

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Región Pasco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Elvis Rooger Arias Quispe**

**Rafael Miguel Jáuregui Serpa**

**Rolando Mariño Saccaco**

**Cinthy Sánchez Páucar**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, enero de 2019**

## **Agradecimientos**

A nuestros familiares por el apoyo constante a lo largo de este desafío. A nuestros profesores, por brindarnos todos sus conocimientos y hacer del MBA una experiencia enriquecedora y por último a nuestra Escuela de Negocios CENTRUM Católica por crear Programas de Posgrado tan exitosos, que nos dio la oportunidad y el honor de conocer a excelentes profesionales que juntos conformamos el MBA CII.



## **Dedicatorias**

A mi hija Mayel, quien siempre me inspira para cada decisión, a mi hijo Diego por ser el dueño de cada aventura, a mi esposa Magaly por su tolerancia, a mi hermana Michelle por su confianza y madre Juana por sus consejos que guían mi camino.

*Elvis Rooger Arias Quispe*

A mis padres y familiares.

*Rafael Miguel Jáuregui Serpa*

A Dios, por darme la oportunidad de tener vida y poder disfrutar de mi familia y en especial de mis dos hijas Luciana y Catalina que son el motivo de mi existencia, además de esforzarme por ser una gran persona y buen profesional, sé que sin ellas esta aventura me hubiera sido imposible de seguir, porque solo fue un sueño muy lejano difícil de emprender que finalmente pude lograrlo, ante muchos obstáculos que me tocó lidiar y logre superarlo con el solo objetivo de darles un mejor futuro a ellas.

*Rolando Mariño Saccaco*

A mi madre Flor de María por darme la fuerza de luchar por mis metas e ideales, a mis hermanos mayores: Victor Manuel, Juan Pablo y Jose Luis, quienes me enseñaron a ser perseverante y valorar el sentido más importante de la vida, que es la unión familiar, la unión hace la fuerza.

*Cinthya Sánchez Páucar*

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar el Planteamiento Estratégico de la Región Pasco en el Perú, considerando el alto potencial con el que cuenta para transformarse en una de las principales fuentes de producción Agropecuaria con miras a la exportación en el ámbito mundial. Favorece al desarrollo de este planteamiento, la valiosa ventaja de la diversidad de climas existentes en las diferentes zonas geográficas del país y además su estratégica ubicación geográfica, permite que la Región Pasco pueda desarrollarse mediante canales adecuados, considerando también, la ayuda comercial que otorgan los tratados de libre comercio y el buen posicionamiento de la Marca Perú que está logrando internacionalmente.

Para el desarrollo de este planteamiento, se analizaron los factores internos y externos del sector Agropecuario que permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que llevaron a generar un conjunto de estrategias para alcanzar la visión propuesta. Se formularon objetivos a largo plazo orientados a lograr el crecimiento económico deseado, en paralelo con el apoyo de la innovación tecnológica, que permitirán que el sector se desarrolle en un entorno sostenible. Considerando que el Perú está creciendo a tasas por encima de 20% en valores Free On Board [FOB, por sus siglas en inglés], se espera que de mayor fomento de la exportación, ya que el país se ubique entre los principales países exportadores del mundo. De esta manera, si se considera el desarrollo del sector de la mano con la Región Pasco y la posibilidad de crecer sosteniblemente en productos tradicionales y no tradicionales, tales como, los orgánicos, café, lana de alpaca y otros productos que incrementen el valor de exportación, servirá como modelo de negocio para otras regiones del país apoyadas a las condiciones socioeconómicas de todos los integrantes de la cadena de valor con la finalidad de generar mayor productividad y empleabilidad en la Región Pasco y como consecuencia en todo el país.

## **Abstract**

This research work has as main objective to develop the Strategic Approach of the Pasco Region in Peru, the potential with the account to become one of the main sources of agricultural production with a view to export in the world. It favors the development of this approach, the valuable advantage of the diversity of existing climates in the different geographical areas of the country and In addition to the strategic geographic location, it allows the Pasco region to develop through appropriate channels, also considering the commercial aid that they grant the free trade agreements and the good positioning of the Marca Peru that is achieving internationally.

For the development of this approach, the internal and external factors of the agricultural sector that allow identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats that lead to a set of strategies to achieve the proposed vision. Long-term objectives were formulated aimed at achieving the desired economic growth, in parallel with the support of technological technology, which allows the sector to develop in a sustainable environment. Considering that Peru is growing at rates above 20% in values Free on board [FOB, for its acronym in English], it is expected that, with this policy of promoting exports, the country will be among the main exporting countries In this way, if you consider the development of the sector hand in hand with the Pasco region and the possibility of growing sustainably in traditional and non-traditional products, stories such as organic, coffee, alpaca wool and other products that increase the export value will serve as a business model for other regions of the country supported by the socioeconomic conditions of all the members of the value chain for purposes of greater productivity and employment in the Pasco region and as a consequence throughout the country.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Pasco .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión .....	14
2.4 Valores .....	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	18
3.1.2 Potencial nacional.....	21
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Pasco .....	29
3.2 Análisis Competitivo del País .....	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	33

3.2.5 Influencia del análisis en la Región Pasco .....	33
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	34
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	34
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	37
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	41
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	42
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	44
3.5 La Región Pasco y sus Competidores .....	45
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	46
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	47
3.6 La Región Pasco y sus Referentes .....	48
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8 Conclusiones .....	50
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	51
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	51
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	54
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	63
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	70
4.3 Conclusiones .....	71
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Pasco y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>73</b>
5.1 Intereses de la Región Pasco .....	73
5.2 Potencial de la Región Pasco .....	74
5.3 Principios Cardinales de la Región Pasco.....	87
5.4 Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO) .....	91
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	91
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1 .....	91
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2 .....	91
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3 .....	92
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4 .....	92
5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5 .....	92
5.6 Conclusiones .....	92
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>94</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	96
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	100
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	101
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	102
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	105
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	105
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	105

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	105
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	110
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	112
6.13 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>116</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	116
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	118
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	121
7.4 Estructura Organizacional de la Región Pasco .....	121
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	121
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	124
7.7 Gestión del Cambio.....	125
7.8 Conclusiones .....	126
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>127</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	127
8.1.1 Aprendizaje interno .....	127
8.1.2 Procesos.....	127
8.1.3 Clientes.....	128
8.1.4 Financiera .....	128
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	128
8.3 Conclusiones .....	129
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Pasco .....</b>	<b>133</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Pasco .....	133
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Pasco .....	138
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Pasco .....	140

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	141
9.5 Conclusiones .....	143
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>145</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	145
10.2 Conclusiones .....	147
10.3 Recomendaciones.....	148
10.4 Futuro de la Región Pasco.....	150
<b>Referencias.....</b>	<b>152</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Región Pasco: Altitud, Superficie, Población y Densidad Poblacional</i> .....	3
Tabla 2	<i>Región Pasco: Población 2010 - 2015</i> .....	4
Tabla 3	<i>Pasco: Principales Indicadores 2018</i> .....	5
Tabla 4	<i>Región Pasco: Valor Agregado Bruto 2015 – 2016</i> .....	6
Tabla 5	<i>Región Pasco: Producción Minera 2015 – 2017</i> .....	7
Tabla 6	<i>Región Pasco: Producción Agrícola 2015 – 2016</i> .....	7
Tabla 7	<i>Región Pasco: Número de Instituciones Educativas, 2016</i> .....	10
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	20
Tabla 9	<i>Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015</i> .....	22
Tabla 10	<i>Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016</i> .....	24
Tabla 11	<i>Presupuesto en Defensa América Latina 2006 – 2016</i> .....	27
Tabla 12	<i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i> .....	38
Tabla 13	<i>Pasco: Valor Agregado Bruto (Variación Porcentual) 2015 – 2016</i> .....	41
Tabla 14	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	44
Tabla 15	<i>Matriz Perfil de Competitividad</i> .....	49
Tabla 16	<i>Matriz Perfil Referencial</i> .....	50
Tabla 17	<i>Región Pasco: Atractivos Turísticos</i> .....	59
Tabla 18	<i>Pasco: Empresas Mineras</i> .....	61
Tabla 19	<i>GRP: Gastos Región Pasco 2017</i> .....	64
Tabla 20	<i>GRP: Ingresos del Gobierno Regional de Pasco 2017</i> .....	65
Tabla 21	<i>Pasco: Ejecución del Presupuesto de Gastos de Personal de Gobierno Regional</i> .....	67
Tabla 22	<i>Pasco: Indicadores de Telecomunicación</i> .....	67
Tabla 23	<i>Sistemas de Información del GRP</i> .....	68

Tabla 24	<i>GRP: Licencias de Software</i> .....	70
Tabla 25	<i>Equipos de Cómputo de Usuario Final</i> .....	70
Tabla 26	<i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i> .....	71
Tabla 27	<i>Densidad Poblacional de la Región Pasco, 2016</i> .....	76
Tabla 28	<i>Pasco: Población Económicamente Activa por Provincias, 2013</i> .....	79
Tabla 29	<i>Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO)</i> .....	91
Tabla 30	<i>Matriz FODA de la Región Pasco</i> .....	95
Tabla 31	<i>Matriz PEYEA de la Región Pasco</i> .....	97
Tabla 32	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región Pasco</i> .....	98
Tabla 33	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Pasco</i> .....	104
Tabla 34	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Pasco</i> .....	106
Tabla 35	<i>Matriz Rumelt de la Región Pasco</i> .....	107
Tabla 36	<i>Matriz de Ética de la Región Pasco</i> .....	109
Tabla 37	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i> .....	114
Tabla 38	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	115
Tabla 39	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	117
Tabla 40	Recursos Asignados a los OCP.....	119
Tabla 41	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	122
Tabla 42	<i>Tablero de Control</i> .....	13022
Tabla 43	Mapa Estratégico Global.....	126
Tabla 44	<i>Aspectos Estratégicos y Operativos de Clústeres</i> .....	14327
Tabla 45	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Pasco</i> .....	137
Tabla 46	<i>Futuro de la Región Pasco</i> .....	151

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa Político de Pasco.....	2
<i>Figura 2.</i>	Pasco: Crecimiento de arribos a establecimientos de hospedaje.....	8
<i>Figura 3.</i>	Pasco: Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015.....	9
<i>Figura 4.</i>	Región Pasco: Gasto Público como porcentaje del Gasto Público Total y del Producto Bruto Interno, 2006 – 2015.....	10
<i>Figura 5.</i>	Región Pasco: Población afiliada según tipo de seguro, 2015.....	11
<i>Figura 6.</i>	Perú: Gasto de Consumo Final del Gobierno en Salud por Habitante, 2016.....	12
<i>Figura 7.</i>	Porcentaje de Niños y Niñas menores de 5 años con desnutrición crónica 2009- 2015.....	12
<i>Figura 8.</i>	Políticas de estado peruano.....	19
<i>Figura 9.</i>	Principales problemas para hacer negocios en el Perú.....	31
<i>Figura 10.</i>	Crecimiento del PBI.....	39
<i>Figura 11.</i>	Evolución de la Producción de Plata 2011 - 2014 (Kilogramos).....	48
<i>Figura 12.</i>	Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Pasco.....	53
<i>Figura 13.</i>	Evolución de la producción del cobre vs cotización internacional.....	56
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la producción de la plata vs cotización internacional.....	56
<i>Figura 15.</i>	Evolución de la producción del zinc vs cotización internacional.....	57
<i>Figura 16.</i>	Evolución de la producción de plomo vs cotización internacional.....	57
<i>Figura 17.</i>	Evolución de la producción del oro vs cotización internacional.....	58
<i>Figura 18.</i>	Precio FOB referenciales del Café en Kilogramos 2015 - 2016 (US\$ / KGR) ....	59
<i>Figura 19.</i>	Estructura Poblacional de Pasco, 1993 -2025.....	78
<i>Figura 20.</i>	Mapa de Pasco.....	80
<i>Figura 21.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.....	96

<i>Figura 22.</i> Matriz Boston Consulting Group de la Región Pasco .....	99
<i>Figura 23.</i> Matriz IE de la Región Pasco.....	100
<i>Figura 24.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Región Pasco.....	102
<i>Figura 25.</i> Organigrama de Interrelación para la Región Pasco.....	123
<i>Figura 26.</i> Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index) .....	134
<i>Figura 27.</i> Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016 .....	135
<i>Figura 28.</i> El diamante de la competitividad de Porter .....	136



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

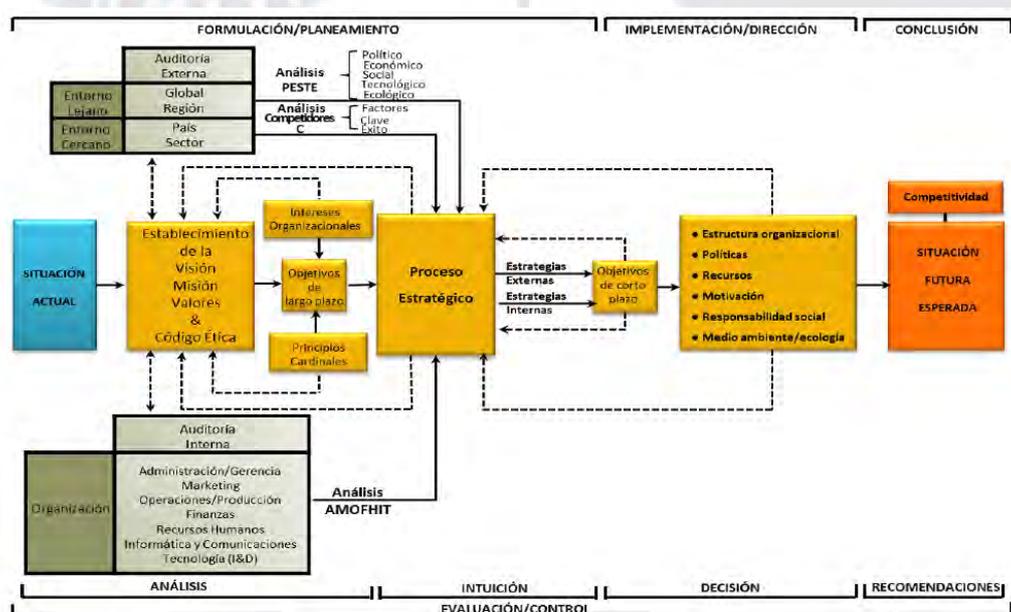


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Región Pasco

En este primer capítulo se presenta la situación general de la región de Pasco, detallando las principales características económicas, sociales, demográficas, geográficas; y su aporte a la economía nacional; con el fin de tener un marco de análisis que permita identificar los principales factores que afectan a la región, para lo cual se hará uso de la información obtenida de fuentes secundarias.

### 1.1 Situación General

La región Pasco se encuentra ubicada en la vertiente oriental de los andes y zona central del territorio peruano, ocupa un territorio de  $25,320 \text{ km}^2$ , que constituye el 2% del territorio nacional. Abarca dos de las tres regiones naturales del país: la zona sierra con  $9,355 \text{ km}^2$  ocupadas por las provincias de Pasco, Daniel Alcides Carrión y el distrito de Chontabamba de la provincia de Oxapampa; y la zona ceja de selva y selva con  $15,955 \text{ km}^2$  de la provincia de Oxapampa. Se encuentra conformado por 3 provincias: Oxapampa, Daniel Alcides Carrión y Pasco siendo esta última la capital del departamento. Los límites del departamento son: por el este con el departamento de Ucayali; al oeste con el departamento de Lima; en el norte con Huánuco y al sur con Junín, como se aprecia en la Figura 1.

La región Pasco, está conformada por 03 provincias y 29 distritos que detallan en la Tabla 1. La altitud de las ciudades oscila entre los 250 y 4,348 m.s.n.m., siendo el distrito de Puerto Bermúdez en la provincia de Oxapampa el de menor altitud, y el distrito de Chaupimarca en provincia de Pasco, el de mayor altitud. La capital, Cerro de Pasco se ubica en la provincia de Pasco a una altura de 4,338 msnm (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).



Figura 1. Mapa Político de Pasco

Tomado de Caracterización del Departamento de Pasco (2016). Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Huancayo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>

El clima frío de la región se enfoca en el lado oeste entre altitudes de 4,000 y 5,000 m.s.n.m. con temperaturas medias al año que se encuentran por debajo del punto de congelación. Los valles de Paucartambo, Huachon, Huallaga y Yanahuanca, ubicados entre los 3,000 y 4,000 m.s.n.m., presentan un clima favorable para el cultivo de cereales y tubérculos. En la zona de ceja de selva y selva el clima es templado y lluvioso. El potencial hídrico cuenta con el río Mantaro, Huallaga, las cuencas del río Paucartambo y Huachon permiten la generación de energía eléctrica en la central de Yuncán que se ubica en el distrito de Paucartambo. En la provincia de Oxapampa se encuentra la cuenca del río Palcazu y del río Pichis, pertenecientes al sistema hidrográfico del Atlántico.

Pasco, presenta un relieve muy accidentado debido a la presencia de montañas, glaciares, valles interandinos y llanuras intramontañosas. El Nudo de Pasco se dirige desde las proximidades de la ciudad de Cerro de Pasco hasta el nevado Culebra en la cordillera de Raura, originando las sub-cuencas hidrográficas del Huallaga y el Mantaro. El altiplano o

Meseta del Bombón está rodeado por la cordillera oriental y occidental de los andes centrales, correspondiendo la parte norte a Pasco y el centro y sur al departamento de Junín.

Tabla 1

*Región Pasco: Altitud, Superficie, Población y Densidad Poblacional*

Provincia / Distrito	Altitud (m.s.n.m.)	Superficie (Km2)	Población (2016)	Densidad Poblacional (Hab/km2)
Pasco		4,558.57	157,603	33.00
Chaupimarca	4,342	6.66	25,824	3,877.48
Yanacancha	4,334	165.11	30,585	185.24
San Francisco de Asis de Yarusyac	3,814	117.10	9,683	82.27
Pallanchacra	3,132	73.69	4,939	67.02
Tinyahuarco	4,270	94.49	6,289	66.65
Huarica	2,958	133.07	8,247	6.97
Paucartambo	2,930	704.83	2,469	34.93
Ticlayacán	3,531	585.10	14,027	23.97
Simón Bolívar	4,191	697.15	11,627	16.68
Vicco	4,104	173.30	2,226	12.84
Huayllay	4,348	1,026.87	11,458	11.16
Huachón	3,407	471.68	4,722	10.01
Ninacaca	4,141	508.92	3,348	6.58
Daniel Alcides Carrión			54,273	28.76
Tapuc	3,678	50.47	4,434	87.85
Santa Ana de Tusi	3,803	299.76	23,345	77.88
Chacayán	3,338	153.07	4,355	28.45
San Pedro de Pillao	3,678	83.72	18,848	22.07
Vilcabamba	3,530	76.18	1,581	20.75
Paucar	3,357	105.84	1,754	16.57
Yanahuanca	3,199	818.32	12,905	15.77
Goyllarisquizga	4,183	299.87	4,051	13.51
Oxapampa		21,844.79	94,700	4.34
Villa Rica	1,495	896.42	20,352	22.70
Oxapampa	1,806	982.04	14,283	14.54
Chontabamba	1,865	364.96	3,451	9.70
Pozuzo	971	1,394.40	9,550	6.85
Huanccabamba	1,666	1,161.78	6,561	5.65
Palcazú	297	2,886.09	10,961	3.80
Constitución	250	3,171.00	11,835	3.73
Puerto Bermúdez	258	10,988.10	17,617	1.60

*Nota.* Fuente: Instituto Cuánto, citado de INEI – Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 – 2015. Boletín Especial N° 18.

