos 2004 -2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

#### 2.1.5.5 RDR por Visita a Monumentos y Otros

Como se señaló anteriormente otros ingresos que provienen de boletaje de otros monumentos arqueológicos, museos y servicios; es decir excluyendo Machupicchu, Camino Inka y el Boleto Turístico Cultural, representan más del 2,35%; y, como se puede apreciar en el cuadro siguiente, en los últimos años, estos ingresos están en franco crecimiento.

El crecimiento de ingresos por el Parque Arqueológico de Choquequirao es potencial a pesar de no contar con una infraestructura de servicio adecuado y accesos, está generando un crecimiento en los ingresos en el orden del 43,1% de promedio

anual. Raqchi, que es otro complejo arqueológico importante y que está a pie de carretera entre Puno y Cusco, está creciendo a una tasa promedio anual de 36,60%. Moray es otro complejo arqueológico importante que, en los últimos años, está generando ingresos a una tasa promedio anual de 14,50% (ver cuadro 2.12).

El Museo de Sitio de Machupicchu, en su primer año de funcionamiento, ha captado una buena cantidad de ingresos, por lo que su crecimiento está garantizado.

En cuanto a los monumentos arqueológicos de Tipón, Pikillacta, Tarahuasi y el Museo de Sitio de Chinchero pertenecen al Boleto Turístico. La Institución capta directamente cuando los visitantes van en forma directa y no a través del Boleto Turístico Cultural, porque el crecimiento es mínimo. Se puede señalar que en comparación con los otros monumentos, son éstos más pequeños; mas, ello no significa, de ninguna manera que no sean importantes.

Se puede concluir que la **demand a otros sitios arqueológicos diferentes a Machupicchu y Camino Inka está creciendo.**

Cuadro N° 2.12  
**INGRESOS RDR POR MONUMENTOS Y MUSEOS**  
(en nuevos soles corrientes)

MONUMENTOS Y MUSEOS	2004	2005	2006	2007	2008
MACHUPICCHU	33 152 863,95	43 147 670,72	56 051 643,75	77 290 227,75	70 766 631,50
BOLETO TURÍSTICO	3 022 158,03	6 353 544,68	7 006 017,06	8 657 564,69	9 645 773,09
RAQCHI	265 326,00	367 660,50	411 599,00	495 203,00	868 485,00
TIPÓN	19 942,00	23 094,00	30 303,50	37 973,50	47 335,00
MORAY	126 557,00	174 980,50	188 616,00	270 672,50	185 420,00
TARAHUASI	4 826,00	4 486,00	4 398,00	6 910,50	22 890,00
PIKILAQTA	7 717,00	8 619,50	9 261,50	14 968,50	20 110,00
CHOQUEQUIRAO	34 426,00	37 012,00	43 464,00	54 608,50	121 217,00
MUSEO DE SITIO MAPI	-	-	119 870,00	201 182,70	246 962,50
MUSEO CHINCHERO	-	-	2 583,00	4 086,50	4 436,00
HUCHUY QOSQO	-	-	18,927,00	29 478,00	34 980,00

<b>TOTAL</b>	<b>36 633 815,98</b>	<b>50 117 067,90</b>	<b>63 886 682,81</b>	<b>87 062 876,14</b>	<b>81 964 240,09</b>
--------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

FUENTE: Reportes de Ingresos 2004 -2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.5.6 Transferencias

La institución, transfiere recursos al Proyecto Qhapaq Ñan de acuerdo con el Decreto Supremo N° 035-2001-ED, que en su artículo 1° señala:

*“Que el 30% de los ingresos de la fuente Recursos Directamente Recaudados que capta la institución debe ser utilizado por el Proyecto Qhapaq Ñan Nacional y Departamental, en una proporción del 50% cada uno 50% de dicho porcentaje para los tramos que partiendo del Cusco se encuentren situados en otros departamentos del territorio nacional”* Ministerio de Educación (2001b, Art. 1°).

Significando que se tiene que transferir a la Sede Nacional ese porcentaje para el funcionamiento de dicho proyecto que, de

acuerdo al análisis, corresponde a una transferencia real del 13,39%; ello se explica porque, primeramente, se transfiere a INRENA ya que la liquidación es diaria a esta entidad por lo que la cifra no coincide exactamente con el 15% dispuesto a través de la mencionada norma legal.

Mediante Decreto Supremo N° 032-2002-AG, en su numeral 7.2 señala:

*“El cobro por el ingreso al área donde se encuentran ubicados el Santuario Histórico de Machupicchu y la red de Caminos Inka corresponde en un 50% al INC, por concepto de ingreso a la red de Camino Inka; y el otro 50% corresponde al INRENA, por concepto de ingreso al área protegida y disfrute del paisaje natural y valores asociados.*

*Lo dispuesto en el párrafo anterior no incluye los recursos captados por el ingreso a la Ciudadela de Machupicchu, cuya administración corresponde exclusivamente al INC”* Ministerio de Educación, 2002a, Art. 7°).

En ese entender el 4,15% del total de los ingresos corresponde a la transferencia del 50% de la red de Camino Inka, el que se transfiere inmediatamente a INRENA, de conformidad con el dispositivo legal señalado anteriormente.

El 11 de noviembre del 2003, se da la Ley N° 28100; Ley que establece la distribución del Derecho por Ingreso al Parque Arqueológico de Machupicchu; que en su artículo 1° precisa:

*“El 10% de la recaudación captado por el Ingreso al Parque Arqueológico de Machupicchu, administrado por el Instituto Nacional de Cultura – INC, será destinado a la Municipalidad Distrital de Machupicchu, constituyendo*

*ingreso Directamente Recaudado de dicha entidad”*  
República del Perú (2003a, Art.1°).

Esta transferencia representa el 6,57% de los ingresos totales captados por la institución.

Luego de realizar las 3 transferencias, el INC Cusco se queda con el 75,88% del total de recursos recaudados para que realice las actividades y proyectos contemplados en el Reglamento de Organización y Funciones de INC (ver cuadro 2.13).

Cuadro N° 2.13  
**TRANSFERENCIAS DE LOS INGRESOS BRUTOS RECAUDADOS POR EL INC CUSCO**  
(en soles corrientes)

AÑO	INGRESOS TOTALES	INC - CUSCO ING. NETO	QHAPAQ ÑAN NACIONAL	INRENA	MUNICIPIO MACHUPICCHU
2004	39 773 439,39	29 508 574,40	5 207 395,48	2 677 170,75	2 380 298,76
2005	53 595 549,31	40 316 652,59	7 114 703,39	2 950 176,30	3 214 017,03
2006	67 773 120,48	51 103 431,60	9 018 252,33	3 332 559,75	4 318 876,80
2007	90 960 976,22	69 267 177,02	12 223 619,47	3 276 366,68	6 193 813,05
2008	100 420 094,23	77 312 457,31	13 643 374,82	2 409 001,75	7 055 260,35
<b>TOTAL</b>	<b>352 523 179,63</b>	<b>267 508 292,92</b>	<b>47 207 345,49</b>	<b>14 645 275,23</b>	<b>23 162 265,99</b>
<b>%</b>	<b>100,00</b>	<b>75,88</b>	<b>13,39</b>	<b>4,15</b>	<b>6,57</b>

FUENTE: Reporte de la Oficina de Planificación y Presupuesto conciliado Reportes de Ingresos 2004 -2008 de la Oficina de Tesorería - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

Como se observa, en pocos años **ha existido una política de fraccionamiento de los ingresos del Instituto Nacional de Cultura Cusco, para la transferencia a otros sectores públicos;** misma que constituye un riesgo, ya que todo

fraccionamiento, perjudica los niveles actuales de ingreso de la institución.

#### **2.1.5.7 Tarifas de Ingreso a los Monumentos**

El Instituto Nacional de Cultura a través del Decreto Supremo N° 022-2002-ED, aprueba el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA del INC, que incluye los servicios que presta en exclusividad; determina las nuevas tarifas de ingreso a la Ciudadela Inka expresado en dólares americanos y unidades impositivas tributarias; siendo para el adulto de US\$ 20,00 y estudiante US\$ 10,00 equivalente a S/ 72,00 y S/36,00 determinados en el TUPA en forma expresa; así mismo corresponde 0.023 y 0.012 UIT respectivamente.

El ingreso a Camino Inka se diversifica por varios puntos tales como Km. 82, 88, 104 con una tarifa de US\$ 50,00 adulto y US\$ 25,00 estudiante en general; así mismo corresponde 0.0581 y 0.029 UIT; también se nota lo siguiente: se expresa la tarifa en soles adecuándose a la unidad impositiva tributaria; así mismo se expresa en dólares; con la finalidad de ver lo más conveniente ya que en la década de los noventa y a principios del siglo XXI, se tiene índices inflacionarios y de devaluación bajos.

El 08 de Junio de 2005, mediante Resolución Directoral Nacional N° 738/INC, se aprueba el documento de actualización del Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu donde se consigna un incremento del 50% en la tarifa de ingreso a la Ciudadela Inka con la finalidad de

financiar la implementación del Plan Maestro; es así que mediante Resolución Directoral Nacional N° 422/INC del 21 de marzo del 2006, se aprueba una nueva tarifa de ingreso de S/ 118,50 adulto y S/ 59,00 estudiante en general para el ingreso a la Ciudadela y de S/ 237,00 y S/ 118,50, respectivamente, adulto y estudiantes en general para el ingreso a Camino Inka.

Cuadro N° 2.14  
**EVOLUCIÓN DE LAS TARIFAS DE INGRESO A LOS PRINCIPALES MONUMENTOS ARQUEOLÓGICOS**

MONUMENTO - TIPO DE TARIFA	2002 (1)		2006 (2)		2006 (3)		2008 (4)	
	S/.	US\$	S/.	US\$	S/.	US\$	S/.	US\$
<b>CIUDADELA DE MACHUPICCHU</b>								
Tarifa General	72,00	20,00	79,00	23,58	118,50	35,37	122,00	38,83
Estudiantes (Nacionales y Extranjeros)	36,00	10,00	39,50	11,79	59,00	17,61	61,00	19,41
Adulto Promocional			40,00	11,94	60,00	17,91	62,00	19,73
Estudiante Promocional			20,00	5,97	30,00	8,96	31,00	9,87
<b>CAMINO INKA-MACHUPICCHU</b>								
Tarifa General	180,00	50,00	197,50	58,96	237,00	70,75	244,00	77,66
Estudiantes (Nacionales y Extranjeros)	90,00	25,00	99,00	29,55	118,50	35,37	122,00	38,83
Porteador							41,00	13,05
<b>OTROS MON. ARQUEOLÓGICOS (5)</b>								
Adulto	5,00	1,39	5,50	1,64	5,50	1,64	10,00	3,18
Estudiante en General	3,00	0,83	3,50	1,04	3,50	1,04	5-4,00	1,27
FUENTE:								
(1) Decreto Supremo N° 022-2002-ED de fecha 26 de agosto de 2002								
(2) Resolución Directoral Nacional N° 422/INC, 21/03.2006: Calculado con el Tipo de Cambio de 1US\$=3,35 nuevos soles.								
(3) Resolución Directoral Nacional N° 422/INC, 21/03.2006: calculado con el Tipo de Cambio de 1US\$=3,35 nuevos soles, de fecha 21 de marzo de 2006; fecha que se emitió la resolución; utilizando la fuente de la Superintendencia de Banca y Seguros								
(4) Portal del INC Cusco, calculado con el Tipo de Cambio de 1US\$=3,142 nuevos soles, de fecha 31 de diciembre de 2006								
(5) Tipón, Pikillaqta, Tarahuasi, Moray, etc..								
ELABORACIÓN: Propia								

En el año 2008 se ha reajustado la tarifa en función del incremento de la UIT que lo señala el TUPA. En cuanto se refiere a los otros conjuntos arqueológico, más cercanos al Cusco, la tarifa es de S/ 10,00 nuevos soles para adultos y S/ 5,00 nuevos soles para estudiantes en general. La tarifa de los



más distantes es de S/ 7,00 para adultos y S/ 4,00 para estudiantes.

A la fecha del presente estudio 2008, la tarifa de adulto para ingresar a Machupicchu ha pasado de US\$ 20,00 a US\$ 38,83; es decir se ha incrementado en 94,15% y la tarifa de ingreso a Camino Inka pasó de US\$ 50,00 a US\$ 77,66 en el mismo periodo; es decir se ha incrementado 55,32%; este mayor incremento de Camino Inka se debe a la mayor demanda de parte de los visitantes (ver cuadro 2.14).

#### **2.1.5.8 El Boleto Turístico Cultural**

Mediante Resolución Suprema N° 195-78-ONAJ; del 06-11-78, se autoriza la integración de los Servicios Turísticos Culturales de la ciudad; que se dio a través de la suscripción del Convenio de Bases de fecha 07 mayo de 1978, entre el Concejo Provincial de Cusco, Arzobispado de Cusco, Instituto Nacional de Cultura y Ministerio de Industria, Turismo, Comercio e Integración, que prestan las partes contratantes, con el compromiso de incrementar y mejorar; promoviendo y facilitando la visita turística en la ciudad de Cusco y alrededores y la difusión de su patrimonio cultural. Así mismo incrementar el financiamiento para las obras de conservación y desarrollo de la ciudad de Cusco; la investigación, conservación y puesta en valor del patrimonio monumental de Cusco; promoción del turismo al Cusco y sus valores culturales.

El costo del Boleto Turístico Cultural, desde 1978 hasta el 2004, fue de US\$ 10,00 para visitar 16 puntos turísticos

iniciales y en el 2004 presentó una variación, debido a que el Arzobispado, se retiró del Boleto Turístico, por lo que se reestructuraron los puntos turísticos de los cuales 10 puntos turísticos son monumentos arqueológicos y un museo (Saqsayhuaman, Q'eqo, Pukapukara, Tambomachay, Tipón, Chinchero, Písaq, Pikillacta, Ollantaytambo y el Museo Regional), cuya administración está a cargo del INC Cusco; en términos porcentuales corresponde el 62,5%, 02 puntos corresponden a la administración de la Municipalidad de Cusco (Museo del Palacio Municipal y Monumento Pachacutec) que representa 12,5%, 2 puntos corresponde a entidades privadas (Centro Qosqo de Arte Nativo y Museo de Arte Popular) que representa 12,5 % y 2 puntos los administra en forma compartida, el INC Cusco, la Municipalidad y la Dirección de Turismo y Comercio Exterior (Museo de Sitio de Q'oricancha y Museo de Santa Catalina); que también representa el 12,5%.

La distribución nominal entre las tres entidades que quedan es de 55% para la Municipalidad de Cusco; 33% para el INC Cusco y 12% para la Dircetur (Dirección de Turismo y Comercio Exterior); sin embargo, luego, de un análisis de las transferencias de los recursos realizado en la Oficina de Planificación y Presupuesto del INC Cusco, plasmado a través del documento Propuesta del Boleto Turístico Cultural, se ha determinado que la distribución real es de 39,1% para la Municipalidad de Cusco; 27,67% para el INC Cusco; 10,60% para Dircetur; 11,4% para la Municipalidad de Písaq, Ollantaytambo y Chinchero en partes iguales y 11,12% para cubrir los gastos operativos de la OFEC; entidad que administra

el Boleto Turístico Cultural que está a cargo de la Municipalidad de Cusco, (INC Cusco, 2004, p.4).

Luego de la propuesta planteada por el INC Cusco de elevar el precio del Boleto Turístico Cultural; y sustentada ante los integrantes de COSITUC en la Municipalidad de Cusco, se incrementa a S/ 70,00 nuevos soles para la visita a los 16 puntos turísticos; es decir a la fecha correspondería el pago de S/ 4,40 nuevos soles por el ingreso a cada punto turístico.

Entre los puntos turísticos está Saqsayhuaman, mal llamada fortaleza. De acuerdo a las últimas investigaciones arqueológicas fue el centro religioso más importante del Imperio Inca; y está casi al nivel de Machupicchu. Por el ingreso a este monumento importante, se cobra S/ 4,40 nuevos soles (monumento que integra el Boleto Turístico), es decir se cobra el 3,71% del boleto de ingreso a Machupicchu. Décimo tercera parte.

Los intereses de las municipalidades por captar recursos del Boleto Turístico han hecho que el Congreso de la República proponga una y otra vez leyes para modificar y consolidar el Boleto Turístico; es así que a través de la Ley N° 28719; Ley del Boleto Turístico se consolida esta experiencia del Cusco; y que determina la distribución en el numeral 12.1:

*“La distribución por la venta del Boleto Turístico será 20% para las municipalidades provinciales, 40% a las municipalidades distritales, 30% al INC Cusco y 10% a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo”*  
República del Perú (2005a, Art. 12°)

Así mismo en el artículo 8° de la mencionada Ley, se determina el destino de los recursos recaudados.

*“Las Municipalidades destinarán el íntegro de los recursos que les corresponde percibir a las funciones establecidas en los artículos 80°, 81°, 82° y 85° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, siempre que estén relacionadas con la conservación y el acondicionamiento de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación ubicados en su jurisdicción”* República del Perú (2005a, Art. 8°).

Analizando la Ley de Municipalidades, el artículo 80° corresponde a las funciones de las municipalidades en materia de Saneamiento, Salubridad y Salud; el artículo 81° en Tránsito, Viabilidad y Transportes; el artículo 82° en Educación, Cultura, Deportes y Recreación y el artículo 85° en Seguridad Ciudadana.

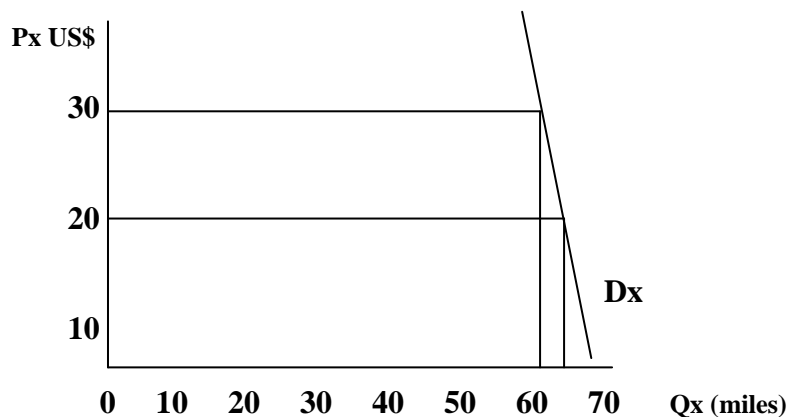
En conclusión señalaremos que el **Boleto Turístico Cultural no beneficia a la institución**, va en contra de sus intereses, es más no cubre con la parte proporcional que corresponde a gastos de mantenimiento e inversiones en la restauración y puesta en valor; en cambio para las municipalidades constituyen recursos extras que no invierten en lo establecido por el Convenio de Bases inicial; otro más, con la Ley del Boleto Turístico y el análisis de los artículos 81° y 82° de la Ley Orgánica de las Municipalidades, tienen las puertas abiertas para invertir en lo señalado, menos en la conservación del patrimonio cultural.

### 2.1.5.9 Elasticidad de la Demanda

**La Elasticidad de la curva de demanda de visitas a Machupicchu es de tipo inelástico**, es decir a la variación porcentual del precio de ingreso a la Ciudadela, que se dio en el mes de agosto del 2006 por ejemplo, subiendo éste en 50%, la variación en la cantidad demandada de visitantes nacionales y extranjeros fue mínima, es decir que, en el mes de agosto del año 2005, se tenía un flujo de turistas de 65 052 personas que pagaban US\$ 20,00 y a partir 01 de agosto de 2006 subió el precio a US\$ 30,00 y la demanda se contrajo en 64 088 visitantes, cabe señalar que posteriormente en los meses de setiembre, octubre y diciembre se incrementa el flujo de visitantes con respecto a los mismos meses del año 2005 (Ver cuadro N° 2.28).

Gráfico N° 1.1

#### ELASTICIDAD DE LA DEMANDA



Lo afirmado, también fue motivo de investigación por especialistas que arriban a lo siguiente:

*“Podemos afirmar que estamos frente a un tipo de demanda inelástica porque tiene las características de un bien necesario e insustituible y al haberse dado incrementos en los precios (tarifas) la demanda por este bien no a variad”, INC – INRENA (2004 – 2005, p. 207).*

En tal sentido la elasticidad de la curva de demanda a Machupicchu es de tipo inelástica lo que significa que cuando el precio del servicio a Machupicchu se incrementa, la cantidad demandada disminuye en menor proporción o no es significativa.

## **2.1.6 EGRESOS**

### **2.1.6.1 Comportamiento de los Gastos**

Los gastos que realiza la entidad se enmarca en las funciones que tiene que desarrollar:

*“Los gastos públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de la deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales” República del Perú (2004a, Art. 12°).*

Como se señaló en el ítem de los ingresos, hasta el año 2004, solo se tenía la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, luego se incrementa los Recursos Ordinarios en el 2006, Donaciones y Transferencias; aunque el monto no es significativo, se trata de un componente importante que dio

inicio a las acciones con fondos de la cooperación financiera internacional.

En el año 2004 se tiene programado un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 30 015 606 nuevos soles y en el 2008 se programa un PIM de S/ 95 905 642; es decir se incrementó la programación en 219,51% con un promedio anual de crecimiento en la programación de 43,90%.

En el mismo periodo de análisis se tiene que la ejecución del presupuesto en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados, en el 2004, fue de S/ 29 478 732,47; es decir hubo una ejecución del 98,21 % con respecto a lo programado en el 2004, esta ejecución pasa a S/ 62 186 720,20 en el 2008 (ver cuadro 2.15); ejecutándose el 67,87% de lo programado porcentaje más bajo que en los años anteriores; ello se debe al cambio de director de la institución que se efectivizó en el 2007, por lo que tuvo que esperar un buen tiempo para que sus lineamientos de política de gestión implantados den resultado, lo que se tradujo en una ineficiencia del gasto y por ende de los logros.

En cuanto a la programación y ejecución de los Recursos Ordinarios y las Donaciones y Transferencias, no se ha observado problema alguno, ya que se ejecuta casi en la misma proporción en los años 2005-2006, debido a que el primero es gasto corriente y el segundo está comprometido para realizar una restauración de bienes muebles como pintura mural, retablos, artesanado, esculturas y lienzos en el Templo de Huaro, ejecutándose este presupuesto en esta labor. Con

respecto a los periodos 2007 y 2008, no se ejecutaron los Recursos Ordinarios en la misma proporción que lo programado, constituyéndose en ineficiencia del gasto, recursos destinados para inversiones que se revirtieron al tesoro público al finalizar el año.

Del análisis podemos señalar, primero que no hay problema de programación; ya que en todos los años, no se ha ejecutado el crédito presupuestal o techo presupuestal programado (sólo se ha ejecutado en promedio el 79,83% de lo programado); sino, el problema es de ejecución presupuestal.

Segundo, también podemos señalar que hubo un crecimiento en la ejecución del presupuesto; pero, éste, no fue igual que el crecimiento en la captación de ingresos; cuya tasa de crecimiento fue mayor, concluyéndose que **no hay capacidad de gasto** a pesar del enorme esfuerzo (crecimiento en la ejecución) que no es lo suficiente.

Esta incapacidad de gastos trae como **consecuencia fraccionamientos constantes de ingresos para ser transferidos a otros sectores y/o susceptibles de la centralización de los ingresos por el INC Nacional**, como en el periodo del Presidente Regional, Pdta. Carlos Cuaresma Sánchez, que a nivel del poder ejecutivo, generó propuestas para que los recursos pasen a la región, sin embargo esta propuesta no prosperó.



Cuadro N° 2.15

**PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO  
(NUEVOS SOLES CORRIENTES)**

AÑOS	TIPO DE PRESUPUESTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			TOTAL
		RDR	RO	D Y T	
2004	PROGRAMADO	30 015 606,00	-	-	30 015 606,00
	EJECUTADO	29 478 732,47	-	-	29 478 732,47
	% EJECUCIÓN	98,21	-	-	98,21
2005	PROGRAMADO	41 132 842,00	955 664,00	-	42 088 506,00
	EJECUTADO	35 833 478,63	945 470,02	-	36 778 948,65
	% EJECUCIÓN	87,12	98,93	-	87,38
2006	PROGRAMADO	49 854 133,00	1 202 935,00	55 557,00	51 112 625,00
	EJECUTADO	38 930 218,05	1 142 544,96	55 346,18	40 128 109,19
	% EJECUCIÓN	78,09	94,98	99,62	78,51
2007	PROGRAMADO	62 674 134,00	1 776 501,00	149 031,00	64 599 666,00
	EJECUTADO	42 538 168,41	1 117 550,77	82 505,35	43 738 224,53
	% EJECUCIÓN	67,87	62,91	55,36	67,71
2008	PROGRAMADO	91 627 737,00	4 211 169,00	66 736,00	95 905 642,00
	EJECUTADO	62 186 720,20	1 442 445,05	64 880,00	63 694 045,25
	% EJECUCIÓN	67,87	34,25	97,22	66,41
<b>TOTAL</b>	PROGRAMADO	275 304 452,00	8 146 269,00	271 324,00	283 722 045,00
	EJECUTADO	208 967 317,76	4 648 010,80	202 731,53	213 818 060,09
	% EJECUCIÓN	79,83	58,21	50,44	79,65

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, INC-Cusco  
ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.6.2 Gasto Corriente y Gasto de Capital

De conformidad con la clasificación económica “agrupa los créditos presupuestarios por gasto corriente, gasto de capital y servicio de la deuda...” República del Perú (2004a, Art. 13°).