La población de la región Pasco demostró una tasa de crecimiento de 1% del 2010 al 2015, siendo la provincia de Pasco la más poblada con 157,310 habitantes en el 2015, seguida de la provincia de Oxapampa con 93,201 habitantes y Daniel Alcides Carrión con 53,647 habitantes, como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

## Región Pasco: Población 2010 - 2015

DEPARTAMENTO / PROVINCIA / DISTRITO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASCO	292,955	295,315	297,591	299,807	301,988	304,158
PASCO	155,358	155,837	156,259	156,636	156,981	157,310
CHAUPIMARCA	27,731	27,437	27,123	26,791	26,444	26,085
HUACHON	4,692	4,698	4,704	4,710	4,716	4,722
HUARIACA	8,212	8,234	8,248	8,257	8,259	8,257
HUAYLLAY	11,102	11,179	11,247	11,308	11,363	11,412
NINACACA	3,740	3,679	3,616	3,551	3,485	3,418
PALLANCHACRA	4,472	4,555	4,636	4,714	4,791	4,866
PAUCARTAMBO	22,523	22,906	23,275	23,630	23,972	24,303
SAN FCO.DE ASIS DE YARUSYACAN	10,942	10,742	10,536	10,326	10,115	9,901
SIMON BOLIVAR	13,280	13,017	12,745	12,471	12,193	11,913
TICLACAYAN	9,376	10,078	10,821	11,600	12,420	13,285
TINYAHUARCO	6,194	6,217	6,238	6,256	6,272	6,286
VICCO	2,614	2,550	2,485	2,421	2,356	2,292
YANACANCHA	30,480	30,545	30,585	30,601	30,595	30,570
DANIEL ALCIDES CARRIÓN	50,525	51,163	51,789	52,409	53,028	53,647
YANAHUANCA	14,047	13,837	13,618	13,392	13,159	12,922
CHACAYAN	4,178	4,207	4,232	4,256	4,276	4,295
GOYLLARISQUIZGA	2,978	3,147	3,322	3,506	3,696	3,896
PAUCAR	2,108	2,045	1,981	1,919	1,857	1,797
SAN PEDRO DE PILLAO	1,775	1,786	1,797	1,807	1,815	1,823
SANTA ANA DE TUSI	19,438	20,141	20,844	21,541	22,246	22,945
TAPUC	4,179	4,220	4,258	4,294	4,328	4,360
VILCABAMBA	1,822	1,780	1,737	1,694	1,651	1,609
OXAPAMPA	87,072	88,315	89,543	90,762	91,979	93,201
OXAPAMPA	14,447	14,420	14,387	14,348	14,304	14,257
CHONTABAMBA	3,348	3,381	3,413	3,444	3,474	3,504
HUANCABAMBA	6,506	6,512	6,518	6,524	6,530	6,536
PALCAZU	9,599	9,818	10,039	10,261	10,484	10,710
POZUZO	8,417	8,601	8,785	8,969	9,155	9,342
PUERTO BERMUDEZ	25,282	25,955	26,625	27,300	27,981	28,669
VILLA RICA	19,473	19,628	19,776	19,916	20,051	20,183

*Nota.* Tomado de Estadísticas – Estimaciones y Proyección de Población (2018). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La población registrada en el Censo del 2007 fue 290,275 habitantes, lo que representó el 1% de la población nacional, la población estimada al 2016 es de 306,576 y representa el 0.9% de la población nacional. La región Pasco al 2016 tiene una densidad poblacional de 12.11 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo la provincia de Cerro de Pasco la que concentró más de la mitad de la población departamental y la mayor densidad poblacional con 33 habitantes por kilómetro cuadrado. La provincia que tiene menor densidad poblacional es Oxapampa con 5.07 habitantes por kilómetro cuadrado. El distrito

con mayor densidad poblacional es Chaupimarca ubicado en la provincia de Pasco con 3,877 habitantes por kilómetro cuadrado y el distrito con menor densidad poblacional es Puerto Bermúdez con 1.6 habitantes por kilómetro cuadrado.

En la siguiente Tabla 3, se presentan los principales indicadores de la región Pasco, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, la población estimada al 2018 es de 310,578 con esperanza de vida de 72.5 años, tasa de crecimiento poblacional de 0.7%, tasa de desnutrición crónica en niños menos de cinco años de 26%, tasa de analfabetismo de 6.2% al 2013, entre otros.

Tabla 3

*Pasco: Principales Indicadores 2018*

Indicador	Medida	Año	Pasco
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	25,028.30
Población estimada	Personas	2018	310,578
Esperanza de vida	Años de vida	2018	72.5
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2018	0.7
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2011	24.1
Nacimientos	Personas	2018	6,374
Defunciones	Personas	2018	1,732
Población electoral	Número de personas	2010	167,179
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	26.0
Población inmigrante	Porcentaje	2007	0.7
Población emigrante	Porcentaje	2007	2.4
Analfabetismo	Porcentaje	2013	6.2
Analfabetismo (hombres)	Porcentaje	2012	2.9
Analfabetismo (mujeres)	Porcentaje	2012	11.1
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	93.8
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	80.4
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	24.6
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	11.2
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	18.6
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2013	42.1
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	53.3
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	55.4
PEA	Miles de personas	2012	158.8
PEA ocupada	Personas	2012	152,120
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	71,460
PEA Manufactura	Miles de personas	2012	4.6
Ingreso prom. mensual del hogar	Nuevos soles	2012	835

*Nota.* Tomado de Perú en Cifras. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

El Producto Bruto Interno (PBI) nacional en el 2016, a precios constantes 2007, creció 4.0%, alcanzando un PBI per cápita de 15 mil 928 soles, representando un incremento de 2.8%, respecto al año anterior. La región Pasco para el mismo periodo a precios constantes del 2007, el PBI creció 2.4%, logrando un PBI per cápita de 17 mil 414 soles, logrando un incremento de 1.7% respecto al año anterior (INEI, 2017).

El Valor Agregado Bruto (VAB) nacional del 2016 creció 3.98% respecto al año anterior, mientras que el VAB del departamento de Pasco en el año 2016, a precios constantes 2007, fue de S/. 5'334,264 lo que representó un incremento del 2.37% respecto al año anterior. Las actividades productivas de mayor volumen en el año 2016 fueron Extracción de Minerales y Servicios Conexos con una variación de 3%, otros Servicios con un crecimiento de 3.3%, mientras que las actividades productivas de menor volumen son Alojamiento y Restaurantes, Pesca y Acuicultura, como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4

*Región Pasco: Valor Agregado Bruto 2015 – 2016*

Valor Agregado Bruto	Variación Perú 2015-2016	2015	2016	Variación % Pasco 2015- 2016	Peso VAB
Extracción de Minerales y servicios conexos	2.83	3,162,028	3,258,026	3	61.1
Otros servicios	-1.86	507,917	524,802	3.3	9.8
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	7.68	355,907	367,858	3.4	6.9
Construcción	4.27	353,061	334,249	-5.3	6.3
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	2.82	246,982	251,770	1.9	4.7
Administración Pública y Defensa	12.6	196,898	208,774	6	3.9
Transporte	-0.55	108,235	112,524	4	2.1
Manufactura	8.78	98,727	98,601	-0.1	1.8
Electricidad, Gas y Agua	4.06	73,485	63,032	-14.2	1.2
Telecomunicaciones y otros servicios de información	-9	51,808	57884	11.7	1.1
Alojamiento y Restaurantes	3.79	55,149	56,466	2.4	1.1
Pesca y Acuicultura	2.5	239	278	16.3	0.01
Total	3.98	5,210,436	5,334,264	2.4	

Tomado de Principales Indicadores Macroeconómicos – Estadísticas. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Entre las actividades económica principales de la región Pasco, se encuentran las actividades como la extracción de minerales y otros servicios conexos con 61.1% de

participación. Entre los principales productos mineros se encuentran la plata, zinc, oro y cobre; el que presentó mayor tasa de crecimiento fue el oro con 44.7%, como se detalla en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5

*Región Pasco: Producción Minera 2015 – 2017*

	Estructura Porcentual 2015	Diciembre			Enero - Diciembre		
		2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Cobre (TMF)	19.8	5,866	5,368	-8.5	61,992	58,159	-6.2
Plomo (TMF)	12.9	7,827	7,457	-4.7	87,416	95,246	9.0
Zinc (TMF)	45.3	25,583	20,362	-20.4	271,226	242,755	-10.5
Oro (Grs.f)	1.8	88,006	15,453	175.6	1,251,403	1,810,751	44.7
Plata (Kg.f)	20.1	63,056	44,238	-29.8	638,815	609,366	-4.6
Total				-16.1			-5.0

*Nota.* Tomado de Estadísticas del INEI 2017

Los principales productos agrícolas de la región Pasco en el año 2016 representó el 6.9% del VAB del departamento, entre los que se encuentran la papa, plátano, yuca, granadilla, rocoto, maíz choclo, café, y maca, entre otros. La mayor participación de los productos agrícolas son la papa, plátano y yuca, alcanzando el 70% del total.

Tabla 6

*Región Pasco: Producción Agrícola 2015 – 2016*

Producto	2015	2016	Variación % 2015 - 2016	Peso Total
Papa	152,115	146,916	-3.4	34.1
Plátano	95,683	93,202	-2.6	21.6
Yuca	69,363	61,067	12	14.2
Granadilla	26,571	22,159	16.6	5
Rocoto	15,009	21,224	41.4	4.9
Maíz Choclo	9,292	12,173	31	2.8
Café	6,898	10,094	46.3	2.3
Maca	4,609	8,873	92.5	2.1
Otros productos	50,645	47,261	-6.7	11

*Nota.* Tomado de INEI

En el sector Turismo, el número de arribos a establecimientos de hospedaje mostró una tasa creciente en el 2016, y de 26.2% en diciembre de 2017 con un número de arribos de

26 miles, explicado por la mayor afluencia de visitantes nacionales. Entre enero y diciembre de 2017, sumó 301 miles de arribos con un incremento de 9% respecto al año anterior con 9.2% de crecimiento de visitantes nacionales contrarrestado por la afluencia de visitantes extranjeros con -17.8% hacia las provincias de Oxapampa y Pasco, como se muestra en la Figura 2. La región Pasco, cuenta con importantes atractivos turísticos ubicados en la zona ceja de selva y selva en la provincia de Oxapampa, así como en la localidad de Huayllay en la provincia de Pasco, en la que se encuentra los atractivos turísticos del Bosque de Piedras y los Baños Termales de Calera.

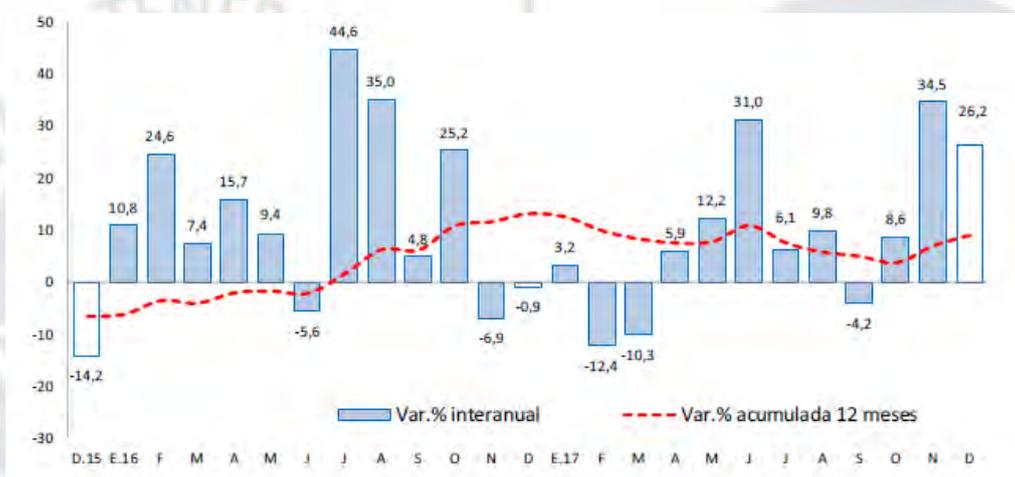


Figura 2. Pasco: Crecimiento de arribos a establecimientos de hospedaje  
 Tomado de Pasco: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017. Banco Central de Reserva del Perú (2018).  
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>

En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación en la obtención de sus logros de aprendizaje esperados, muestra la información objetiva y estandarizada de las habilidades de los estudiantes. En la siguiente Figura 3, muestra que el 29.7% de los estudiantes logran los aprendizajes del segundo grado de primaria en matemática, mientras que 46.9% lo logra en comprensión lectora, menor al promedio nacional en -2.9 puntos porcentuales de brecha desfavorable para Pasco; no sucede lo mismo en el caso de matemática, donde el promedio de la región es superior al nacional en 3.1 puntos porcentuales (Ministerio de Educación, 2017).



Figura 3. Pasco: Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015  
 Tomado de Pasco: ¿Cómo vamos en educación?. Ministerio de Educación (2017). Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4715/Pasco%20C%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asimismo, el número de instituciones educativas en la región Pasco, muestra que la gran cantidad de matriculados en todos los niveles educativos pertenecen a las UGEL Pasco y Oxapampa. La mayor cantidad de alumnado estudia en las instituciones educativas de estas UGEL, además existe gran número de instituciones educativas de inicial y primaria principalmente en Pasco y Oxapampa. A nivel de UGEL, a Oxapampa pertenecen varias instituciones de primaria, así como, a nivel secundaria; además, se encuentra una gran cantidad de instituciones a nivel CEBA y Técnico-Productiva en UGEL Pasco, como se muestra en la Tabla 7. A diferencia del gasto por alumno, el gasto público en educación como porcentaje del PBI en la región, en promedio durante el período 2006-2015, es menor al porcentaje nacional, registrando 3.8% del PBI en el primer caso, y 3.0% en el segundo caso. En cambio, el gasto público en educación como porcentaje del gasto público total de Pasco es mayor que el indicador nacional durante todo el período 2006-2015, como se aprecia en la Figura 4.

Tabla 7

## Región Pasco: Número de Instituciones Educativas, 2016

UGEL		Matricula						
		Inicial	Primaria	Secundaria	CEBA	Especial	Técnico Productivo	Superior No Universitaria
TOTAL	REGIÓN	16,155	33,540	22,064	1,870	150	2,132	2,426
DRE	Pasco	0	0	0	0	0	0	2,426
UGEL	Pasco	8,094	14,831	10,947	1,076	53	1,218	0
	Daniel Alcides							
UGEL	Carión	1,648	2,895	2,314	83	35	430	0
UGEL	Oxapampa	6,413	15,814	8,803	711	62	484	0

Nota. Tomado de Pasco: ¿Cómo vamos en educación?. Ministerio de Educación (2017). Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4715/Pasco%20C%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Figura 4. Región Pasco: Gasto Público como porcentaje del Gasto Público Total y del Producto Bruto Interno, 2006 – 2015

Tomado de Pasco: ¿Cómo vamos en educación?. Ministerio de Educación (2017). Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4715/Pasco%20C%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En el sector salud, la población según tipo de seguro en las tres provincias de la región Pasco; en el año 2013 el porcentaje de la población que estaba afiliada al seguro integral en la provincia de Pasco fue de 32,2 %, al año 2015 mostro una tasa de crecimiento de 24% pasco con una participación de 40% en la cobertura; por otro lado la población asegurada por EsSalud en el mismo periodo de tiempo disminuyo en 26,5% , la población que no cuenta

con ningún tipo de seguro tuvo un incremento importante de 17,7% el año 2013 a 24% para el año 2015, con un de crecimiento de población no asegurada en la provincia de 36% .

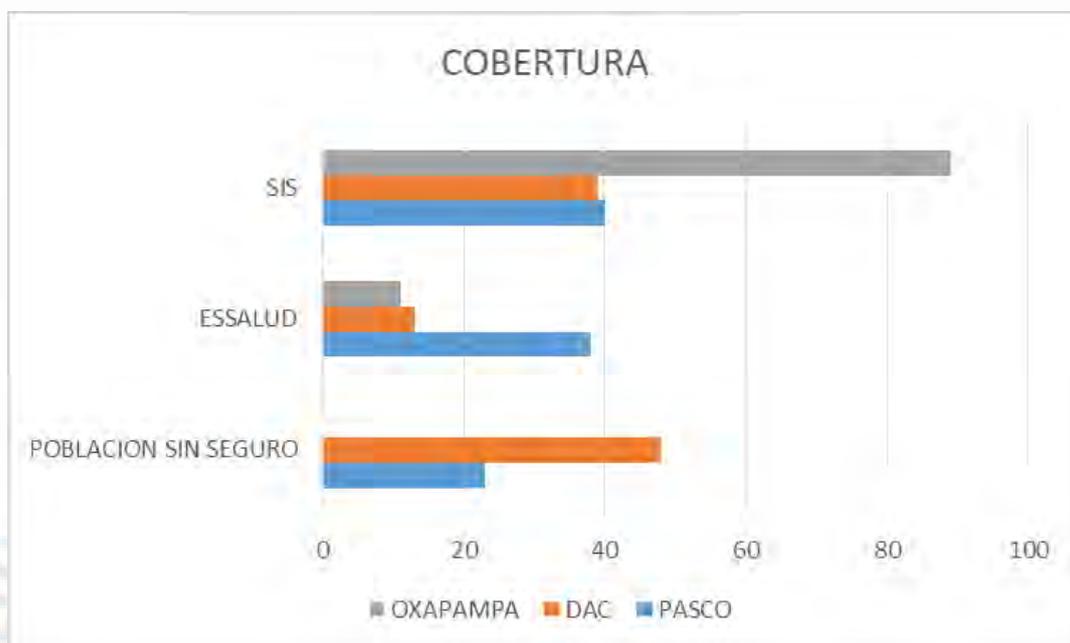


Figura 5. Región Pasco: Población afiliada según tipo de seguro, 2015  
Tomado de Análisis de situación de Pasco 2015. Ministerio de Salud (2016). Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_pasco.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_pasco.pdf)

El gasto del consumo final del gobierno en salud en el año 2016, a precios corrientes ascendió a 17 mil 124 millones de soles, logrando un incremento de 12.7% respecto al año anterior. Mientras que, para el departamento de Pasco, en el mismo periodo, el gasto del consumo final del gobierno en salud fue de 192 mil soles, logrando un incremento de 14% respecto al año anterior y ubicarse como el sexto departamento de mayor gasto en este sector.

El gasto promedio anual del gobierno en salud por habitante en el 2016 fue de 544 soles, mientras que para el departamento de Pasco fue de 629 soles. Los establecimientos de salud a nivel nacional son los siguientes: Hospitales 622, Centros de Salud 2519 y Puestos de Salud 7719, en el caso de la región Pasco se tiene Hospitales 3, Centros de Salud 30 y Puestos de Salud 258.

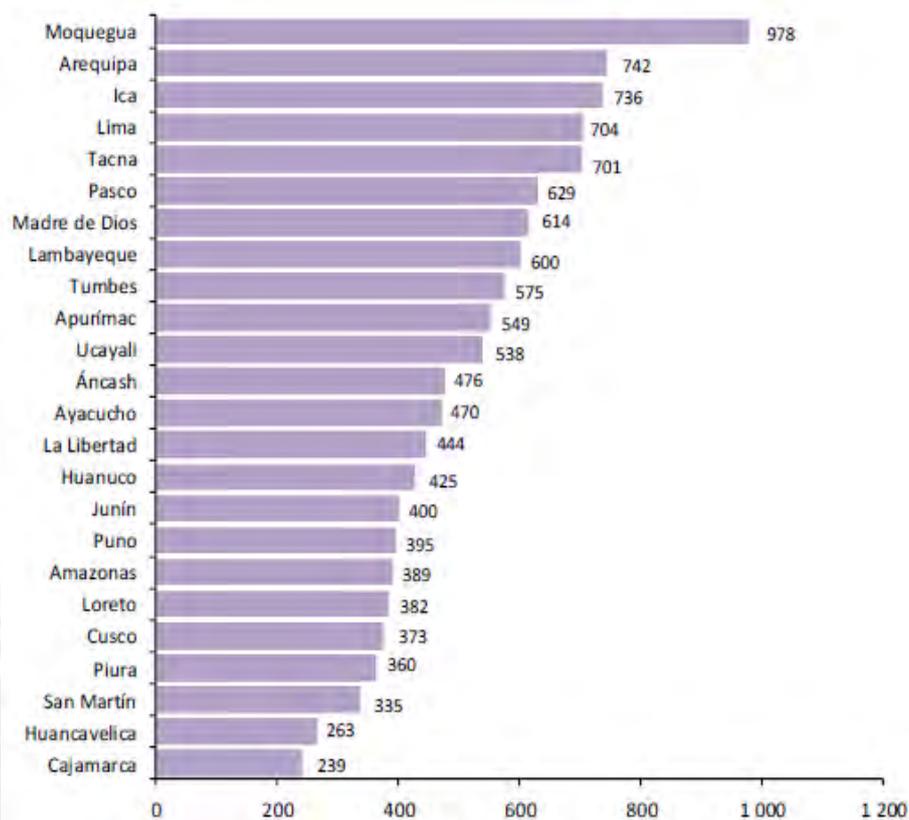


Figura 6. Perú: Gasto de Consumo Final del Gobierno en Salud por Habitante, 2016  
Tomado de INEI 2017

La desnutrición crónica de niños y niñas menores de 5 años en la región Pasco presenta mayor participación que el promedio nacional con 22.4%, mostrando una tendencia decreciente en el periodo del 2011 al 2016, pero aun mostrando una alta tasa, como se muestra en la siguiente Figura.



Figura 7. Porcentaje de Niños y Niñas menores de 5 años con desnutrición crónica 2009-2015  
Tomado de Análisis de situación de Pasco 2015. Ministerio de Salud (2016). Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_pasco.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_pasco.pdf)

Los datos descritos en los párrafos anteriores fueron obtenidos de fuentes electrónicas en portales del estado, que se encuentra disponible para el público en general sin ninguna restricción, sin embargo, lo que se puede evidenciar es que la información no es de conocimiento de los propios funcionarios del gobierno regional de Pasco quienes carecen de conocimiento de los principales planes e indicadores del gobierno actual, esto fue evidenciado en la visita que se realizó a la sede administrativa de la región Pasco en el mes de mayo 2018.

## **1.2 Conclusiones**

Según lo indicado, la región Pasco, presenta características favorables como climáticas y geográficas, que le proporcionan gran variedad de recursos naturales como los recursos mineros y agropecuarios, así como atractivos turísticos principalmente de la provincia de Oxapampa. La presencia de principales yacimientos mineros le brinda gran presencia y actividad en la participación del PBI. Pasco, cuenta con tres provincias: Pasco, Oxapampa y Daniel Alcides Carrión, la presencia de la zona geográfica en la selva alta le brindan potenciales recursos naturales; sin embargo, estos no son aprovechados en su totalidad debido a la dificultad de accesos a territorios, y la deficiencia en los caminos e infraestructura vial.

Dada las bajas tasas de crecimiento poblacional, densidad poblacional, PEA, niveles de educación, acceso a las TICs, índices de salud, se requieren crear estrategias para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, y monitorear el seguimiento y el accionar de cada una de ellas. Las condiciones y expectativas del Perú y sus regiones, se consideran de prioridad en el contexto de la inversión pública y privada, la mejora y construcción de infraestructura permite el buen desarrollo de las principales actividades económicas. Potenciar las fortalezas y atacar las debilidades de la provincia de Pasco, significa crear estrategias y planes de acción que creen sinergias entre ellas para mejorar la productividad y bienestar de la región.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Según D'Alessio (2015), la administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia un futuro anhelado en un largo plazo. Partiendo de esta premisa y del desarrollo global de los mercados y de la competitividad, es necesario desarrollar planes estratégicos a largo plazo, que permitan al Perú, a sus regiones y provincias estar a la altura de esta situación y poder aprovechar las oportunidades que surjan.

### 2.2 Visión

La visión que se propone para la Región de Pasco es la siguiente:

“Para el 2028, la Región Pasco será la primera región agro exportadora de café, primer productor de plomo y plata del país y; segundo turístico de la macro región centro del Perú, reconocida por el crecimiento del empleo formal y el bienestar de la población”.

### 2.3 Misión

La misión para la Región de Pasco que se propone es la siguiente:

"Impulsar el crecimiento sostenible de la región Pasco, por medio de los recursos mineros, y a su vez fomentar el desarrollo económico en los sectores de turismo y agricultura respaldados por una activa responsabilidad social y medioambiental"

### 2.4 Valores

Los valores que se plantean para la región Pasco se describen a continuación:

- Competitividad: Ser eficientes en los procesos industriales, agrícolas y comerciales.
- Integridad: Apoyados en los altos estándares que el consumidor exige, mediante la eficiencia en la atención al cliente, calidad del producto y precios competitivos.

- Responsabilidad social: Mejorar las condiciones sociales, laborales y medio ambientales, hacia el logro del desarrollo sostenible de la Región Pasco.
- Liderazgo: Pasco se constituirá en un departamento líder en el país, referente en turismo, gastronomía y gestión de buen gobierno;
- Capacitación y Desarrollo Humano: Sólo se puede crecer de manera sostenible con un pueblo educado y sano.
- Innovación: Esto ayudará a conseguir desarrollar la industria aprovechando los pocos recursos con los que cuenta Pasco.
- Respeto: Se resalta al individuo como un ser digno que merece respeto sin importar su religión, raza, sexo, nivel cultural y socioeconómico;
- Honestidad: Promoviendo la transparencia en todos sus actos, fomentando la lucha contra la corrupción;
- Identidad: Reconociendo su historia y tradiciones, mediante actividades que difundan la cultura, gastronomía y atractivos turísticos;
- Vocación de servicio: Que se manifiesta en la disposición por servir a la comunidad de manera eficiente y con calidez.

## 2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2015), cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente una correcta toma de decisiones a través de la institucionalización de la ética, lo cual significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias.

Es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura sostenida en la buena conducta y buen vivir. El código de ética con la cual se regirá la Región Pasco es el siguiente:

- Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fé entre sus trabajadores, proveedores, clientes, los gobiernos y la comunidad vinculada.

- Respetar a los colaboradores, evitando la discriminación y respetando la diversidad con el fin de fomentar un trato igualitario y justo.
- Garantizar instalaciones seguras, que ofrezcan condiciones óptimas para las operaciones que cumplan las reglas de seguridad orientados a minimizar riesgos.
- Conscientes del impacto ambiental de todos los procesos que garanticen la sostenibilidad y reduzca los impactos ambientales en la zona de influencia; exigiendo a sus clientes y proveedores el mismo respeto y cumplimiento de normas medioambientales.
- Acatar las reglas y normativas vigentes a todo nivel.
- Respetar y promover el cumplimiento de la ley y normatividad vigente;
- Brindar un trato cálido sin discriminar por sexo, raza, religión o nivel socioeconómico;
- Promover un correcto uso de los recursos financieros, mediante una adecuada distribución del recurso humano y del gasto, estableciendo criterios de racionalidad.

## 2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se definió la visión y misión de Pasco, para la consecución de la elaboración del Plan Estratégico propuesto en una visión de largo plazo de diez años, considerando la vulnerabilidad de la región y sus factores como potencialidades a desarrollar. Así mismo, se indicó los valores y códigos de ética que son la base para el diseño y desarrollo de las principales estrategias para la región

De acuerdo a lo señalado, se pretende alcanzar los objetivos de largo plazo preparando a la provincia hacia el futuro con metas claras y precisas, comprometiendo e involucrando a los principales actores como hacedores de políticas para el desarrollo y

competitividad de la provincia, garantizando en todo el horizonte de tiempo el respeto de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis del entorno contempla factores como la distancia del país respecto al resto, su ubicación en relación con los grandes bloques económicos, su cercanía a las distintas cuencas marítimas, el tamaño de los mercados, el poder adquisitivo de las poblaciones, las tendencias de consumo, la fidelización con determinadas marcas, entre otros. (D'Alessio, 2015). Son aspectos que deben ser evaluados para iniciar el estudio del entorno externo e identificar oportunidades y amenazas con respecto al análisis de la Región Pasco.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de las relaciones internacionales fue propuesta por Hartmann (1957/1983), desde la perspectiva nacional. De acuerdo con lo presentado en su obra *The relations of nations*, se puede considerar tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2015).

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Son los intereses de todo el país y que el Estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de las acciones de acuerdos de otras naciones. Estos intereses pueden ser a la vez comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permiten algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados (D'Alessio, 2015).

Según el Plan Nacional “El Perú hacia el 2021”(CEPLAN,2011), los intereses nacionales son: a) Derecho fundamentales y dignidad de las personas, b) Oportunidad y acceso a los servicios, c) Estado y gobernabilidad, d) Economía, competitividad y empleo, e) Desarrollo regional e infraestructura y f) Recursos naturales y ambiente.

A partir de los seis ejes estratégicos, dentro del acuerdo nacional se aprobaron 31 políticas de Estado, las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Figura 8).



Figura 8. Políticas de estado peruano.

Tomado de Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor. (p.9),

Estas políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las metas y acciones incluidos en el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011). En base a los cuatro ejes temáticos que se muestran en la Figura 5, se ha desarrollado la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 8, donde se incluye además el interés de otras naciones, que puede resultar opuesto o complementario del Perú. Las naciones seleccionadas son los países vecinos, como Ecuador y Chile, así como también los principales socios comerciales que son China y estados Unidos (International

Trade Center, 2018). También se ha incluido España, Japón y Argentina por ser los destinos más importantes seleccionados por los migrantes peruanos, luego de los Estados Unidos (“Perfil de los migrantes,”2014). Además, se ha incluido a Venezuela y Cuba por ser las principales fuerzas antidemocráticas en la región latinoamericana.

Para alcanzar dichos objetivos la nación debe ser una economía competitiva que permita la generación masiva de empleo con alta productividad. Asimismo, el Perú ha identificado al mercado extranjero como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y los recursos naturales como la principal riqueza del país. Respecto a la infraestructura la Nación busca que esté debidamente distribuida en sus regiones, a fin de hacer llegar los beneficios del crecimiento económico a todo el territorio nacional. Por último, se debe acelerar la reforma del estado, con la finalidad de lograr que la gestión pública sea eficiente y facilite la gobernabilidad.

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* APEC	* Estados Unidos * Chile * Brasil	** Venezuela ** Cuba * China * Japón
2. Oportunidad y acceso a los servicios		* Chile * Colombia		
3. Estado y gobernabilidad	* China * Estados Unidos			** Bolivia ** Venezuela ** Brasil
4. Economía, competitividad y empleo		* APEC * Unión Europea * Chile	** Venezuela	* Japón * Corea
5. Desarrollo regional e infraestructura		* Brasil		
6. Recursos Naturales y ambiente		* APEC	* Estados Unidos * China * Japón	** Venezuela * Argentina * España

*Nota.* (\*) Países con intereses comunes del Perú (\*\*) Países con intereses opuestos al Perú.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se refiere a la capacidad o fortaleza que tiene y puede usar una nación para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Dicho en otras palabras, son las ventajas comparativas que tiene la nación para la obtención de sus intereses nacionales y se define en función de siete dominios: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) su desarrollo tecnológico (tecnológico-científico), (e) la experiencia pasada (histórico, psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (organizacional-administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

**Dominio demográfico.** La población en el Perú al 30 de junio del año 2015, se estimaba en 31'151,643 personas, lo que significa un aumento de 337,428 habitantes respecto al 2014 y que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 1.08% (ver Tabla 9). En cuanto a la distribución por sexo, a nivel nacional la proporción es 50% mujer y 50% hombre; aunque en algunas ciudades pueden variar ligeramente.

Respecto a la ubicación geográfica, el 76.2% vive en zona urbana y el 23.8% en zona rural y esto básicamente impulsado por el fuerte movimiento migratorio de la sierra a la costa que se empezó a dar en la década de los ochenta, como consecuencia del terrorismo y el rápido proceso de urbanización (INEI, 2016b). Siete departamentos albergan al 61.4% de la población peruana: (a) Lima, con 9'838,251 habitantes; (b) Piura, con 1'844,129; (c) La Libertad que alberga a 1'859,640; (d) Cajamarca, con 1'529,725; (e) Puno, que tiene 1'151,000 habitantes; (f) Junín, con 1'350,000 habitantes; y (g) Cusco, con 1'316,000.

El Perú es el sexto país con más población de América Latina, después de Brasil (203.7 millones), México (125.2 millones), Colombia (49.5 millones), Argentina (41.2 millones) y Venezuela (31.3 millones).

Tabla 9

Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y PRINCIPAL CIUDAD	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PERU	30,814,175	15,438,887	15,375,288	31,151,643	15,605,814	15,545,829
AMAZONAS	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
ÁNCASH	1,142,409	579,214	563,195	1,148,634	582,978	565,656
APURÍMAC	456,652	232,984	223,668	458,830	234,224	224,606
AREQUIPA	1,273,180	631,863	641,317	1,287,205	638,480	648,725
AYACUCHO	681,149	347,517	333,632	688,657	351,747	336,910
CAJAMARCA	1,525,064	767,895	757,169	1,529,755	770,434	759,321
CUSCO	1,308,806	663,640	645,166	1,316,729	667,502	649,227
HUANCAVELICA	491,278	246,268	245,010	494,963	248,341	246,622
HUÁNUCO	854,234	433,958	420,276	860,537	437,223	423,314
ICA	779,372	391,313	388,059	787,170	395,398	391,772
JUNÍN	1,341,064	677,188	663,876	1,350,783	682,129	668,654
LA LIBERTAD	1,836,960	915,804	921,156	1,859,640	927,260	932,380
PASCO	1,250,349	607,572	642,777	1,260,650	612,304	648,346
LIMA Y CALLAO	10,685,466	5,218,056	5,467,410	10,848,566	5,294,800	5,553,766
LORETO	1,028,968	537,202	491,766	1,039,372	542,646	496,726
MADRE DE DIOS	134,105	77,021	57,084	137,316	78,863	58,453
MOQUEGUA	178,612	95,309	83,303	180,477	96,276	84,201
PASCO	301,988	159,944	142,044	304,158	161,372	142,786
PASCO - CERRO DE PASCO	66,584	33,638	32,946	66,272	33,529	32,743
RESTO DE POBLACIÓN	235,404	126,306	109,098	237,886	127,843	110,043
PIURA	1,829,496	918,461	911,035	1,844,129	925,765	918,364
PUNO	1,402,496	702,934	699,562	1,415,608	709,705	705,903
SAN MARTÍN	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
TACNA	337,583	174,813	162,770	341,838	176,941	164,897
TUMBES	234,638	127,216	107,422	237,685	128,833	108,852
UCAYALI	489,664	259,850	229,814	495,522	262,870	232,652

Nota. Tomado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La densidad poblacional en el país es de 24.2 hab./km<sup>2</sup>; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao y en los departamentos ubicados en la costa. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 282.4 hab./km<sup>2</sup>, seguida de Pasco con 87.1 hab./km<sup>2</sup>, La Libertad con 72.9 hab./km<sup>2</sup>, Piura con 51.7 hab./km<sup>2</sup>. En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali, todos ubicados en la selva, donde la densidad poblacional es menor a 5.0 hab./km<sup>2</sup> (INEI, 2015a).

Se estima que para el año 2021 el Perú alcanzará los 33'149,000 habitantes, pero esta población muestra una tendencia al envejecimiento, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Se observa un crecimiento más rápido y continuo en la proporción de personas mayores como consecuencia del aumento de la esperanza de vida en todas las edades; especialmente en este segmento donde cada vez más son las personas que superan el límite de los 60 años. Así mismo las proyecciones muestran que la tendencia al envejecimiento es más resaltante en la mujer; ya que a medida que avanzan el segmento etario, mayor es la participación de la mujer en la población respecto a ese segmento (INEI, 2015a).

Además, se tiene que los índices de pobreza se han reducido desde 55.6% hasta 21.8% de la población entre 2005 y 2015 (Banco Mundial, 2016). El dominio demográfico indica que el Perú tiene oportunidades, al contar con más de 30 millones de pobladores, reduciendo el índice de pobreza en los últimos, pero además concentrados en los departamentos de la costa lo que facilita servicios a la mayoría de los peruanos.

***Dominio geográfico.*** El Perú tiene una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup> y es un país de enormes potencialidades geográficas; ya que tiene abundantes recursos naturales y una ubicación estratégica en el continente y en el mundo. Además de contar con un territorio de 2,500 km de largo, donde se encuentran desiertos en la costa del Pacífico, la Cordillera de los Andes en la sierra y llanura en la selva amazónica lo que permite tener una gran variedad de flora y fauna. El país cuenta con uno de los mares más ricos del mundo, 84 microclimas que posibilitan desarrollar actividad agrícola los 12 meses del año, ríos navegables en la selva, bosques, mixtura de pisos ecológicos y ecosistemas, recursos genéticos, una gran biodiversidad y minerales de todo tipo. Pero a pesar de todo esto, sigue siendo un país subdesarrollado (CEPLAN, 2011).

Un punto negativo es la accidentada y variada geografía de Perú, lo cual complica la conexión entre las poblaciones, dado que el país no cuenta con infraestructura adecuada, dificultando la presencia del Estado en algunas zonas (CEPLAN, 2011). A nivel nacional, el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable, con acceso a la cuenca del Pacífico. Por lo tanto, tiene acceso a más de 60 naciones, en Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica. Además, puede utilizar cuencas fluviales del río Amazonas y sus afluentes, así como rutas interoceánicas a través del canal de Panamá y el estrecho de Magallanes.

**Dominio económico.** En el año 2015 la economía en Perú cerró con un crecimiento de 3.3%, como resultado del contexto externo que ha sido adverso para el Perú. La coyuntura internacional, en cuanto a materia económica en el año 2015, ha sido desfavorable para los países exportadores de materias primas tradicionales, como consecuencia del bajo crecimiento económico de China, que es el principal consumidor de minerales, entre otros *commodities* (Fondo Monetario Internacional, 2015). El Perú ha mantenido un crecimiento positivo en su economía, desde el año 2007. Aun cuando, desde el 2014 se ve una desaceleración, por las razones explicadas previamente. Mientras que para el año 2017 se espera un incremento como consecuencia de proyectos de inversión pública viables, llegando a los S/ 1,348 millones, lo que supera en 194% el mismo periodo del año anterior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Tabla 10

*Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	12.1	13.6	-3.3	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	1.1
a. Consumo privado	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	4	3.3
b. Consumo público	4.3	5.4	13	5.6	4.8	8.1	6.7	6	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	27.4	30	-23.8	37.8	10	6.5	11.5	-3.1	-2.9	-3.9
Inversión bruta fija	22.22	24.4	-1.6	23	5.9	16.2	7.7	-2.1	-5.3	-4.6
- Privada	23.3	23.9	-9.1	25.5	10.8	15.5	6.9	-0.3	-4.3	-5.9
- Pública	17.1	26.8	33	15	-11.2	19.5	11.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	6.8	7.1	-0.8	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.9	4	9.5
4. Importaciones	21.3	24.1	-16.7	26	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto Bruto Interno	8.5	9.1	1	8.5	6.5	6	5.8	2.4	3.3	4

*Nota.* Tomado de “Estadística económica,” por el banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/billetes-y-monedas.html>

***Dominio tecnológico – científico.*** A pesar del crecimiento económico importante que ha tenido el Perú en los últimos años; lamentablemente en materia de tecnología el país se encuentra muy atrasado. El ranking de competitividad del World Economic Forum, elaborado sobre 138 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 88 en preparación tecnológica, habiendo bajado desde el puesto 69 en el año 2012. Mientras que innovación se sitúa en la posición 119. En tecnología, el país pierde posiciones, ya que el crecimiento económico ha estado soportado por la prosperidad minera, que se ha basado esencialmente en la extracción de recursos naturales, los cuales han sido vendidos y embarcados sin mayor valor agregado (Schwab, 2016).

***Dominio histórico/psicológico/sociológico.*** Perú ha atravesado una serie de etapas y acontecimientos de toda índole que hacen que el país tenga una inmensa riqueza cultural, patrimonial y social, la cual ha sido transmitida de generación en generación. El inicio de la población en el Perú se dio con la formación de pequeñas tribus y aldeas que luego desencadenaron en la formación y reproducción de varias culturas pre incas en todo el país, como la cultura Chavín que fue la pionera y que ejerció una enorme influencia cultural sobre el resto de culturas que fueron apareciendo.

Constitución Política del Perú (1993) aprobada mediante referéndum, la cual en su Artículo 43° señala lo siguiente: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes” (Título II, Capítulo I, Del Estado, la Nación y el Territorio). El Gobierno peruano está conformado por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

El poder legislativo reside en el congreso y está conformado por una sola cámara con 130 congresistas; el poder ejecutivo está conformado por el presidente de la república y el poder judicial cuya función es administrar justicia aplicando la ley. Además, el Estado

peruano para salvaguardar el Estado de derecho y la mayor eficacia en algunas labores, ha constituido algunos organismos autónomos que no dependen de ninguno de los poderes; tales como: (a) el Ministerio Público, (b) el Consejo Nacional de la Magistratura, (c) la Defensoría del Pueblo, (d) el Tribunal Constitucional, (e) el Jurado Nacional de Elecciones, (f) el Banco Central de Reserva del Perú, (g) la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), entre otros.

Luego de los tres poderes y organismos autónomos están los gobiernos regionales y los gobiernos locales, que emanan de la voluntad popular para la administración de cada una de las regiones, departamentos y ciudades. El Perú políticamente se divide en 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao). A su vez, los departamentos se dividen en 195 provincias y estas en 1,834 distritos.

**Militar.** Según el Artículo 165 de la Constitución Política del Perú (1993), “las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República” (Título II, Capítulo I). Estas fuerzas armadas están bajo la autoridad del Presidente de la República, ejercida por medio del Ministerio de Defensa y coordinado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Actualmente vienen cumpliendo un rol preponderante en la guerra contra el narcotráfico y terrorismo que existe en el interior del país.

En los datos de la Tabla 11, se presentan los montos invertidos en defensa nacional por la mayoría de los países de América Latina. A nivel general ha habido un crecimiento de 0.14% en el año 2013 y 0.16% en el 2014; mientras que Perú invirtió 14.5% más en 2013 y 11.5% en 2014, pero todavía representa el 4% del total, por debajo de Brasil, Argentina, Chile y Colombia.