El Gasto Corriente “son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el estado” República del Perú (2003b, inc. a, Art. 16°), en esta clasificación tenemos el rubro de gasto administrativo que son, eminentemente, gastos

realizados en los sistemas administrativos de presupuesto, planificación, racionalización, estadística, contabilidad, tesorería, personal, abastecimiento, asesoría jurídica, secretaría, imagen, dirección y actividades permanentes que realiza la entidad como el mantenimiento de monumentos, museos, trabajos de registro, catastro, promoción, difusión, entre otros.

En el periodo de análisis 2004 - 2008, se ha ejecutado el 55,66% (ver cuadro 2.16), del presupuesto total en gasto corriente; indicador muy por debajo del indicador del gasto corriente total del sector público para el 2004, que fue de 69,4%, INEI (2005, p. 785) y con respecto al gasto público ejecutado en el 2005 en el departamento de Cusco que fue de 64,54%

En cuanto a los gastos administrativos, se ha ejecutado en promedio anual el 10,53% del total de presupuesto, cifra que de acuerdo al parámetro establecido en el Decreto Supremo N° 032-2001-ED que señala un límite del 10% “...no pudiendo destinarse más del 10% del total de los ingresos al pago de gastos administrativos” Ministerio de Educación (2001a, Art. 1°) se ha ejecutado en forma real el 8,41%; es decir se han ejecutado por debajo del límite establecido. En términos monetarios, en el periodo 2004 -2008, se ejecutó S/ 22 512 274,36, respecto a los ingresos netos que corresponde sólo al INC Cusco; (es decir disminuyendo las transferencias - 267 508 292,91); en tal sentido podemos señalar que **son bajos los gastos administrativos** en el INC Cusco; por lo que existe cierto grado de eficiencia en la utilización del recurso para estos fines.

Cuadro N° 2.16  
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL POR TIPO DE GASTO  
NUEVOS SOLES CORRIENTES

AÑOS	TIPO DE GASTO			TOTAL
	GASTO CORRIENTE		GASTO DE CAPITAL	
	ADMINISTRACIÓN	ACTIVIDAD		
2004	2 925 415,43	11 923 109,95	14 630 207,09	29 478 732,47
2005	3 755 492,10	14 124 385,98	18 899 070,57	36 778 948,65
2006	4 146 567,62	17 582 147,59	18 399 393,98	40 128 109,19
2007	5 352 109,32	21 514 989,73	16 871 125,48	43 738 224,53
2008	6 332 689,89	31 360 197,65	26 001 157,71	63 694 045,25
<b>TOTAL</b>	22 512 274,36	96 504 830,90	94 800 954,83	213 818 060,09
<b>%</b>	10,53	45,13	44,34	100,00

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, INC-Cusco  
ELABORACIÓN: Propia

Gasto de capital “son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del Patrimonio del Estado” República del Perú (2003b, inc. b, Art. 16°), Al periodo de análisis se ha ejecutado el 44,34% indicador que es elevado en comparación con la ejecución de este tipo de gasto a nivel nacional que fue de 10,7%, INEI (2005, p.785) para el 2004 y 13,43% para el 2005 en la Región del Cusco. MEF (2005, p.1).

En conclusión podemos señalar que existe un **alto nivel de inversiones en el patrimonio cultural**; en comparación con otras instituciones regionales e inclusive nacionales.

### 2.1.6.3 Estructura del Gasto de Capital

Como se señaló, anteriormente, los gastos de capital constituye el 44,36% (ver cuadro 2.16); es decir, el monto asciende a S/ 94 800 954,83; de los cuales el 48,43% del total de

inversiones, se destina a la restauración y puesta en valor de monumentos histórico - artísticos, y que está compuesto por templos y capillas. Esta inversión no es retornable en la medida que no genera ingresos por visitarlos; pues, es de propiedad de la iglesia, pero es considerado patrimonio de la nación:

*“El bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación de propiedad de la Iglesia Católica, de las congregaciones religiosas o de otras confesiones, tiene la condición de particular y obliga al propietario a su conservación y registro...”* República del Perú (2004, Art. 8)

En la ley citada la condición de particular se da en el bien mueble e inmueble en donde:

*“...El propietario privado está obligado a registrarlo, protegerlo y conservarlo adecuadamente, evitando su abandono, depredación, deterioro y/o destrucción, debiendo poner en conocimiento del organismo competente esos casos”,* República del Perú (2004, Art. 7)

El 41,01% de las inversiones son destinadas a la restauración y puesta en valor de monumentos arqueológicos, cuyas inversiones son retornables, es decir se podrá recuperar a través del cobro a los visitantes por el ingreso al monumento arqueológico, de propiedad del estado:

*“Todo bien inmueble integrante del Patrimonio Cultural de la Nación de carácter prehispánico es de propiedad del Estado... teniendo la condición de intangible, inalienable e imprescriptible, siendo administrado únicamente por el Estado”* República del Perú (2004, Art. 6)

El 2,19% de las inversiones son destinadas a estudios y formulación de proyectos, restauración de bienes muebles; los

dos primeros, a partir del año 2006, de conformidad a la opinión del ente técnico (DGPM del MEF), fue considerado en gastos corrientes y no en inversión, es por lo que se observa en el cuadro 2.17 que este rubro se reduce drásticamente para el 2008.

Cuadro N° 2.17  
**INVERSIONES**  
**NUEVOS SOLES CORRIENTES**

AÑOS	INVERSIONES					TOTAL
	ARQUEOLÓGICAS	HISTÓRICO ARTÍSTICO	MUSEOS	OTROS	EQUIPAMIENTO	
<b>2004</b>	7 499 529,23	5 337 062,13	597 409,06	326 307,72	869 898,95	14 630 207,09
<b>2005</b>	8 300 161,64	7 773 537,08	1 161 414,63	1 428 439,28	235 517,94	18 899 070,57
<b>2006</b>	4 845 620,38	12 340 647,13	74 259,55	42 577,46	1 096 289,46	18 399 393,98
<b>2007</b>	6 035 333,11	9 357 078,30	133 711,89	279 825,81	1 065 176,37	16 871 125,48
<b>2008</b>	12 234 232,74	11 107 586,37	530 180,87	-	2 129 157,73	26 001 157,71
<b>TOTAL</b>	38 914 877,10	45 915 911,01	2 496 976,00	2 077 150,27	5 396 040,45	94 800 954,83
<b>%</b>	41,05	48,43	2,63	2,19	5,69	100,00

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008. Oficina de Planificación y Presupuesto, INC-Cusco  
 ELABORACIÓN: Propia

El 5,69% del presupuesto ejecutado ha sido utilizado en la adquisición de equipos, computadoras, impresoras, plotters, GPS, radios y otros bienes de capital que se utilizan así en las obras de restauración como en el aparato administrativo. Un menor porcentaje (2,63%) de los gastos de capital, se destina a la construcción de museos, inversión que también tiene una reversión en la medida que generan ingresos.

#### **2.1.6.4 Ejecución de Gasto por Provincias**

Mediante una política descentralizadora de las inversiones y actividades culturales, en los últimos tres años del periodo analizado se ejecutó una serie de actividades e inversiones en las 13 provincias de Cusco. Anteriormente, las denominadas provincias altas como Chumbivilcas y Espinar así como Acomayo y Paucartambo, no eran beneficiarias de las obras de restauración a pesar de contar con patrimonio cultural material (ver cuadro 2.18).

Son las provincias de Cusco y Urubamba las que absorben buena cantidad del presupuesto en razón que existen monumentos que están en proceso de restauración; así mismo, los gastos corrientes de mantenimiento de los principales monumentos se encuentran concentrados en esas dos provincias.

Esta política de descentralización de inversiones ha conllevado a tener buenas relaciones con los gobiernos locales por las coordinaciones fluidas ya que se priorizaron las inversiones en todas las provincias de Cusco.

Cuadro N° 2.18  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL POR PROVINCIAS Y REGIONES**  
 (En nuevos soles corrientes)

PROVINCIAS Y REGIONES	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
ACOMAYO	-	-	127 359,50	617 386,89	1 201 547,86
ANTA	165 432,00	675 677,72	614 941,84	805 991,66	592 236,79
CALCA	117 240,16	663 570,51	566 631,06	1 022 598,53	712 059,96
PROVINCIA CANAS	90 233,00	213 599,64	434 145,33	445 437,46	628 490,17
CANCHIS	132 982,20	35 283,46	492 058,05	985 376,57	1 769 384,21
CHUMBIVILCAS	-	-	114 560,19	396 714,62	484 060,95
CUSCO	5 032 144,28	4 997 553,69	6 262 011,15	8 809 382,24	13 479 959,61
ESPINAR	-	-	409 288,81	404 923,76	740 165,92
LA CONVENCION	260 954,87	722 092,54	812 717,79	1 298 763,24	530 104,87
PARURO	295 806,00	438 538,96	464 403,92	886 488,33	516 486,50
PAUCARTAMBO	-	254 187,95	452 352,21	456 430,14	999 502,65
QUISPICANCHIS	844 052,76	688 901,84	1 221 371,29	1 477 112,91	2 198 291,00
URUBAMBA	2 732 836,20	3 687 997,52	3 976 493,92	8 305 481,51	5 816 797,12
MULTIPROVINCIAL	9 933 323,66	14 089 297,10	12 986 463,40	9 259 151,70	7 942 469,76
APURIMAC	308 830,83	138 882,67	334 444,69	952 989,26	1 652 869,37
PUNO	72 256,78	87 918,87	5 826,80	333 001,00	444 835,33
MOQUEGUA	-	-	19 497,60	-	-
MULTIREGIONAL	222 493,53	242 987,54	184 164,67	321 718,81	418 846,98
<b>TOTAL</b>	<b>20 208 586,27</b>	<b>26 936 490,01</b>	<b>29 478 732,22</b>	<b>36 778 948,63</b>	<b>40 128 109,05</b>

FUENTE: Reportes de Cierres Presupuestales 2002 -2006 de Planificación y Presupuesto - INC Cusco.  
 ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.6.5 Gastos en Mano de Obra

Los trabajos que ejecuta la institución tienen un uso intensivo de mano de obra, como se puede observar en el periodo analizado. El 74,66% del presupuesto es destinado para el pago de la mano de obra a través de servicios personales, servicios no personales, consultorías, y otros servicios que se requiere para realizar actividades culturales en su conjunto; en otras palabras las  $\frac{3}{4}$  partes del presupuesto es utilizado para el pago de mano de obra, **ello significa que la institución es generadora de puestos de trabajo.**

El 43,04% de los gastos en mano de obra es absorbido o utilizado en las inversiones, el 46,29% en las actividades

permanentes y el 10,67% en los gastos administrativos (ver cuadro 2.19).

Cuadro Nº 2.19  
EJECUCIÓN DE GASTO EN MANO DE OBRA POR TIPO DE GASTO  
NUEVOS SOLES CORRIENTES

AÑOS	EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	GASTO EN MANO DE OBRA			TOTAL	% RESPECTO AL GASTO TOTAL
		GASTO CORRIENTE		GASTO DE CAPITAL		
		ADMINISTRACIÓN	ACTIVIDAD			
2004	29 478 732,47	2 320 757,46	9 460 365,97	10 489 431,09	22 270 554,52	75,55
2005	36 778 948,65	3 082 211,23	10 393 824,10	14 211 029,98	27 687 065,31	75,28
2006	40 128 109,19	3 305 873,22	14 154 697,21	12 432 896,79	29 893 467,22	74,50
2007	43 738 224,53	4 077 879,55	19 550 307,20	11 686 983,63	35 315 170,38	80,74
2008	63 694 045,25	4 078 181,20	19 577 505,24	19 181 826,40	42 837 512,84	67,26
<b>TOTAL</b>	<b>213 818 060,09</b>	<b>16 864 902,66</b>	<b>73 136 699,72</b>	<b>68 002 167,89</b>	<b>158 003 770,27</b>	<b>74,66</b>
%		10,67	46,29	43,04	100,00	

FUENTE: Reportes de Cierres Presupuestales 2004 -2008 de Planificación y Presupuesto - INC Cusco.  
ELABORACIÓN: Propia

## 2.1.7 BALANCE

### 2.1.7.1 Saldos de Balance

Como se puede desprender del análisis de los ingresos, específicamente el de los Recursos Directamente Recaudados frente a la ejecución del gasto por la misma fuente, no se ejecuta todo, quedando un remanente denominado Saldo de Balance que:

*“Son los recursos financieros distintos a la fuente de financiamiento "Recursos Ordinarios", que no se han utilizado a la culminación del Año Fiscal, los que deben incorporarse mediante Crédito Suplementario -como*



*condición previa para su uso- en los ejercicios siguientes”*  
Ministerio de Economía y Finanzas (1999, Art.1).

Lo que demuestra, que no existe capacidad de gasto de la institución; ya que estos saldos están creciendo aceleradamente por la, cada vez, mayor captación de recursos directamente recaudados en el periodo analizado.

El coeficiente promedio anual del saldo de balance, es de 21,32%; es decir; casi, la cuarta parte de lo que se recauda en el año se deja de ejecutar en el mismo, convirtiéndose en Saldo de Balance. Se puede apreciar que cada año este Saldo de Balance va creciendo; siendo el acumulado en el periodo analizado de S/ 57 033 650,08 de Saldo de Balance cifra que por cierto es elevadísima (ver cuadro 2.20).

**En tal sentido, existen recursos financieros inmovilizados (Saldo de Balance), que están en una cuenta corriente del Banco de la Nación, y que no generan intereses o rentabilidad adicional.** La normatividad contempla que se pueden guardar los recursos en bancos comerciales o privados, para lo cual se debe cumplir con ciertos requisitos; es decir, se debe convocar a concurso de las entidades financieras que ofrezcan elevadas tasas de interés, así como realizar una evaluación exhaustiva de la entidad financiera; lo que no se ha dado en el periodo de análisis 2004-2008, el mismo que no se ha ejecutado, perdiéndose grandes cantidades de intereses.

Cuadro N° 2.20  
**SALDO DE BALANCE RDR**

<b>AÑO</b>	<b>RDR INC CUSCO</b>	<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b>	<b>SALDO DE BALANCE</b>	<b>%</b>
2004	29 508 574,40	29 478 732,47	29 841,93	0,10
2005	40 316 652,59	35 833 478,63	4 483 173,96	11,12
2006	51 103 431,60	38 930 218,05	12 173 213,55	23,82
2007	69 267 177,02	42 538 168,41	26 729 008,61	38,59
2008	77 312 457,31	63 694 045,28	13 618 412,03	17,61
<b>TOTAL</b>	<b>267 508 292,92</b>	<b>210 474 642,84</b>	<b>57 033 650,08</b>	<b>21,32</b>

FUENTE: Cierre Presupuestal 2004-2008, Oficinas de Planificación y Presupuesto INC-Cusco  
 ELABORACIÓN: Propia

La existencia de recursos institucionales hace que la institución no recurra a empréstitos de las entidades financieras; es así que su nivel de apalancamiento, si bien, es cierto, es elevado; más no se utiliza.

## **2.1.8 LA CADENA LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PATRIMONIO**

La intervención del patrimonio se realiza en el marco de una lógica formal.

*“Tradicionalmente, la intervención en el patrimonio se ha desarrollado desde perspectivas disciplinares independientes y, con frecuencias inconexas. El resultado ha sido un tratamiento sesgado y asistemático con resultados desiguales”* Bermúdez et al., (2004, p.19).

Este modelo de gestión tradicional, se presenta en el INC Cusco; debiendo tener un orden lógico, una cadena lógica de intervención del patrimonio: “el patrimonio se investiga, se protege, se conserva y restaura para, finalmente, difundirse o someterse a procesos didácticos”

Bermúdez et al., (2004, p.19); a continuación analizaremos estas fases de intervención del patrimonio en el INC Cusco.

#### **2.1.8.1 Investigación.**

En cuanto a la investigación arqueológica, tiene por objeto

*“...el estudio de los restos materiales y de su contexto cultural y ambiental de las sociedades que existieron en el territorio nacional, así como su protección, conservación y difusión”* Ministerio de Educación (2000, Art. 4°).

En el INC Cusco, esta actividad se realiza en forma aislada, es decir, no sigue el proceso de investigación para luego proceder a la etapa de restauración y puesta en valor de monumentos. Las investigaciones realizadas no tienen una finalidad determinada (Difusión), es más estos valiosos documentos se “extravían” no hay un archivo sistemático, entre otras falencias.

En cuanto a niveles alcanzados en eficiencia y efectividad según la evaluación presupuestal, en esta etapa, los niveles son **deficientes** porque el promedio de ejecución de metas físicas en el periodo analizado es inferior al 100% (80,87%); siendo que este coeficiente demuestra un ejercicio deficiente.

En términos generales, podemos señalar que el presupuesto asignado para esta actividad es adecuada con la finalidad de optimizar la ejecución de resultados, se pueden elevar las metas manteniendo el mismo nivel presupuestal. Esta fase de intervención absorbe buena cantidad de mano de obra, como obreros y personal especializado; respecto al coeficiente de gasto

por persona como se puede observar en el cuadro N° 2.21, es heterogéneo, por lo que, al interior debe precisarse las metas en función al número de m2 o m3 de investigación y no en función de los documentos, mismos que pueden variar por el tamaño y distorsionar el coeficiente para realizar una adecuada evaluación.

Cuadro N° 2.21  
EJECUCIÓN DE GASTOS Y METAS EN INVESTIGACIÓN  
NUEVOS SOLES CORRIENTES

AÑOS	PRESUPUESTO			META FÍSICA %		N ° DE PERS.	COEFIC. GASTO X PERS.
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	PROG.	EJEC.		
2004	4 074 469,00	4 044 697,49	99,27	100,00	97,26	70	57 781,39
2005	5 199 898,00	5 136 541,51	98,78	100,00	100,00	63	81 532,40
2006	6 198 567,00	5 420 650,29	87,45	100,00	75,48	121	44 798,76
2007	6 376 862,00	4 572 551,29	73,74	100,00	70,34	246	18 587,61
2008	14 453 302,00	8 346 294,98	55,83	100,00	61,25	375	22 256,79
<b>TOTAL</b>	<b>36 303 098,00</b>	<b>27 520 735,56</b>	<b>75,81</b>	<b>100,00</b>	<b>80,87</b>	<b>875</b>	<b>31 452,27</b>

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, Estadísticas de Personal 2004-2008, Planes Operativos y Evaluación de Planes Operativos 2004 – 2008

ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.8.2 Protección

Proteger significa cuidar la integridad de un bien material o inmaterial. En términos jurídicos.

*“...consiste en adjudicar al patrimonio cultural, bien en su conjunto, bien referido a determinadas clases de bienes o también a bienes concretos, una posición jurídica o legal especial con la finalidad de garantizar su integridad ante cualquier circunstancia que pudiera afectarles, dada su valoración y la función social que detentan...”*  
Bermúdez et al. (2004, p.30).

En esta fase de intervención, se observa que el INC Cusco, en primer lugar, protege el Centro Histórico del Cusco, a través de procesos de calificación y evaluación, inspecciones de expedientes técnicos de obras que pretenda realizar en los centros históricos; así mismo se dedica a la implementación de planes maestros de Machupicchu, Saqsayhuaman, Ollantaytambo, Písaq, Raqchi, Tipón, Chinchero; formulación del plan maestro de Valle Sagrado y Valle Sur.

Los Centros Históricos, son:

*“todos aquellos asentamientos humanos vivos, fuertemente condicionados por una estructura física proveniente del pasado, reconocibles como representativos de la evolución de un pueblo”* Hardoy et al. (1981, p.19).

Cusco ha sido declarado Centro Histórico del Patrimonio Mundial, en la séptima sesión ordinaria de la Convención concerniente sobre el Patrimonio Mundial Cultural y Natural llevada a cabo en la ciudad de Florencia (Italia), del 05 al 09 de diciembre de 1983.

*El Centro Histórico del Cusco, es un espacio edificado y socio – cultural con más de dos mil quinientos años de antigüedad que conserva muestras de la arquitectura Marcavalle, Chanapata, Huari, Inca, Colonial y Republicana, cuna de la peruanidad, síntesis del proceso histórico de la Nación y paradigma viviente de la identidad cultural del Perú , MPC-INC (2005,p. 10).*

El producto de esta oficina es la protección del Centro Histórico mediante inspecciones, verificaciones, notificaciones, sobre el cumplimiento en cuanto a las construcciones, adecuaciones,

restauraciones de casonas; así como revisiones y calificaciones de expedientes técnicos. También en esta Sub Dirección de Centros Históricos se realiza la elaboración e implementación de planes maestros del Centro Histórico y de los principales parques arqueológicos, como se mencionó. **Se puede observar que existen grandes empresarios que quieren construir a costa de depredar el patrimonio cultural con infraestructura en zonas intangibles;** como es el caso de hoteles en Machupicchu, Soraypampa, Centro Histórico como el Novotel, Hotel Monasterio y otros<sup>10</sup>.

Esta actividad se realiza en el INC Cusco en forma continua, por lo que el gasto que ocasiona corresponde al gasto corriente, observándose niveles **deficientes** de ejecución presupuestal en el periodo analizado (71,63% como promedio en los cinco años, ver cuadro N° 2.22).

En términos generales, podemos señalar que el presupuesto asignado para esta actividad es adecuada. Con la finalidad de optimizar la ejecución de resultados, se pueden elevar las metas manteniendo el mismo nivel presupuestal. Esta fase de intervención absorbe niveles bajos de mano de obra; respecto al coeficiente de gasto por persona. Como se puede observar es, casi, homogéneo en los últimos años, salvo el 2004; por lo que, debe precisarse las metas para mejorar los coeficientes adecuados para la evaluación.

---

<sup>10</sup> Informe de Gestión 2006: Oficina de Centros Históricos

Cuadro N° 2.22

**EJECUCIÓN DE GASTOS Y METAS EN PROTECCIÓN  
NUEVOS SOLES CORRIENTES**

AÑO	PRESUPUESTO			META FÍSICA %		N ° DE PERS.	COEFIC. GASTO X PERS.
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	PROG.	EJEC.		
2004	1 389 911,00	1 384 599,92	99,62	100,00	100,00	23	60 200,00
2005	5 448 410,00	1 416 896,18	26,01	100,00	30,85	61	23 227,81
2006	2 317 833,00	2 097 317,48	90,49	100,00	95,45	61	34 382,25
2007	2 951 813,00	2 950 415,81	99,95	100,00	100,00	92	32 069,74
2008	14 298 321,00	3 506 850,11	24,53	100,00	31,85	112	31 311,16

<b>TOTAL</b>	26 406 288,00	11 356 079,50	43,01	100,00	71,63	349	32 538,91
--------------	---------------	---------------	-------	--------	-------	-----	-----------

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, Estadísticas de Personal 2004-2008, Planes Operativos y Evaluación de Planes Operativos 2004 – 2008

ELABORACIÓN: Propia

### 2.1.8.3 Conservación y Restauración

La conservación de monumentos implica la constancia de su mantenimiento (ICCROM, 2003, p.150). “La conservación implica mantener en seguridad o preservar el estado existente de un bien patrimonial libre de daños o cambios...” ICCROM (2003, p. 89), esta labor se realiza en los 11 principales parques de la Región Cusco.

En cuanto a la restauración y puesta en valor, es una actividad primordial que realiza el INC Cusco.

*“...restauración es una operación altamente especializada. Su objetivo es el de preservar y revelar el valor estético e histórico del monumento, y se basa por el respeto de los materiales originales y documentos auténticos. Debe pararse en el punto donde empiezan las conjeturas...” ICCROM (2003, p.151).*

“...la definición más comúnmente aceptada fue el de devolverle a un objeto su apariencia perdida o forma...”  
 ICCROM (2003, p. 90).

En los trabajos de Conservación y Restauración, se realiza las labores de inventario, registro y catastro; mantenimiento, control y vigilancia de monumentos arqueológicos; trabajos de emergencia en monumentos, acondicionamiento y conservación; elaboración de expedientes técnicos para la puesta en valor de monumentos, restauración y puesta en valor de bienes inmuebles y muebles, supervisión de obras de restauración y liquidación de obras.

Esta actividad se realiza en forma continua, por lo que el gasto que ocasiona corresponde al gasto corriente, observándose niveles **deficientes** de ejecución presupuestal en el periodo analizado (74,83% como promedio en los cinco años; ver cuadro N° 2.23).