Tabla 11

*Presupuesto en Defensa América Latina 2006 – 2016*

País	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Argentina	1,952,165,821	2,628,157,098	3,138,200,705	4,351,981,686	4,219,130,969	4,287,426,700
Bolivia	197,291,177	254,520,509	336,894,359	400,819,204	490,559,378	568,421,520
Brasil	13,692,057,669	26,202,709,813	33,055,029,481	35,512,467,812	31,629,440,741	19,978,247,480
Chile	3,177,404,842	4,459,645,809	4,778,329,754	5,878,940,198	5,511,299,093	4,571,174,008
Colombia	2,872,392,573	6,004,957,107	6,178,261,917	7,907,923,506	8,416,388,574	4,916,946,842
Cuba*	71,162,500	84,233,333	89,170,833	120,008,333	118,850,000	293,154,167
Ecuador	952,621,138	1,388,349,715	2,156,832,116	2,396,048,031	2,773,004,221	2,510,507,785
El Salvador	106,363,230	115,409,495	132,874,110	144,067,030	149,455,885	146,139,840
Guatemala	134,476,326	156,210,263	159,860,766	210,816,824	257,962,025	264,313,810
Honduras	63,175,260	121,183,088	172,194,128	188,926,130	252,646,424	332,560,070
México	3,288,106,264	4,706,150,462	4,875,854,577	6,287,762,898	7,299,439,730	5,978,115,551
Nicaragua	36,293,492	42,191,833	39,644,293	65,756,103	82,888,983	72,558,630
Paraguay	95,572,924	149,580,691	227,582,002	430,850,307	440,752,612	357,354,910
Perú	1,086,270,304	1,515,727,130	2,061,617,832	2,190,684,087	2,819,591,821	2,237,685,498
República Dominicana	213,117,635	269,120,373	332,298,929	353,297,867	417,072,353	454,610,819
Uruguay	215,709,213	316,844,107	622,039,810	705,969,493	650,718,647	770,840,944
Venezuela	1,867,024,633	3,351,756,259	2,501,244,477	3,900,098,861	5,567,765,086	8,549,765,946
Total	30,021,205,001	51,766,747,085	60,857,930,089	71,046,418,370	71,096,966,542	56,289,824,520
Variación %	0	72.43	17.56	16.74	0.07	-20.83

*Nota.* Tomado de “Capítulo 3: Los presupuestos,” por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2016, en Atlas comparativo de la defensa en América Latina y el Caribe: La región latinoamericana (pp. 38), Buenos Aires, Argentina: Autor.

### 3.1.3 Principios cardinales

En este acápite se describen los principios cardinales para el Perú, los cuales cubren los siguientes aspectos: (a) influencia de las terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** De acuerdo con D’Alessio (2015), la interacción entre dos estados nunca es bilateral; ya que siempre existen otras partes que están interesadas en que esta interacción se efectúe. A partir de los años 90 y con la apertura de nuestra economía al mercado internacional; el estado peruano ha tenido mucha interacción con el mundo; dando lugar a la firma de muchos Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo; en donde en cada uno de ellos de seguro hay más de un interesado por la firma del acuerdo mundo; dando lugar a la firma de muchos

Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios internacionales con países de todo el mundo; en donde en cada uno de ellos de seguro hay más de un interesado por la firma del acuerdo.

***Lazos pasados y presente.*** Que indica que lo ocurrido en el pasado afecta e influye en las expectativas del presente y futuro de las partes de una manera crítica; y de acuerdo a esto se dan las relaciones (D'Alessio, 2015). En este punto el Perú ya ha tenido amplia experiencia con países vecinos donde antes hemos tenido conflictos armados tales como Colombia, Ecuador y Chile, con quienes históricamente se han tenido diversos conflictos limítrofes. Por ello el Estado peruano al momento de discutir acciones o relaciones bilaterales de interés común; podrá verse influenciado por lazos del pasado al momento de tomar las decisiones.

Los intereses comunes de los países sudamericanos se orientan hacia sectores como el desarrollo energético, alimentación, agricultura, infraestructura, telecomunicaciones, recursos hídricos, turismo y salud; además, esperan ahondar la colaboración mutua en áreas comunes como el progreso económico y social, la preservación del medio ambiente y el diálogo intercultural como parte del proceso de integración interregional.

***Contrabalance de los intereses.*** Este aspecto implica que en la medida en que dos países mantienen relaciones se crean distintos intereses, por un lado, hay beneficios o ventajas, pero por el otro aparecen costos o factores en contra. Lo que corresponde es medir todas las consecuencias de cualquier relación, con una visión holística, para tomar las mejores decisiones (Alarco et al., 2010). En base a esto, el Perú debe reforzar las relaciones con los países con los cuales tienen acuerdos comerciales, exportando bienes y servicios correspondientes a las posiciones arancelarias donde no solo se goza de beneficios arancelarios sino en las cuales el país es competitivo.

Para Cazana (2009), la globalización es irreversible por lo que cada nación tiene que extraer la mayor cantidad posible de beneficios de este proceso, enfocándose en las bondades del intercambio comercial. Es por ello que incluso gobiernos que poseen distintas ideologías

políticas a las del Perú participan en acuerdos comerciales, como los tratados que se han establecido con Venezuela, con Bolivia e incluso con Cuba. Perú, desde finales del siglo XX tiene una clara postura de apertura comercial, al disminuir unilateralmente los aranceles y estableciendo acuerdos para facilitar el comercio internacional y atraer inversión extranjera directa.

***Conservación de los enemigos.*** Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No se recomienda ni ganar ni perder enemigos; el no tener enemigos genera monopolio, por tanto pérdida para el Estado de estrategias, innovaciones, etcétera (D'Alessio, 2015). El Perú es un país pacífico que no tiene actualmente enemigos declarados; tácitamente por la historia y el pasado, siempre vamos hacer rivales de Chile y Ecuador principalmente; países con los cuales los peruanos no deben de perder nunca la rivalidad existente ya que eso generaría pérdida de competitividad para el país.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Pasco**

La provincia de Pasco, como todo el Perú, se beneficia de la posición estratégica que se tiene, a lo que se le suman los acuerdos y tratados de libre comercio, permitiendo el acceso a gran cantidad de mercados para todo lo que se produzca en la región. Sin embargo, como se ha visto hay una gran dependencia de los minerales y los sectores extractivos, lo que se repite en la provincia y limita los ingresos. Otro elemento que se ha identificado es el crecimiento poblacional, que si bien es una oportunidad, debe vigilarse la migración interna hacia Lima, lo que podría perjudicar a Pasco, y ante esto está obligada a desarrollar fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo.

Así mismo, dentro de la matriz de intereses nacionales se punto: (d) “Recursos naturales y ambiente” por el potencial nacional destacando el gran y rico territorio de la

región Pasco, en el que se puede encontrar diversidad nacional, riqueza animal, grandes extensiones de terreno de cultivo, entre los principales.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

La provincia de Pasco, como todo el Perú, se beneficia de la posición estratégica que se tiene, a lo que se le suman los acuerdos y tratados de libre comercio, permitiendo el acceso a gran cantidad de mercados para todo lo que se produzca en la región. Sin embargo, como se ha visto hay una gran dependencia de los minerales y los sectores extractivos, lo que se repite en la provincia y limita los ingresos. Otro elemento que se ha identificado es el crecimiento poblacional, que si bien es una oportunidad, debe vigilarse la migración interna hacia Lima, lo que podría perjudicar a Pasco, y ante esto está obligada a desarrollar fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo.

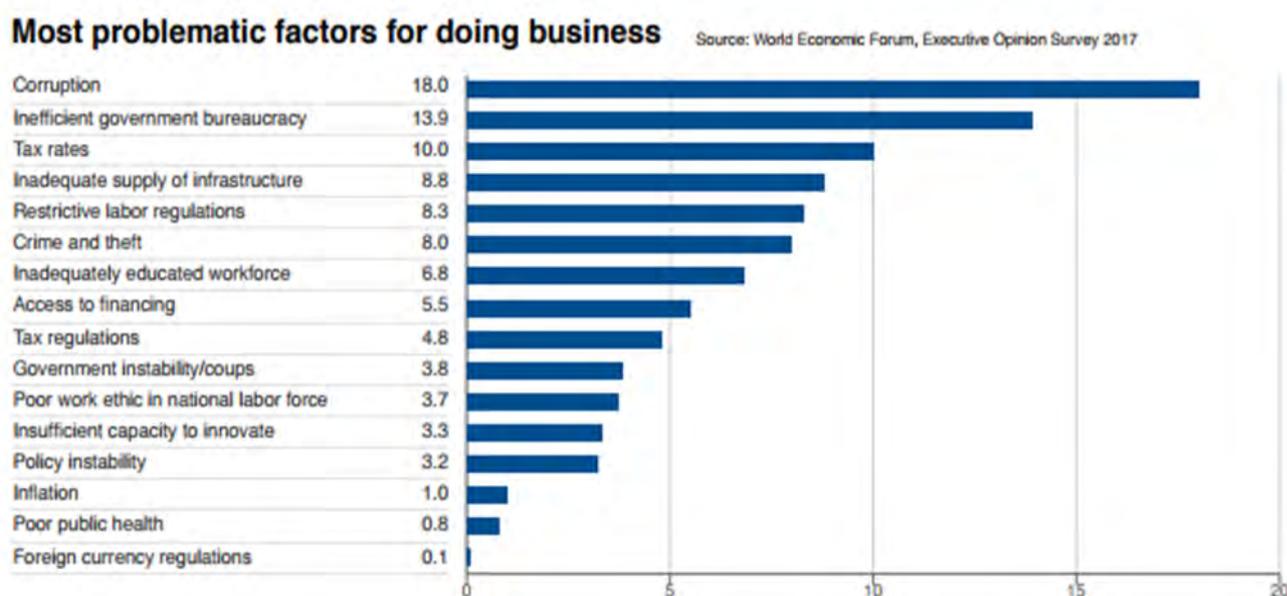
Así mismo, dentro de la matriz de intereses nacionales el punto: (d) “Recursos naturales y ambiente” por el potencial nacional destacando el gran y rico territorio de la región Pasco, en el que se puede encontrar diversidad nacional, riqueza animal, grandes extensiones de terreno de cultivo, entre los principales.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Las condiciones de los factores se refieren a la situación del país, en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D’Alessio, 2015). En este sentido, se analizan las condiciones de los factores orientadas al desarrollo de una ventaja competitiva o en su defecto a perjudicar su desarrollo. La competitividad que cada país tiende a depender de múltiples elementos o factores. Para el caso del Perú, se tiene que el país se ubicó en la posición 72 entre las 137 naciones evaluadas por el World Economic Forum (Schwab, 2018), lo cual es desfavorable. Perú cae cinco posiciones este año. La evaluación menos favorable en temas de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la

región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza tanto en instituciones públicas como privadas.

Durante el año pasado, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial también afectaron negativamente la competitividad del país. Al mismo tiempo, la infraestructura del país y la preparación tecnológica están progresando. En la Figura 9 se muestra la lista de factores, de la Encuesta de Opinión Ejecutiva que seleccionaron los factores más problemáticos para hacer negocios en el país clasificados entre 1 (más problemático) el factor de la corrupción y en el puesto 15 el factor de la regulación de la moneda extranjera. El puntaje corresponde a las respuestas ponderadas según su clasificación.



*Figura 9.* Principales problemas para hacer negocios en el Perú.  
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018”, por World Economic Forum (WEF), 2018. Recuperado (<http://www3.weforum.org/docs/gcr/2017-2018/PER.pdf>).

Porter (2010) señaló “Un país no puede ser competitivo sino mejora su productividad y mucho menos si sus empresas no son lo suficientemente competitivas. Por ello se debe impulsar tanto una educación de calidad como de la infraestructura, el respeto a la ley y, por supuesto, el destierro de la corrupción”.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

La base de la creación de ventajas competitivas desde las condiciones de la demanda, marca como premisa temas como la innovación. Según Porter (2014), los compradores que están informados son más exigentes y señalan a las empresas las necesidades y requerimientos del mercado, demandando altos niveles de calidad. Para las condiciones de la demanda, tres son los atributos principales: el tamaño y crecimiento de la demanda interna, la composición o naturaleza de las necesidades de los usuarios y los medios por el cual las preferencias de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros para generar demanda (D'Alessio, 2015).

Los consumidores de los países en vías de desarrollo, que tienen economías en crecimiento, se caracterizan por buscar marcas denominadas como aspiracionales, es decir que indican un alto nivel de estatus. Además, de que presentan la tendencia a aceptar rápidamente los nuevos productos que se lanzan al mercado. Este es el caso del consumidor peruano, el cual ha visto incrementar su capacidad financiera, siendo optimista, lo que lo impulsa a incrementar su consumo, aun cuando se mantiene cauteloso (Frenk, 2014).

En relación con el consumo privado se presenta la Figura 10, donde se observa una reducción durante los últimos años, manteniéndose alineada con la demanda interna y con el movimiento anual del PBI. Es así que en el 2014 se inició un período de desaceleración del crecimiento económico, cuando la demanda pasó de tener un incremento del 7.0% a alcanzar apenas 2.1% para este año. En cuanto al consumo público, el mismo se ha elevado, con el fin de estimular la economía nacional y con ello continuar creciendo como se ha hecho en la última década.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Cada nación desarrolla una estructura diferente en las formas de dirigir y organizar sus empresas, así como las estrategias que puedan implementar, de la misma manera la

rivalidad nacional es un estímulo poderoso para la creación de la ventaja competitiva, esta obliga a las empresas a reducir los costos, mejorar la calidad del servicio y crear nuevos productos y procesos.

En el Perú existe una libre competencia en el mercado en todos sus sectores lo cual dinamiza el mercado y lo orienta a ser más competitivo, así mismo en estos últimos años se han podido apreciar estrategias de crecimiento de tipo orgánico e inorgánico siendo esta última la más empleada como es el caso del grupo Intercorp o Grupo Romero que han optado por una estrategia de adquirir nuevos negocios.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Uno de los factores determinantes es la presencia de sectores afines que sean competitivos, los proveedores ayudan a que las empresas creen ventajas, por lo que deben trabajar de manera estrecha para crear nuevos productos e innovar (Porter, 2014). Al analizar los sectores relacionados, se ha encontrado que hay una relación positiva directa entre el incremento del crédito privado y el crecimiento económico nacional, es decir en la producción y comercialización (Levine, Loayza, & Beck, 2000).

En vista de lo anterior, en la Tabla 9 se observa la evolución que ha tenido el crédito en el país, el cual tuvo un incremento promedio anual del 12% en el período del 2010 al año 2014. Se puede visualizar un crecimiento constante en el crédito, que en entre el año 2010 y 2014 fue de 12%, tasa que se eleva al 16% para los préstamos al sector privado.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la Región Pasco**

Una nación puede ser competitiva en un determinado sector resulta casi imposible que pueda ser competitivo en todos los sectores en los que participa. En el caso de la provincia de Pasco las principales actividades son la agroexportación y la minería, por lo que debería enfocarse en una de estas dos industrias para poder desarrollar ventajas competitivas, tanto en factores básicos, como de eficiencia y de innovación. Ahora bien, se cuenta con

oportunidades como el crecimiento en la demanda y el consumo interno, junto con la disponibilidad de crédito para las actividades productivas.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación externa o auditoría de la gestión estratégica es una herramienta de planificación que permite identificar los factores externos claves que afectan de manera directa al sector en estudio, en este caso, la Región Pasco a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales, y demográficas (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El estado peruano con la finalidad de incentivar el desarrollo de las regiones promulgo la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), con la finalidad de fomentar el desarrollo de las regiones promoviendo la inversión pública y privada. Dicha Ley brinda a las regiones contar con autonomía política, económica y administrativa lo que les permite ejecutar actividades como el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y la administración de la propiedad pública.

El sector agrario ha sido objeto de periódicos incentivos fiscales que permiten su promoción tanto desde el punto de vista tributario del gobierno central, de los Gobiernos locales, así como contribuciones y aportaciones a la seguridad social. El 2000 mediante Ley 27360 se aprobaron normas de promoción del sector agrario declarando interés prioritario la inversión y el desarrollo del mismo. Los beneficios establecidos fueron los siguientes:

- Tasa de 15% sobre la renta de tercera categoría del impuesto a la renta;

- Exoneración del impuesto extraordinario de solidaridad (IES) aplicable a las remuneraciones de los trabajadores que laboren para empleadores de la actividad agraria, bajo relación de dependencia;
- Seguro de salud agrario (i.e., reciben todas las prestaciones del Seguro Social de Salud y el aporte es del 4% de la remuneración);
- La aplicación de una tasa especial de depreciación de 20% anual a las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen los beneficiarios durante la vigencia de la Ley.

Los beneficiarios que se encuentren en la etapa pre productiva de sus inversiones, podrán recuperar el IGV e impuestos a la producción e importaciones pagados por las operaciones de importación y/o adquisición local de bienes de capital, insumos, prestación de servicios y contratos de construcción, siempre que se utilicen directamente en la etapa pre productiva, la cual no podrá exceder de cinco años (SUNAT). Pueden acogerse al beneficio siempre y cuando se realicen alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollen cultivos y/o crianzas, excepto la industria forestal;
- Desarrollen actividades agroindustriales, cuando utilicen principalmente productos agropecuarios fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, excepto las relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza (mediante Decreto Legislativo N°1035, publicado el 25 de junio de 2008, se precisó que esta actividad también se encuentra comprendida en los alcances de la Ley 27360); y
- Desarrollen actividades acuícolas.

La Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998) busca el desarrollo de la región estableciendo condiciones para incrementar y fomentar la inversión pública y privada. El Estado por su parte cumplirá un rol muy importante ya que promoverá

obras de inversión pública que permitirán la ejecución de obras de infraestructura vial, turística y de energía, así como el desarrollo de programas socio-económicos en favor de las comunidades campesinas y étnicas. La ley comprende las actividades agropecuarias, acuicultura, pesca, turismo, y actividades manufactureras que se realicen en la zona. Todas ellas cuentan con beneficios tributarios aplicados al impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo, reintegro tributario, e impuesto a los activos netos, que sólo aplican si se cumple con los requisitos que establece el reglamento de dicha ley. Entre las regiones que conforman la Amazonía se encuentran Madre de Dios, Loreto, Ucayali, Amazonas y San Martín, así como algunos distritos y provincias de la región de Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, Huancavelica y La Libertad.

En la actualidad existen diversos convenios internacionales que permiten una mejor accesibilidad del café peruano a otros países ya que posibilita que pague menos tributos en los países de destino, entre ellos tenemos : (a) Acuerdo de libre comercio Perú-Chile, (b) Acuerdo de libre comercio Perú-AELC, (c) TLC con Corea, (d) TLC con China, (e) TLC con Canadá, (f) Acuerdo de promoción comercial Perú-EEUU, (g) Acuerdo de alcance parcial de naturaleza Comercial Perú-Venezuela, (h) Acuerdo de asociación económica Perú –Japón, (i) Acuerdo comercial Perú-Unión Europea, (j) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (k) Acuerdo de libre comercio Perú-Singapur, y (l) Comunidad Andina de Naciones (CAN) (MINCETUR, 2015).

El Perú, en los años 90 inició un proceso para pertenecer al sistema financiero internacional, con una serie de políticas de apertura al mercado y medidas claves en materia de comercio exterior que tenían como finalidad reposicionar al Perú en el mundo. Existen cuatro hitos importantes en los últimos 25 años: (a) el Decreto Legislativo N° 668, (b) el ingreso a la APEC, (c) la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, y (d)

la constitución de la Alianza del Pacífico. En el año 2009 entró en vigencia el TLC con Estados Unidos que fue el motor para hacer acuerdos con otros países (Salas, 2015).

Perú posee un Tratado de Libre Comercio con China desde el 2009. Los resultados han sido importantes para nuestro país: el gigante asiático se ha convertido en el primer socio comercial del Perú en el mundo. Según el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, Rogers Valencia destaca que existe un gran potencial para seguir ampliando nuestras exportaciones dentro de los cuales se considera el café de Pasco. Mediante la participación entre el sector público y privado como Mincetur, Promperú y quince empresas peruanas, el Perú inauguró en Beijing (China) su primera tienda multimarca: “Tienda Casa Perú” (MINCETUR, 2018).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

La economía mundial creció 3.7% en el 2017, tasa de crecimiento más alta registrada desde el 2011, debido al crecimiento simultáneo de la economía global. Las economías desarrolladas presentaron mayor dinamismo debido a la demanda interna, así el mercado laboral y de crédito, mientras que en las economías emergentes el dinamismo se debió por mayores precios de los commodities, mejores condiciones e impulso de China.

Según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú, para el 2018 se espera el crecimiento mundial de 3.8% y para el 2019 crecimiento de 3.7%, en consideración a la actividad manufacturera y de servicios, condiciones favorables en mercado laboral de las economías desarrolladas y recuperación del comercio global, como se detalla en la siguiente Tabla.

Tabla 12

*Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)*

	PPP%	Comercio Perú %	2016	2017*	2018*		2019*	
					RI Dic. 17	RI Mar. 18	RI Dic. 17	RI Mar. 18
Economías desarrolladas	41.9	47.3	1.7	2.3	2	2.3	1.9	2
De las cuales:								
1 Estados Unidos	15.5	18	1.5	2.3	2.3	2.7	2	2.2
2 Eurozona	11.8	11.2	1.8	2.5	2.1	2.3	1.8	2
3 Japón	4.4	3.1	1	1.7	1.1	1.3	1	1
4 Reino Unido	2.3	1.2	1.8	1.8	1.3	1.4	1.3	1.4
Economías en desarrollo	58.1	52.7	4.2	4.7	4.9	4.9	4.9	4.9
De las cuales:								
1 Asia emergente y en desarrollo	31.6	28	6.4	6.5	6.5	6.5	6.4	6.5
China	17.8	22.9	6.7	6.9	6.4	6.5	6.2	6.3
India	7.2	2.4	7.1	6.7	7.6	7.4	7.9	7.8
Comunidad de Estados								
2 Independientes	4.5	0.6	0.4	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Rusia	3.2	0.5	-0.2	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7
3 América Latina y el Caribe	7.9	21.9	-0.5	1.4	2.4	2.2	2.7	2.7
Brasil	2.6	4.5	-3.4	1	2.5	2.5	2.4	2.4
Chile	0.4	3	1.7	1.5	2.9	3	2.7	3
Colombia	0.6	2.6	1.6	1.8	2.9	2.9	3	3
México	1.9	2.9	2.4	2.1	2	2.2	2.5	2.5
Perú	0.3	-	4	2.5	4.2	4	4.2	4
Economía Mundial	100	100	3.1	3.7	3.7	3.8	3.6	3.7

Nota. \*Proyección. Tomado de Reporte de Inflación Marzo 2018. Banco Central de Reserva del Perú (2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

A pesar de la tasa de crecimiento, la proyección de crecimiento presenta una serie de riesgos a la baja, dado que se estima que en los mercados financieros, existe el riesgo de un ajuste desordenado y de correcciones bruscas en el precio de los activos ante cambios en las políticas de retiro de estímulo monetario, como la difusión de indicadores de Estados Unidos que el mercado interpretó como elementos que llevarían a la Fed a un mayor ajuste de tasas de interés, mientras que en lado comercial se mantiene el riesgo de protección a la política comercial de Estados Unidos (BCRP, 2018).

En la siguiente Figura, se aprecia el dinamismo del PBI de las principales economías, en la cual se muestra a la economía de Estados Unidos con una tasa de crecimiento de 2.3%.



Figura 10. Crecimiento del PBI

\*Proyección. Tomado de Reporte de Inflación Marzo 2018. Banco Central de Reserva del Perú (2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

al cierre del 2017, reflejó un comportamiento favorable en la mayoría de componentes del gasto. De la mano a un escenario fiscal más expansivo, la proyección de crecimiento se estima al alza para 2018, de 2.3 a 2.7%, y para 2019, de 2.0 a 2.2%. En la Eurozona, se proyecta un alza a 2.3% para el 2018 y de 2%, para el 2019, la economía creció 2.5% en el 2015 debido a la demanda interna como la confianza de los consumidores y empresas, y el entorno favorable internacional. La economía China creció 6.7% en el 2017, y se proyecta el crecimiento de 6.5% y 6.3% para el 2018 y 2019. En América Latina, las economías se

mantuvieron en rango positivo con rango de inflación explícitas, apoyado por altos precios de los commodities y de entrada de capitales, se estima el crecimiento de la región en 2.2% y 2.7% para el 2018 y 2019 (BCRP, 2018).

El PBI peruano creció en el 2017 2.5% luego de que el 2016 presentó una tasa de crecimiento de 4%, esta desaceleración se debió por el menor consumo privado y la inversión en el sector privado como público. El consumo privado se mostró afectado por las consecuencias del Fenómeno del Niño Costero y una débil evolución del mercado laboral. La inversión privada como pública, empezó a presentar índices positivos después de las afectaciones del caso Lava Jato. Los términos de intercambio impulsaron la recuperación de la inversión minera, el cual creció 42% en el último trimestre del 2017, asimismo la inversión pública mostró recuperación debido al Plan de Reconstrucción y de obras asociadas a los Juegos Panamericanos.

Según el análisis del Ministerio de Comercio y Turismo, en el primer semestre del 2017 las exportaciones de Pasco cayeron 69% asociados a la reducción de la actividad minera. En el rubro agropecuario, las exportaciones de café crecieron 85%, en el mismo año la inflación sufrió una variación promedio anual de 2.8% con relación al 2016 según el BCRP. Los sectores que ofrecen mayor atracción para la inversión son los que presentan mayor crecimiento, en el caso del país fueron los sectores Manufactura con una variación del 8.78%. En el caso de Pasco los sectores con mayor crecimiento fueron Pesca y Acuicultura, Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, Transporte y Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, este último sector es el que aporta mayor valor económico a la región.

Tabla 13

Pasco: Valor Agregado Bruto (*Variación Porcentual*) 2015 – 2016

Valor Agregado Bruto	Variación Perú 2015 - 2016	Variación Pasco 2015 - 2016	Peso de VAB en Pasco
Extracción de Minerales y Servicios Conexos	2.83%	3.0%	61.1%
Otros Servicios	-1.86%	3.3%	9.8%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	7.68%	3.4%	6.9%
Construcción	4.27%	-5.3%	6.3%
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	2.82%	1.9%	4.7%
Administración Pública y Defensa	12.60%	6.0%	3.9%
Transporte	-0.55%	4.0%	2.1%
Manufactura	8.78%	-0.1%	1.8%
Electricidad, Gas y Agua	4.06%	-14.2%	1.2%
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	-9%	11.7%	1.1%
Alojamiento y Restaurantes	3.79%	2.4%	1.1%
Pesca y Acuicultura	2.50%	16.3%	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>3.98%</b>	<b>2.4%</b>	

Nota. \* Banco Central de Reserva del Perú (2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Se estima que la población del Perú al 2016 alcanza los 33 millones de habitantes, mientras que Pasco alcanza una población de 310, 578 habitantes según INEI. La densidad poblacional de Perú es de 24.5 habitantes por km<sup>2</sup> y la densidad de 10.5 habitantes por km<sup>2</sup>, siendo la provincia de Pasco la más poblada y la provincia de Oxapampa la menos poblada con 4 habitantes por km<sup>2</sup>. La esperanza de vida en Pasco es de 72.5 años de edad, el analfabetismo en hombres representa el 2.9% mientras que en mujeres es el 11.1%, la cobertura de salud es de 53.3%, la desnutrición crónica de niños menores de 5 años alcanza el 26%, los niños con anemia menores de 3 años representan el 55%.

El PEA ocupada alcanza 152, 120 que representa el 49% de la población, mientras que el PEA desempleada llega al 2.12%, el ingreso promedio mensual por hogar alcanza los 835 soles. Los hogares con agua potable son el 60.3% y con desagüe son el 48.1% del total,

siendo esta una situación precaria de la región Pasco. La población con educación superior universitaria representa el 18.6%.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

A El Valor Agregado Bruto de la región Perú en el sector en el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicio de Información creció 8.8% y la región Pasco creció 11.7%, impulsado por el incremento de la telefonía móvil y el desarrollo de internet que está haciendo crecer las comunicaciones y abaratando costos según el INEI con respecto al 2015, Dentro de la población de Pasco los hogares con acceso a internet representan el 4.3%. El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) invertirá 600 millones de soles en innovación tecnológica agrícola durante los próximos 5 años (Barandarian 2018). Seguridad Alimentaria y cambio climático son los dos grandes campos a los que se orientará las actividades del INIA.

Con el objetivo de brindar acceso a internet de alta velocidad a las regiones del interior del país, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha implementado en el año 2016 la red dorsal nacional de la fibra óptica, que permite la interconexión de 180 capitales de provincia con acceso a internet, entre las que se encuentran las 10 capitales de las provincias de la región San Martín. Por otro lado, MTC a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (Fitel) tiene 21 proyectos regionales para interconectar a 1,516 capitales de distrito, de los cuales se encuentran en proceso de ejecución ocho proyectos en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Pasco, Cajamarca, Cusco, Piura y Tumbes. Cinco proyectos están encargados a Proinversión que corresponden a Ica, Lima, Amazonas, Junín y Puno; cuatro proyectos cuentan con viabilidad y corresponden a las regiones de Tacna, Moquegua, Ancash y Arequipa. Las últimas cuatro regiones, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín aún siguen en evaluación por la oficina del programa de inversiones del MTC a fin de que puedan obtener la viabilidad y estar listos para ir a Proinversión. La

implementación de la red dorsal permitirá un mayor uso de las Tecnologías de la Información (TIC) por parte del Estado, empresas y público en general y, permitirá impulsar programas como la teleeducación, la tele salud y el gobierno electrónico, beneficiando el desarrollo social y económico del país, en especial de los sectores rurales (Díaz, 2017).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La nueva prioridad de la sostenibilidad del medioambiente no niega la necesidad de que la agricultura siga contribuyendo al crecimiento, al alivio de la pobreza y a una mayor seguridad alimentaria; pero ahora se exige que la agricultura haga todo eso de una forma que no degrade el medioambiente (Rendón, 2010). El Perú avanza por el camino de la modernidad y el sector agrario se ha convertido en un potente propulsor de este desarrollo (“CADE Ejecutivos,” 2013). La pobreza, que aún continúa siendo un obstáculo para el desarrollo nacional, está siendo enfrentada directamente por oportunidades que está ofreciendo la agricultura moderna peruana, agricultura tecnificada y basada en principios de apertura y competitividad.

Fenómenos ambientales y el cambio climático. Para el Sector este punto probablemente es uno de los más sensibles de mencionar. Según el Tyndall Center de Inglaterra, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras. Esta vulnerabilidad es calculada a partir de su exposición, sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático. Según este Centro, en este siglo se tendrían los siguientes cambios (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015): La temperatura subirá 2°C en promedio, con un rango de 1°C a 5.8°C dependiendo de la latitud y ubicación; aumentará la frecuencia de inundaciones y sequías en algunas zonas; y el nivel del mar se elevará en un rango medio estimado de 50 cm (i.e., 15 cm y 90 cm, como mínimo y máximo, respectivamente).

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base al análisis externo realizado, se identifican las oportunidades y las amenazas de la organización. D'Alessio (2015) definió la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) como aquella que permite resumir y evaluar la información obtenida del análisis PESTE, para luego cuantificarlos e identificar las oportunidades y amenazas del entorno, de tal manera que las organizaciones puedan responder a estos factores de manera ofensiva o defensiva. Para la región Pasco, se elaboró la Matriz MEFE, obteniéndose una ponderación de 2.61, que se encuentra por debajo del promedio, por tanto no se está capitalizando óptimamente las oportunidades ni neutralizando las amenazas de la mejor manera.

Tabla 14

#### *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Gobierno declara mediante la Ley N° 30658 de Interés Nacional de ferias y eventos internacionales de Café.	0.15	4	0.60
2. Demanda internacional por productos mineros como cobre, plata y zinc.	0.09	4	0.36
3. Incremento de la producción del sector agrícola.	0.08	4	0.32
4. Exoneración de impuestos extraordinario de solidaridad (IES) para la Amazonía.	0.07	3	0.21
5. Incentivo financieros del gobierno para el sector agroexportador.	0.06	3	0.18
6. Inversión del gobierno en innovación tecnológica productiva y redes de transporte vial.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.52		1.88
Amenazas			
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	0.15	2	0.30
2. Volatilidad de los precios de minerales.	0.10	2	0.20
3. Conflictos sociales en zonas rurales.	0.08	1	0.08
4. Retroceso en las acciones orientadas al proceso de descentralización por falta de credibilidad de nuevos gobernantes.	0.06	1	0.06
5. Contaminación ambiental de la minería.	0.05	1	0.05
6. Infraestructura deficiente de carreteras y caminos.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.48		0.73
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.61</b>

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque gerencial, de F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

### **3.5 La Región Pasco y sus Competidores**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

La región Pasco, tiene dos grupos de proveedores como en todas sus provincias; de bienes y de servicios. Dado que la región cuenta con recursos públicos y está bajo jurisdicción del estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios. De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, se puede vender al estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. La OSCE es el organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional, tiene funciones de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población.

Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros también se encuentran con una limitación de poder de negociación, adecuándose a las leyes adscritas del gobierno peruano para la creación y operación de empresas de bienes y servicios. Gracias a que la contratación de bienes y servicios se rigen bajo la ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972, sobre la transparencia en los procesos que deben ser públicos se restringe el poder de los proveedores frente al presupuesto asignado a la entidad.

#### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que la población de Pasco, posee un bajo nivel educativo, por lo cual la gestión de sus recursos es monótono, y

está basada considerablemente en trueque. Por lo tanto, su poder de negociación es relativamente bajo.

Dada los productos que brinda Pasco, los productos agropecuarios como el cacao, café, y frutales cítricos, son en principio para el mercado nacional; sin embargo, estos también pueden ser representativos si igualan la calidad y cantidad de los estándares mínimos, en tanto que sus principales clientes de estos productos son el mercado local y regional, como las regiones anexas de Junín, Huánuco, Lima y otros.

Asimismo, estos productos sirven para el acopio de los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado interno como externo, impulsado por el gobierno como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, existe una buena y alta negociación con los compradores asistidos por ferias y expoferias, donde se promocionan las bondades de los productos como también mayores ventajas económicas para los productores.

El sector Turismo y el gobierno provincial aceptan las medidas brindadas por ley, por lo que ofrecen el servicio dado sin negociación con sus potenciales consumidores o compradores. Los principales turistas que visitan la región Pasco en el 2016, el 71% fueron hombres y el 29% mujeres, de los cuales el 44% provinieron de Lima, el 16% de Junín, el 7% de Trujillo, el 6% de Pucallpa, entre otros.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Pasco, se ve amenazada por las provincias en las que se hace una mejor gestión administrativa que les permite el desarrollo de diversos sectores como el agrario, de turismo o minería. El desarrollo de otras provincias, como Junín, Ayacucho y Puno, son una amenaza que hace que Pasco, no sea atractivo para inversiones. La municipalidad de la provincia debe invertir mucho esfuerzo en la gestión del gobierno local que en forma conjunta con el gobierno regional y central puedan lograr una mayor inversión pública y conseguir las

condiciones óptimas para que se puedan desarrollar las actividades a favor del beneficio de la población de la provincia.

Los productos del sector agroindustrial son los que presentan un alto nivel de sustitución por los mismos productos de otras zonas o regiones. Los diferentes países se encuentran en constante competencia y ofrecen productos similares al mercado atractivos para la exportación. Por otro lado, existen atractivos turísticos que no han sido potencialmente reconocidos ni promocionados, por lo que existen sitios arqueológicos y turísticos que requieren ser explorados y promovidos por el gobierno local, regional y nacional, en su afán de atraer el turismo para cada zona o región. Con ello, la oferta del turismo es amplia puesto existen diferentes zonas y regiones con distintos destinos para el turismo tradicional, de aventura, de descanso, étnico, entre otros.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La amenaza de entrantes a las principales actividades económicas de Pasco es alta, siendo Pasco una región relativamente pobre, con bajos niveles de educación y salud y relativamente aislada aun siendo de características similares las provincias más cercanas no representan una amenaza significativa.

En el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplia dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones favorables para el inversionista nacional como internacionales permite que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando la infraestructura de la zona o región.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

De acuerdo a las características señaladas por las actividades de Pasco, la competencia entre las empresas es fuerte, lo que hace que el mercado sea exigente y

competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. El mercado agroindustrial se muestra atractivo para el mercado de exportación; por lo que muestra las estadísticas los principales productos tradicionales de exportación como el oro, plata, zinc, café, cacao orgánico, entre otros. Las empresas agroindustriales y los productores zonales buscan especializarse con los productos agropecuarios brindando los estándares de calidad exigidos en el mercado nacional e internacional.

### 3.6 La Región Pasco y sus Referentes

Pasco, tiene como referentes a las provincias extranjeras como ideales próximas de desarrollo como Antioquia en Colombia y La Plata en Argentina, regiones con bastos recursos minerales, turísticos y agropecuarios. En relación a la producción de café, según la International Coffee Organization, los mayores productores de café a nivel mundial en el 2016 son Brasil, Colombia y Vietnam, por lo que su calidad y aspectos estratégicos se tienen como una región referencial Antioquia en Colombia.

En cuanto al turismo y los productos mineros, la región Pasco tiene como referencia a la región Chihuahua en México por su diversidad turística y su potencial minero en Plata. Según el World Mining Congress, el mayor productor de plata es la región de México con una producción de 5,765.7 kg en el 2014, seguido de Perú, Chile y Bolivia, como se muestra en la siguiente Figura 11, estos recursos les permite incentivar la inversión en infraestructura

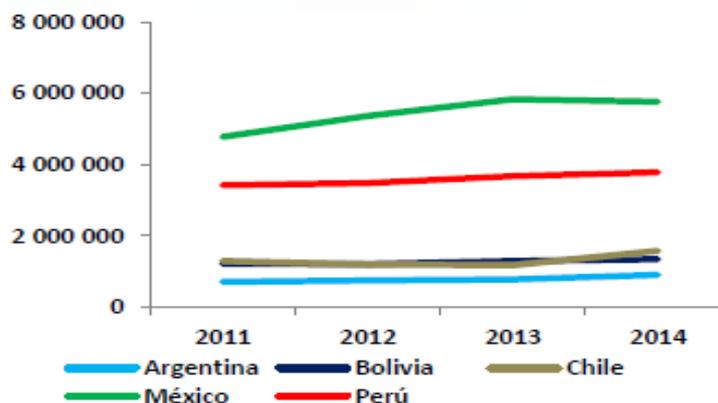


Figura 11. Evolución de la Producción de Plata 2011 - 2014 (Kilogramos)  
 Tomado de Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería. Osinergmin (2016). Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documento/Institucional/Estudios\\_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documento/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf)

que se muestra insipiente, asimismo el apoyo del estado y de otras instituciones permitirá la promoción e inversión en el desarrollo de otros sectores, generando nuevas rutas de turismo y el bienestar para la región desarrollando otras actividades económicas.

### 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una organización, mostrando fortalezas y debilidades, siendo el objetivo de la MPC mostrar cómo está una organización con respecto a sus competidores para luego diseñar estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector (D'Alessio, 2015). El análisis competitivo de la región Pasco ha tomado en cuenta las provincias con los cuales comparte varios factores como: ubicación geográfica, factores socioculturales, actividades económicas, accesibilidad a servicios públicos, vías de comunicación, problemática medioambiental, entre otros.

Tabla 15

#### *Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*

	Peso	Región Pasco		Región Junín		Región Ayacucho	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Diversificación de mercados (países de destino) con exportaciones no tradicionales.	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2. Inversión en infraestructura (hidráulica, carreteras)	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3. Tecnología e Innovación en las operaciones productivas agrícolas.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4. Disponibilidad de tierras de cultivo	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5. Planes de contingencia para riesgos de desastres	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6. Diversidad de atractivos turísticos.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Inversión privada en infraestructura hotelera y gastronómica.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
8. Eficiente ejercicio de las autoridades	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
9. Inversión en educación y salud.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
Total	1.00		2.36		2.64		3.60

Nota: 4= Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

Se consideraron para la matriz las regiones de Quito en Ecuador y La Plata en Argentina. En la Tabla 16 se evidencia que estas regiones, alcanzan las ponderaciones más altas con 2.1 y 2.3 respectivamente.

Tabla 16

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

	Peso	Pasco		Antioquia (Colombia)		Chihuahua (México)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Diversificación de mercados (países de destino) con exportaciones no tradicionales.	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2. Inversión en infraestructura (hidráulica, carreteras)	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3. Tecnología e Innovación en las operaciones productivas agrícolas.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4. Disponibilidad de tierras de cultivo	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5. Planes de contingencia para riesgos de desastres	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6. Diversidad de atractivos turísticos.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Inversión privada en infraestructura hotelera y gastronómica.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
8. Eficiente ejercicio de las autoridades	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
9. Inversión en educación y salud.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
Total	1.00		2.36		2.64		3.60

Nota: 4= Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha presentado una evaluación externa de Pasco, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas, así como la evaluación con otras competitivas (Porter, 2001), el análisis del entorno PESTE; con los principales resultados presentó la Matriz MEFE con una ponderación de 2.61. Los competidores de la región Pasco, encontrando factores similares y de gran competitividad a Junín y Ayacucho, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a Pasco en el mercado nacional como internacional.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015). Para el presente análisis se han utilizado datos recogidos de la Municipalidad Provincial de Pasco y sus distritos, del Gobierno Regional de Pasco, y de otras fuentes pertinentes. El resultado de este capítulo será la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se presentan las fortalezas y debilidades de la provincia de Pasco.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de la Región Pasco, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). Este análisis presenta ocho caracteres que representan las áreas funcionales dentro del ciclo operativo. Estas son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio 2015).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Conforme a la Constitución Política del Perú - Artículo 192: “Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad. En armonía con las políticas, planes

nacionales y locales de desarrollo” son competentes para “Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil”. La Región Pasco cuenta con un plan de desarrollo concertado que data del año 2015 al 2021.