Cuadro N° 2.23

EJECUCIÓN DE GASTOS Y METAS EN CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN  
 NUEVOS SOLES CORRIENTES

AÑOS	PRESUPUESTO			META FÍSICA %		N° DE PERS.	COEFIC. GASTO X PERS.
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	PROG.	EJEC.		
2004	19 592 097,00	19 135 277,10	96,73	100,00	90,25	1 159	16 510,16
2005	26 069 261,00	24 996 283,96	96,73	100,00	95,98	1 592	15 701,18
2006	35 340 245,00	25 617 996,95	65,77	100,00	70,81	2 001	12 802,60
2007	44 972 889,00	26 281 860,67	59,94	100,00	45,63	1 857	14 152,86
2008	51 227 758,00	39 997 565,35	78,77	100,00	71,46	2 424	16 500,65

<b>TOTAL</b>	177 202 250,00	136 028 984,03	76,76	100,00	74,83	9 033	15 059,11
--------------	----------------	----------------	-------	--------	-------	-------	-----------

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, Estadísticas de Personal 2004-2008, Planes Operativos y Evaluación de Planes Operativos 2004 – 2008  
 ELABORACIÓN: Propia



## **Centro Regional para la Cultura Inmaterial de América Latina.**

El 17 de octubre de 2003, se aprueba la Convención de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial en la 32ª; reunión celebrada en París. Con esta base, el Gobierno del Perú presenta a la UNESCO la propuesta de creación de un Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, con los auspicios de la UNESCO; señalando como finalidad lo siguiente:

*“El centro tiene como finalidad la promoción del desarrollo humano y el reconocimiento de la diversidad cultural a través de la salvaguardia del patrimonio cultural intangible...; el objetivo principal del centro es contribuir eficazmente a la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial regional, con el apoyo y la colaboración con las instituciones nacionales y regionales comprometidas con el tema, en el marco de la Convención de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial”* INC Cusco (2005b, p.2).

En enero de 2006 se inicia la fase de implementación desde la ciudad de Cusco, como un Órgano del Instituto Nacional de Cultura, con el presupuesto del INC-Cusco.

Como se puede advertir, la presencia del CRESPIAL en el Cusco es importante; ya que, **atraerá recursos de cooperación técnica y financiera internacional para el patrimonio cultural inmaterial.**

#### 2.1.8.4 Difusión y Didáctica

Otra etapa importante en la cadena de valor de intervención en el patrimonio cultural es la Difusión y Didáctica:

*“En todo trabajo de conservación, restauración o excavación, debe existir la documentación precisa, en forma de reportes analíticos o críticos, ilustrados con gráficas o fotos.*

*Cada parte del trabajo de despeje, consolidación, reorganización e integración como también las características técnicas y formales identificadas durante el transcurso del trabajo, se debe incluir...” ICCROM, (2003, p.152).*

La difusión del patrimonio debe inspirarse en la idea, ya citada, de ser visible, accesible y comprensible al conjunto de ciudadanos. En ese entender, en esta fase, se realizan eventos culturales en forma directa o en forma coorganizada con la comunidad cultural; también está a cargo de la librería, biblioteca en Cusco y la biblioteca virtual ubicada en el distrito de Machupicchu, es la encargada de realizar la revisión para las publicaciones de libros y otras acciones como dar apoyo técnico para el funcionamiento de las casas de cultura que están en cada una de las provincias de Cusco.

Cada una de estas acciones se considera como actividad, por lo que el gasto que ocasiona corresponde al gasto corriente, observándose niveles **deficientes** de ejecución presupuestal en el periodo analizado (84,50% como promedio en los cinco años, ver cuadro N° 2.24). El promedio de gastos por trabajador es casi homogéneo, incrementándose en los tres últimos años.

En términos generales podemos señalar que el presupuesto asignado para esta actividad es elevado. Con la finalidad de optimizar la ejecución de resultados, se pueden elevar las metas manteniendo el mismo nivel presupuestal.

Otra actividad importante que se realiza en esta fase es el mantenimiento y conservación de los objetos museables, así como el préstamo de este servicio al público demandante nacional e internacional; estando a cargo del Museo Regional Histórico ubicado en la Casa del Inca Garcilaso de la Vega, también está a cargo del museo de Chinchero, del Museo de Sitio de Machupicchu; y del Museo de Santa Catalina.

Cuadro Nº 2.24  
EJECUCIÓN DE GASTOS Y METAS EN DIFUSIÓN Y DIDÁCTICA  
NUEVOS SOLES CORRIENTES

AÑO	PRESUPUESTO			META FÍSICA %		N ° DE PERS.	COEFIC. GASTO X PERS.
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	PROG.	EJEC.		
2004	2 030 128,00	1 988 742,53	97,96	100,00	91,15	76	26 167,66
2005	1 486 424,00	1 473 734,90	99,15	100,00	100,00	98	15 038,11
2006	3 036 461,00	2 845 576,85	93,71	100,00	95,02	51	55 795,62
2007	5 186 236,00	4 581 287,44	88,34	100,00	81,20	99	46 275,63
2008	9 032 985,00	5 510 644,92	61,01	100,00	55,14	109	50 556,38

<b>TOTAL</b>	20 772 234,00	16 399 986,64	78,95	100,00	84,50	433	37 875,26
--------------	---------------	---------------	-------	--------	-------	-----	-----------

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, Estadísticas de Personal 2004-2008, Planes Operativos y Evaluación de Planes Operativos 2004 – 2008  
ELABORACIÓN: Propia

#### 2.1.8.5 Administración.

Las acciones administrativas, que son de apoyo a los órganos de línea, son amplias, contando con los órganos de la Dirección Regional, Sub Dirección Regional, Secretaría General, Gerencia de Imagen, Oficina de Administración, Oficina de Planificación y Presupuesto, Oficina de Asesoría Jurídica, Control Interno, Oficina de Recaudación, Reservas, Sub Gerencia de Contabilidad, Tesorería, Abastecimientos y Servicios Auxiliares, Personal, Control Interno, Patrimonio, Almacén, entre otros.

Cada acción administrativa, se consideran como actividad por lo que el gasto que ocasiona corresponde al gasto corriente observándose niveles **Deficientes** de ejecución presupuestal en el periodo analizado (80,72% como promedio en los cinco años, ver cuadro N° 2.26). El promedio de gastos por trabajador, en el periodo analizado, es heterogéneo, mostrando distorsiones en los dos últimos años por la excesiva programación presupuestal; así mismo el área administrativa absorbe una adecuada cantidad de personal para cumplir con los procedimientos administrativos.

Para la calificación se ha utilizado los indicadores de grado de avance presupuestal y meta física estipulado por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Directiva N° 018-2006-EF/7601; Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el año fiscal 2006 aprobada mediante Resolución Directoral N° 039-2006-EF/76.01 de acuerdo al siguiente cuadro N° 225 el mismo que se adaptó para nuestros propósitos.

Cuadro N° 2.25  
INDICADOR DE GESTIÓN

RANGO	CALIFICACIÓN
100% - 95%	Muy Bueno
94% - 90%	Bueno
89% - 85%	Regular
84% - 0%	Deficiente

FUENTE: Directiva 018-2006-EF/76.01  
ELABORACIÓN: Propia

En conclusión podemos señalar que si bien es cierto que la institución cuenta con ingresos para superar todos sus problemas; sin embargo, del análisis se ha determinado que el **nivel alcanzado de las metas físicas no es óptimo, existiendo cierto grado de ineficiencia e ineficacia en el gasto.**

Cuadro N° 2.26  
EJECUCIÓN DE GASTOS Y METAS EN ADMINISTRACIÓN  
NUEVOS SOLES CORRIENTES

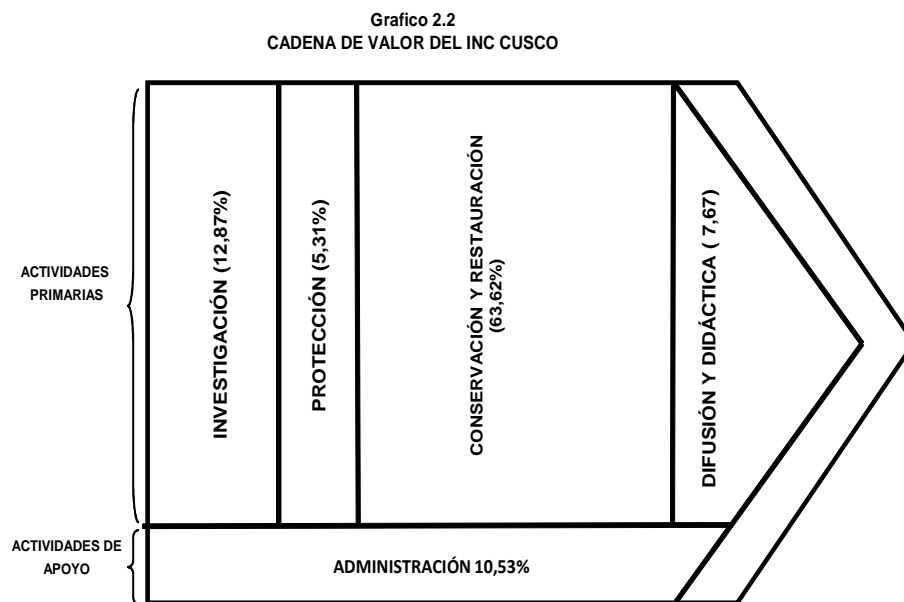
AÑO	PRESUPUESTO			META FÍSICA %		N ° DE PERS.	COEFIC. GASTO X PERS.
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	PROG.	EJEC.		
2004	2 929 001,00	2 925 415,43	99,88	100,00	98,27	141	20 747,63
2005	3 884 513,00	3 755 492,10	96,68	100,00	99,42	148	25 374,95
2006	4 219 519,00	4 146 567,62	98,27	100,00	85,43	160	25 916,05
2007	5 111 866,00	5 352 109,32	104,70	100,00	70,25	192	27 875,57
2008	6 893 276,00	6 332 689,89	91,87	100,00	50,25	204	31 042,60

<b>TOTAL</b>	23 038 175,00	22 512 274,36	97,72	100,00	80,72	845	26 641,74
--------------	---------------	---------------	-------	--------	-------	-----	-----------

FUENTE: Cierres Presupuestales 2004-2008, Oficina de Planificación y Presupuesto, Estadísticas de Personal 2004-2008, Planes Operativos y Evaluación de Planes Operativos 2004 – 2008  
ELABORACIÓN: Propia

En resumen, en el INC Cusco, se realiza, en términos generales, actividades dentro de una cadena lógica de intervención en el patrimonio cultural, donde la actividad principal es la conservación y restauración; seguido de investigación, difusión y

didáctica y, por último, la protección. Entre las actividades primarias y desde el punto de vista de utilización de los recursos financieros y como actividad de apoyo en la administración, se utilizó el 10,53% de los recursos financieros para dar soporte a las actividades primarias. Ver gráfico 2.2.



### 2.1.8.6 Análisis de Transversalidad de Acciones

Se ha observado que las acciones que se realizan en cada uno de los órganos, se dan en forma independiente; en algunos casos, no hay secuencia lógica; por ejemplo se realizan obras de restauración y puesta en valor; y, la mayor parte de monumentos, no cuenta con un catastro aprobado y mucho menos, existe un saneamiento físico legal de los monumentos arqueológicos e histórico – artísticos. Con el ingreso del Sistema Nacional de Inversiones Públicas, esta situación, en forma parcial, se está mejorando; es decir se está logrando la declaratoria de Patrimonio

Cultural de la Nación de los monumentos histórico – artísticos; no, así con los monumentos arqueológicos.

El accionar por ejemplo del proyecto Qhapaq Ñan es independiente a las acciones que realizan los órganos del INC Cusco y la información de este proyecto que es valiosísima en lo que se refiere a identificación, investigaciones y otros no es compartida. Por lo **expresado anteriormente, son bajos los niveles de coordinación entre los órganos del INC Cusco.**

## **2.2 EVALUACIÓN EXTERNA :**

A continuación se realizará un análisis de los factores externos que inciden directamente con el nivel de recaudación de ingresos y ejecución de gastos de la institución; siendo los principales el flujo turístico, la capacidad de carga de los monumentos desde el punto de vista institucional y por los operadores de turismo, la satisfacción de la población de los servicios que presta la institución, los niveles de coordinación interinstitucional, las relaciones con entidades internacionales, la creación del Ministerio de Cultura y Machupicchu considerado una maravilla, el mismo que generará mayor afluencia turística; así como el grado de influencia de los proveedores, que es un factor importante.

### **2.2.1 FLUJO TURÍSTICO**

En el siglo XXI, el Perú ha entrado en una etapa de crecimiento del flujo turístico internacional; siendo la tasa de crecimiento del flujo turístico mayor que la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno; ello demuestra el desarrollo dinámico en que se ha desenvuelto el sector turismo receptivo o internacional; fruto de la fuerte campaña que se ha

impulsado a través de “La Comisión de Promoción del Perú – PROMPERU; y las embajadas peruanas a nivel internacional.

En cuanto al turismo receptivo nacional también hubo una política de promoción interna intensa de parte del gobierno como la promoción de los feriados largos; estos explican el crecimiento del flujo turístico interno.

El aporte del Sector Turismo a la economía peruana es importante a nivel de todas las actividades económicas. En el año 2005 el PBI del país alcanzó a US\$ 261 632 Millones de Dólares, de los cuales el sector turismo aportó con US\$ 15 436 millones de dólares que representa el 5,9% <sup>11</sup>.

Es, Cusco, principal destino turístico internacional y nacional; el que aporta indiscutiblemente buena parte al PBI. En los últimos 11 años la tasa de crecimiento promedio de arribos de turistas nacionales y extranjeros al Cusco fue del 11,50% (ver cuadro 2.27); cifra que es superior a la crecimiento del PBI Nacional; es más, de los 463 330 turistas que arribaron en 1996 se incrementó a 1 401 444 turistas que arribaron en el 2007, es decir, creció en 302,47%.

---

<sup>11</sup> MINCETUR, 2006, *La Importancia del Turismo para el Perú*, Vice Ministerio de Turismo, Pág. 3



Cuadro Nº 2.27  
**ARRIBOS NACIONALES Y EXTRANJEROS**  
**DEPARTAMENTO DE CUSCO DE 1996 - 2007**

AÑO	VISITANTES			CRECIMIENTO ANUAL EN %
	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	
1996	247 415	215 915	463 330	-
1997	248 963	218 752	467 715	0,95
1998	227 181	269 762	496 943	6,25
1999	231 850	330 627	562 477	13,19
2000	220 785	358 503	579 288	2,99
2001	203 540	329 303	532 843	-8,02
2002	226 941	320 482	547 423	2,74
2003	222 896	355 197	578 093	5,60
2004	305 411	577 827	883 238	52,78
2005	329 718	687 946	1 017 664	15,22
2006	422 346	738 931	1 161 277	14,11
2007	503 872	897 572	1 401 444	20,68
<b>PROMEDIO</b>	<b>282 577</b>	<b>441 735</b>	<b>724 311</b>	<b>11,50</b>

FUENTE: DIRCETUR-CUSCO, Compendio de Estadísticas del Flujo Turístico, 2008, Pág. 1  
 ELABORACIÓN: Propia

Machupicchu, sin lugar a dudas, es el atractivo turístico más importante del Perú; así mismo, es el destino por excelencia de turistas. En el año 2007, del total de arribos, el 46,93% han visitado Machupicchu. El 73,61% de los visitantes a Machupicchu son extranjeros (484 168 visitantes), de los cuales el 93% son adultos y el 7% son estudiantes incluyendo niños. En cuanto a los visitantes nacionales, éstos, constituyen el 26,39% de los visitantes a Machupicchu, el 63,7% está compuesto por adultos y el 36,3% por estudiantes, incluyendo niños (INC Cusco, 2007c, p.4).

Cuadro N° 2.28  
EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE VISITANTES A LA CIUDAD INKA DE MACHUPICCHU

MESES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	23 270	20 266	22 142	26 381	34 931	37 822	42 569	52 968
Febrero	21 556	18 841	18 401	23 259	30 555	34 130	39 105	43 226
Marzo	19 175	21 665	21 623	26 208	38 883	37 261	42 349	51 179
Abril	20 467	19 195	23 570	29 677	31 233	40 344	46 132	45 847
Mayo	18 980	22 455	22 857	31 499	40 326	41 720	47 192	55 608
Junio	21 253	21 061	24 033	32 181	39 451	37 442	45 884	52 216
Julio	26 658	28 549	35 311	46 977	56 243	52 817	62 118	76 707
Agosto	33 442	37 802	40 763	53 819	65 052	64 088	76 001	81 263
Setiembre	22 486	25 581	29 944	36 526	46 626	48 194	55 128	65 704
Octubre	33 502	39 015	46 897	58 068	61 581	62 959	77 151	78 583
Noviembre	31 693	42 023	51 375	48 785	57 339	54 069	72 860	69 806
Diciembre	20 302	26 042	36 068	40 074	38 084	41 409	51 276	43 182
<b>TOTAL</b>	<b>292 784</b>	<b>322 495</b>	<b>372 984</b>	<b>453 454</b>	<b>540 304</b>	<b>552 255</b>	<b>657 765</b>	<b>716 289</b>
<b>Tasa Crecimiento</b>		<b>10,15</b>	<b>15,66</b>	<b>21,57</b>	<b>19,15</b>	<b>2,21</b>	<b>19,11</b>	<b>8,90</b>

FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto/Área de Estadísticas, Flujo de Visitantes a Monumentos arqueológicos y otros 2008 y Compendio estadístico 2000 – 2006  
ELABORACIÓN: Área de Estadística de la Oficina de Planificación y Presupuesto

El crecimiento, en el periodo de 7 años, de acuerdo al cuadro, es de 96,75%; es decir con un promedio aritmético de 13,82% anual. El crecimiento del año 2008, con respecto al año 2007 es de 8,90% (ver cuadro 2.28), siendo esta tasa elevada; por lo que podemos concluir expresando que **existe un crecimiento elevado del flujo de turistas nacionales y extranjeros a Machupicchu y al Cusco.**

### 2.2.2 CAPACIDAD DE CARGA EN MACHUPICCHU Y LOS PRINCIPALES MONUMENTOS ARQUEOLÓGICOS

La capacidad de carga es la máxima cantidad de visitantes que puede ingresar a un monumento arqueológico en el día sin causar deterioro físico o medio ambiental.

*“La OMT en 1992 define la capacidad de acogida o capacidad de carga es el nivel de explotación turística que una zona puede soportar asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos, lo que supone la existencia de límites a los visitantes”.* Filippetti (2002, p.6).

En tal sentido si, la capacidad de carga es la máxima cantidad de visitantes que puede soportar un monumento arqueológico, para el cálculo de la soportabilidad interviene una gran cantidad de variables como: características físicas de los senderos, lugares de estadía, tiempo promedio de duración de la visita a los circuitos dentro del monumento, concentración de tránsitos, horario de visitas, cuellos de botella, tipo de suelo, lluvias, escorrentías, entre otros.

Haciendo uso de las variables, se ha determinado, de acuerdo a estudios, la cantidad de 2 500 visitantes para Machupicchu y 500, para Camino Inka, como capacidad máxima de carga INC – INRENA, (2004-2005, p.95).

Como se puede apreciar, la capacidad de carga es un parámetro para la preservación del monumento arqueológico. A la fecha se tiene una utilización (capacidad utilizada) del 78,36% en Machupicchu y 79,57% en Camino Inka, es más, esta cifra se incrementa en las épocas de crecimiento del flujo turístico, como se puede apreciar en el cuadro 2.29, habiendo llegado a sobrepasar la capacidad máxima entre los meses de agosto y octubre del 2008 en la Ciudadela de Machupicchu; y, Camino Inka, se encuentra al borde de llegar a su capacidad máxima de carga.

Ello significa que en el mediano plazo el flujo de visitantes cubrirá el 100% de la Capacidad de Carga en Machupicchu y Camino Inka. Considerando, el crecimiento promedio de visita a Machupicchu, en el

periodo analizado, se tiene una tasa de crecimiento anual promedio de 13,82% lo que significa que en el 2010 llegará a cubrir el íntegro de la capacidad máxima de carga y en el Camino Inka, considerando la misma tasa de crecimiento del flujo turístico, en el 2009, se llegará a su capacidad máxima de carga, **determinando un estancamiento en el crecimiento de los ingresos en el corto plazo**, de persistir solo con los ingresos de estos monumentos.

Cuadro N° 2.29  
CAPACIDAD DE CARGA EN MACHUPICCHU Y CAMINO INKA

MESES	CAPACIDAD MÁXIMA MACHUPICCHU	CAPACIDAD MÁXIMA CAMINO INKA	VISITA 2008 MACHUPICCHU	VISITA 2008 CAMINO INKA	% CAPACIDAD UTILIZADA MACHUPICCHU	% CAPACIDAD UTILIZADA CAMINO INKA
Enero	77 500	15 500	52 968	13 294	68,35	85,77
Febrero	70 000	-	43 226	13 294	61,75	-
Marzo	77 500	15 500	51 179	13 294	66,04	85,77
Abril	75 000	15 000	45 847	13 294	61,13	88,63
Mayo	77 500	15 500	55 608	13 294	71,75	85,77
Junio	75 000	15 000	52 216	13 294	69,62	88,63
Julio	77 500	15 500	76 707	13 294	98,98	85,77
Agosto	77 500	15 500	81 263	13 294	104,86	85,77
Septiembre	75 000	15 000	65 704	13 294	87,61	88,63
Octubre	77 500	15 500	78 583	13 294	101,40	85,77
Noviembre	75 000	15 000	69 806	13 294	93,07	88,63
Diciembre	77 500	15 500	43 182	13 294	55,72	85,77

FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto/Área de Estadísticas, Flujo de Visitantes a Monumentos arqueológicos y otros 2008 y Compendio estadístico 2000 - 2006  
ELABORACIÓN: Propia

Teniendo en consideración la capacidad máxima de carga establecida para Machupicchu y Camino Inka, y, al no haber estudios de capacidad de carga para otros monumentos; se ha utilizando estos parámetros; y, considerando el tipo de monumento con limitaciones en los senderos, si cuenta con explanadas, etc., se estima la capacidad de carga para

Choquequirao, Moray, Pikillacta, Tipón, Tarahuasi y Raqchi, Ollantaytambo, Písaq y Chinchero en 1 000 personas diarias y Saqsayhuaman en 2 500 personas diarias. Teniendo en consideración esos parámetros se observa que Ollantaytambo ha sobrepasado su capacidad máxima de carga en el 2008 y, Písaq, está al borde de sobrepasar; en cuanto al resto de monumentos **tienen una capacidad suficiente para albergar un flujo turístico**, como Choquequirao que es un monumento arqueológico importante y que, a la fecha, tiene poca afluencia turística; pues, está en pleno crecimiento (ver cuadro 2.30).

Cuadro N° 2.30  
CAPACIDAD DE CARGA EN MONUMENTOS  
ARQUEOLÓGICOS

MONUMENTOS	CAPACIDAD MÁXIMA	VISITAS 2008	% CAPACIDAD UTILIZADA
Machupicchu	912 500	716 289	78,50
Camino Inka	168 500	159 528	94,68
Choquequirao	365 000	7 731	2,12
Moray	365 000	91 443	25,05
Pikillaqta	365 000	34 622	9,49
Tipón	365 000	29 635	8,12
Tarahuasi	365 000	2 191	0,60
Raqchi	365 000	96 703	26,49
Saqsayhuaman	912 500	536 749	58,82
Ollantaytambo	365 000	375 724	102,94
Písaq	365 000	268 374	73,53
Chinchero	365 000	187 862	51,47

FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto/Área de Estadísticas, Flujo de Visitantes a Monumentos arqueológicos y otros 2008 y Compendio estadístico 2000 - 2006

ELABORACIÓN: Propia

### 2.2.3 CAPACIDAD DE CARGA VISTO POR LOS OPERADORES DE TURISMO

La aprobación de la capacidad de carga de 2 500 visitantes para la Ciudadela Inka y 500 visitantes para Camino Inka a través del Plan Maestro de Machupicchu, ha traído reacciones adversas por parte de las asociaciones y gremios privados del sector turismo; es así que la Cámara de Comercio de Cusco, en uno de sus pronunciamientos, señala lo siguiente:

*“...La aprobación del mal llamado Plan Maestro de Machupicchu (...) lamentan que el INC Cusco insista en sostener que el Plan Maestro de Machupicchu, sea un documento “socialmente consensuado” y “producto de un amplio proceso técnico y participativo”, cuando solamente se pusieron a debate sus lineamientos preliminares el 17/02/05 y nunca se citaron a los talleres posteriores que estuvieron previstos, mucho menos después del 12 de abril en que recién se concluye el Plan con la unificación de los documentos elaborados en forma aislada por el INC y el INRENA...*

*...La posición institucional de los diversos gremios empresariales no apunta, ni ha pretendido (como temerariamente lo refiere el Director del INC) que Machupicchu no tenga límites en el número de visitantes a la Ciudadela o en la capacidad de carga del Camino Inka. Lo que se exige, desde hace años, es que el INC y el INRENA fijen los límites en base a estudios técnicos y que estos estudios (como lo manda la Ley) sean conocidos y se presenten oportunamente...”* Gremios Turísticos del Cusco (2005, p. 1).

Sin embargo, a pesar de la presión que ejercían las asociaciones de turismo, el Plan Maestro de Machupicchu fue aprobado; no obstante.