La Región Pasco cuenta también con un Plan de Estratégico Institucional 2017 -2019, aprobado con RER N° 0079-2017-G.R. PASCO/GOB en ejecución, que se trabaja y evalúa a través de planes operativos anuales que gozan de presupuesto público a fin de alcanzar sus objetivos. La estructura en el Gobierno Regional está liderada por el Gobernador, el Sr. Ing. Teódulo Quispe Huertas, se cuenta con una estructura orgánica compuesta de personal e infraestructura, iniciando con una Vicepresidente Regional a cargo del Sr. Rubén Tejada Ramos, Cristian Velita Espinoza (Gerente General Regional), Edwin Vidalón Gálvez (Gerente Regional de Desarrollo Económico), Edward Córdoba Lazo (Gerente Regional de Infraestructura), Reiner Espinoza Padilla (Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial), Jorge Oblitas Pimental (Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente), Zully Roncal Cárdenas (Subregional de Oxapampa), Susan Aliaga Vílchez (Subgerencia de Estudios de Pre inversión), Edgar Córdoba Lazo (Sub Gerencia de Liquidaciones y Transferencia), Deysi Benavides (Sub Regional de Planeamiento Estratégico y Acondicionamiento Territorial), Reiner Espinoza (Subgerencia Regional de Presupuesto y Tributación), Christian Silva Macetas (Subgerencia de Promoción y Gestión de Inversiones Privadas), y Javier Martínez Espinoza (Subgerencia de Supervisión de Obras).

El 21 de abril de 2017 se aprobó con ordenanza regional ROF 2017 - Reglamento de Organización y Funciones 2017, aprobado con Ordenanza Regional N° 408-2017-G.R.P/CR la última modificación al reglamento de organización y funciones (ROF) del Gobierno Regional de Pasco. El organigrama se puede observar en la Figura 12.

El Gobierno Regional cuenta con todos los documentos de gestión debidamente elaborados y actualizados como indica en su portal institucional web 2018, como: Plan Operativo Institucional, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos (MAPRO), Manual de Clasificación de Cargos, Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Presupuesto Analítico de Personal, Presupuesto Participativo, Reglamento Interno de Servidores Civiles anualmente se les hace una retroalimentación, y cada dos años se realiza su respectiva modificación.

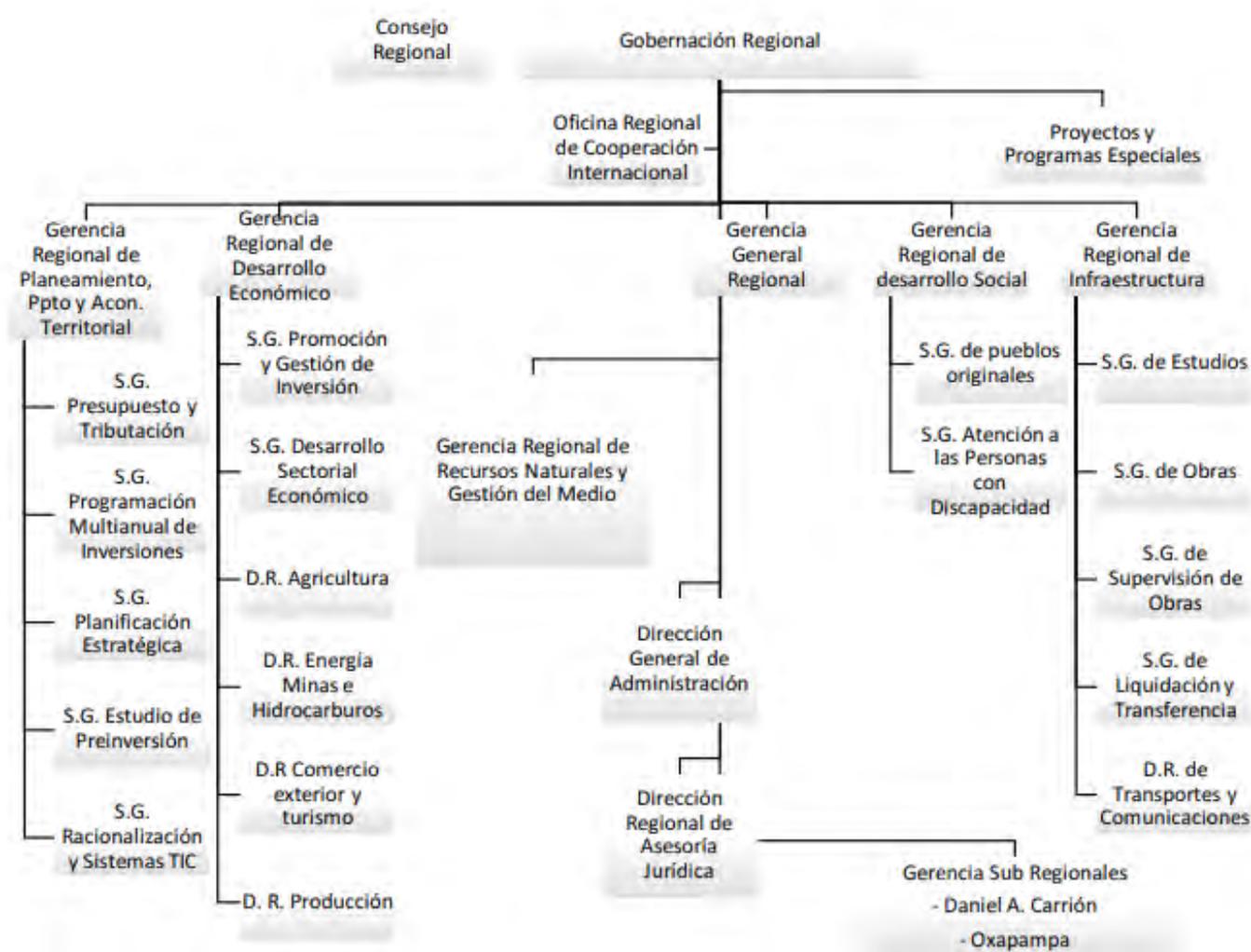


Figura 12. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Pasco  
Tomado de *Organigrama Institucional*, por el Gobierno Regional de Pasco, 2017<sup>a</sup>. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/institucional/organigrama>

Sin embargo, a pesar de la existencia de los documentos de gestión antes mencionados, éstos no son usados ni conocidos por el personal de cada área, sino que por el contrario se encuentran archivados y solo los utilizan para realizar alguna revisión y/o responder algún problema de procedimientos administrativos de forma correcta, por alguna falla en el trabajo o problema judicial.

Cabe indicar, que el Órgano de Control Institucional, que es efectiva porque realiza el control posterior a los actos y operaciones de la entidad, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento de Plan Anual de Control indicada por la Contraloría General de la República. Incluye también la realización de auditorías a los estados financieros y presupuestos, así como a la gestión municipal, siendo un control preventivo, con la finalidad de contribuir a las mejoras de la gestión.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El Marketing es "...la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización..." (D'Alessio, 2013, p. 176)

La propuesta a través de este Plan Estratégico es que la Región Pasco desarrolle y dinamice su economía con base en su capacidad productiva agrícola de café con productos de buena calidad para el mercado interno y externo, el desarrollo del turismo y minería responsable como fuente generadora de ingresos y empleo.

**Producto.** Con respecto al producto agrícola del café, existe una superficie cosechada entre 7,7 y 10,8 mil hectáreas en los últimos 5 años (10,8 mil hectáreas durante el 2015), lo que constituye el principal cultivo para la industrialización y/o exportación agrícola tradicional. En los últimos años, se observa una mayor producción de café orgánico, siendo el distrito de Villa Rica, en la provincia de Oxapampa, el que registra los mejores rendimientos

y excelente calidad a nivel nacional e internacional, por lo que recibió en agosto de 2010 la denominación de origen por parte de INDECOPI como "Café Villa Rica".

La producción minera de la Región Pasco está concentrada en el cobre, plomo, zinc, oro y plata a través de concesiones mineras. Según el Anuario Minero 2017 del Ministerio de Energía y Minas, la Región Pasco tiene declarado las siguientes reservas en Plata: 7,014 TMF Probables y 5,275 TMF Probadas; Reservas en Zinc: 1,737 miles TMF Probables y 1,564 miles TMF Probadas; Reservas en Plomo: 661 miles TMF Probables y 604 miles TMF Probadas.

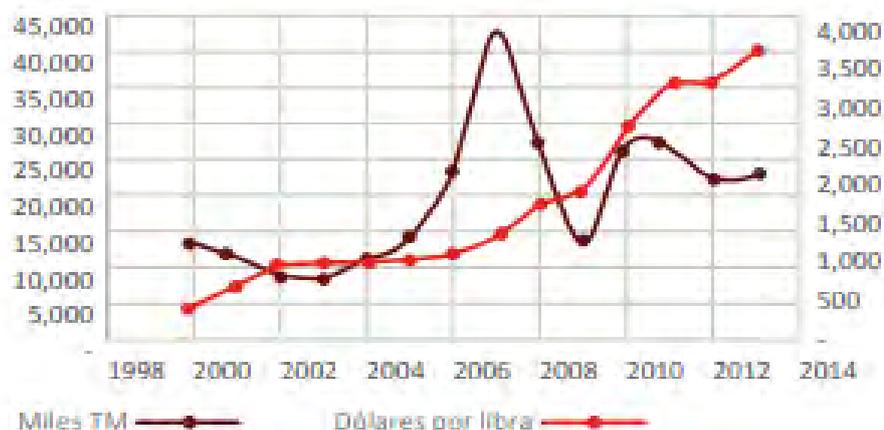
En el sector turismo, se encuentran como principales atractivos turísticos el Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera, Laguna de Punrun, Iglesia San Pedro de Ninacaca, Iglesia Inmaculada Concepción de Vicco, El Parque Nacional de Yanachaga, Catarata de León, Catarata El Encanto, Puente Colgante de Pozuzo, Iglesia de Santa Rosa, y Casonas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), a través del Plan Copesco Nacional, inició la construcción de una obra "Mejoramiento de los servicios turísticos públicos de la ruta del café, para la región Pasco-Componentes Vías".

Esto beneficiará a más de 300 mil turistas y generará un incremento de actividades económicas relacionadas al turismo como hoteles, restaurantes, centros de recreación.

Desde el 2007 al 2016 se observa un crecimiento de 65% en VAB Valor Agregado Bruto de la actividad de Alojamiento y Restaurantes, esta cifra tiene un crecimiento promedio de 6% anual, según el INEI 2018.

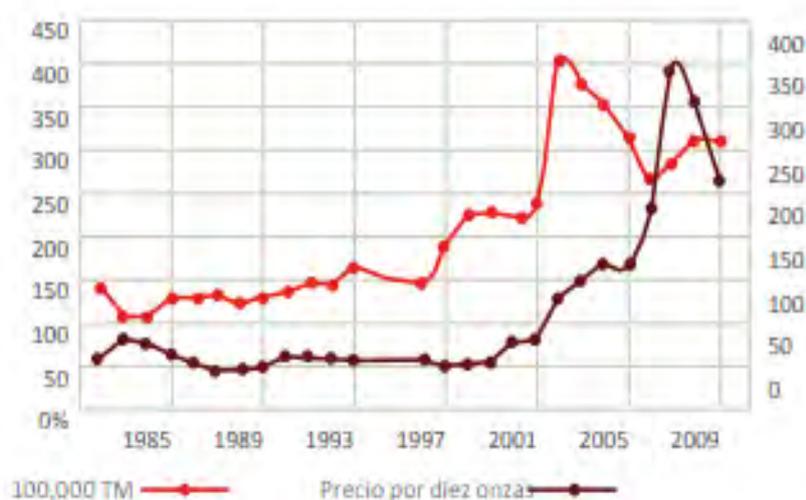
**Precio.** La producción minera de la Región Pasco explica el 99.7% de las exportaciones totales de la región. Los principales productos exportados, en volumen, son el cobre (43.7%), la plata (37.7%) el zinc (7.5%), el oro (6.4%) y el plomo (4.6%). En términos de valor, los concentrados de zinc constituyen el principal producto con una participación del 50% del valor bruto de producción (VBP) minero de la región (BCRP, 2013).

En la siguiente Figura 13 se observa las tendencias desde el año 2000 de la producción de cobre de la región, así como de la cotización internacional del metal. En primer lugar, el aumento considerable en el precio promedio del cobre que hoy es alrededor de tres veces el valor que tenía en el año 2000.



*Figura 13.* Evolución de la producción del cobre vs cotización internacional  
Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de la Región Pasco (2015). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

En la siguiente Figura 14, se observa la trayectoria de la producción de plata y su cotización internacional desde 1985. Al igual que en el caso del cobre, destaca el enorme crecimiento en la cotización internacional. Así, el precio promedio de la onza de plata en el 2013 alcanzó los US\$ 20, es decir cuatro veces el valor promedio entre 1990 y el 2003.



*Figura 14.* Evolución de la producción de la plata vs cotización internacional  
Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de la Región Pasco (2015). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

En la siguiente Figura 15, se observa las trayectorias tanto de la producción de zinc como de la cotización internacional del metal desde el 2000. La empresa Volcán S.A.A., que opera en la región es una de las más importantes productoras de zinc en el Perú y en el mundo. Así, en el 2013, la producción de zinc de Volcán S.A.A. representó alrededor de un 20% de la producción nacional y solamente fue superada por Antamina.

La producción de plomo también ha mostrado una tendencia decreciente en la región producto de los menores volúmenes de concentrados de la unidad minera Cerro de Pasco, como se puede observar en la Figura 16. Ello ha ocurrido, nuevamente, a pesar de las mayores cotizaciones del metal observadas desde mediados de la década pasada.

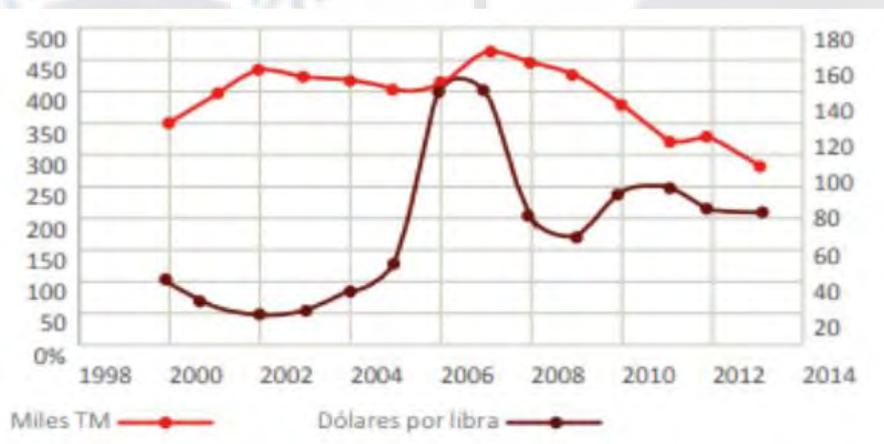


Figura 15. Evolución de la producción del zinc vs cotización internacional  
Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de la Región Pasco (2015). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

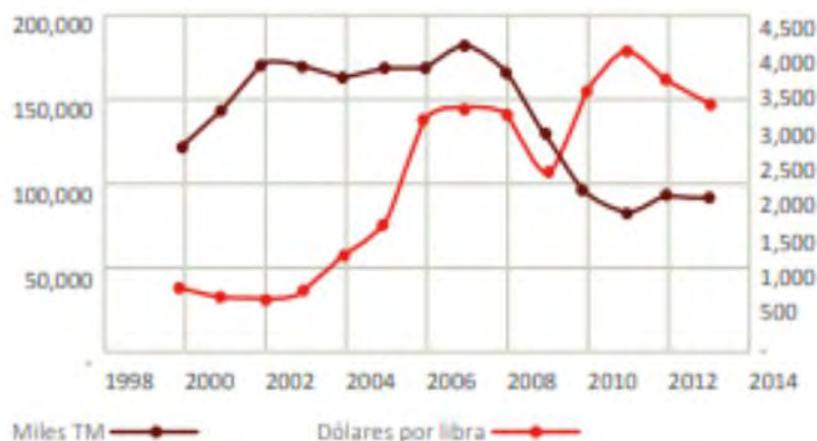
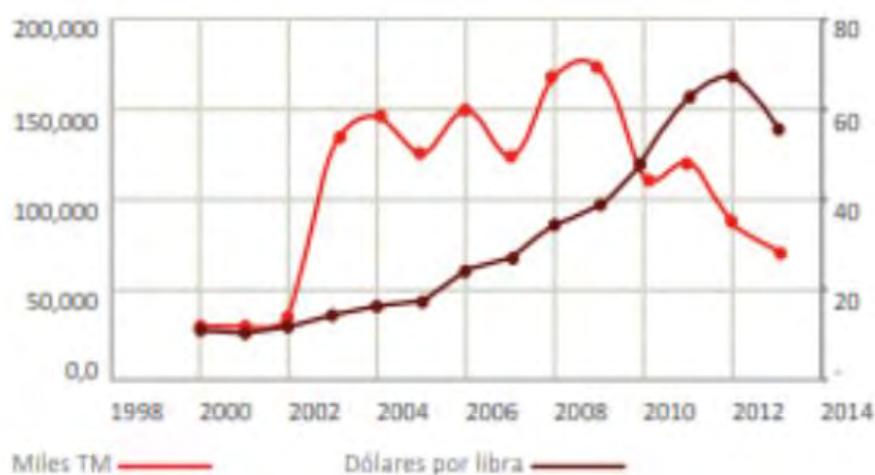


Figura 16. Evolución de la producción de plomo vs cotización internacional  
Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de la Región Pasco (2015). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

Finalmente, en la siguiente Figura 17 se observa la cotización del oro y la producción aurífera de Pasco desde inicios del presente siglo. Está clara la tendencia ascendente en la cotización del metal. Sin embargo, la producción ha mostrado más bien una tendencia decreciente pues no se han ubicado reservas importantes de oro en la región desde hace décadas.



*Figura 17.* Evolución de la producción del oro vs cotización internacional  
Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de la Región Pasco (2015). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

Según el INEI, en el 2015 la Región Pasco fue reconocido como el cuarto productor de café, siguiendo a San Martín, Cajamarca y Amazonas. El precio promedio de chacra alrededor de 6.48 soles por kilogramo. El precio del café de exportación del mercado peruano registró los siguientes precios FOB referenciales en el 2015 y 2016, como se muestra en la siguiente Figura 18.

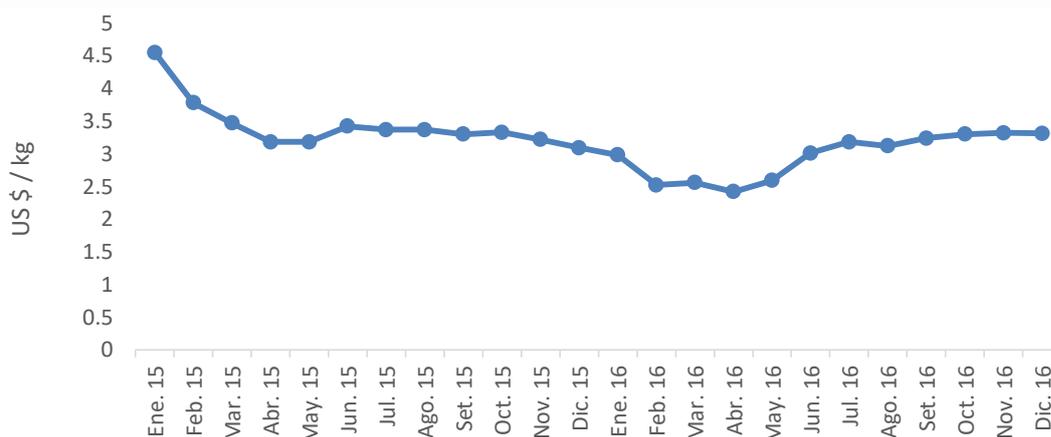


Figura 18. Precio FOB referenciales del Café en Kilogramos 2015 - 2016 (US\$ / KGR)

Tomado del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%E9)

Dentro de los atractivos turísticos de la Región mencionados en “Producto”, los precios promedio se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17

*Región Pasco: Atractivos Turísticos*

Lugar Turístico	Precio P/persona S/
Santuario Nacional de Huayllay	40
Baños Termales de Calera	25
Laguna de Punrun	30
Iglesia San Pedro de Ninacaca	5
Iglesia Inmaculada Concepción de Vicco	5
El Parque Nacional de Yanachaga	55
Catarata de León,	25
Catarata El Encanto	25
Puente Colgante de Pozuzo	Gratuito
Iglesia de Santa Rosa	Gratuito
Casonas	Gratuito

Nota. Turismo. Recuperado de [http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN\\_2016.2021.pdf](http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_2016.2021.pdf)

**Plaza.** Dentro del sector minero destacan las exportaciones de cobre, plomo, plata, zinc y oro bajo las formas de contenido fino, concentrados y aleaciones a mercados tales como: Bélgica, Corea, EE.UU., Japón, China, Chile, entre otros, a través del puerto del Callao. Dentro de la agricultura destaca el café como uno de los principales productos, que

gracias a la adecuada diversificación de mercados y al mayor flujo de inversiones privadas ha podido colocar nuestro producto en mercados claves como EE.UU. y Alemania.