*“La Cámara de Comercio del Cusco presentó sus observaciones y recomendaciones al **Plan Maestro de Machupicchu**, pidiendo expresamente su REFORMULACIÓN, teniendo en cuenta,*

*además que la UNESCO lo ha observado, tal y como lo advirtieron los gremios empresariales desde abril pasado junto con otros sectores públicos y de la sociedad civil del Cusco”* Cámara Regional de Turismo Cusco (2005, p.1).

La Cámara Regional de Turismo Cusco (CARTUC) señala, a través de su pronunciamiento que:

*“...tomaran las propuestas sostenibles que nacen del sector privado, descubrirían que un adecuado sistema de conectividad como el que planteamos en CARTUC, con cuatro o cinco alternativas de entrada y salida basadas en Caminos Incas, más un marco de operación dinámico y flexible, permitirían expandir a 10 ó 12 horas la visita a Machupicchu. Con ello se tendrían dos o tres turnos de visita; es decir más de 5 000 visitantes al día, que ocasionarían menos congestión que los 2 500 actuales, coadyuvando en una mejor conservación del bien; y, propiciando (a través de las redes económicas del sistema) la integración de muchos pueblos y familias a los beneficios directos e indirectos que provoca el turismo”* Cámara Regional de Turismo Cusco (2006, p. 1).

Del análisis se desprende que los gremios y asociaciones privadas de turismo, no están de acuerdo con la capacidad máxima de carga determinada en el Plan Maestro de Machupicchu, **no aceptan la fijación de la capacidad de carga**; aprobada mediante norma legal y aceptada por la UNESCO; sin embargo, buscarán medios para que esta capacidad de carga sea ampliada a un mayor número de visitantes; ello demuestra su racionalidad económica de empresario, de querer obtener mayores beneficios o de maximizar su utilidad para lo cual no requiere de parámetros y uno de ellos es la capacidad de carga. Debemos concluir que es obligación de esta generación preservar el monumento para que las futuras generaciones, gocen de él; si no estas generaciones van a ser duras en sus juicios al demandar respuestas al por qué no se protegió el monumento en su debido momento.

#### **2.2.4 SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS POR EL SERVICIO QUE BRINDA EL INC CUSCO**

En el año 2005, PROMPERU realizó el estudio de mercado: Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero en los principales monumentos del Perú incluyendo la Ciudadela Inka de Machupicchu y Camino Inka, para determinar el grado de satisfacción respecto a los atractivos y servicios turísticos, y que ha sido medido a través de una escala de 1 al 5, donde 1 = Totalmente insatisfecho y 5 = Totalmente satisfecho, teniendo los siguientes resultados:

##### **Ciudadela Inka de Machupicchu**

*“En general, el 96% de los turistas extranjeros quedaron satisfechos con la visita al Santuario Histórico de Machupicchu y el 79% señaló que lo recomendaría sin ninguna duda a familiares y amigos. No obstante, un 21% recomendaría visitar Machupicchu pero con algunas advertencias, principalmente en lo relacionados a los precios (elevados).*

*Los paisajes, la naturaleza y la belleza arqueológica reflejados en la vista panorámica de la Ciudadela, son los aspectos de mayor agrado de la visita a Machupicchu. Asimismo, la historia del lugar y la arquitectura contribuyeron a una mayor satisfacción. En tanto que, el aspecto que más desagradó de la visita a Machupicchu fue el exceso en la cantidad de turistas.*

*Por otro lado, se evaluaron una serie de aspectos referidos al atractivo, siendo el grado de conservación del lugar el que obtuvo la mejor calificación, mientras que el aspecto referido a los precios y tarifas logró el más bajo puntaje” PROMPERU (2006a, p.5).*

El turista extranjero percibe que la conservación del parque, la limpieza, la seguridad del Parque y el trato de personal es muy adecuado, teniendo



pequeños problemas en la señalización; en cuanto a las vías de acceso y servicios higiénicos que no están a cargo del INC Cusco tienen deficiencias; el mantenimiento de la vía de acceso está a cargo de la Municipalidad de Machupicchu y los servicios higiénicos, a cargo del concesionario del hotel. El turista percibe que la tarifa de ingreso es relativamente elevada.

La tarifa de ingreso, cuando el turista compra directamente de las Boleterías del INC, lo compra al precio oficial de US\$ 38,66 dólares y si lo compra dentro de su paquete o en agencia el precio oscila entre US\$ 50,00 y US\$ 200,00.

Cuadro N° 2.31

**CIUADELA INKA DE MACHUPICCHU**

ATRIBUTOS EVALUADOS	PUNTAJE
Grado de conservación del lugar	4,44
Limpieza / higiene del atractivo	4,42
Seguridad en el lugar	4,24
Trato del personal	4,21
Vías de acceso	3,83
Servicios higiénicos	3,69
Señalización	3,58
Precios/ tarifas	3,06
Calificación mínima aceptable	4.00

FUENTE: PROMPERU, Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2005  
ELABORACIÓN: Propia

**Camino Inka**

*“En general, el Camino Inka logró cautivar a casi la totalidad de los turistas extranjeros, pues un 98% mostró su satisfacción de la visita a este lugar. Asimismo, el 73% recomendaría sin ninguna*

*duda visitar el Camino Inka, y el 26% lo recomendaría tomando en cuenta algunas reservas, como contar con buen estado físico para las caminatas y prepararse con anticipación para evitar el mal de altura.*

*Las razones primordiales de esta satisfacción fueron: la naturaleza imponente de las rutas del Camino Inka; el paisaje, rico en flora y fauna y la impresionante geografía (sobre todo la presencia de montañas). Esto, aunado a la experiencia de la aventura (a través de la caminata) y al misticismo encontrado al llegar a Machupicchu hicieron que el turista viviera una experiencia inolvidable”. PROMPERU (2006a, p.p. 6-7).*

*“No obstante, los turistas perciben un exceso en la cantidad de visitantes dentro del atractivo, así como la ausencia de servicios higiénicos.*

*Por otro lado, se evaluaron algunos aspectos relacionados al atractivo, siendo el trato del personal y el estado de conservación del lugar los que obtuvieron mayor calificación.*

*Sin embargo, los servicios higiénicos, mostraron una performance inferior al calificativo “regular”, al generar en el turista insatisfacción debido a la insuficiente cantidad y a la poca limpieza de los mismos.*

*Otros atributos que requieren pronta atención son: la señalización, la limpieza y los precios/tarifas (por el tema de costo – beneficio)”;* PROMPERU (2006a, p.p. 6-7).

El turista percibe que el trato del personal, **el estado de conservación la seguridad y vigilancia, las vías de acceso del Camino Inka**, todos estos atributos evaluados están a cargo del INC Cusco, los mismos que para el **turista extranjero, de acuerdo a la evaluación, son muy adecuados presentando** ciertas debilidades respecto a la señalización y limpieza que está a cargo del INRENA; y, servicios higiénicos, a cargo del INC Cusco.

En términos generales el turista está satisfecho de los servicios que presta el INC Cusco en los monumentos arqueológicos.

Cuadro N° 2.32

**CAMINO INKA**

<b>ATRIBUTOS EVALUADOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Trato del personal	4,47
Estado de conservación del lugar	4,34
Seguridad y Vigilancia	4,15
Vías de acceso	4,08
Señalización	3,89
Limpieza / higiene del atractivo	3,76
Precios/ tarifas	3,67
Servicios higiénicos	2,73
<b>Calificación mínima aceptable</b>	<b>4,00</b>

FUENTE: PROMPERU, Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2005  
ELABORACIÓN: Propia

### **2.2.5 SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN POR LOS SERVICIOS QUE BRINDA EL INC CUSCO**

Para determinar el grado de satisfacción de la población usuaria sobre los servicios que presta el INC Cusco, se ha realizado un sondeo a través de la Oficina de Planificación y Presupuesto en el año 2006; para la realización del Proyecto de Inversión Pública a Nivel de Perfil “Mejoramiento de la Capacidad de Atención en el INC Cusco”. A continuación se extraen los resultados.

A la pregunta ¿El personal del INC Cusco, le explicó con claridad el procedimiento a seguir o los requisitos que se debe cumplir para realizar el trámite? El 80% respondió sí y el 20% no.

En cuanto a la preparación del personal se preguntó ¿Los trabajadores que le atendieron, se encuentran preparados? Respondieron, sí, se encuentran preparados un 60% y no se encuentran preparados un 40%.

El tiempo que le dedicó el personal para atender su necesidad de servicio ¿fue el adecuado? respondió que sí en un 66,67% y no, 33,33%.

En cuanto a dar una adecuada orientación a los usuarios se pregunto ¿La orientación que le dio el personal del INC Cusco fue de utilidad? Respondieron el 66,67% que sí y 33,33% que no.

A la pregunta, ¿Fue adecuado el procedimiento que le señaló el trabajador en cuanto a su necesidad de servicio? Respondieron que no el 53,53% y sí el 46,47%.

A la pregunta ¿Cuántas oficinas ha visitado Ud. para realizar el seguimiento de los trámites que está realizando en el INC Cusco? Respondieron el 60% más de 5 oficinas y ello se debe a que no se tiene informatizado para ubicar fácilmente un expediente administrativo; por lo que el usuario tiene que realizar un seguimiento en cada oficina, causándole malestar. Complementariamente con la pregunta; ¿por qué medios ha realizado el seguimiento de su trámite en el INC Cusco? El 86,67% respondió que ha visitando la oficina de trámite documentario y diversas oficinas y un 13,33% ha utilizado la combinación de la visita y vía teléfono, ninguno ha respondido por otro medio; es que no se tiene establecido otro (por ejemplo Internet o correo electrónico).

Con respecto al horario de trabajo, a la pregunta ¿Está Ud. de acuerdo con el horario de atención de las oficinas del INC Cusco? Respondieron en un 80% que está de acuerdo y 20% que no lo está.

A la pregunta, en términos, generales con respecto al servicio que brinda el INC, respecto a los trámites que ha realizado, esta Ud. Satisfecho, muy satisfecho o nada satisfecho. Señalaron el 66,66% que están satisfechos y muy satisfechos, principalmente los que adquieren boletos y 33,33% respondieron que no están nada satisfechos. Como se puede observar existe insatisfacción del público usuario a los servicios que presta el INC Cusco.

En cuanto al tiempo de demora que duró el trámite del administrado para ver su grado de satisfacción, respondieron el 77,33% no está nada satisfecho y 22,67% esta satisfechos. Como se observa, la población no está satisfecha respecto al tiempo que demora el trámite en la institución; es demasiado engorroso. (INC Cusco, 2006b, p.p. 1-2).

En términos generales, **la población no está satisfecha plenamente por los servicios que presta la institución**, lo que significa una percepción negativa de la institución.

## 2.2.6 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

**No existe una adecuada coordinación interinstitucional** ello se corrobora con lo señalado en el Plan Estratégico de Desarrollo Concertado a Mediano Plazo, Cusco 2006.

*“A más de haberse multiplicado el número de instancias e instituciones que tienen que ver con el turismo (INC, INRENA, OFEC, UGM, DRIT, COPESCO, etc.) el nivel de concertación y coordinación entre estas instancias es nula y cada una de ellas realiza actividades unilateralmente con el consecuente perjuicio de la actividad en sí...”* Gobierno Regional (2006, p. 56).

En ese entender, al no haber una adecuada coordinación entre las instituciones, cada una determina lo que va a ejecutar y; a veces, se yuxtaponen las actividades, se duplican las mismas con la consiguiente pérdida de recursos.

### **2.2.7 RELACIONES CON ENTIDADES INTERNACIONALES**

Las **relaciones son óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio** como: El Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (**ICCROM**), Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (**ICOMOS**), Consejo Internacional de Museos (**ICOM**), Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y sus Recursos (**UICN**), Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial (**OCPM**), World Conservation Monitoring Centre (**WCMC**). El INC Cusco, cumple con los convenios y acuerdos suscritos con los organismos internacionales es así que UNESCO, en la 28° reunión del 2004, expresa su conformidad con la elaboración del Plan Maestro que se estaba ejecutando mediante la Draft Decisión: 29COM 7B.33.

### **2.2.8 CREACIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA**

La propuesta de creación de un Ministerio de Cultura en nuestro país data de muchos años atrás; sin embargo, a la fecha, no se hace realidad. Chile, Bolivia, Brasil, Colombia entre otros países latinoamericanos cuentan con un Ministerio de Cultura a pesar que su riqueza de patrimonio cultural no es muy amplia y variada como la que tiene el Perú.

*“Un grupo de artistas reunidos bajo el rótulo de Foro por una Política Cultural del Estado Peruano, han lanzado la propuesta*

*de crear el Ministerio de Cultura. Idea que no es nueva, por cierto, pero que nunca ha tenido efectivo impulso” Caretas (2001, p.10).*

En el año 2005, se retoma el tema de creación del Ministerio de Cultura en el Perú.

*“El Perú necesita un Ministerio de Cultura y de una política cultural. No se requiere un Ministerio de Turismo. En el Perú, el turismo de hoy y de mañana será fundamentalmente cultural. No podemos competir con las playas del Caribe ni con las ofertas múltiples de Nueva York o Berlín. En unión de la recreación y el deporte forman parte de ese entramado lógico de un Ministerio de Cultura”. Kresalja (2005, p. 2).*

El planteamiento del Presidente de la República Dr. Alan García Pérez sobre la creación de un Ministerio de Cultura ha recibido diversas reacciones; de una parte, están quienes se oponen porque asumen las posiciones tradicionales, subestiman los valores culturales propios a partir de actitudes carentes de identidad cultural, se mimetizan con la denominada cultura occidental y, por lo mismo, acuden al marco de la globalización; y, de otra parte, están de acuerdo por la diversidad cultural que tiene el país, por la gran riqueza de patrimonio cultural material e inmaterial ( Shady, 2005,p.5).

El parlamentario cusqueño Luis Wilson Ugarte, señala que la creación del Ministerio de Cultura estaría sobre la base del INC, de la Biblioteca Nacional y del Archivo de la Nación; es más la Comisión de Educación del Congreso está tratando el tema (Wilson, 2006, p.8).

En el 2008, nuevamente se retoma el tema y es el Presidente de la República quien manifiesta que, **la creación del Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología; sobre la base del Instituto Nacional de**

**Cultura**, es cuestión de días; mientras que el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; en el proyecto de ley en su segunda disposición complementaria, transitoria y final señala el traslado de los recursos humanos, acervo documental, infraestructura, logística y presupuesto al nuevo Ministerio de Cultura a crearse; de ser así, **se daría sobre la base de los altos ingresos que capta el INC Cusco**, cuyos ingresos se restarían drásticamente al INC Cusco para atender las demandas de otras regiones.

#### **2.2.9 MACHUPICCHU, MARAVILLA DEL MUNDO; Y, TRANSOCEÁNICA, UNA REALIDAD**

Se reconoce y acepta que Machupicchu es el lugar sagrado de la civilización andina, nexo entre lo alto andino y la amazonia. Está ubicado a 110 km. de la ciudad del Cusco, cuenta con 38 448.1 ha. georeferenciados para el Plan Maestro Actualizado que ha sido aprobado mediante Resolución Directoral Nacional N° 738/INC del 01 de Junio de 2005 del Instituto Nacional de Cultura y Resolución Jefatural N° 109-2005-INRENA del 01 de junio del 2005 del Instituto Nacional de Recursos Naturales; cifra mayor a la aprobada mediante Decreto Supremo N° 001-81-AA (32 592 ha); cabe precisar que la georeferenciación se ha llevado a cabo con equipos de última generación y personal altamente calificado por lo que se ha precisado el área correspondiente al Santuario Histórico de Machupicchu.

*“Fue construido en el periodo de apogeo del Tawantinsuyo, y está relacionado con el culto andino a Pachacutec y al Sol. Es una de las maravillas universales de la obra humana, pues fue edificado con las mejores técnicas de construcción en piedra, de adecuación amable del suelo, laderas y agua en alta montaña, y de interrelación sustentable de los ciclos del sol y el agua con las*



*diversas formas de vida del eco sistema singular.” INC (2004-2005, p.1).*

Es un espacio sagrado cultural y natural único en el mundo,

*“Confluyen en Machupicchu el encanto de las piedras, la belleza de los templos para el Sol y la Pacha Mama, Madre tierra y la luz resplandeciente del sol, los colibríes, las orquídeas waqanku y wayna, el gallito de las rocas, el umaru u oso de anteojos y centenares de especies de plantas, aves y flores en un espacio vertical humedecido por las neblinas desde las cumbres nevadas de Urubamba hasta el fondo del Willka Mayu, río sagrado” Montoya (2005, p.379).*

UNESCO ha declarado a Machupicchu como Patrimonio de la Humanidad; título otorgado por su simbiosis cultural y natural.

En la votación promovida por la fundación New Open World Foundation de Siete Maravillas del Mundo, Machupicchu, ha sido elegida en el 4to puesto; ello ha generado después de un año un incremento en el flujo de turistas extranjeros, tal como podremos apreciar en el Item flujo turístico.

Por otro lado la carretera transoceánica que une Brasil y Perú por el Estado del Acre, Rondonia, Mato Grosso y Manaus en Brasil y por Madre de Dios, Cusco en el Perú es una realidad; esta integración posibilitará el flujo de turistas de Brasil al Perú y viceversa.

Machupicchu atrae gran cantidad de visitantes que se incrementa porque es **considerado como una nueva maravilla del mundo, a este flujo se incrementa los turistas brasileños por la integración a través de la carretera transoceánica.**

### **2.2.10 PROVEEDORES**

Como se ha analizado, anteriormente, son los proveedores de mano de obra, los que constituyen un rubro importante. Éstos están agremiados en diferentes sindicatos: Así los trabajadores nombrados se agremian al Sindicato de Trabajadores del INC Cusco; los trabajadores por inversión (obreros), están agremiados al Sindicato de Construcción Civil, al Sindicato de Artes Decorativas y a un Sindicato de Trabajadores de Restauración. Solo los trabajadores bajo la modalidad de contratos administrativos por servicios no personales, no están agremiados a ningún sindicato o asociación.

Por otro lado existe una Escuela Taller, donde la Cooperación Técnica Española a través del AECI y en convenio con el Gobierno Regional y el INC Cusco capacitan a un promedio de 70 alumnos por el lapso de dos años, en las materias de restauración como: Albañilería, Tallado en Piedra, Carpintería, Sistemas Eléctricos y Sanitarios, entre otros. Esta entidad ha actuado anteriormente en forma apartada del INC Cusco, sólo a partir de finales del 2006 se firma un convenio para que los estudiantes realicen prácticas y luego se integren a las obras de restauración como obreros calificados.

En cuanto a los proveedores de bienes y servicios son diversos. Se presentan a procesos de selección que convoca la institución; por su diversidad y amplitud, no ejercen influencia en los precios, cantidades y calidad adquirida por la institución.

### **2.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En el capítulo II, sobre análisis situacional o estado actual institucional, se han identificado los factores internos y externos institucionales más relevantes, para lo cual se ha realizado el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, recursos humanos, culturales y de capital. Así mismo se ha realizado un análisis exhaustivo de los ingresos, egresos y saldos de balance, como también de la cadena lógica de intervención en el patrimonio, todo ello en el ámbito interno. En el ámbito externo se analizó el flujo turístico, la capacidad de carga, la satisfacción de los turistas y de la población de los servicios que brinda el INC Cusco; también, las relaciones con las entidades internacionales y la coordinación interinstitucional, entre otros factores.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESAMIENTO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1 ETAPA DE INSUMOS**

Se denomina así a esta etapa porque al realizar las matrices de evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI) y del perfil competitivo, proporcionará los insumos básicos para las matrices de la etapa de adecuación y decisión.

##### **3.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Esta matriz, permite resumir y evaluar información externa a la institución, a cerca de factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos identificados en el capítulo anterior; mediante la identificación de las oportunidades y amenazas, que resultan del análisis de las fuerzas claves que ofrece el entorno.

El procedimiento para realizar esta matriz es el siguiente: Primeramente, se trabaja con los factores externos identificados anteriormente; a continuación se les asigna un peso entre 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante). El peso relativo está en función al peso que se le otorga al factor para alcanzar el éxito financiero en el sector cultural; luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada factor, representando 4 = a una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala; estas calificaciones se basan en la institución; a continuación se multiplica el peso con la calificación de cada factor y se suma el total ponderado y se compara con el 2,5 que es el promedio ponderado.

El análisis ponderado de esta matriz nos indica que el INC Cusco, tiene una EFE ponderada de 3,00; siendo esta cifra mayor a la media; lo que significa que se tiene más oportunidades que riesgos; como se puede apreciar en el cuadro 3.1.

Cuadro N° 3.1  
**FACTORES DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)**

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Enorme riqueza de patrimonio cultural material e inmaterial en la región.	0,18	4	0,72
2. Flujo de turismo nacional e internacional creciente.	0,16	4	0,64
3. Existe capacidad de carga suficiente para el ingreso a otros monumentos arqueológicos.	0,13	4	0,52
4. Machupicchu es considerado una de las maravillas del mundo.	0,06	4	0,24
5. Disponibilidad de recursos de Cooperación Financiera y Técnica por presencia de CRESPIAL.	0,03	4	0,12
6. Relaciones óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio.	0,02	3	0,06
7. Coordinaciones fluidas con los Gobiernos Locales.	0,01	3	0,03
<b>RIESGOS</b>			
1. La capacidad de carga en Machupicchu y Camino Inka determinará un estancamiento en el crecimiento de los ingresos en el corto plazo.	0,13	2	0,26
2. Constante fraccionamiento de los ingresos, por transferencias a otros sectores públicos.	0,08	2	0,16
3. Entidad que tiene muchos recursos financieros y es susceptible de la centralización de sus ingresos.	0,07		
4. Operadores no aceptan la fijación de capacidad de carga.	0,06	2	0,12
5. La población no está satisfecha por el servicio que presta la institución.	0,05	2	0,10
6. La creación del Ministerio de Cultura sobre la base de los ingresos del INC Cusco.	0,01	2	0,02
7. No existe una adecuada coordinación interinstitucional.	0,01	1	0,01
<b>FACTOR DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE)</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

ELABORACIÓN: Propia en base al Capítulo II

### 3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz resume y evalúa las diferentes fortalezas y debilidades del INC Cusco, que resultan del análisis estructural basado en las interrelaciones entre los órganos funcionales de la institución.

El procedimiento para realizar esta matriz es el siguiente: Primeramente, se trabaja con los factores internos identificados en el capítulo II, a continuación se les asigna un peso entre 0 (no importante) a 1

(absolutamente importante) a cada uno de los factores; el peso relativo está en función al peso que se le otorga al factor para alcanzar el éxito financiero en el sector cultural, luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada factor, representando 4 = a una fuerza mayor, 3 = una fuerza menor, 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad mayor. Estas calificaciones se basan en la institución; a continuación se multiplica el peso con la calificación de cada factor y se suma el total ponderado y se compara con el 2,5 que es el promedio ponderado.

Cuadro N° 3.2  
**FACTORES DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)**

<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Elevada captación de ingresos.	0,20	4	0,80
2. Machupicchu, Camino Inka y otros monumentos tienen una demanda inelástica.	0,18	4	0,72
3. Alto nivel de Inversiones en el Patrimonio Cultural.	0,12	4	0,48
4. El turista está satisfecho por la visita a Machupicchu y Camino Inka.	0,08	4	0,32
5. Existe una vasta experiencia en el manejo de Patrimonio Cultural.	0,04	4	0,16
6. Altamente generadora de puestos de trabajo y bien remunerados.	0,02	3	0,06
7. La demanda de otros sitios arqueológicos diferente a Machupicchu está en crecimiento.	0,01	3	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No existe capacidad de gasto, el nivel alcanzado de metas físicas no es óptimo, existiendo cierto grado de ineficiencia e ineficacia en el gasto.	0,10	2	0,2
2. El 90% de los ingresos proviene de Machupicchu y Camino Inka.	0,09	2	0,18
3. Existencia de recursos financieros inmovilizados que no generan rentabilidades adicionales.	0,07	2	0,14
4. Bajos niveles de coordinación entre los órganos y los sistemas administrativos; son lentos.	0,03	1	0,03
5. La estructura orgánica institucional no es la adecuada.	0,03	1	0,03
6. El Boleto Turístico Cultural no beneficia a la institución.	0,02	1	0,02
7. Carencia de infraestructura, equipos informáticos y vehículos suficientes para cubrir las necesidades.	0,01	1	0,01
<b>FACTOR DE EVALUACIÓN INTERNO (EFI)</b>	<b>1,00</b>		<b>3,18</b>

ELABORACIÓN: Propia en base al Capítulo II

El análisis ponderado de esta matriz indica que el INC Cusco, se encuentra por encima de la media; es decir, llega a un coeficiente ponderado de 3,18, lo que significa que se tiene más fortalezas que debilidades, como se observa en el cuadro N° 3.2.

### **3.1.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Para el análisis del perfil competitivo, se está considerando a dos de las instituciones más importantes de la Región Cusco que realizan, de alguna manera, actividades culturales como son el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial del Cusco; siendo éstas las más grandes por el presupuesto que manejan y por la mano de obra que demandan; por lo que se procedió a realizar el análisis del perfil competitivo.

El procedimiento para realizar esta matriz es similar a las matrices anteriores donde los pesos y los totales ponderados tienen el mismo significado, la única diferencia es que los factores de la matriz del perfil competitivo incluyen factores internos y externos; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Esta matriz, posibilita identificar los puntos fuertes y débiles de los competidores (en la generación de mayores niveles de desarrollo y empleo), de acuerdo al análisis se puede precisar en definitiva que el perfil competitivo del INC Cusco tiene un peso ponderado de 3,45, en comparación con el Gobierno Regional del Cusco que tiene 3,35 y la Municipalidad del Cusco que tiene una calificación de 2,90 (ver cuadro 3.3), en tal sentido; el perfil del INC Cusco es muy superior a las otras instituciones, que fueron motivo de comparación; siendo el factor determinante la posición financiera que tiene esta institución en comparación con el Gobierno Regional y la Municipalidad; por lo que



podemos concluir que el punto fuerte es la posición financiera que tiene el INC Cusco; y éste genera una mayor participación en el mercado; y por ende mayores inversiones como la restauración y puesta en valor de monumentos arqueológicos e histórico - artísticos y la prestación de diversos servicios.

Cuadro N° 3.3  
**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

ENTIDADES FACTORES CLAVE	Peso	INC Cusco		Gobierno Regional		Municipalidad Cusco	
		Calif.	PP	Calif.	PP	Calif.	PP
Posición Financiera	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4
Participación en el Mercado	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Bajos Niveles de Gastos Administrativos o corrientes	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Inversiones	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Informatización de Sistemas	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,45</b>		<b>3,35</b>		<b>2,9</b>

ELABORACIÓN: Propia en base al Capítulo II

PP = Peso Ponderado

## 3.2 ETAPA DE ADECUACIÓN

Se le define así porque en ocasiones, la estrategia es definida como la “adecuación” que hace la institución con sus recursos y capacidades internas. La información anterior será plasmada en las 5 matrices de adecuación, para determinar las estrategias a las que se debe enmarcar la institución.

### 3.2.1 MATRIZ FORD

Ésta, es una importante herramienta de ajuste que ayuda a determinar las estrategias de fuerzas y debilidades; estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y riesgos y estrategias de

debilidades y riesgos; para lo cual tomamos como base la identificación de las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Riesgos (R) y Debilidades (D).

### Estrategias FO

Utilizar las Fortalezas existentes en el INC Cusco, para aprovechar las Oportunidades que se presentan en el cuadro 3.4.

Cuadro N° 3.4

#### OPCIONES DO

<b>OPCIONES FO</b>	
<p>UTILIZANDO LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</p>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enorme riqueza de patrimonio cultural material e inmaterial en la región.</li> <li>2. Flujo de turismo nacional e internacional creciente.</li> <li>3. Existe capacidad de carga suficiente para el ingreso a otros monumentos arqueológicos.</li> <li>4. Machupicchu es considerado una de las maravillas del mundo.</li> <li>5. Disponibilidad de recursos de cooperación financiera y técnica por presencia de CRESPIAL.</li> <li>6. Relaciones óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio.</li> <li>7. Coordinaciones fluidas con los Gobiernos Locales.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada Captación de Ingresos.</li> <li>2. Machupicchu, Camino Inka y otros monumentos tienen una demanda inelástica.</li> <li>3. Alto nivel de Inversiones en el Patrimonio Cultural.</li> <li>4. El turista está satisfecho por la visita a Machupicchu y Camino Inka.</li> <li>5. Existe una vasta experiencia en el manejo de Patrimonio Cultural.</li> <li>6. Altamente generadora de puestos de trabajo y bien remunerados.</li> <li>7. La demanda de otros sitios arqueológicos diferente a Machupicchu está en crecimiento.</li> </ol>	<p>F1. O1. Consolidar dos unidades orgánicas con capacidad de gasto.</p> <p>F2.O2. Incrementar el precio de ingreso a Machupicchu y Camino Inka.</p> <p>F1.O4. Lograr ISO 9000, 14000 y 14001 en Machupicchu.</p> <p>F1.O5. Generar proyectos de envergadura con consultores internacionales para lograr cooperación financiera.</p> <p>F1.F7.O7. Consolidar alianzas estratégicas con gobiernos locales para consolidar circuitos culturales importantes.</p> <p>F1.F6. Consolidar el taller de restauración y brindar servicio a nivel internacional en restauración, mediante la creación de un Centro Interamericano de Restauración.</p>

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2

## Estrategias FR

Esta estrategia se presta para aprovechar las Fortalezas de la institución y con ello disminuir o evitar las repercusiones de los Riesgos; los que se presentan en el cuadro 3.5.

Cuadro Nº 3.5  
OPCIONES FR

OPCIONES FR	RIESGOS
	<p>APROVECHAR LAS FORTALEZAS PARA EVADIR LOS RIESGOS</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada Captación de Ingresos.</li> <li>2. Machupicchu, Camino Inka y otros monumentos tienen una demanda inelástica.</li> <li>3. Alto nivel de Inversiones en el Patrimonio Cultural.</li> <li>4. El turista está satisfecho por la visita a Machupicchu y Camino Inka.</li> <li>5. Existe una vasta experiencia en el manejo de Patrimonio Cultural.</li> <li>6. Altamente generadora de puestos de trabajo y bien remunerados.</li> <li>7. La demanda de otros sitios arqueológicos diferente a Machupicchu está en crecimiento.</li> </ol>	<p>F1.F3.F7.R1.R3. Invertir en restauración y puesta en valor de circuitos alternativos al de Machupicchu que generen recursos en el mediano y largo plazo.</p> <p>F1.F3.R2.R3. Adoptar políticas estratégicas de gasto inmediato en el corto y mediano plazo.</p> <p>F1.R5. Fortalecer las capacidades de servicio de la institución, satisfaciendo plenamente la demanda de la población usuaria de servicios.</p> <p>F1.R6. Fortalecer el área de sensibilización de la población, mediante programas estratégicos.</p> <p>F1.R7. Generar políticas de coordinación interinstitucional, para la generación de proyectos estratégicos.</p>

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2

## Estrategias DO

Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas de la institución aprovechando las Oportunidades externas, como se presentan en el cuadro 3.6.

Cuadro N° 3.6  
OPCIONES DO

<b>OPCIONES DO</b>	
<p>APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA DISMINUIR LAS DEBILIDADES</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe capacidad de gasto, el nivel alcanzado de metas físicas no es óptimo, existiendo cierto grado de ineficiencia e ineficacia en el gasto.</li> <li>2. El 86,63% de los Ingresos proviene de Machupicchu y Camino Inka.</li> <li>3. Existencia de recursos financieros inmovilizados que no genera rentabilidad adicional.</li> <li>4. Bajos niveles de coordinación entre los órganos y los sistemas administrativos; son lentos.</li> <li>5. La estructura orgánica institucional no es la adecuada.</li> <li>6. El Boleto Turístico Cultural no beneficia a la institución.</li> <li>7. Carencia de infraestructura, equipos informáticos y vehículos suficientes para cubrir las necesidades.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enorme riqueza de patrimonio cultural material e inmaterial en la región.</li> <li>2. Flujo de turismo nacional e internacional creciente.</li> <li>3. Existe capacidad de carga suficiente para el ingreso a otros monumentos arqueológicos.</li> <li>4. Machupicchu es considerado una de las maravillas del mundo.</li> <li>5. Disponibilidad de recursos de cooperación financiera y técnica por presencia de CRESPIAL.</li> <li>6. Relaciones óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio.</li> <li>7. Coordinaciones fluidas con los Gobiernos Locales.</li> </ol>	<p>O1.O3.D1. Invertir los recursos en el patrimonio cultural, fundamentalmente en aquellos que generen ingresos.</p>

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2

## Estrategias DR

Estas estrategias son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar los riesgos del entorno; (Cuadro N° 3.7).

Cuadro N° 3.7

### OPCIONES DR

OPCIONES DR  MINIMIZAR LAS DEBILIDADES EVADIENDO LOS RIESGOS	DEBILIDADES
RIESGOS	ESTRATEGIAS DR
1. La capacidad de carga en Machupicchu y Camino Inka determinará un estancamiento en el crecimiento de los ingresos en el corto plazo. 2. Constante fraccionamiento de los Ingresos, por transferencias a otros sectores públicos. 3. Entidad que tiene muchos recursos financieros y es susceptible de la centralización de sus ingresos. 4. Operadores no aceptan la fijación de capacidad de carga. 5. La población no está satisfecha por el servicio que presta la institución. 6. La creación del Ministerio de Cultura sobre la base de los ingresos del INC Cusco. 7. No existe una adecuada coordinación interinstitucional	R1.D2. Generar otros circuitos culturales estratégicos que logren recursos adicionales R3. D5. Generar mayores niveles de coordinación entre los órganos para lograr satisfacer necesidades de la población y mejorar los sistemas R5. D5. Proponer estructura orgánica de acuerdo al crecimiento institucional R7.D5. Adoptar políticas de coordinación interna y externa, con la finalidad de mejorar las relaciones y lograr mejores resultados R5. D4.D5. Repotenciar los sistemas administrativos, localizando los cuellos de botella R1. D6. Proponer la mejora de la utilización del Boleto Turístico por parte de las municipalidades beneficiarias R2. D7. Adoptar políticas de fortalecimiento institucional mediante la informatización integral, adquisición de unidades vehiculares y construcción del local institucional en el corto plazo

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2

### **3.2.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN**

Esta matriz, también, conocida con el nombre de Matriz SPACE, permite determinar la acción y posición estratégica de la institución dentro del contexto del sector público, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la institución. Los ejes de esta matriz representan dimensiones internas como la Fuerza Financiera o Capacidad Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dimensiones externas como la Estabilidad de Ambiente (EA) y Fuerza del Sector Público (FP) (ver cuadro 3.8).

El procedimiento para realizar esta matriz es el siguiente: Primeramente se selecciona una serie de variables que incluyan la Capacidad Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC); la Estabilidad de Ambiente (EA) y la Fuerza del Sector Público; a continuación se le asigna un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituye las dimensiones VC y EA; luego se suma la puntuación correspondiente promedio de la FF, FI, VC y EA y se divide entre el número de variables que tiene la FF, FI, VC y EA. Posteriormente se suman las dos calificaciones del eje X, se suman las dos calificaciones del eje Y; y, se tiene dos resultados que corresponden al Eje X y al Eje Y; y, luego en el cuadrante se anota la intersección del punto XY.

Cuadro N° 3.8

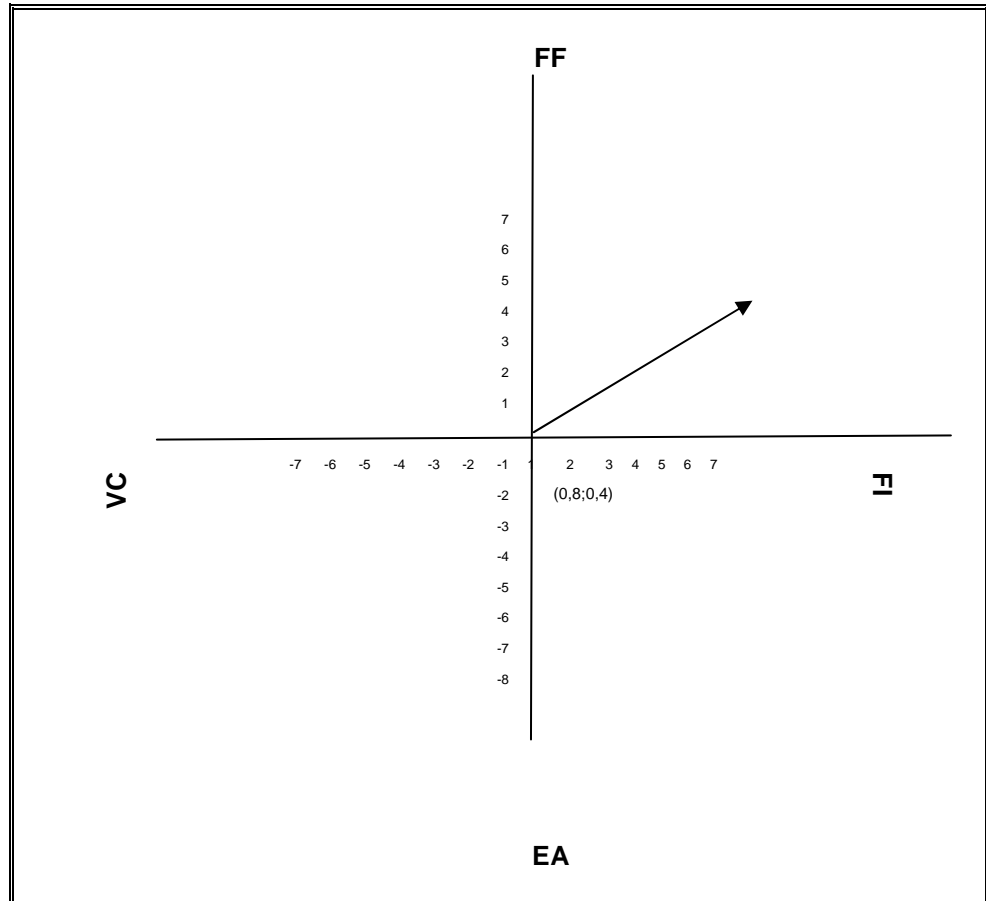
**MATRIZ DE ACCIÓN Y POSICIÓN ESTRATÉGICA (SPACE)**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Raiting	Estabilidad de Ambiente (EA)	Raiting
Elevada captación de ingresos.	6	Constante fraccionamiento de los Ingresos, por transferencias a otros sectores públicos.	-4
Machupicchu, Camino Inka y otros monumentos tienen una demanda inelástica.	5	Operadores no aceptan la fijación de capacidad de carga.	-3
Disponibilidad de recursos de cooperación financiera y técnica por presencia de CRESPIAL.	5	Entidad que tiene muchos recursos financieros y es susceptible de la centralización de sus ingresos.	-3
Baja capacidad de apalancamiento y nulo endeudamiento.	4	Creación del Ministerio de Cultura sobre la base de los recursos del INC Cusco.	-2
Alto nivel de inversiones en el Patrimonio Cultural.	4	Los pobladores no están satisfechos de los servicios.	-2
<b>Promedio FF</b>	<b>4,8</b>	<b>Promedio EA</b>	<b>-2,8</b>
Ventaja Competitiva (VC)	Raiting	Fuerza del Sector Público (FP)	Raiting
El turista está satisfecho por la visita a Machupicchu y Camino Inka.	-2	Flujo de turismo nacional e internacional creciente.	6
Existe una vasta experiencia en el manejo de Patrimonio Cultural.	-3	Machupicchu en considerado una de las maravillas.	5
La demanda de otros sitios arqueológicos diferente a Machupicchu está en crecimiento.	-3	Cusco es el destino turístico más importante del Perú.	4
Relaciones óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio.	-4	El sector turismo tiene mayor dinamicidad en el país.	3
Altamente generadora de puestos de trabajo y bien remunerados.	-4	Crecimiento del Turismo Cultural.	2
<b>Promedio VC</b>	<b>-3,2</b>	<b>Promedio FP</b>	<b>4,0</b>

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2 y Capítulo II

Como resultado del análisis y la evaluación realizada de los aspectos señalados, se ha determinado 20 factores de mayor influencia para la gestión exitosa de la Institución; estos fueron calificados según su nivel de importancia; como se puede observar en el cuadro siguiente, obteniendo un puntaje promedio de: FF = 4,8; FP = 4,0; VC = -3,2 y EA = -2,8 (ver gráfico 3.1).

Gráfico N° 3.1  
**PERFIL DE ESTRATEGIA: AGRESIVO**



ELABORACIÓN: Propia, en base al cuadro N° 3.8

Donde:  
 $Y = 4,8 - 4,0 = 0,8$   
 $X = -2,8 + 3,2 = 0,4$

Finalmente, los puntajes promedios se han colocado en un eje de ordenada y abscisa, en cuyo cuadrante se identifica el tipo de estrategia. El resultado obtenido o Perfil de la estrategia **Es Agresivo**; es decir es una institución cuya fuerza financiera es un factor dominante en el Sector Público.



### 3.2.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

Esta Matriz nos determina las prioridades de la cartera de servicios que brinda el INC Cusco; mostrándonos en forma gráfica las diferencias existentes de la visita turística a los diferentes monumentos, teniendo en consideración dos aspectos: primero, la participación de los ingresos que genera cada uno de los monumentos arqueológicos; y, segundo, la tasa de crecimiento de los ingresos que se ha registrado en los 4 últimos años como promedio anual (ver cuadro N° 3.9).

Cuadro N° 3.9  
**INGRESOS RDR POR MONUMENTOS Y MUSEOS**  
(en nuevos soles corrientes)

Nº UBICACIÓN	MONUMENTOS Y MUSEOS	2008	PARTICIPACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO
1	MACHUPICCHU	70 766 631,50	86,34	22,4
2	BOLETO TURÍSTICO	9 645 773,09	11,77	38,9
3	RAQCHI	868 485,00	1,06	36,6
4	MUSEO DE SITIO MAPI	246 962,50	0,30	24,2
5	MORAY	185 420,00	0,23	14,5
6	CHOQUEQUIRAO	121 217,00	0,15	69,8
7	TIPÓN	47 335,00	0,06	28,8
8	HUCHUY QOSQO	34 980,00	0,04	43,1
9	TARAHUASI	22 890,00	0,03	45,3
10	PIKILAQTA	20 110,00	0,02	33,4
11	MUSEO CHINCHERO	4 436,00	0,01	37,2

	<b>TOTAL</b>	<b>81 964 240,09</b>	<b>100,00</b>	<b>35,84</b>
--	--------------	----------------------	---------------	--------------

FUENTE: en base al cuadro N° 2.12  
ELABORACIÓN: Propia

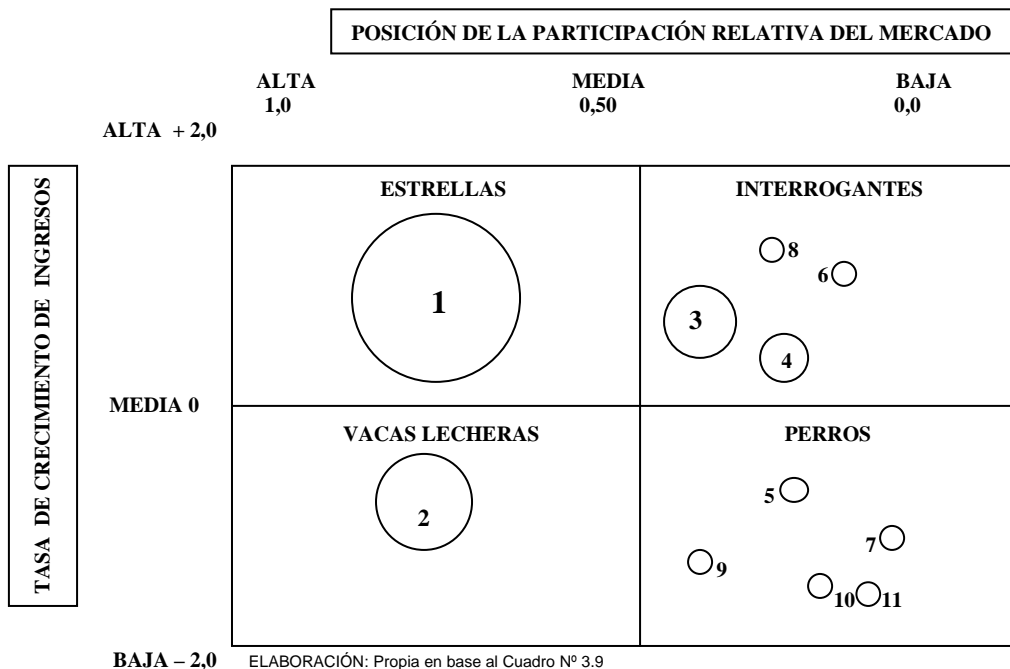
**En el I Cuadrante** se tiene los productos **Interrogantes**, que son aquellos que ocupan una parte relativamente pequeña del mercado, pero, son competitivas con altas tasas de crecimiento; pueden, en el futuro, ser perros o pasar a ser las estrellas. Preferimos la última; es decir los futuros

productos estrellas, dentro de los cuales tenemos a Choquequirao, a pesar de tener una baja participación en la actualidad, la tasa de crecimiento promedio anual es muy alto, así mismo se tiene Raqchi, Huchuy Qosqo y el Museo de Sitio de Machupicchu, en el corto tiempo de operación.

Machupicchu está considerado como **una estrella, ubicándose en el cuadrante II**, donde se consideran a los que ocupan una parte grande del mercado con altas tasas de crecimiento; el mismo que representa la mejor oportunidad para el crecimiento y la rentabilidad integral de la institución. La participación de los ingresos de Machupicchu es del orden del 86,34% con una tasa de crecimiento promedio anual de ingresos del orden del 22,4% (ver gráfico 3.2).

Gráfico N° 3.2

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP



**Cuadrante III : Vaca Lechera,** La Generación del Boleto Turístico Cultural por más de 25 años, está considerada en este cuadrante; donde se considera al servicio que ocupa una parte grande del mercado con bajas tasas de crecimiento. La participación del BTC es del 11,77% y una tasa de crecimiento anual de 38,9% que es importante. Su accionar no solo depende del INC Cusco; sino, también, de la Municipalidad de Cusco, de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo y de las municipalidades distritales de Ollantaytambo, Písaq y Chínchero.

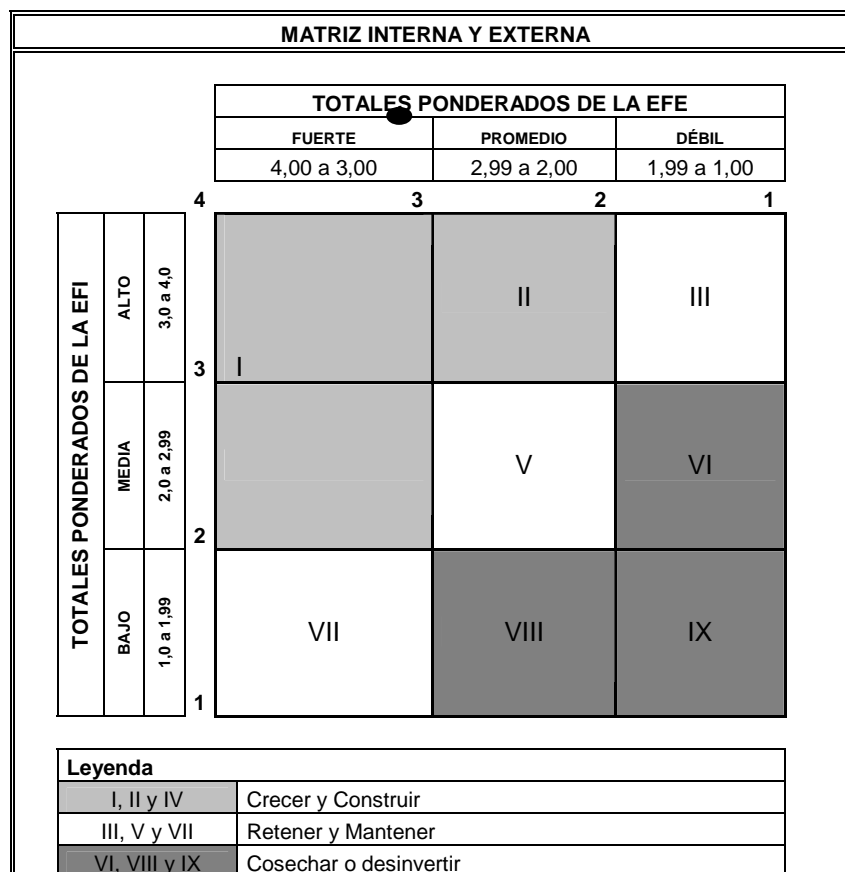
Dentro del **Cuadrante IV,** se considera a los servicios con participaciones bajas y tasas de crecimiento en el mercado bajas, son considerados **como perros,** aquí se ubican los monumentos arqueológicos de Tarahuasi, Pikillaqta, Moray, Tipón y Museo de Chínchero por la baja participación y el bajo crecimiento en comparación con los otros monumentos; a este grupo también se le denomina huesos.

### **3.2.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA**

Esta matriz se basa en dos dimensiones; primero, los ponderados totales de la matriz EFI determinado en el eje de la *x*; en donde un total ponderado de 1 a 1,99 de la EFI representa una posición interna débil; un ponderado de 2 a 2,99 se considera como promedio; un ponderado de 3 a 4 es fuerte. En cuanto al Eje *y*; donde se mide el ponderado de la matriz EFE; y un ponderado de valores de 1 a 1,99 se considera bajo; un ponderado de 2 a 2.99 es intermedia y un ponderado de 3 a 4 es alta. Como se analizó en ítem 3.1.1 y 3.1.2, el total ponderado alcanzado por la institución es de 3.00 (EFE) y 3.18 (EFI); es decir en el eje *x* que corresponde a la EFI tiene una calificación de fuerte y en el eje *y* que corresponde a la EFE tiene una calificación de alta; en el gráfico cae en

la zona del cuadrante I que pertenece a la **estrategia de Crecer y Construir** (ver cuadro N° 3.3).