En el sector turismo, se encuentran como principales atractivos turísticos el Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera, Laguna de Punrun, Iglesia San Pedro de Ninacaca, Iglesia Inmaculada Concepción de Vicco, El Parque Nacional de Yanachaga, Catarata de León, Catarata El Encanto, Puente Colgante de Pozuzo, Iglesia de Santa Rosa, y Casonas.

**Promoción.** El café orgánico se promociona a través de ferias comerciales y eventos promovidos a través del gobierno local y regional; sin embargo, es poco conocido a nivel nacional; son otras zonas de la Amazonía que gozan de mayor reconocimiento. Asimismo, el potencial turístico de la provincia no goza de mayor promoción, cuando se hablan de los atractivos de la Región Pasco. Por lo que, la escasa promoción del café orgánico y los atractivos turísticos a nivel nacional se convierten en una debilidad.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El bajo nivel de productividad y términos de intercambio campo ciudad no son favorables, incide en los bajos ingresos que perciben la mayoría de unidades económicas en el sector agropecuario y ganadería, determinando escasos recursos económicos e escasa inversión, ocasionando un bienestar social con pocas expectativas para el ciudadano provocando una migración hacia otra provincia o región.

En cuanto al avance de las siembras de café, correspondiente a la actual campaña agrícola (2017-2018), se instalaron 663 hectáreas, mayor en 550 hectáreas respecto a su similar de la campaña anterior (2016-2017), debido al mayor número de instalaciones de cultivos (9,8 por ciento mayor). Las mayores siembras de café estuvieron motivadas por los mayores precios de mercado interno y externo. En el sector minero, la producción minera se realiza principalmente en las siguientes empresas como se muestra en la Tabla 18.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), la región contó con una red vial de 3 312,6 km., de los cuales 594,0 km. (17,9 por ciento) pertenecieron a la red nacional, 607,6 km. (18,3 por ciento) a la red departamental, y 2 111,0 km. (63,7 por ciento) a la red vecinal.

De los 3 312,6 kilómetros de red vial en Pasco, el 90,7 por ciento (3 005,1 km.) no se encuentra pavimentada y el 9,3 por ciento (307,6 km.) si lo está. Comparado con otros departamentos de la zona sierra, se observa que la vía pavimentada en Pasco supera a otros como Huánuco (7,5 por ciento) y Cajamarca (9,2 por ciento); pero está por debajo de otros departamentos como Huancavelica (10,8 por ciento), Junín (10,3 por ciento), Ayacucho (13,7 por ciento), Cusco (12,2 por ciento) y Puno (14,3 por ciento).

Tabla 18

*Pasco: Empresas Mineras*

N°	Nombre de la Empresa	Ubicación		Unidad
		Distrito	Provincia	
1	Chancadora Centauro S.A.C.	Simón Bolívar	Pasco	Quicay
2	Empresa Administradora Chungar S.A.C.	Huayllay	Pasco	Animón Islay
3	Cemento Andino S.A.	Huayllay	Pasco	Sacra Familia
4	Pan American Silver S.A. Mina Quiruvilca	Huayllay	Pasco	Mina Huaron Huaron
5	Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	Tinyahuarco	Pasco	Marca Punta Colquijirca Pozo Rico y San Pedro
6	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Yanahuanca	Daniel Carrión	Garpo Puquio Jancapata Marisol
7	Volcán Compañía Minera S.A.A.	Simón Bolívar	Pasco	Cerro de Pasco
8	Compañía Minera Aurex S.A.	Simón Bolívar	Pasco	Andes
9	Compañía Minera Atacocha S.A.A.	San Francisco de Asis	Pasco	Atacocha
10	Tinka Resorces S.A.	San Pedro de Pillao	Daniel Carrión	Colquipucro
11	Recursos de los Andes S.A.C.	Simón Bolívar	Pasco	Laguna
12	Empresa Explotadora Vinchos Ltda. S.A.C	Santa Ana de Tusi San Francisco de	Daniel Carrión	Marcococha
13	Compañía Minera Milpo S.A.A.	Asis	Pasco	Milpo

*Nota.* Tomado de Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado Pasco al 2021. Gobierno Regional de Pasco (2016). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-ACTUALIZADO-07.09.16.pdf>

La Región Pasco cuenta con dos principales vías, la carretera central (parte de la IIRSA Centro) que vincula con Huánuco, Junín y Lima; y la marginal de la selva, que inicia de la provincia de Tarma (Junín) y en uno de sus tramos culmina en la ciudad de Oxapampa (Pasco).

La Región Pasco cuenta con dos principales vías, la carretera central (parte de la IIRSA Centro) que vincula con Huánuco, Junín y Lima; y la marginal de la selva, que inicia de la provincia de Tarma (Junín) y en uno de sus tramos culmina en la ciudad de Oxapampa (Pasco).

En cuanto al tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, durante el 2015, en Pasco se registró 1,5 millones de pasajeros, evidenciando un incremento de 7,5 por ciento respecto al 2014 (1,4 millones).

En el transporte aéreo, Pasco cuenta dos aeródromos, el primero ubicado en el distrito de Vicco, provincia de Pasco; y el segundo en el distrito de Puerto Bermúdez, provincia de Oxapampa, ambos de propiedad del Estado. No se registra transporte de pasajeros y carga en ambos aeródromos, según las estadísticas de CORPAC.

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2015), la región cuenta con el tramo final de la red ferroviaria La Oroya (Junín) – Cerro de Pasco (Pasco) de 132 kilómetros, perteneciente al Ferrocarril del Centro, concesionado a la empresa Ferrovías Central Andina, y se empleaba para el servicio de transporte de minerales concentrados de Pasco hacia La Oroya, donde se encuentra la empresa refinadora de concentrados Doe Run, y hacia el Callao para su exportación.

El turismo registró potencial crecimiento en la Región Pasco dado el variado inventario de atractivos turísticos. Según el INEI, durante el 2015 la Región albergó a cerca de 1'120,724 turistas nacionales los cuales tuvieron una permanencia promedio de 1.2

noches, y 5,297 turistas extranjeros que tuvieron una permanencia promedio de 1.7 noches, con un gasto promedio de US\$450.00.

Debido a la biodiversidad y el privilegio de contar con seis de los ocho pisos ecológicos naturales del Perú, se obtiene una variedad de productos primarios que facilitan su comercialización y diversificación de una materia prima para diferentes industrias, ésta dinámica reduce el costo de estos insumos.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

El Gobierno Regional de Pasco, como entidad pública se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 370'480,515 soles, y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 718'533,204 soles, como se muestra en la siguiente Tabla 19, el Gobierno Regional de Pasco ejecutó el 78.9% del presupuesto, lo que demostró el uso promedio de los recursos públicos, incluyendo las actividades y proyectos.

De acuerdo a la distribución del presupuesto por funciones podemos encontrar que el sector educación y salud tiene la mayor cantidad de recursos con un 34.83% y 31.15% respectivamente. En el año 2017 para el sector salud se tenían presupuestados 6 proyectos de mejoramiento de hospitales regionales sin embargo solo 3 proyectos se cumplieron al 100% y los tres restantes alzaron en promedio solo el 26% de ejecución, lo que muestra una falta de ejecución. En el caso del sector educación la capacidad de ejecución es similar o menor al del sector salud, teniendo seis proyectos con presupuesto aprobado de los cuales 3 alcanzaron alrededor del 40% de ejecución y los tres restantes con presupuesto aprobado no fue ejecutado. Para el caso del Sector Agropecuario, el presupuesto destinado en el 2017 solo se ejecutó en 5%.

Tabla 19

GRP: Gastos Región Pasco 2017

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance %
001-885: REGION PASCO-SEDE CENTRAL	91.749.657	343.279.788	210.337.022	61.3
002-1460: GOB. REG. DE PASCO - PASCO SELVA CENTRAL	6.869.562	10.060.545	9.400.463	93.4
003-1620: GOB. REG. DE PASCO - SUB REGION DANIEL ALCIDES CARRION	1.229.463	1.513.869	1.496.606	98.9
100-886: REGION PASCO- AGRICULTURA	4.446.650	7.694.938	7.648.130	99.4
200-887: REGION PASCO- TRANSPORTES	4.196.922	17.646.403	11.603.591	65.8
300-888: REGION PASCO- EDUCACION	23.855.910	27.234.808	26.855.220	98.6
301-1113: REGION PASCO - EDUCACION OXAPAMPA	64.427.445	86.294.211	84.774.756	98.2
302-1227: REGION PASCO - EDUCACION DANIEL A. CARRION	33.787.718	41.183.215	40.823.323	99.1
303-1461: GOB. REG. DE PASCO - UGEL PASCO	73.195.058	93.232.557	92.677.610	99.4
400-889: REGION PASCO-SALUD	28.755.045	38.823.374	33.910.352	87.3
401-890: REGION PASCO-SALUD HOSPITAL DANIEL A.CARRION	11.705.803	14.650.922	13.427.315	91.6
402-891: REGION PASCO-SALUD UTES OXAPAMPA	26.261.282	36.918.574	34.115.283	92.4
Pliego 456: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PASCO	370.480.515	718.533.204	567.069.671	78.9

Nota. Ejecución del Gasto. Recuperado de:  
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

En cuanto a los ingresos registrados de la Región Pasco, alcanzó un recaudo de 11, 131, 311 soles con 79.95% de ejecución en el 2017, como se muestra en la Tabla 20, lo que demuestra un óptimo trabajo de la institución.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

La siguiente función de una organización se relaciona con las personas, sus costumbres y el clima organizacional. Según lo describe D'Alessio (2015) "El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, que moviliza los recursos

Tabla 20

*GRP: Ingresos del Gobierno Regional de Pasco 2017*

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Recaudado
001-885: REGION PASCO-SEDE CENTRAL	7.210.311	139.347.305	120.596.591
002-1460: GOB. REG. DE PASCO - PASCO SELVA CENTRAL	0	62.717	1.280.146
003-1620: GOB. REG. DE PASCO - SUB REGION DANIEL ALCIDES CARRION	0	17.012	17.009
100-886: REGION PASCO-AGRICULTURA	138.000	253.674	222.663
200-887: REGION PASCO-TRANSPORTES	720.000	1.681.801	2.422.018
300-888: REGION PASCO-EDUCACION	63.319	647.984	1.259.775
301-1113: REGION PASCO - EDUCACION OXAPAMPA	70.000	2.078.817	2.056.794
302-1227: REGION PASCO - EDUCACION DANIEL A. CARRION	41.400	652.846	545.115
303-1461: GOB. REG. DE PASCO - UGEL PASCO	128.000	1.208.711	1.110.629
400-889: REGION PASCO-SALUD	514.832	7.682.470	7.763.058
401-890: REGION PASCO-SALUD HOSPITAL DANIEL A. CARRION	985.973	2.581.480	2.079.107
402-891: REGION PASCO-SALUD UTES OXAPAMPA	1.259.670	8.624.338	7.831.363

*Nota.* Ejecución de Ingresos. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos”.

La tasa de participación de los jóvenes en el mercado laboral de la región, muestra una tendencia a mantenerse constante con mejoras suavizadas en el indicador y retornos cíclicos, también se encontró que para este mismo indicador es mayor en los adultos, dando cuenta de una diferencia que no parece cerrarse a mediano plazo. Para el año 2016, la tasa de actividad juvenil creció en 2,9 % en comparación con el año 2012. Es decir, hay más jóvenes trabajando o buscando activamente empleo, aunque lo ideal debería ser que los jóvenes se dediquen exclusivamente a su formación, pero factores como la pobreza obligan a los jóvenes a trabajar, incluso desde edades muy tempranas. Este puede ser el resultado de: (a) la necesidad de complementar los ingresos de sus hogares; (b) las pocas oportunidades de estudiar para progresar; y (c) la dificultad de compatibilizar estudio y trabajo. Además,

cuando el joven inicia su vida laboral antes de haber realizado o concluido sus estudios superiores (conocimientos que lo habilitan para el trabajo calificado o especializado) es probable que labore en empleos de baja calificación con remuneraciones insuficientes, tendiendo a continuar en esta línea, aumentando su vulnerabilidad durante su camino a la adultez, peligrando sus oportunidades de progreso y migración fuera de la pobreza. De manera similar, la tasa de actividad adulta aumentó en 3,6 % durante el mismo período.

La PEA ocupada de la Región Pasco es de 151,478 personas, de los cuales el 61.6% son hombres y el 38.4% son mujeres. El 41.6% se desempeña en el sector agropecuario, seguido del sector servicios con 24.7%. A su vez, el 20% es empleo formal, 12% es empleo informal en el sector formal, 68% es empleo informal en el sector informal. La tasa de desempleo en el 2014 de la región Pasco, fue de 3.8%. (Ministerio de la Producción - Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, 2016).

La estructura del Gobierno Regional de Pasco está confirmada por un Gobierno Regional, una Gerencia General Regional, que tienen a cargo una Dirección Administrativa que se encarga de la Dirección del Abastecimiento y Patrimonio, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería. Y además tiene una Dirección de Asesoría Jurídica, adicionalmente cuenta con seis Gerencias Regionales las cuales son: Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Infraestructura, Recursos Naturales y Gestión del medio, Sub Gerencia Regionales de Daniel Alcides Carrión y Oxapampa. Los líderes que confirman estos equipos son 27% de empleados son mujeres y 63% empleados varones. Del total de empleados que laboran en el Gobierno Regional el 35% son empleadas mujeres y 65% son empleados varones. De los cuales contratados con la modalidad CAS es el 31%, régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 tiene tan solo el 4% y la modalidad de contratación por locación de servicios cuenta con la mayoría del porcentaje con 65%.

Tabla 21

*Pasco: Ejecución del Presupuesto de Gastos de Personal de Gobierno Regional*

	2016	2017											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
GASTOS NO FINANCIEROS	67	23	46	50	32	43	39	52	49	43	34	62	97
a. GASTOS CORRIENTES	26	23	26	24	25	32	27	25	1	27	26	30	59
1. Personal y Obligaciones	14	19	22	18	19	24	19	18	24	21	16	23	31
2. Pensiones y Otras Prest. Sociales	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
3. Bienes y Servicios	11	2	3	6	4	5	7	6	6	6	6	6	17
4. Otros gastos Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	9
b. GASTOS DE CAPITAL	41	0	20	25	7	11	12	27	17	16	8	32	38
1. Adquisición de Activos no Financieros	41	0	20	25	7	11	12	27	14	16	8	33	38
2. Otros gastos de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0

*Nota.* Tomado de Pasco: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017. Banco Central de Reserva del Perú (2017). Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/huancayo/pasco.html>

**4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

El acceso de la población y las empresas a las comunicaciones es limitado y costoso, no existen conexiones con un ancho de banda adecuado hacia cada poblado. Por ejemplo, las empresas financieras tienen que instalar sistemas de transmisión satelital para lograr asegurar sus operaciones. No existen tampoco sistemas alternos y de misión crítica, usados en casos de desastres. El único medio de difusión, en un solo sentido no de comunicación interactiva, que cubre es la radiodifusión de onda larga.

Tabla 22

*Pasco: Indicadores de Telecomunicación*

Indicador	%	
	2007	2013
Hogares con acceso a un televisor	71	73.5
Hogares con acceso a telefonía fija	9.1	2.4
Hogares con un miembro que accede a celular	25.8	77.1
Hogares con acceso a una computadora	12.2	23.3
Hogares con acceso a internet	1.6	4.3
Población de 6 años a más que hacen uso de internet	29.5	23.8
Hogares que acceden al servicio de TV por cable	7.6	26.3

*Nota.* Tomado de Estudio de Diagnóstico de Crecimiento Región Pasco - Ministerio de la Producción (2015).

Actualmente, los procesos administrativos en el Gobierno Regional de Pasco no cuentan con el adecuado soporte tecnológico. No se cuenta con un sistema eficiente para los trámites documentarios. Carecen de software eficiente para la gestión de planillas y equipos de cómputo para todas las Oficinas o Unidades orgánicas.

No se encuentra una sinergia o plataforma común para la comunicación directa entre entidades, municipalidades, policías y los ciudadanos. En el caso de telecomunicaciones se observa una limitada expansión de la telefonía móvil, como consecuencia de los cambios tecnológicos operados en la industria, se ha traducido en la expansión de las conexiones a internet y televisión por cable. Las debilidades identificadas son las siguientes:

- No se encuentra una sinergia o plataforma común para la comunicación directa entre entidades, municipalidades, policías y los ciudadanos.
- La falta de automatización de procesos en el Gobierno Regional de Pasco y de un presupuesto.

Tabla 23

*Sistemas de Información del GRP*

SISTEMAS	LENGUAJE	MOTOR DE BASE DE DATOS
SISTRAM	PHP	SQL Server 2013
GAP (ASISTENCIAS)	PHP	SQL Server 2013
SIGA	VB.NET	SQL Server 2013
	2008	
SISCOL (COLAS)	VB.NET	SQL Server 2011
	2008	
SIT (TRANSPORTE)	.Net 2005	SQL Server 2005
PERSONAL	.Net 2003	SQL Server 2005
SIGMA	PHP	SQL Server 2013
PORTALES WEB	PHP	SQL Server 2012
OFICINA VIRTUAL 2011	PHP	SQL Server 2013
OFICINA MOVIL 2011	PHP	SQL Server 2013

*Nota.* Tomado de "Sistemas de información", por el Gobierno Regional de Pasco, 2017 Recuperado de: <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/>

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En la Región Pasco existe un deficiente desarrollo tecnológico en todos los campos y sobre todo en la agricultura. Hay mucho por hacer más temas de infraestructura de riego, que complementa la operatividad de los sistemas de distribución de agua, haciendo más eficiente el uso frente a su disminución gradual en fuentes naturales. Actualmente, existe un manejo inadecuado de los campos, bajos rendimientos de los cultivos que se traduce en una menor producción.

Lo que se necesita es extender y masificar una tecnología viable como el riego por aspersión que, además de optimizar el uso del agua, asegura la fertilidad del suelo y genera mejores rendimientos en los cultivos, teniendo en cuenta que los conflictos activos tienen sus raíces en la poca atención que se le brinda a este sector.

Sólo existe un proyecto en agro en temas de investigación, desarrollo e innovación, el 53% del monto financiado por FIDECOM en la región corresponde a proyectos de silvicultura, 0.1% de investigadores con doctorado produce la región en relación al total nacional.

El Gobierno Regional de Pasco cuenta con equipos tecnológicos de acuerdo a las especificaciones técnicas aprobadas y permitidas dentro de la Ley de Compras del Estado, no cuenta con un inventario actualizado por lo que dificulta la comunicación y la eficiencia entre las áreas operativas y gerenciales. Como se muestra en la Tabla 24, el número de licencias adquiridas por la entidad.