Gráfico N° 3.3



ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.1 y 3.2

### 3.2.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. La institución que se ubica en el cuadrante I de la matriz, está en una posición excelente, la institución está en un crecimiento dentro del mercado y su posición competitiva es fuerte; en cambio, en el cuadrante II, la institución también está en un crecimiento dentro del mercado, pero su posición competitiva es débil; el



Las estrategias para este cuadrante son: **Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo del Producto, Integración hacia Adelante, Integración hacia atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica.** A continuación, con la información de Estrategias obtenidas en la Matriz FORD, serán procesadas y adecuadas a las estrategias determinadas en la Matriz de la Gran Estrategia en el cuadro N° 3.10.

Cuadro N° 3.10

<b>RESULTADOS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</b>
<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>
Establecimiento de Consorcios en la Gestión Cultural.
Participación del gobierno local, agentes económicos privados, comunidades campesinas en la Generación de Nuevos Circuitos Culturales.
Gestionar y promocionar los otros circuitos turísticos (Convenio con PROMPERU).
Generar Proyectos de envergadura con consultores internacionales para lograr cooperación financiera.
Invertir en restauración y puesta en valor de circuitos alternativos al de Machupicchu que generen recursos en el mediano y largo plazo.
Establecimiento de una política de coordinación interinstitucional, para la generación de proyectos estratégicos.
Orientar los Recursos del Canon Gasífero de la Región hacia Mega Proyectos.
<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>
Fortalecer la inversión en restauración y puesta en valor de circuitos alternativos al de Machupicchu.
Retirar del Boleto Turístico a Saqsayhuaman, para darle un tratamiento especial.
<b>DESARROLLO DEL SERVICIO</b>
Lograr ISO 9000, 14000 y 14001 en Machupicchu y Saqsayhuaman (dosificar visitas).
Consolidar el taller de restauración y brindar servicio a nivel internacional en restauración, mediante la creación de un Centro Interamericano de Restauración.
Fortalecer las capacidades de servicio de la institución, satisfaciendo plenamente la demanda de la población usuaria de servicios.
Establecer adecuadas políticas de gestión del Flujo de Visitantes .
Sensibilizar a la población sobre la preservación del patrimonio cultural.
Establecer adecuadas políticas de gestión del flujo de visitantes.
Proponer estructura orgánica de acuerdo al crecimiento institucional.
Generar mayores niveles de coordinación entre los órganos para lograr satisfacer necesidades de la población y mejorar los sistemas.
Repotenciar los sistemas administrativos, localizando los cuellos de botella y revisar los actuales generando eficiencia y eficacia en los mismos.
Adoptar políticas de fortalecimiento institucional mediante la informatización integral, adquisición de unidades vehiculares y construcción del local institucional en el corto plazo.
Proponer la mejora de la utilización del Boleto Turístico por parte de las Municipalidades beneficiarias del BT.
Consolidar las unidades orgánicas con capacidad de gasto.
Incrementar el precio de ingreso a Machupicchu y Camino Inka.
Adoptar políticas estratégicas de gasto en consolidar las inversiones y otros.
<b>INTEGRACIÓN HACIA DELANTE</b>
Modernizar el Sistema de Venta y Reservas, y Control de Boletos.
<b>INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS</b>
Consolidar la Escuela Taller como un instrumento de capacitación del personal obrero y profesional.
<b>DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</b>
Generar otras fuentes de ingresos en los museos mediante la venta de: gorros, lapiceros, diplomas, polos alusivos al monumento.

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7

### **3.3 ETAPA DE LA DECISIÓN**

En la etapa anterior se ha obtenido estrategias alternativas viables; en esta etapa se clasificará esas estrategias para obtener una lista de prioridades indicando, en forma objetiva, cuáles son las mejores alternativas viables.

#### **3.3.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Esta matriz se basa en las matrices de insumos y de combinaciones. Primero se coloca la relación de las variables de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que proviene de la Matriz EFE y EFI conjuntamente con sus pesos; luego se estudia las matrices de adecuación y se identifica las estrategias alternativas cuyas aplicaciones deberá considerar la institución para luego determinar las calificaciones del atractivo, asignándole la calificación del atractivo a cada estrategia para determinar su atractivo relativo en comparación con otras, la escala de calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva; posteriormente, se calcula las calificaciones del atractivo total, para ello se multiplica los pesos con los valores del atractivo en cada una de las estrategias y al final se suman estas ponderaciones y se tiene un resultado total en cada una de las estrategias. Las calificaciones totales más altas nos indican las estrategias más atractivas.

Las matrices analizadas en la etapa de Insumos (EFE, EFI, Perfil Competitivo) y Adecuación (Matriz FORD, Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, Boston Consulting Group, Interna y Externa y la Matriz de la Gran Estrategia), concluyen básicamente en la

formulación de seis direcciones estratégicas: Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Desarrollo de servicio, Integración hacia adelante, Integración hacia atrás y Diversificación concéntrica, administrados dentro de un ambiente de **Crecimiento y Construcción**.

Para determinar el atractivo relativo de estas direcciones alternativas viables, en la Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (QSPM), se utiliza las matrices de insumos y las estratégicas de las matrices de adecuación utilizadas que son desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de servicio, que se han seleccionado por ser las más importantes y que el INC Cusco deberá enfatizar en estas estrategias.

En cuanto al **Desarrollo de Mercado** deberá enfatizar en la Expansión de Servicios en **nuevos Circuitos Arqueológicos**; es decir buscar otras alternativas de desarrollo al de Machupicchu, como por ejemplo desarrollar el circuito de Choquequirao, con grandes inversiones.

En la Estrategia de **Penetración de Mercado**, se debe consolidar la estrategia de **Fortalecer las Inversiones en Restauración y Puesta en Valor en circuitos culturales alternativos** que a la fecha se viene invirtiendo, pero muy tímidamente y sólo en restauración del monumento y no en circuitos integrales.

Por último, en la **Estrategia de Desarrollo de Servicio**, se debe consolidar la Estrategia Servicio de Calidad que conduzca a la **obtención del ISO 9 000, 14 000 y 14 001**

Estas son las tres estrategias, que se propone para consolidar, en orden de prioridad por los más altos puntajes ponderados obtenidos y que fueron obtenidas del cuadro N° 3.11.



Cuadro Nº 3.11  
MATRIZ QSPM

FACTORES INTERNOS EXTERNOS	PESO	PENETRACION DE MERCADO				DESARROLLO DE MERCADO				DESARROLLO DE SERVICIO			
		Fortelecer las inversiones en restauración y puesta en valor en circuitos culturales alternativos		Consolidar Demanda Real mediante el Buen Servicio y atención personalizada		Expandir los servicios en nuevos circuitos y monumentos arqueológicos		Buscar alianzas estratégicas con entidades o empresas externas para expandir servicios		Servicio de Calidad con aplicación Iso 9 000, 14 000 y 14 001		Servicio garantizado mediante mantenimiento pro-activo	
		C.A	TCA	C.A	TCA	C.A	TCA	C.A	TCA	C.A	TCA	C.A	TCA
<b>FORTALEZAS</b>													
1. Captación de Ingresos elevados	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2. Machupicchu, Camino Inka y otros monumentos tienen una demanda inelástica	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
3. Alto nivel de Inversiones en el Patrimonio Cultural	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
4. El turista está satisfecho por la visita a Machupicchu y Camino Inka	0.05	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
5. Existe una vasta experiencia en el manejo de Patrimonio	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
6. Bajo Nivel de Gastos Administrativos	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
7. Altamente generadora de puestos de trabajo y bien remunerados	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
8. La demanda de otros sitios arqueológicos diferente a Machupicchu está en crecimiento	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03
9. Alta experiencia de personal que realiza labores de restauración	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03	3	0.03
<b>DEBILIDADES</b>													
1. No existe capacidad de gasto	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
2. El 90% de los Ingresos proviene de Machupicchu y Camino Inka	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Existencia de recursos financieros inmovilizados que no genera rentabilidad adicional	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4. El nivel alcanzado de metas físicas no es óptimo, existiendo cierto grado de ineficiencia e ineficacia en el gasto	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Bajos niveles de coordinación entre los órganos	0.03	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6. La estructura organica no es la adecuada	0.03	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7. El Boleto Turístico Cultural no beneficia a la institución	0.02	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
8. Los sistemas administrativos son lentos	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
9. Carencia de infraestructura, equipos informáticos y vehículos suficientes para cubrir las necesidades	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
<b>OPORTUNIDADES</b>													
1. Enorme riqueza de patrimonio cultural material e inmaterial en la Región	0.18	4	0.72	1	0.18	4	0.72	1	0.18	4	0.72	1	0.18
2. Flujo de turismo nacional e internacional creciente	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64
3. Existe capacidad de carga suficiente para el ingreso a otros monumentos arqueológicos	0.10	4	0.40	2	0.2	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4. Machupicchu es considerado una de las maravillas	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08
5. Disponibilidad de recursos de Cooperación Técnica	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
6. Relaciones óptimas con UNESCO y otros organismos internacionales del patrimonio	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
7. Coordinaciones fluidas con los Gobiernos Locales	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06
8. No existe entidades privadas u organismos públicos que realicen funciones paralelas a las que realiza la institución	0.01	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
9. Estabilidad Económica	0.01	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>RIESGOS</b>													
1. La capacidad de carga en Machupicchu y Camino Inka determinará un estancamiento en los ingresos en el corto plazo	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Constante fraccionamiento de los Ingresos, por transferencias a otros sectores publicos	0.08	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
3. Operadores no aceptan la fijación de capacidad de carga	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4. La población no está satisfecho por el servicio que presta la institución	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. La creación del Ministerio de Cultura sobre la base de los ingresos del INC Cusco	0.04	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
6. Patrimonio es amenazado por pobladores, medio ambiente, y otros	0.03	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7. No existe una adecuada coordinación interinstitucional	0.03	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
8. Desconocimiento e incumplimiento de normas legales del patrimonio cultural	0.01	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
9. Entidad que tiene muchos recursos financieros y es susceptible de la centralización de sus ingresos	0.01	1	0.01	0	0	1	0.01	0	0.00	1	0.01	0	0.00
<b>PONDERACION TOTAL</b>			<b>5.12</b>		<b>4.13</b>		<b>5.12</b>		<b>4.13</b>		<b>5.12</b>		<b>4.13</b>

Elaboración: Propia en base a los cuadros 3.1, 3.2, 3.6 y 3.7

### 3.4 RESUMEN DE CAPÍTULO.

El INC Cusco, de conformidad con los resultados de las matrices realizadas de insumos, de adecuación y de la decisión, concluye básicamente en la formulación de seis direcciones estratégicas: Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo de Servicio, Integración hacia Adelante, Integración hacia Atrás y Diversificación Concéntrica, Administrados dentro de un ambiente de **Crecimiento y Construcción**; cabe precisar que las tres primeras son las prioritizadas dentro de las estrategias viables.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

#### 4.1 CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO

Previa a la formulación del Plan Estratégico Financiero se realizará la concepción del desarrollo sobre la base siguiente:

*“... Hasta hace unas pocas décadas, en la mayoría de los países occidentales la gestión cultural, desde la administración gubernamental, osciló entre una postura aristocrática y poco significativa, que consistía en nombrar a un personaje de prestigio para algún cargo importante, y una postura indiferente, que se desentendía de la cultura dejando su cuidado a funcionarios sin imaginación o a políticos de segundo rango. Esta última postura venía avalada por argumentos falaces, entre otros, el escaso retorno económico de la inversión cultural...”* Moreyra, (2006, p.9).

Lo señalado se ha dado en el Perú y ha conllevado a un manejo pasivo respecto a la Institución regente de la cultura en el Perú y en el Cusco; no basta con

personajes de prestigio cultural; sino, que se requiere de una función gerencial de la cultura.

*“Gestionar cultura implica, por lo tanto, la gestión de servicios culturales que se materialicen en programas y actividades con el propósito de alcanzar las metas definidas en los planes de política cultural”... Moreyra (2006, p.10).*

En el marco de gerenciar adecuadamente la institución cultural en el Cusco, el patrimonio cultural material o inmaterial no está al margen de ser visitado, y admirado por personas foráneas, por un lado; y, por otro el patrimonio es una fuente que fortifica la identidad cultural de los pobladores. De una u otra forma el visitante foráneo o de lugar está haciendo turismo cultural.

*“... es válido entonces decir que el turismo es sólo una faceta de la dimensión cultural del hombre y que, por lo tanto, todo turismo es, en alguna forma necesariamente cultural...la Organización Mundial de Turismo (OMT), a través de la Carta del Turismo Cultural ha establecido que el turismo denominado cultural es originado por el deseo de visitar y conocer las diversas manifestaciones de los patrimonios natural, histórico – monumental y cultural propiamente dicho de las diferentes regiones y países que integran el planeta” Valdez (2000, p.83).*

El servicio que presta la institución, está vinculado con el Turismo Cultural; por consiguiente, el enfoque de las estrategias adoptadas para lograr mejores niveles de desarrollo institucional, deberá realizarse dentro del marco de un Turismo Responsable; es decir, dentro de un Turismo Sostenible. La Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote (1995) constituye un marco de referencia amplio para la definición del desarrollo turístico sostenible ya que engloba los principios fundamentales que, convencionalmente, se atribuye a este concepto; así mismo la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1988) reorienta el desarrollo turístico hacia objetivos alcanzables.

*“De este modo se identifica el desarrollo turístico sostenible con un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo” Instituto Universitario de Geografía, 2001, p.11).*

El objetivo específico N° 1 de la investigación es determinar el rumbo estratégico institucional del Instituto Nacional de Cultura – sede Cusco para el periodo comprendido entre el 2010 al 2019 y el sub problema N° 1 que determina las características que debe tener el rumbo estratégico dentro del Planeamiento Estratégico Financiero que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural, se determina que el INC – Cusco debe adoptar una estrategia que se circunscribe dentro de un marco de **Crecimiento y Construcción Institucional**, mediante una actitud **Agresiva**, en la ejecución y consolidación de las estrategias de Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo de los Servicios, Integración hacia atrás, Integración hacia adelante y Diversificación Concéntrica.

Ello se conseguirá en un marco de intervención en el patrimonio dentro de una cadena lógica, dentro de un turismo cultural sostenible; para lo cual se planteará el Plan Estratégico en el marco de una adecuada gestión cultural del manejo del patrimonio material e inmaterial conforme a lo planteado en el objetivo general de la investigación y la pregunta central de investigación que se deriva del problema; y es así cómo a continuación se presenta.

#### **4.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL**

En el presente capítulo plasmaremos la Visión, que constituye una declaración que guía a la Institución en un contexto interno y externo cambiante; esta visión

es motivadora para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo tanto esta visión constituye la imagen futura que se debe tener en cuenta y al mismo tiempo debe ser motivo de empoderamiento de los funcionarios y trabajadores de la institución. También se determinará la Misión que es la identificación y consolidación de los propósitos, fines y/o función que desarrollará la institución. Así mismo se determinará en función a la Visión y Misión los ejes y las prioridades que son los logros que tendrá la institución el mismo que debe alcanzarse en un plazo determinado, superando su problemática actual.

#### **VISIÓN**

**LIDERA EL PROCESO DE INTEGRACIÓN CULTURAL DE LA  
REGIÓN CUSCO, DESARROLLANDO TODAS LAS  
POTENCIALIDADES EXISTENTES EN FORMA RACIONAL,  
EFICIENTE Y EFECTIVA**

#### **MISIÓN**

**EL INC CUSCO TIENE COMO MISIÓN INVESTIGAR, REGISTRAR,  
DEFENDER, CONSERVAR, PROMOVER, PONER EN VALOR Y  
DIFUNDIR LAS MANIFESTACIONES CULTURALES Y EL  
PATRIMONIO CULTURAL REGIONAL, PARA CONTRIBUIR AL  
DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL CON LA PARTICIPACIÓN DE  
LA COMUNIDAD Y EL SECTOR PRIVADO, EN COORDINACIÓN  
INTERSECTORIAL.**

### **4.3 DETERMINACIÓN DE LOS EJES Y PRIORIDAD**

La determinación de los ejes o estrategias generales y su prioridad correspondiente de conformidad con las matrices analizadas, será una

herramienta de tamiz de todas las estrategias determinadas en la matriz, es decir; de una manera técnica se agrupará las diferentes actividades o estrategias para generar las actividades y proyectos prioritarios; el mismo que hará que la institución se concentre en unas cuantas que realmente estén priorizadas y no en muchas que desconcentren la focalización y no se logre frutos apropiados; esta priorización responde al objetivo específico N° 2 planteado en los inicios de la investigación y a la pregunta del sub problema N° 2; respecto a las características que debe tener las actividades y proyectos estratégicos propuestos a continuación para mejorar la gestión del patrimonio cultural durante el periodo 2010 – 2019 (ver cuadro 4.1).

Cuadro N° 4.1  
PRIORIZACIÓN

<b>EJE</b>	<b>PRIORIDAD</b>
<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento interinstitucional para el desarrollo de nuevos productos turístico – culturales.</li> <li>• Fortalecimiento de las inversiones en nuevos circuitos turístico – culturales.</li> </ul>
<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizar y fortalecer las inversiones en circuitos alternativos a Machupicchu que en la actualidad se ejecutan.</li> <li>• Proyecto Especial de Saqsayhuaman.</li> </ul>
<b>DESARROLLO DEL SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto especial de calidad de servicios en Machupicchu y Saqsayhuaman.</li> <li>• Proyecto de fortalecimiento de capacidades de servicios institucionales.</li> <li>• Proyecto de ejecución de inversiones por terceros.</li> </ul>
<b>INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de modernización del sistema de ventas, reserva y control del boletaje.</li> </ul>
<b>INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la Escuela Taller.</li> </ul>
<b>DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas fuentes de ingresos en museos.</li> </ul>

ELABORACIÓN: Propia en base a los cuadros 3.10 y 3.11

#### **4.4 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS.**

##### **4.4.1 DESARROLLO DE MERCADO**

La Estrategia General o Eje de Desarrollo de Mercado conllevará fundamentalmente a la apertura de uno o dos circuitos turístico - culturales con calidad de Producto Turístico y no, meramente atractivos turísticos; con la finalidad de derivar una buena cantidad del flujo turístico hacia los nuevos circuitos identificados y desarrollados en forma conjunta con los involucrados en el desarrollo; vale decir con las entidades públicas y privadas relacionadas con el turismo, para lo cual se buscará una adecuada coordinación interinstitucional y la adopción de compromisos y el seguimiento de los mismos.

Las estrategias determinadas en las matrices anteriores, tales como establecimiento de consorcios en la gestión cultural, participación del gobierno local, agentes económicos privados, comunidades campesinas en la generación de nuevos circuitos culturales, gestionar y promocionar los otros circuitos turísticos, generar proyectos de envergadura con consultores internacionales para lograr cooperación financiera, invertir en restauración y puesta en valor de circuitos alternativos al de Machupicchu que generen recursos en el mediano y largo plazo, establecimiento de una política de coordinación interinstitucional, para la generación de proyectos estratégicos turísticos-culturales y orientar los recursos del canon gasífero de la Región hacia mega proyectos mediante una buena coordinación interinstitucional; se ejecutarán a través de una actividad y proyecto estratégico:

- ◆ **Actividad: Fortalecimiento interinstitucional para el desarrollo de nuevos productos turístico – culturales.**



- ◆ **Proyecto: Fortalecimiento de las inversiones en nuevos circuitos turístico – culturales.**

#### **4.4.2 PENETRACIÓN DE MERCADO**

La Estrategia General o Eje de Penetración de Mercado conllevará a consolidar los circuitos turísticos culturales que en la actualidad explota y se están ejecutando algunas inversiones los que deben fortalecer con mayores inversiones para consolidar Productos Turísticos de primer orden. Las estrategias identificadas como: Fortalecer la inversión en restauración y puesta en valor de circuitos alternativos al de Machupicchu, que en la actualidad se explotan y retirar del Boleto Turístico a Saqsayhuaman, para darle un tratamiento especial, formarán parte de dos proyectos de inversión estratégico denominado:

- ◆ **Proyecto: Focalizar y fortalecer las inversiones en circuitos alternativos a Machupicchu que en la actualidad se ejecutan.**
- ◆ **Proyecto especial de Saqsayhuaman.**

#### **4.4.3 DESARROLLO DEL SERVICIO**

La Estrategia General o Eje de Desarrollo del Servicio, se consolidará en el otorgamiento de servicios de calidad que presta el INC Cusco tanto al público denominado administrado; como a los visitantes nacionales y extranjeros; para ello, las estrategias identificadas son: Lograr ISO 9 000, 14 000 y 14 001 en Machupicchu y Saqsayhuaman, consolidar el taller de restauración y brindar servicio a nivel internacional en restauración, mediante la creación de un Centro Interamericano de Restauración, fortalecer las capacidades de servicio de la institución, satisfaciendo

plenamente la demanda de la población usuaria de servicios, establecer adecuadas políticas de gestión del flujo de visitantes, sensibilizar a la población sobre la preservación del patrimonio cultural, establecer adecuadas políticas de gestión del flujo de visitantes, proponer una estructura orgánica de acuerdo al crecimiento institucional, generar mayores niveles de coordinación entre los órganos para lograr satisfacer necesidades de la población y mejorar los sistemas. Repotenciar los sistemas administrativos, localizando los cuellos de botella y revisar los actuales generando eficiencia y eficacia en los mismos, adoptar políticas de fortalecimiento institucional mediante la informatización integral, adquisición de unidades vehiculares y construcción del local institucional en el corto plazo, proponer la mejora de la utilización del Boleto Turístico Cultural por parte de las municipalidades beneficiarias del boleto, consolidar dos unidades orgánicas con capacidad de gasto, incrementar el precio de ingreso a Machupicchu y Camino Inka, adoptar políticas de estratégicas de gasto en consolidar las inversiones y otros; serán parte de los proyectos estratégicos que a continuación se señalan:

- ◆ **Proyecto especial de calidad de servicios en Machupicchu y Saqsayhuaman.**
- ◆ **Proyecto de fortalecimiento de capacidades de servicios institucionales.**
- ◆ **Actividad: Ejecución de inversiones por terceros.**

#### **4.4.4 INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE**

La Estrategia General o Eje de Integración hacia Adelante, conllevará a modernizar el sistema de ventas y reserva, y control de boletos que

cuenta la institución para mejorar los servicios y lograr mejores niveles de recaudación, para lo cual se formulará un proyecto de inversión en donde se incluyan los componentes de equipamiento y capacitación del personal, el proyecto estratégico se denominará:

- ◆ **Proyecto de modernización del sistema de ventas, reserva y control del boletaje.**

#### **4.4.5 INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS**

La Estrategia General o Eje denominada Integración hacia Atrás, conllevará a incorporar dentro de la estructura orgánica a la Escuela Taller, con la finalidad que la institución cuente con un órgano que capacite al personal técnico y obrero en forma permanente para lograr mejores niveles de restauración y puesta en valor de los monumentos que interviene el INC Cusco; por lo tanto la estrategia de consolidar la Escuela Taller como un instrumento de capacitación del personal obrero y profesional se incorporará a la siguiente actividad estratégica:

- ◆ **Actividad: Fortalecimiento de la Escuela Taller.**

#### **4.4.6 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA**

La Estrategia General o Eje de Diversificación Concéntrica posibilitará llevar a cabo la estrategia identificada para generar otras fuentes de ingreso en los museos mediante la venta de recuerdos como: gorros, lapiceros, diplomas, polos alusivos al monumento en donde se encuentre el museo, certificaciones y otros souvenirs; mediante la actividad estratégica:

- ◆ **Actividad: Desarrollo de nuevas fuentes de ingresos en museos.**

#### **4.5 FICHAS TÉCNICAS DE ACTIVIDADES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS.**

Las fichas técnicas se desarrollan dentro del marco del Sistema Nacional de Presupuesto Público, aquel incluye dos categorías: fichas de actividad para que sean financiados a través del gasto corriente y fichas de inversión para que se ejecuten dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Cabe precisar que de conformidad a las pautas metodológicas para la incorporación del análisis de riesgo de desastres en los proyectos de inversión pública se deberá incorporar en el proceso de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión la variable desastres naturales (MEF, 2005a).

Cuadro N° 4.2

<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>			
<b>EJE PRIORIZADO: DESARROLLO DE MERCADO I</b>			
<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento interinstitucional para el desarrollo de nuevos productos turístico – culturales.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las relaciones interinstitucionales en Gestión Cultural.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar Alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas.</li> <li>Distribución de responsabilidades para la ejecución de circuitos turísticos - culturales.</li> <li>Focalizar metas, presupuestos en nuevos circuitos turísticos predeterminados.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Consorcios.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 Consorcio de Gestión Cultural Interinstitucional.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de agenda de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Agenda de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de comité técnico interinstitucional, con capacidad de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Comité Técnico Interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de mesas de concertación de proyectos y presupuestos focalizados en el nuevo circuito turístico cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Mesas de Concertación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
Seguimiento y monitoreo de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
Instituciones Involucradas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> <li>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.</li> <li>Gobierno Regional.</li> <li>Municipalidades donde se ubiquen los circuitos turísticos.</li> <li>PROMPERU.</li> <li>Operadores de Turismo.</li> <li>Sociedad Civil.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.3

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>			
<b>EJE PRIORIZADO: DESARROLLO DE MERCADO II</b>			
<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las inversiones en nuevos circuitos turístico – culturales.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incursionar en nuevos circuitos turístico – culturales.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las relaciones interinstitucionales.</li> <li>Distribución de responsabilidades para la ejecución de circuitos turísticos - culturales.</li> <li>Focalizar metas, presupuestos en nuevos circuitos turísticos predeterminados.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Circuitos Turístico Culturales.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>05 (Machupicchu, Camino Inka, Valle Sagrado, Saqsayhuaman, Valle Cusco).</li> </ul>		
<b>Meta al 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>04 Circuitos Turístico Culturales.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2016</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar circuitos potencialmente rentables, producto de las mesas de concertación y prioridad interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar circuitos turísticos – culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>04</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan integral de desarrollo del circuito o de los circuitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>04</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y ejecución del proyecto de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de proyectos integrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción del nuevo circuito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de campañas anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar o cogestionar el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de Boletos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> <li>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.</li> <li>Gobierno Regional.</li> <li>Municipalidades donde se ubique los circuitos turísticos.</li> <li>PROMPERU.</li> <li>Operadores de Turismo.</li> <li>Sociedad Civil.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.4

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>			
<b>EJE PRIORIZADO: PENETRACIÓN DE MERCADO I</b>			
<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizar y fortalecer las inversiones en circuitos alternativos a Machupicchu que en la actualidad se ejecutan.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar inversiones en circuitos turísticos alternativos a la Ciudadela de Machupicchu.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar las inversiones en los circuitos turísticos actuales diferentes a la Ciudadela de Machupicchu, que se ejecuta en su ámbito con la implementación del Plan Maestro.</li> <li>Generar ingresos a la institución en el mediano plazo.</li> <li>Distribuir la capacidad de carga en otros monumentos alrededor de Machupicchu.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en Valor de Monumentos.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 monumentos.</li> </ul>		
<b>Meta al 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en valor en 30 monumentos alrededor de Machupicchu.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2019</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y ejecución del proyecto de inversión identificados en el Plan Maestro de Machupicchu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de monumentos que se pondrán en valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> <li>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.</li> <li>Operadores de Turismo.</li> <li>Sociedad Civil.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.5

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>
<b>EJE PRIORIZADO:</b>
<b>PENETRACIÓN DE MERCADO II</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Especial de Saqsayhuaman.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el Proyecto Especial de Saqsayhuman.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar a Saqsayhuaman del boleto turístico cultural.</li> <li>• Implementar el Plan Maestro de Saqsayhuaman.</li> <li>• Generar una gestión independiente.</li> <li>• Generar mayores ingresos a la institución en el mediano plazo.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución del Proyecto Especial.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene estudios, no se cuenta con el Proyecto especial como unidad de gestión.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Proyecto Especial como unidad de Gestión.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el documento técnico sustentatorio para retirar a Saqsayhuaman del boleto turístico cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alianzas estratégicas en el poder ejecutivo y legislativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar grupo de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una ley de excepcionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de Ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el proyecto especial, que implemente el Plan Maestro de Saqsayhuaman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Plan Maestro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INC Cusco.</li> <li>• Congreso.</li> <li>• Instituto Nacional de Cultura.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1



Cuadro N° 4.6

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>
<b>EJE PRIORIZADO:</b>
<b>DESARROLLO DEL SERVICIO I</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto especial de calidad de servicios en Machupicchu y Sacsayhuaman</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los servicios que brinda la institución en Machupicchu y Sacsayhuaman</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr el ISO 9 000, 14 000 y 14 001 e Machupicchu y Sacsayhuaman</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 9 000, 14 000 y 14 001</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con ninguna certificación de servicio.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 certificados de calidad a nivel internacional</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de trabajo integral con asesoramiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un programa integral de obtener calidad de servicio y otros con estándar internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de Implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la certificación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de certificaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>03</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco</li> <li>Asociaciones de Guías de Turismo</li> <li>Operadores de Turismo</li> <li>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo</li> <li>Municipalidades de Machupicchu y Cusco.</li> <li>Expertos nacionales y/o internacionales</li> <li>PROMPERU.</li> <li>Sociedad Civil</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.7

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>
EJE PRIORIZADO: <b>DESARROLLO DEL SERVICIO II</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de fortalecimiento de capacidades de servicios institucionales.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los servicios que brinda la institución.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar mejores servicios y oportunos al público usuario de la Institución.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de aceptación de usuarios.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>66.66%.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>90%.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de trabajo integral ejecutado por especialistas internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el proyecto de pre inversión y lograr su aprobación, incluyendo el componente de recursos humanos y equipos, sistemas, infraestructura y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de Pre inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> <li>Instituto Nacional de Cultura.</li> <li>OPI del Ministerio de Educación.</li> <li>Operadores de Turismo.</li> <li>Usuarios.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.8

<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>
<b>EJE PRIORIZADO: DESARROLLO DEL SERVICIO III</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de inversiones por terceros.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los servicios que brinda la institución.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de inversiones.</li> <li>La inversiones en restauración y puesta en valor deberán ser ejecutados por terceros y no por la institución.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de restauración y puesta en valor de monumentos ejecutados por terceros.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno a la fecha, todo se ejecuta por administración directa.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 Monumentos.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de trabajo integral ejecutado por especialistas internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un equipo sólido de supervisión de obras, elaboración de expedientes técnicos y de procesos de selección de inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de una oficina de Supervisión de inversiones por terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocar a procesos de selección para la ejecución de inversiones por especialistas externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 Procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.9

<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>
<b>EJE PRIORIZADO:</b>
<b>INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de modernización del sistema de ventas, reserva y control del boletaje.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del sistema de ventas, reservas y control de boletos.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al público usuario y operadores de turismo.</li> <li>• Lograr mayor eficiencia y eficacia e incremento de la captación de recursos.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de usuarios.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene estudios.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de satisfacción de usuarios</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un plan de trabajo integral ejecutado por especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el proyecto de pre inversión y lograr su aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de pre inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INC Cusco.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.10

<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>
EJE PRIORIZADO: <b>INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la Escuela Taller.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la Escuela Taller.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la Escuela Taller para la capacitación del personal técnico de profesionales y obreros de restauración y puesta en valor.</li> <li>Incorporar la Escuela Taller a la estructura organizacional del INC Cusco con autonomía relativa.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la escuela taller.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No pertenece al INC Cusco.</li> </ul>		
<b>Meta al 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración al 100% a la estructura orgánica del INC Cusco.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de trabajo integral ejecutado por especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación del plan de trabajo por AECI y el INC Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar a la Escuela Taller en la estructura organizacional del INC Cusco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un comité de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar la Escuela Taller en beneficio de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

Cuadro N° 4.11

<b>ACTIVIDAD ESTRATÉGICA</b>
<b>EJE PRIORIZADO: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</b>

<b>Prioridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevas fuentes de ingreso en museos.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de fuentes de ingresos concéntricos.</li> </ul>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar servicios adicionales en los museos de Machupicchu, Histórico Regional y Chinchero.</li> <li>Generar mayores ingresos para la Institución.</li> <li>Aprovechar el flujo turístico existente.</li> </ul>		
<b>Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de nuevas fuentes de ingreso.</li> </ul>		
<b>Basal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene ninguna otra fuente diferente al de boletos de ingreso a monumentos.</li> </ul>		
<b>Meta al 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>03 Implementación de nuevas fuentes de ingreso en 03 museos.</li> </ul>		
<b>Estrategias:</b>	<b>Indicadores:</b>	<b>Resultado 2011</b>	<b>Resultado 2013</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de trabajo integral ejecutado por especialistas en marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del plan de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y monitoreo de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de informes anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>02</li> </ul>
<b>Instituciones Involucradas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INC Cusco.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: Propia en base al Cuadro N° 4.1

#### 4.6 RESUMEN DE CAPÍTULO

En el presente capítulo se ha realizado la propuesta del planeamiento estratégico financiero; formulándose la concepción del desarrollo a enmarcarse, la visión y misión, se determinaron los ejes y su prioridad así como se desarrollaron las actividades y proyectos y las fichas técnicas respectivas, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

**5.1.1 RESPECTO A LA DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 1:** Si en la actualidad (2004-2008) no se tiene un rumbo estratégico definido en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, debido a una inadecuada evaluación, identificación y sistematización de los factores claves, tanto internos como externos que influyen financieramente; entonces, demandaría la implementación de ejes estratégicos dentro del Planeamiento Estratégico Financiero para mejorar los ingresos y egresos financieros y la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010-2019.

1. El INC Cusco, ha generado una vasta experiencia en el manejo del patrimonio cultural en la región, esta institución ha crecido significativamente basado en sus recursos; fruto de los ingresos a los

monumentos arqueológicos; y ha generado mano de obra calificada de profesionales técnicos y obreros por los niveles de trabajo especializado alcanzado, principalmente, en la restauración y puesta en valor de bienes muebles e inmuebles.

- 2.- La institución tiene limitaciones organizativas y no responde al elevado crecimiento financiero que ha desequilibrado la organización; haciendo cada vez más lentos los sistemas administrativos, existe carencia de infraestructura y equipos que posibilite optimizar los servicios que presta dicha institución.
- 3.- A nivel regional existe enorme riqueza del patrimonio cultural expresado en patrimonio material e inmaterial, motivo por el cual cuenta con un flujo turístico creciente de visitantes, que está generando un crecimiento de visita de turistas a los otros monumentos arqueológicos que no es el tradicional (Machupicchu); como Choquequirao, Raqchi, Moray, que tienen una capacidad de carga suficiente para albergar mayor número de visitantes.
- 4.- El 97,04% de los ingresos provienen de los Recursos Directamente Recaudados (Ingresos Propios), fundamentalmente por la venta de boletos de ingreso a los monumentos arqueológicos, de los cuales alrededor del 86,63% proviene del ingreso a la Ciudadela Inka de Machupicchu y Camino Inka; 11,02% del Boleto Turístico; y, 2,35% de otros monumentos arqueológicos y servicios que brinda la institución.
- 5.- Si bien es cierto que existe un crecimiento en la captación de recursos, éste llegará a su techo máximo el 2009, debido al límite, que es la capacidad máxima de carga de ingreso de visitantes a



Machupicchu y Camino Inka; esta captación en el corto plazo es considerada como una fortaleza porque la institución cuenta con recursos económicos suficientes; sin embargo, en el mediano y largo plazo es una limitante y un “peligro”, ya que proviene de un solo lugar Machupicchu y Camino Inka; siendo esta ruta vulnerable a los efectos de la naturaleza como lluvias intensas, huaycos, incendios y otros. Por otro lado los gremios y asociaciones privadas de turismo (operadores de turismo), no están de acuerdo con la capacidad máxima de carga señalada anteriormente y determinada en el Plan Maestro de Machupicchu.

- 6.- La incapacidad de gasto de los recursos financieros es vulnerable a la, cada vez, mayor política de fraccionamiento de los ingresos de la institución, constituyendo riesgos que existan más fraccionamientos y que perjudique a la institución por la disminución de sus recursos.
- 7.- Existe ineficacia e ineficiencia en el uso de los recursos financieros, ya que los saldos de balance que son cifras importantes, son improductivos debido a que no generan intereses.
- 8.- La elasticidad precio de la demanda de Machupicchu y Camino Inka es de tipo inelástica, y en general de los monumentos arqueológicos. Para poder controlar y preservar adecuadamente el monumento arqueológico se puede utilizar una política de elevar los precios a turistas extranjeros, otorgando promociones a los turistas nacionales como se viene realizando en la actualidad con la finalidad de evitar el turismo masivo.
- 9.- Los servicios que se presta a la población no son los adecuados por demoras, ello genera descontento en los administrados; al contrario,

el servicio que se brinda a los turistas nacionales y extranjeros, especialmente, en Machupicchu y Camino Inka son adecuados, estando este segmento satisfecho.

10.- Del análisis de las variables internas y externas del INC Cusco, se determina que, efectivamente, la institución no tiene rumbo definido demostrando fehacientemente la hipótesis pre establecida al inicio de la investigación por lo que con la propuesta e implementación del plan estratégico para la gestión cultural mejorará el accionar de la institución.

**5.1.2 RESPECTO A LA DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS N° 2:** Si en la actualidad (2004-2008) se tiene proyectos y actividades que no contribuyen a un crecimiento sostenido en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco, debido a una nula identificación y priorización de actividades y proyectos en la institución; entonces, demandaría la implementación de actividades y proyectos estratégicos priorizados dentro del Planeamiento Estratégico Financiero para mejorar los ingresos y egresos financieros y la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010-2019.

1.- En términos generales, no hay capacidad de gasto en la institución a pesar del enorme esfuerzo. Ello se debe al crecimiento de los recursos, los niveles alcanzados en el logro de las metas físicas no son óptimos, existiendo cierto grado de ineficiencia e ineficacia en el gasto; sin embargo se tiene buenos niveles de gasto de inversión; aunque en proyectos aislados que no integran circuitos culturales que brinden recursos inmediatos por lo que no contribuyen al crecimiento sostenido institucional.

- 2.- La política de inversiones en el patrimonio cultural se basa en los requerimientos que la población hace a la institución y no en estudios técnicos de evaluación y priorización del patrimonio cultural, donde los criterios técnicos son los que determine una adecuada inversión.
- 3.- Existe mayores niveles de inversión en monumentos que no generan ingresos al INC Cusco como son los monumentos históricos artísticos - templos (41,44%). Por otro lado las inversiones en monumentos arqueológicos están dispersos y no responden a un plan de explotación de circuitos turísticos; es decir, la cultura como factor de desarrollo no se da en su real magnitud, no se priorizan la construcción de museos, salas de interpretaciones entre otros generadores de ingresos directos e indirectos.

**5.1.3 RESPECTO A LA PREGUNTA N° 1 DE INVESTIGACIÓN:** ¿Qué características debería tener el rumbo estratégico institucional, expresado en estrategias dentro del Planeamiento Estratégico Financiero del Instituto Nacional de Cultura – Cusco que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010 – 2019?

- 1.- El análisis matricial de los factores internos y externos, nos determina que el INC Cusco tiene más fortalezas que debilidades; así mismo más oportunidades que riesgos. El análisis matricial FORD determina parte del rumbo estratégico a seguir como: consolidar nuevos circuitos alternativos al de Machupicchu que generen recursos en el mediano y largo plazo, retirar del boleto turístico a Saqsayhuaman para darle un tratamiento especial, fortalecer las inversiones en Patrimonio Arqueológico, lograr servicios de calidad en Machupicchu y Saqsayhuaman, mejorar las capacidades de servicios que se presta a

los administrados, adoptar políticas de fortalecimiento institucional y mejorar los niveles de coordinación interna y externa.

- 2.- Complementariamente, el análisis matricial de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción señala un rumbo de manejo dentro de una Actitud Agresiva en las estrategias a tomar, igual, que el análisis matricial Interno – Externo, que determina la dirección de una gestión con Estrategias de Crecer y Construir, para lo cual se ha identificado los productos interrogantes con el análisis matricial de la BCG que, posteriormente pueden ser estrellas como Choquequirao, Raqchi, Moray y el Museo de Sitio de Machupicchu, el producto Estrella que es Machupicchu, la Vaca Lechera que es el Boleto Turístico Cultural y los productos perros o huesos que son los monumentos arqueológicos de Tarahuasi, Pikillaqta, Tipón y Museo de Chinchero; por su lento crecimiento.
- 3.- El Análisis Matricial de la Gran Estrategia, determina los siguientes rumbos estratégicos: El Desarrollo de Mercado, La Penetración de Mercado, El Desarrollo del Servicio, La Integración hacia Adelante, La Integración hacia Atrás y la Diversificación Concéntrica.
- 4.- La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (QSPM), señala el rumbo de enfatizar en el Desarrollo de Mercado, en primer lugar y, especialmente, en la expansión de servicios en nuevos circuitos arqueológicos; luego, determina la estrategia de Penetración de Mercado mediante la consolidación y el fortalecimiento de las inversiones en restauración y puesta en valor en circuitos culturales alternativos que, a la fecha, se viene ejecutando y, por último, en la estrategia de Desarrollo de Servicio debe consolidarse la estrategia de

Servicio de Calidad que conduzca a la obtención del ISO 9 000, 14 000 y 14 001.

- 5.- La concepción del desarrollo institucional debe estar enmarcada en el rumbo de un turismo cultural responsable y sostenible cuya estrategia adoptada se circunscribe en un marco de **Crecimiento y Construcción Institucional**, mediante una actitud **Agresiva**, en la ejecución y la consolidación de las estrategias.
- 6.- La Visión institucional se enmarca en el liderazgo del proceso de integración cultural en la región desarrollando todas las potencialidades existentes en forma racional, eficiente y efectiva.
- 7.- La Misión institucional es investigar, registrar, defender, conservar, promover, poner en valor y difundir las manifestaciones culturales y el patrimonio cultural regional para contribuir al desarrollo regional y nacional con la participación de la comunidad y el sector privado, en coordinación intersectorial.

**5.1.4 RESPECTO A LA PREGUNTA N° 2 DE INVESTIGACIÓN:** ¿Qué características deberían tener las actividades y proyectos estratégicos institucionales dentro del Planeamiento Estratégico Financiero, del Instituto Nacional de Cultura – Cusco que permita mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Región Cusco durante el periodo 2010 – 2019?

- 1.- La características que deben tener las actividades y proyectos estratégicos propuestos, fueron priorizados en los siguientes ejes de conformidad con la estrategia adoptada: Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo del Servicio, Integración hacia Atrás, Integración hacia Adelante y Diversificación Concéntrica.

- 2.- El eje de Desarrollo de Mercado, conllevará fundamentalmente a la apertura de uno o dos circuitos turístico - culturales con calidad de producto turístico con la finalidad de derivar buena cantidad del flujo turístico hacia los nuevos circuitos identificados y desarrollados.
- 3.- El eje de Penetración de Mercado conducirá a consolidar los circuitos turístico - culturales de las inversiones como atractivo turístico que, en la actualidad, se está ejecutando.
- 4.- El eje de Desarrollo del Servicio, consolidará el otorgamiento de servicios de calidad para lo cual se determinará lograr ISO 9 000, 14 000 y 14 001 en Machupicchu y en Saqsayhuaman, entre otros.
- 5.- El eje de Integración hacia Adelante, tenderá a modernizar el sistema de ventas y reservas y control de boletos con que cuenta la institución para mejorar los servicios y lograr mejores niveles de recaudación.
- 6.- El eje Integración hacia Atrás, incorporará la Escuela Taller en la estructura orgánica del INC Cusco, con la finalidad que la institución cuente con un órgano que capacite al personal técnico y obrero en forma permanente para lograr mejores niveles de restauración y puesta en valor de los monumentos que interviene la institución.
- 7.- El eje de Diversificación Concéntrica llevará a cabo la estrategia identificada de generar otras fuentes de ingresos en los museos mediante la venta de recuerdos como gorros, lapiceros, diplomas, polos alusivos al monumento en donde se encuentre el museo, certificaciones y otros souvenirs.

- 8.- Se ha identificado y priorizado los siguientes proyectos y actividades dentro de los ejes priorizados que repercutirá en una adecuada gestión del patrimonio cultural en la institución: Fortalecimiento interinstitucional para el desarrollo de nuevos productos turístico – culturales, Fortalecimiento de las inversiones en nuevos circuitos turístico – culturales, Focalizar y fortalecer las inversiones en circuitos alternativos a Machupicchu que en la actualidad se ejecutan, Proyecto especial de Saqsayhuaman, Proyecto especial de calidad de servicios en Machupicchu y Saqsayhuaman, Proyecto de fortalecimiento de capacidades de servicios institucionales, Proyecto de fortalecimiento de capacidades en las inversiones del INC Cusco, Proyecto de modernización del sistema de ventas, reserva y control del boletaje, Proyecto de fortalecimiento de la Escuela Taller, Desarrollo de nuevas fuentes de ingresos en museos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### 5.2.1 RESPECTO A LA INSTITUCIÓN

- 1.- Previa a la implantación de las estrategias, se deberá **interiorizar** en los funcionarios y trabajadores del INC Cusco, la Visión, Misión y los Ejes, prioridades y proyectos y actividades estratégicas que se persigue con la implementación del Plan Estratégico, para que se **empodere** los recursos humanos y se logren los objetivos propuestos.
- 2.- Implementar los proyectos y actividades priorizados, que son la síntesis del Plan Estratégico Financiero de la institución.

### **5.2.2 RESPECTO A FUTURAS INVESTIGACIONES**

- 1.- Se propone que futuras investigaciones se centren en planes de explotación de los principales parques arqueológicos como Machupicchu, Choquequirao, Písaq, Ollantaytambo y Saqsayhuaman teniendo en consideración la capacidad de carga.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, Juan J. (2004), *Ensayo para medir la creación social del Beneficio Social, generado por los proyectos de desarrollo*, [en línea], Documento de Trabajo, Limmat Stiftung, Zurcí, Disponible en <http://www.limmat.org/ES/filelinks/IBES-BenSoc-Beta01-04.pdf>. [accesado el 15 de junio de 2007].
2. Angles Vargas, Víctor (1988); *Historia del Cusco Incaico*, Tomo I, Industrial Gráfica S.A, Lima.
3. Apaza Meza, Mario (1999), *Análisis e Interpretación de Estados Financieros y Gestión Financiera*, Pacífico Editores, Perú.
4. Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Cusco, (2006), *Comunicado del 07-12-2006*, Cusco.
5. Bahamon, José Hernando, (2000), *Construcción de Indicadores de Gestión bajo el Enfoque de Sistemas*, [en línea], Universidad Icesi; Sistemas & Telemática, Disponible en [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/383/1/jbahamon\\_const-ind-gestion.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf). [accesado el 15 de agosto de 2007].
6. Bermúdez, Alejandro; Vianney M., Arbeloa Joan & Giralt Adelina; (2004); *Intervención en el Patrimonio Cultural, creación y gestión de proyectos*, Editorial Síntesis S.A, España.
7. Bernard M Feilden y Jukka Jokilehto, (2003), *Manual Para el Manejo de los Sitios del Patrimonio Cultural Mundial*, ICRCROM, UNESCO, WHAC, ICOMOS, 2003,(SL).
8. Calvo C, Rossano, (2005); *San Sebastián: Aspectos de Patrimonio, Historia, Etnología y Folklore*, Compilador y Editor, Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco.
9. Cámara Regional de Turismo Cusco, (2005), *Notas de Prensa* [en línea] del 15 de Agosto del 2005, Disponible en <http://www.camaracusco.org/notasdeprensa> [accesado el 07 de marzo del 2007].
10. Cámara Regional de Turismo Cusco (2006), *Pronunciamento*, [en línea] del 08 de noviembre del 2006, Disponible en [http://www.viajerosperu.com/articulo.asp?cod\\_cat=10&cod\\_art=395](http://www.viajerosperu.com/articulo.asp?cod_cat=10&cod_art=395). [accesado el 15 de agosto de 2007].

11. Cayón Costa, Magda (2007), *Análisis Comparativo de la Eficiencia de la Empresa Pública respecto la Empresa Privada Aplicado a Empresas Hoteleras españolas*, Universidad Autónoma de España, Departamento de Economía de la Empresa, Barcelona, España, Disponible en [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-1031107-155511/mcc1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1031107-155511/mcc1de1.pdf), [accesado el 18 de agosto de 2007].
12. Caretas, (2001), *Por Un Ministerio*; [en línea] 1 febrero del 2001, Edición 1655, Disponible en <http://www.caretas.com.pe/2001/1655/secciones/cultural.phtml>, [accesado el 02 de mayo de 2007], p.10.
13. CLAD (1998), *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, [en línea] documento fue preparado por el Consejo Científico del CLAD, Disponible en <http://www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf>. [accesado el 15 de junio de 2007].
14. Contreras Vargas, Abraham Melitón (2000), *Análisis y Planeamiento Estratégico de la Central Hidroeléctrica de San Gabán S.A.* Tesis para optar el grado de Maestro en Economía con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Escuela de Post Grado – Unidad de Post Grado de la Facultad de Economía, Arequipa.
15. Comisión Multisectorial, (2001), *Resumen Ejecutivo: Informe de la Comisión Multisectorial encargada de estudiar la situación del personal de la Administración Pública Central*. El Peruano 25 de julio de 2001.
16. Corominas, Joan, (1976) *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, 5º Edición, Ed. Gredos, Madrid.
17. Consejo Nacional de Cultura - CNC, (2002), *Lineamientos y Programas de Política Cultural del Perú 2003-2006*, Documento de Trabajo para ser presentado al Primer Pleno del Consejo Nacional de Cultura, Lima.
18. Checa, Mariella, (2006), *Innovar para Conservar*, *Gaceta Cultural del Perú: Revista del Instituto Nacional de Cultura*, Diciembre 2006, 24, p.p. 18-99.
19. Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior - Dircetur, (2005), *Compendio de Estadísticas del Flujo Turístico 2005*, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
20. Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior - Dircetur (2008), *Compendio de Estadísticas del Flujo Turístico*, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.

21. Encarta®, Microsoft®, (2005). *Biblioteca de Consulta*, Microsoft® © 1993-2004 Corporation.
22. Filippetti, Rossana; Nieva, Teresita. (2002), *El Turismo Rural en Pequeñas Comunidades: Posibilidades y Alternativas de Desarrollo en la Subregión Central de la Provincia de Catamarca*, [en línea], Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina, en <http://www.editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/NOA2002/Turismo%20Rural%20Comunidades.pdf>, [accesado el 20 de junio de 2007].
23. Fred R, David, (1997), *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta Edición, Pearson Educación, México.
24. Gobierno Regional (2003), *Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado a Mediano Plazo, Cusco al 2006*, Sub Gerencia de Planificación, Cusco.
25. Goodstein D. Leonar; Nolan Timolty M & Pfeiffer J. William (1999), *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Nomos S.A, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
26. Gremillet Alain (1979), *Los Ratios y su Utilización*, Editores Técnicos Asociados, S.A, Primera Edición, Barcelona España.
27. Gremios Turísticos del Cusco, (2005), *Pronunciamiento*, [en línea], 25 de mayo del 2005, Disponible en [http://www.viajerosperu.com/articulo.asp?cod\\_cat=4&cod\\_art=143](http://www.viajerosperu.com/articulo.asp?cod_cat=4&cod_art=143). [accesado el 15 agosto de 2007].
28. Guinart i Solà, Joseph María (2005), Documento de Trabajo, Escola d'Administración Pública de Catalunya e Instituto de Economía y Finanzas, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003, [en línea], Disponible en <http://www.clad.org.ve/fulltext/0047601.pdf>. [accesado el 14 de marzo de 2007].
29. Hardoy et al, (1981), *Impacto de las Urbanizaciones en los Centros Históricos de América Latina*, Proyecto Regional de Patrimonio Cultural PNUD/UNESCO, Lima, Perú.
30. ICOMOS (1990); *Carta Internacional para la Gestión del Patrimonio Arqueológico*, Adoptada por ICOMOS en 1990 Disponible en

[http://www.international.icomos.org/charters/arch\\_sp.htm](http://www.international.icomos.org/charters/arch_sp.htm). [accesado el 15 de agosto de 2007].

31. Infoservi; *El Control de la Gestión*, [en línea], Disponible en [http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/El\\_Control\\_De\\_Gestion.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/El_Control_De_Gestion.pdf). [accesado el 25 de agosto de 2007].
32. Instituto Nacional de Administraciones Publicas - INAP, (2007), *Módulo I, Organización Administrativa y Toma de Decisiones*; Curso Gestión de la Administración Pública, Novena Edición, España; en [www.ceddnet.org](http://www.ceddnet.org).
33. Instituto Nacional de Cultura - INC, (1992), *Documento de Adecuación a la Nueva Estructura Organizativa del INC, de acuerdo a la R.S. 0014-91-ED; preparada por la Comisión Especial Nominada por la R.D.Nº 095-D-INC-RI-92*.
34. Instituto Nacional de Cultura, (1995), *Resolución Directoral Nacional Nº 120/INC: Autorizan y delegan en la Dirección Departamental de Cultura Cusco la formulación de Reglamento de Tarifas*, Lima del 08 de marzo de 1995.
35. Instituto Nacional de Cultura - INC, (2002), *Planeamiento Estratégico 2002-2006*) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Lima.
36. INC Cusco (2004), *Propuesta del Boleto Turístico Cultural*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
37. Instituto Nacional de Cultura – Instituto Nacional de Recursos Naturales - INC - INRENA, (2004-2005), *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu*, Dirección Regional de Cultura Cusco.
38. INC Cusco, (2004-2008a), *Cierre Presupuestal*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
39. INC Cusco, (2004-2008b), *Plan Operativo Institucional*. Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
40. INC Cusco, (2004-2008c), *Evaluación Plan Operativo Institucional*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
41. INC Cusco, (2004-2008d), *Balance y Estados Financieros*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Contabilidad, Cusco.

42. INC Cusco, (2004-2008e), *Reportes de Ingresos*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Tesorería, Cusco.
43. Instituto Nacional de Cultura – INC, (2004-2008f), Dirección Regional de Cultura Cusco, *Estadísticas de Personal que labora en la Dirección Regional de Cultura Cusco*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto – Área de estadística, Cusco; Módulo MPP-SIAP-SP 2004 al 2008, Cusco.
44. Instituto Nacional de Cultura, (2005), *Resolución Directoral Nacional N° 738/INC: Aprueba el documento de actualización del Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu*, El Peruano, 08 de junio de 2005.
45. Instituto Nacional de Cultura - INC, (2005a), *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Cusco, agosto 2004 – marzo 2005, Cusco.
46. INC Cusco, (2005b) *Propuesta de creación en el Perú de un Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, con los auspicios de la UNESCO*, Documento de Trabajo, Cusco.
47. Instituto Nacional de Cultura, (2005c), *Resolución Directoral Nacional N° 1875/INC: Aprueba el Presupuesto Institucional del Pliego INC para el ejercicio presupuestal 2006*, Lima 30 de diciembre de 2005.
48. INC Cusco, (2006), *Mejoramiento de la capacidad de atención en la Dirección Regional de Cultura Cusco*, Proyecto a Nivel de Perfil, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
49. INC Cusco, (2006a), *Compendio Estadístico 2000-2006*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, abril 2006, Cusco.
50. INC Cusco, (2006b), *Encuestas para el Proyecto Mejoramiento de la capacidad de atención en la Dirección Regional de Cultura Cusco*, Proyecto a Nivel de Perfil, Oficina de Planificación y Presupuesto, Cusco.
51. INC Cusco, (2006c), *Inventario de Patrimonio Arqueológico 2006*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Catastro, enero 2007, Cusco.
52. Instituto Nacional de Cultura, (2006d), *Resolución Directoral Nacional N° 422/INC: Aprueba la nueva tarifa de ingreso a Machupicchu y Camino Inka*, Lima, 21 de marzo de 2006.

53. INC Cusco, (2007), *Informe de Gestión Octubre 2006 – Enero 2007*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto, enero 2007, Cusco.
54. INC Cusco, (2008), *Estadísticas de Flujos de Visitantes a Monumentos Arqueológicos y Otros*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Planificación y Presupuesto – Área de Estadísticas, Cusco.
55. INC Cusco, (2008a), *Relación de Cargo de Equipos, Vehículos y Otros*, Dirección Regional de Cultura Cusco, Oficina de Sistemas e Informática, Cusco.
56. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, (2000), *Conociendo Cusco*, Dirección Nacional de Estadística e Informática Departamental, Junio 2000.
57. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, (2005), *Compendio Estadístico 2005*, Lima.
58. Instituto Nacional de Recursos Naturales, (2005), *Resolución Jefatural N° 109-2005-INRENA: Aprueba el documento de actualización del Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu*, El Peruano, 08 de junio de 2005.
59. Instituto Universitario de Geografía, (2001), *Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico Sostenible: Propuesta para la Creación de un Sistema de Indicadores*, [en línea], Universidad de Alicante, Documento de Trabajo, 2001, Disponible en <http://www.cervantesvirtual.com/portal/IIGG/planificacion.pdf>. [accesado el día 25 de marzo de 2007].
60. Kahn, (1975), *El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales Compilados y Prologados* por J. S. Kahn, Editorial Anagrama, Barcelona.
61. Kresalja, Baldo, (2005), *Ministerio de Cultura*, en el Diario La República. 04 de agosto del 2005,p.6.
62. Landa Vásquez, Ladislao, (2006), *Identidad andina, fiestas patronales y peregrinajes*, *Gaceta Cultural del Perú.*; *Revista del Instituto Nacional de Cultura*, diciembre 2006, 24, p.25.
63. Levi-Strauss, C. (1992), *Antropología Estructural*, Barcelona, Paidós.
64. Lumbreras Salcedo, Luís Guillermo, (2006); *Violencia y Mentalidad Colonial en el Perú*, Fundamentos para una crítica de la razón colonial, Fondo Editorial

de la Facultad de Ciencias Sociales, Unidad de Post Grado, UNMSM, Primera Edición, enero 2006.

65. Merdida Mingarro, Ángela y Hernández Vila, Margarita, (2002); *Validación de un Sistema de Indicadores para Medir el Desempeño en la Empresa de Materiales de Construcción de Holguín*, [en línea], Monografía, Cuba, Disponible. en <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>. [accesado el 15 de marzo de 2007]
66. Ministerio de Agricultura, (1981), *Decreto Supremo N° 001-81-AA: Establece el Santuario Histórico de Machupicchu*, El Peruano 08 de enero de 1981.
67. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, (2006), *Indicadores Turísticos 2006*, Resumen Ejecutivo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, enero 2007.
68. Ministerio de Economía y Finanzas, (1999), *Resolución, Directoral N° 007-99-EF-76.01: Glosario de Términos del Sistema de Gestión Presupuestaria del Estado*, El Peruano, 23 de febrero de 1999.
69. Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, (2005); *Cierre Presupuestal del Gobierno Nacional y Regional 2005*, Dirección Nacional de Presupuesto Público, Lima.
70. Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Programación Multianual del Sector Público - MEF-DGPM), (2005a); *Pautas metodológicas para la incorporación del análisis de riesgo de desastres en los Proyectos de Inversión Pública*, Primera edición, Lima – Perú.
71. Ministerio de Economía y Finanzas, (2006), *Resolución Directoral N° 039-2006-EF/76.01: Aprueba la Directiva N° 018-2006-EF/7601; Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el Año Fiscal 2006*, El Peruano 14 de julio de 2006.
72. Ministerio de Economía y Finanzas, (2006a), *Decreto Supremo N° 102-2007-EF: Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública*, El Peruano 19 de julio de 2007.
73. Ministerio de Educación, (2000), *Decreto Supremo N° 004-2000-ED: Reglamento de las Investigaciones Arqueológicas*; El Peruano 24 de enero del 2000.

74. Ministerio de Educación, (2001), *Decreto Supremo N° 027-2001-ED: Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura*; El Peruano de fecha 03 de mayo de 2001.
75. Ministerio de Educación, (2001a), *Decreto Supremo N° 032-2001-ED: Precisan destino de ingresos obtenidos por la Dirección Departamental de Cultura Cusco como Unidad Ejecutora del Pliego Instituto Nacional de Cultura*, El Peruano de fecha 10 de mayo de 2001.
76. Ministerio de Educación, (2001b), *Decreto Supremo N° 035-2001-ED: Precisan porcentaje de Ingresos Recaudados por la Dirección Departamental de Cultura Cusco del INC que será destinado a gastos de inversión en el Gran Camino Inka*, El Peruano de fecha 18 de mayo de 2001.
77. Ministerio de Educación, (2002), *Decreto Supremo N° 022-2002-ED: Aprueba el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA del Instituto Nacional de Cultura*, El Peruano de fecha 26 de agosto del 2002.
78. Ministerio de Educación, (2002a), *Decreto Supremo N° 032-2002-AG, Sustituyen artículos del D.S. N° 023-99-AG: Mediante el cual se constituyó la Unidad de Gestión del Santuario Histórico de Machupicchu*, El Peruano de fecha 25 de mayo de 2002.
79. Ministerio de Educación, (2002b), *Resolución Suprema N° 177-2002-ED: Aprueba el Cuadro Para Asignación de Personal – CAP del Instituto Nacional de Cultura*, El Peruano, 30 de setiembre del 2002.
80. Ministerio de Educación, (2003), *Decreto Supremo N° 017-2003-ED: Reglamento de Organización y Funciones del INC*, Diario El Peruano de fecha 22 de mayo de 2003.
81. Ministerio de Educación, (2006), *Decreto Supremo N° 011-2006-ED: Reglamento de la Ley del Patrimonio Cultural de la Nación*, El Peruano de fecha 02 de julio de 2006.
82. Ministerio de Educación, (2006a), *Decreto Supremo N° 028-2006-ED: Modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Cultura*, El Peruano 30 de diciembre de 2006.
83. Ministerio de Industria, Turismo, Comercio e Integración, (1978), *Resolución Suprema N° 195-78-ONAJ: Autoriza la integración de los Servicios Turísticos Culturales de la ciudad del Cusco*, El Peruano 06 de noviembre de 1978.



84. Ministerio de Industria, Turismo, Comercio e Integración, (1991), *Decreto Supremo N° 022-91-ICTI-TUR: Que Establece igualdad en el tránsito de turistas nacionales e internacionales*, El Peruano, de fecha 25 de setiembre de 1991.
85. Montoya Rojas, Rodrigo, (2005); *Elogio a la Antropología*, Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, Unidad de Post Grado, UNMSM, Primera Edición, diciembre 2005.
86. Moreyra, Elena (2006), *Gestión Cultural*, Editorial Langrellae, (SL)
87. MPC-INC, (2005), *Reglamento del Plan Maestro del Centro Histórico del Cusco*, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 140-MC del 30 de diciembre de 2005, Municipalidad del Cusco, Perú.
88. OEA, 1997, *Sostenibilidad del Turismo Mediante la gestión de sus recursos Naturales y Culturales*, XVII Congreso Interamericano de Turismo, del 7 al 11 de Abril del 1997, San José Costa Rica. OEA/Ser.K.III.18.1 TURISMO-doc. 11/97, 31 de enero de 1997, Original: Inglés.
89. OEI – INC, (2005), Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura – Instituto Nacional de Cultura, *Directorio de La Cultura y Las Artes en el Perú*, [en línea] Disponible en <http://inc.perucultural.org.pe/conv.shtml>. [accesado el día 08 de marzo de 2007].
90. OEI – INC, (2006), Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura – Instituto Nacional de Cultura, *Casos de Gestión Cultural en el Perú*, Instituto Nacional de Cultura, Edición 2006.
91. OEI – INC -IEP, (2006), Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura – Instituto Nacional de Cultura – Instituto de Estudios Peruanos, *Políticas Culturales: Ensayos críticos*, Cortés, Guillermo & Vich, Víctor editores, Lima.
92. Ossorio, Alfredo, (2003), *Planeamiento Estratégico*, [en línea], Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de Administración Pública, Quinta Edición, Argentina, agosto 2003; Disponible en [http://www.eubca.edu.uy/materiales/planeamiento\\_de\\_servicios\\_bibliotecarios/planeamiento\\_estrategico.pdf](http://www.eubca.edu.uy/materiales/planeamiento_de_servicios_bibliotecarios/planeamiento_estrategico.pdf) [accesado el día 06 de marzo de 2007].
93. Pedraja Chaparro, Francisco; Salinas Jiménez, Javier & Salinas Jiménez, María del Mar, (2005), *Revista de Economía y Estadística*, Vol. XLIII (2), Instituto de

Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

94. Porter, Michael E. (1996). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Décima Tercera Reimpresión, México.
95. Presidencia del Consejo de Ministros, (1993), *Decreto Supremo N° 010-93-PCM: Aprueba la Comisión de Promoción del Perú – PROMPERU*, El Peruano 19 de febrero de 1993.
96. Presidencia del Consejo de Ministros, (2005), *Decreto Supremo N° 054-2005-PCM: Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)*, El Peruano de fecha 28 de julio de 2005.
97. PROMPERU (2006), *Memoria 2001- 2006*, Comisión de Promoción del Perú, PROMPERU, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Desarrollo, abril 2006, Lima Perú.
98. PROMPERU (2006a), *Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2005* Evaluación de atractivos turísticos: Santuario Histórico de Machupicchu, Camino Inka, Valle del Colca, Líneas de Nazca y Sipán (Museo Tumbas Reales y Huaca Rajada), Comisión de Promoción del Perú, PROMPERU, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Desarrollo, marzo 2006.
99. Proyecto Regional del Patrimonio Cultural - PNUD/UNESCO (1981), *Impacto de la Urbanización en los Centros Históricos de América Latina*, Lima - Perú.
100. República del Perú, (1971), *Ley N° 18799: Ley Orgánica del Sector Educación*, El Peruano 09 de marzo de 1971.
101. República del Perú, (2000), *Ley N° 27293: Crea el Sistema Nacional de Inversión Pública*; El Peruano 28 de junio de año 2000.
102. República del Perú, (2001), *Ley N° 27444: Ley del Procedimiento Administrativo General*; El Peruano, 11 de abril de 2001.
103. República del Perú, (2002), *Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*; El Peruano, 30 de enero de 2002.
104. República del Perú, (2002), *Ley N° 27867: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*, El Peruano, 18 de noviembre de 2002.

105. República del Perú, (2003), *Ley N° 27972: Ley Orgánica de Municipalidades*, El Peruano, 27 de mayo de 2003.
106. República del Perú, (2003a), *Ley N° 28100: Ley que establece la distribución del derecho por ingreso al Parque Arqueológico de Machupicchu*; El Peruano, 11 de noviembre de 2003.
107. República del Perú, (2003b), *Ley N° 28112: Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público*, El Peruano, 27 de noviembre de 2003.
108. República del Perú, (2004), *Ley N° 28296: Ley del Patrimonio Cultural de la Nación*, El Peruano, 22 de julio de 2004.
109. República del Perú, (2004a), *Ley N° 28411: Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*, El Peruano, 08 de diciembre de 2004.
110. República del Perú, (2005), *Ley N° 28522: Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)*; El Peruano, 25 de mayo del 2005.
111. República del Perú, (2005a); *Ley N° 28719: Ley del Boleto Turístico*, El Peruano 22 de abril de 2006.
112. República del Perú, (2008), *Ley N° 29289: Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009*, El Peruano 11 de diciembre de 2008.
113. Ripoll Novales, Miguel, (2004) *Propuesta de un Modelo de Evaluación Económica de Proyectos Educativos*, Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona, Facultat de Psicologia, Departament de Metodologia de les Ciències del Comportament, Barcelona España.
114. Rodríguez, Ortega Norman. (ND), *La Planificación Financiera, una variable crítica*.
115. Roel Pineda, Virgilio, (1988), *Estudios sobre la Planificación Económica*, G Herrera, editor, Segunda Edición, Lima, Perú.
116. Róquez Díaz, Gladys (2005), *Gastronomía patrimonio a la carta*, *Gaceta Cultural del Perú: Revista del Instituto Nacional de Cultura*, Setiembre 2005, 13, p.3. [en línea], p.1, Disponible en <http://www.revistamarina.cl/revistas/2004/6/rodriguez.pdf>, [accesado el día 18 de junio de 2007].

117. Serna, Humberto, (2000), *Gerencia Estratégica*, Ediciones Global S.A. 2000, Caracas, Colombia.
118. Shady Solís, Ruth, (2005) La Cultura como inversión para el desarrollo, *Revista Identidades*, [en línea], El Peruano 05 de setiembre de 2005; p.5, Disponible en <http://www.elperuano.com.pe/identidades/92/pdf/030405.pdf>. [accesado el día 06 de marzo de 2007].
119. Steiner, George A. (1998), *Planeamiento Estratégico*, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V, Vigésima Tercera Reimpresión, México.
120. THE NATURE CONSERVANCY, (2003), *Planificación para la Conservación de Áreas con Recursos Culturales Tangibles*, Documento de Trabajo, circulación restringida, Guatemala.
121. T News, (2006), *OMT inicio evaluación de capacidad de carga de Machupicchu* [en línea], Disponible en <http://www.tnews.com.pe/noticias/unot131206.htm>. [accesado el 19 de julio de 2007].
122. UNESCO, (2003); Convención del Patrimonio Cultural Inmaterial, 32 Reunión celebrada en París por UNESCO del 29 de setiembre al 17 de Octubre de 2003, París.
123. UNESCO, 2004. Decisión: 29COM 7B.33.
124. UNESCO, (2006), *Acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y la Cultura, y El Gobierno de la República del Perú, referente a la creación y al funcionamiento del Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina en Cusco (Perú)*, 2006.
125. Unidad de Gestión de Machupicchu, (2003), *Resolución N° 002-2003-UGM-CD*, El Peruano del 21 de enero de 2004.
126. Valdez, Muñoz, Raúl, (2000), *Turismo Cultural: La experiencia Mexicana*; Departamento de Administración de Empresas Escuela de negocios, Universidad de las Américas, Puebla: México.
127. Wilson Ugarte, Luis (2006), *Ministerio de la Cultura no significará más gasto*, Diario el Comercio 10 de julio de 2006, p.8, Lima Perú.
128. Zamora Baño, Francisco (2002), *La Gestión del Patrimonio Cultural en España*, Conferencia pronunciada el 09 de noviembre de 2002 en el Congreso

sobre Patrimonio organizado en el seno de la exposición AR&PA en Valladolid, [en línea], Disponible en: [http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_FZamora.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_FZamora.pdf) [accesado el día 30 de agosto de 2008].

# **ANEXOS**

Anexo N° 1

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA APROBADA Y REAL**

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP)	FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL INC CUSCO (REALIDAD)
<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN, APOYO, ASESORAMIENTO</b>	<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN, APOYO, ASESORAMIENTO</b>
Dirección Secretaría Imagen Institucional Oficina de Asesoría Legal Oficina de Planificación y Presupuesto Oficina de Administración Logística Tesorería Contabilidad Personal	Dirección Secretaría General Gerencia de Imagen Institucional Oficina de Asesoría Legal Oficina de Planificación y Presupuesto Oficina de Administración Sub Gerencia de Abastecimiento y Servicios Auxiliares Sub Gerencia de Tesorería Sub Gerencia de Contabilidad Sub Gerencia de Personal Oficina de Supervisión de Proyectos Oficina de Liquidación de Inversiones Oficina de Cooperación Técnica Internacional
<b>ÓRGANOS DE LÍNEA</b>	<b>ÓRGANOS DE LÍNEA</b>
Dirección de Museos Dirección de Patrimonio Arqueológico Dirección de Patrimonio Monumental e Histórico Sub Dirección del Patrimonio Cultural Mueble e Inmueble  Dirección de Producción, Desarrollo y Difusión Cultural Sub Dirección del Parque Arqueológico de Machupicchu	Dirección de Museos  Dirección del Patrimonio Cultural Mueble e Inmueble Sub Dirección de Conservación del Patrimonio Cultural Mueble Sub Dirección de Centros Históricos Sub Dirección de Obras Sub Dirección de Estudios y Proyectos Dirección de Producción, Desarrollo y Difusión Cultural Dirección del Parque Arqueológico de Machupicchu Dirección del Parque Arqueológico de Saqsayhuaman Dirección de Investigación y Catastro Sub Dirección de Investigación Sub Dirección de Catastro Proyecto Qhapaq Ñan

Fuente: Resolución Suprema N° 177-2002-ED y Análisis de la realidad Institucional

**Anexo N° 2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA  
INC CUSCO**

**TESIS: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA  
GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN EL INSTITUTO  
NACIONAL DE CULTURA – CUSCO**

**ENTREVISTA**

Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	
<p>A su criterio, ¿cuáles son los factores internos y externos que inciden en el desarrollo institucional?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>¿Cómo son los niveles de coordinación entre los órganos de la Institución?</p> <p>Adecuados ( )</p> <p>Inadecuados ( )</p> <p>¿Por qué? .....</p> <p>¿Qué sugiere para revertir y mejorar los servicios que presta el INC?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



**Anexo N° 3**

**DIRECCIÓN REGIONAL DE CULTURA CUSCO  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

**PROYECTO: PIP NIVEL DE PERFIL**

“Mejoramiento de la Capacidad de Atención en el INC Cusco”

**ENCUESTA**

**Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas.**

- 1.- ¿El personal del INC Cusco, le explicó con claridad el procedimiento a seguir o los requisitos que se debe cumplir para realizar el trámite?

Sí ( )                      No ( )

- 2.- ¿Los trabajadores que le atendieron, se encuentran preparados?

Sí ( )                      No ( )

- 3.- El tiempo que le dedicó el personal para atender su necesidad de servicio ¿fue el adecuado?

Sí ( )                      No ( )

- 4.- ¿La orientación que le dio el personal del INC Cusco fue de utilidad?

Sí ( )                      No ( )

- 5.- ¿Fue adecuado el procedimiento que le señaló el trabajador en cuanto a su necesidad de servicio?

Sí ( )                      No ( )

- 6.- ¿Cuántas oficinas ha visitado Ud. para realizar el seguimiento de los trámites que está realizando en el INC Cusco?

Más de 5 oficinas ( )

De 3 a 5 oficinas ( )

De 1 a 3 oficinas ( )

7.- ¿Por qué medios ha realizado el seguimiento de su trámite en el INC Cusco?

Por la Oficina de Trámite Documentario ( )

Por Diversas Oficinas ( )

Por Teléfono ( )

Por Otro medio ( )

8.- ¿Está Ud. de acuerdo con el horario de atención de las oficinas del INC Cusco?

Sí ( ) No ( )

9.- En términos generales con respecto al servicio que brinda el INC, respecto a los trámites que ha realizado, está Ud.

¿Muy Satisfecho? ( )

¿Satisfecho? ( )

¿Nada Satisfecho? ( )

10.- En cuanto al tiempo de demora que duró su trámite, se siente Ud.

¿Muy Satisfecho? ( )

¿Satisfecho? ( )

¿Nada Satisfecho? ( )

Cusco, Mayo de 2006.