Tabla 24

*GRP: Licencias de Software*

Tipo de Licencia	Cantidad
Sistema Operativo	285
Base de Datos	315
Lenguaje de Programación	12
Servidores	18
Software de Oficina	285
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>

*Nota.* Tomado de "Sistemas de información", por el Gobierno Regional de Pasco, 2017 Recuperado de: <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/>

Para el desarrollo de sus actividades, el personal cuenta con 460 equipos de cómputo como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

*Equipos de Cómputo de Usuario Final*

Equipo	Cantidad
Escritorio	425
Laptops	35
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>

*Nota.* Tomado de "Sistemas de información", por el Gobierno Regional de Pasco, 2017 Recuperado de: <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/>

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz (MEFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información de auditoría interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más resaltantes, también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

Tabla 26

*Matriz de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Disponibilidad de tierras de cultivo para la producción de café.	0.17	4	0.68
2. Recursos financieros disponibles por parte del G.R.P. para inversión pública.	0.10	3	0.30
3. Disponibilidad de recursos mineros.	0.09	3	0.27
4. Principal punto de conexión de Lima con toda la selva Peruana gracias a su ubicación geográfica.	0.08	3	0.24
5. Atractivos turísticos en todas las provincias de la Región.	0.08	3	0.24
6. Costo de insumos y materias primas baja.	0.04	3	0.12
Subtotal	0.56		1.85
<b>Debilidades</b>			
1. Falta gestión del presupuesto para los proyectos de mejoramiento en la infraestructura en educación y salud.	0.15	2	0.30
2. Falta de infraestructura en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.10	2	0.20
3. Escasa inversión en tecnología, investigación y desarrollo agrícola.	0.06	2	0.12
4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico.	0.07	1	0.07
5. Insuficiente integración de productores de la Región con el MINAGRI.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.44		0.75
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

*Nota.* 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

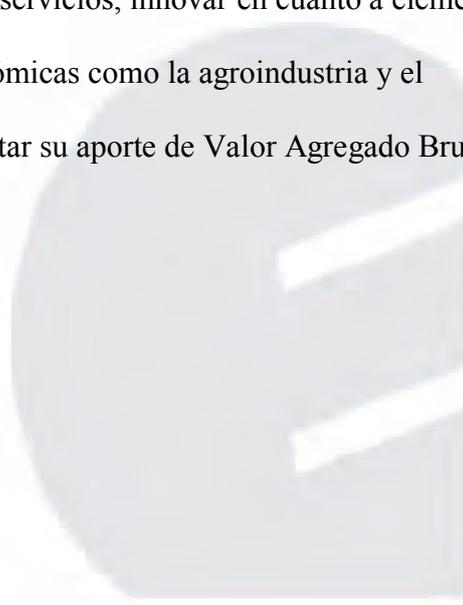
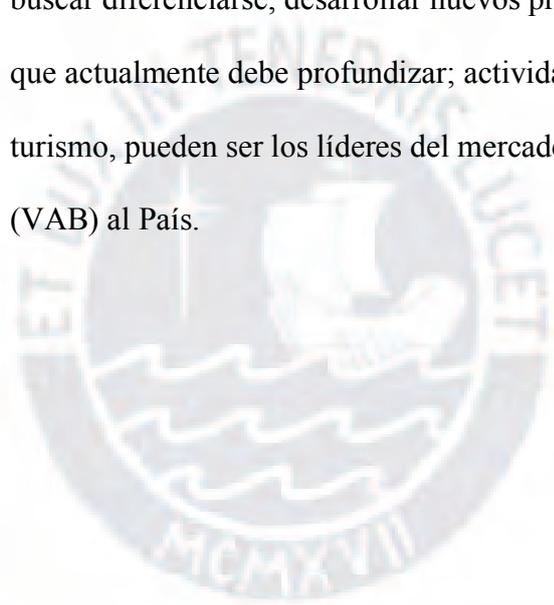
Para este efecto de generar la matriz MEFI se diseñó identificando con diez factores internos claves entre fortalezas y debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes, ponderando el peso más alto con 4, como se detalla en la Tabla 26.

### 4.3 Conclusiones

El análisis realizado dio como resultado la identificación de seis fortalezas y cinco debilidades. Una vez realizado el cálculo se pudo obtener el puntaje de 2.60; indicando que es una organización internamente débil que no logra aprovechar los beneficios presentes en su territorio; y debido a la gestión gubernamental deficiente mantiene debilidades que no le permiten salir adelante.

El análisis interno, muestra que la región tiene debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2028; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere afianzar la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen a través del Gobierno Regional y Gobiernos Locales, el auge de Pasco.

El resultado de la estrategia a implementar para la región Pasco es competitivo, debe buscar diferenciarse, desarrollar nuevos productos o servicios, innovar en cuanto a elementos que actualmente debe profundizar; actividades económicas como la agroindustria y el turismo, pueden ser los líderes del mercado y aumentar su aporte de Valor Agregado Bruto (VAB) al País.



## **Capítulo V: Intereses de la Región Pasco y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la Región. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y potencialidades, así como los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). La región Pasco, como muchas regiones del país tienen muchas carencias, que se deben superar en los próximos años, trabajar de forma sostenida en la busca de un beneficio único para el desarrollo de la región, las autoridades deberán tener prioridades para hacer frente a la pobreza que aqueja a Pasco, por lo que estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se da en la región para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del periodo.

### **5.1 Intereses de la Región Pasco**

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la región, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Se consideran como intereses de la Región los establecidos en la visión consignada en el capítulo dos, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

1. Incrementar los ingresos por la mayor producción de café que permita aumentar la oferta en el mercado interno y externo.
2. Incrementar los ingresos por la mayor producción de minerales.
3. Incrementar los ingresos del turismo
4. Incrementar el empleo formal.
5. Reducir el porcentaje de desnutrición crónica en menores de 5 años.

## 5.2 Potencial de la Región Pasco

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de la región.

**Demográfico.** Pasco tiene una composición poblacional particular en comparación de otras regiones, esto debido a su diversidad de climas y altura que han generado grandes oportunidades laborales (por la presencia de minas y sus fértiles valles) en zonas que originalmente estaban deshabitadas por su difícil acceso. Se estima que la población total de Pasco al 2017 fue de 308,500 personas. La edad promedio fue de 44.07 años, superior a la registrada en el Censo de 2007, de 23.1 años, lo que va de la mano con el grupo de edades que más creció durante dicho periodo, el de 65 años a más.

El grupo de mayores de 64 años tuvo un crecimiento anual de 4.2%; mientras que el grupo de edades de 0-14 años disminuyó en 1.2% anual (INEI, 2009). Cabe notar, que en el periodo inter censal de 1993-2007 el promedio de hijos por mujer ha caído significativamente, de 2.7 hijos en 1993 a 1.9 hijos promedio. Sin embargo, la edad promedio de la población de Pasco es menor al promedio nacional, siendo 2 años más joven.

Al observar el comportamiento de la población censada para el año 1993 al 2007, los incrementos más significativos son los que realizan las provincias de Oxapampa y Daniel Alcides Carrión, con un crecimiento anual promedio a tasas de 2.2% y 2% respectivamente. La provincia de Pasco creció en menor proporción, con una tasa anual de 1%. Es interesante notar esta evolución atípica a otras regiones del país, dado que es usual encontrar que en la provincia que concentra la capital de la región se dé el mayor crecimiento. Este no es el caso de Pasco, lo que evidencia las grandes oportunidades que vienen aprovechándose en sus otras provincias, en especial Oxapampa, que como veremos más adelante, ha demostrado su potencial productivo en una diversidad de productos agropecuarios.

De igual forma, la altura de la provincia de Pasco, así como la de su capital Cerro de Pasco, no presenta las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo natural de la población. El crecimiento poblacional en dichas zonas se dio únicamente motivado por la minería, ello se confirma dado que en dicha área no se ha encontrado ningún resto prehispánico. Los pobladores actuales de las urbes mineras superiores a las 4,000 msnm piensan realizar su retiro en provincias con menor altitud como Oxapampa o Daniel A. Carrión.

De acuerdo a su accidentada geografía en la sierra como el difícil acceso en la selva, la densidad poblacional de la región Pasco es la segunda más baja densidad poblacional a nivel nacional. Basándonos en el Censo del 2007, esta fue de 11.5 habitantes por kilómetro cuadrado. Sin embargo, es interesante saber que ha ido creciendo en el tiempo, considerando que en 1993 este indicador era de 9.4 hab/Km y si se toma en cuenta la información censal de 1940 vemos que la región de Pasco mantenía una mínima densidad poblacional de 4.7 hab/Km. Los cambios de densidad poblacional han sido relacionados a la evolución demográfica de la fecundidad, al proceso de urbanización y a la migración interna (INEI), lo cual se ve también al realizar el análisis provincial ya que en todas las provincias la densidad

se ha elevado. La Tabla 27, detalla la población y la densidad poblacional al 2016, en la cual la provincia con mayor densidad poblacional es la provincia de Pasco con 33 hab/km<sup>2</sup>, seguidos de Daniel Alcides Carrión y Oxapampa con 28.76 hab/km<sup>2</sup> y 4.34 hab/km<sup>2</sup>, respectivamente.

Tabla 27

*Densidad Poblacional de la Región Pasco, 2016*

Provincia / Distrito	Altitud (m.s.n.m.)	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población (2016)	Densidad Poblacional (Hab/km <sup>2</sup> )
Pasco		4,558.57	157,603	33.00
Chaupimarca	4,342	6.66	25,824	3,877.48
Yanacancha	4,334	165.11	30,585	185.24
San Francisco de Asís de Yarusyac	3,814	117.10	9,683	82.27
Pallanchacra	3,132	73.69	4,939	67.02
Tinyahuarco	4,270	94.49	6,289	66.65
Huarica	2,958	133.07	8,247	6.97
Paucartambo	2,930	704.83	2,469	34.93
Ticlayacán	3,531	585.10	14,027	23.97
Simón Bolívar	4,191	697.15	11,627	16.68
Vicco	4,104	173.30	2,226	12.84
Huayllay	4,348	1,026.87	11,458	11.16
Huachón	3,407	471.68	4,722	10.01
Ninacaca	4,141	508.92	3,348	6.58
Daniel Alcides Carrión			54,273	28.76
Tapuc	3,678	50.47	4,434	87.85
Santa Ana de Tusi	3,803	299.76	23,345	77.88
Chacayán	3,338	153.07	4,355	28.45
San Pedro de Pillao	3,678	83.72	18,848	22.07
Vilcabamba	3,530	76.18	1,581	20.75
Paucar	3,357	105.84	1,754	16.57
Yanahuanca	3,199	818.32	12,905	15.77
Goyllarisquizga	4,183	299.87	4,051	13.51
Oxapampa		21,844.79	94,700	4.34
Villa Rica	1,495	896.42	20,352	22.70
Oxapampa	1,806	982.04	14,283	14.54
Chontabama	1,865	364.96	3,451	9.70
Pozuzo	971	1,394.40	9,550	6.85
Huanccabamba	1,666	1,161.78	6,561	5.65
Palcazú	297	2,886.09	10,961	3.80
Constitución	250	3,171.00	11,835	3.73
Puerto Bermúdez	258	10,988.10	17,617	1.60

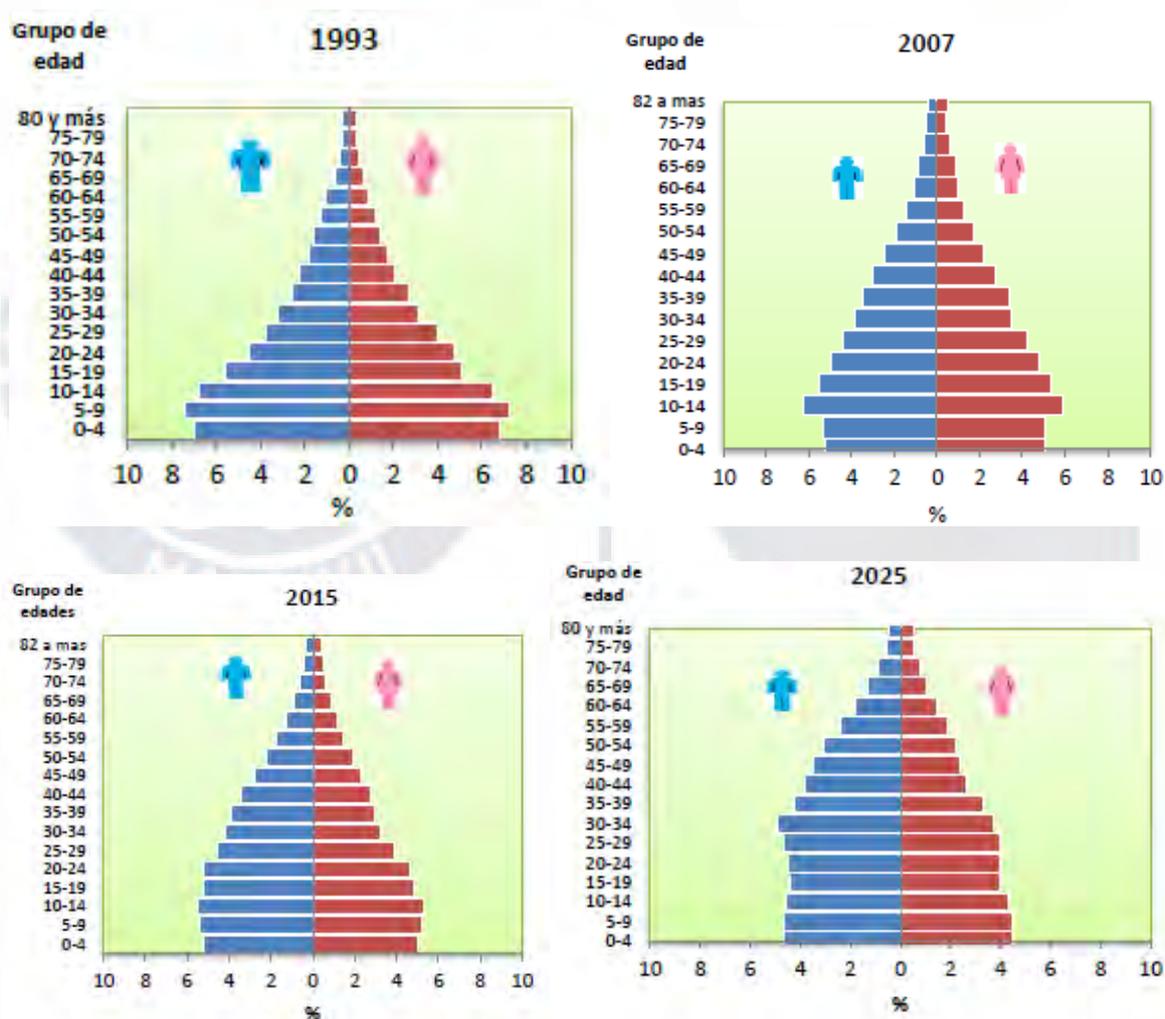
Nota. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>

Actualmente la provincia de Pasco tiene 37.7 hab./Km, Daniel Alcides Carrión tiene 25 hab./Km y Oxapampa 4.4 hab./Km. En este análisis se puede ver que la provincia de Pasco es la más densamente poblada, y efectivamente contiene al 53.8% de la población de la región. Sin embargo, el 29.2% de la población pasqueña se encuentra en la provincia de Oxapampa, la más amplia en superficie (incluso mayor que la suma de las superficies de los dos restantes), por lo que su densidad es significativamente menor. Solo un 17% de la población se encuentra en la provincia de Daniel Alcides Carrión.

La distribución urbano-rural de Pasco se mantuvo relativamente constante durante los periodos inter censales de 1972, 1981 y 1993, con un porcentaje de población urbana entre 58 y 59%. En el censo del 2007 vemos un leve aumento de la población urbana, la cual conformó el 62% de la población total de la región. En este sentido, Pasco se encuentra en la cola de las regiones según índice de urbanidad, siendo inferior al promedio nacional de dicho año que fue de 76%. Para el 2014 se estimó que el porcentaje de población urbana alcanzaría el 64%, porcentaje que comparte con las estimaciones realizadas de los departamentos de Junín y San Martín. El lento proceso de urbanización va de la mano con la evolución de los sectores económicos más productivos de la región. El potencial agropecuario de la región ha contribuido en este sentido a mantener un gran volumen de la población en el área rural. Si bien la minería se ha mantenido como actividad principal en el departamento, el proceso de industrialización ha sido significativamente bajo, generando este retraso en el crecimiento de las ciudades.

La población por genero al 2015, registraron un total de 304,158 habitantes con 161,372 varones y 142,786 mujeres. Pasco cuenta con una población joven. De acuerdo al INEI, el 32% de la población tiene menos de 14 años; 28% entre 15 y 29 años; 33% entre 30 y 60 y; 7% más de 60 años. Según, las siguientes figuras, se presentan las pirámides de edades en 1993 y 2025, las cuales presentan una transformación en la estructura poblacional

del departamento de Pasco, con una disminución de la población de los estratos de 0-4, 5-9 y de 10-14 años en el 2025 como resultado de la disminución de la tasa de natalidad. Esto repercutirá en una reducción significativa del crecimiento de la población para el año 2030. En las Figuras, se observa una desigual distribución de la población por sexo, siendo la masculina de mayor proporción. La principal fortaleza surgida de este cambio es la ampliación de la fuerza laboral al 2025 y que progresivamente mostrará madurez hacia el 2030 y 2050.



*Figura 19.* Estructura Poblacional de Pasco, 1993 -2025  
Tomado de Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado Pasco al 2021. Gobierno Regional de Pasco (2016).  
Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-ACTUALIZADO-07.09.16.pdf>

La población económicamente activa de Pasco se desempeña en actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con mayor participación en la provincia de Pasco,

seguido de las actividades de prestación de bienes y servicios, construcción, minería y el sector público, como se detalla en la Tabla 28.

Según el Centro Nacional de Epidemiología, prevención y control de enfermedades del Ministerio de Salud, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años se reduce progresivamente, pasando del año 2013 con 26.5%, al 2014 con 24.9% y el 2015 al 22.4% muy por encima del promedio anual en el Perú que refleja en el año 2013 con 17.5%, en el año 2014 con 14.6% y en 2015 con 14.4%.

Tabla 28

*Pasco: Población Económicamente Activa por Provincias, 2013*

Rama de la Actividad Económica	Pasco	Provincia Daniel Alcides Carrión	Oxapampa	Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	11,901	7,462	19,596	38,959
Pesca	16	3	21	40
Explotación de minas y canteras	7,910	169	489	8,568
Industria manufacturera	1,773	201	1,007	2,981
Suministro de electricidad, gas y agua	77	11	30	118
Construcción	3,631	305	941	4,877
Venta, mantenimiento y reparación de vehículo automotriz y motocicleta	825	70	354	1,249
Comercio por mayor	237	22	129	388
Comercio por menor	5,020	1,023	2,506	8,549
Hoteles y restaurantes	1,800	258	936	2,994
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,226	279	1,283	4,788
Intermediación financiera	75	3	26	104
Act. Inmobiliaria, empresarial y de alquiler	2,333	180	504	3,017
Adm. Pública y defensa, planes Segu. Soc. Afiliación	1,623	220	696	2,539
Enseñanza	3,624	943	1,506	6,073
Servicios sociales y de salud	953	142	483	1,578
Otras Act. de Serv. Comunit. Sociales y personales	1,118	99	347	1,564
Hogares privados y servicio doméstico	721	170	789	1,680
Organizaciones y órganos extra territoriales	1	0	1	2
Act. Económicas no especificadas	2,155	753	776	3,684
<b>Total</b>	<b>49,019</b>	<b>12,313</b>	<b>32,420</b>	<b>93,752</b>

*Nota.* Tomado de Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado Pasco al 2021. Gobierno Regional de Pasco (2016). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-ACTUALIZADO-07.09.16.pdf>

**Dominio Geográfico.** La región de Pasco se encuentra ubicada en la parte central del país, donde se sitúa la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes. La capital del

departamento, Cerro de Pasco, se encuentra a 302 km de la capital del país, ubicándose al centro del territorio nacional.

El departamento tiene una superficie de 25,319.16 Km<sup>2</sup> y se divide en tres provincias: Pasco con el 18.8% de la superficie, Daniel Alcides Carrión con el 7.5% del territorio y Oxapampa que es la provincia más grande de la región con el 73.8% de su superficie, como se ve en la Figura 20.



Figura 20. Mapa de Pasco  
 Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>

Las ventajas físicas de Pasco se pueden ver en la disponibilidad de valles interandinos, con tierras aptas para cultivos que representan más del 20% de la superficie de la región (Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento territorial de Pasco, 2011). El departamento se encuentra dividido en dos grandes zonas naturales: La Alto Andina, con las provincias de Pasco y Daniel Alcides Carrión, y amazónica, con la provincia de Oxapampa. De esta forma, la zona que representa la sierra tiene el 36% del territorio y la selva el 64% (INDECI, 2008)

La zona Alto Andina tiene como características un relieve accidentado, cumbres nevadas que forman el nacimiento de los ríos Pozuzo, Perené y Huallaga, y llegando a alturas de hasta los 5,000 msnm (como el nevado de Huagaruncho con 5,748 msnm). Esta región de sierra tiene una débil articulación a nivel distrital, donde los núcleos dinamizadores son principalmente las minas en explotación. Sin embargo el espacio andino atraviesa el principal corredor económico, con la carretera central. Cabe notar que en esta zona existen también actividades agrícolas de baja productividad, especialmente en la altiplanicie o Puna como la meseta de Junín donde hay cultivos de papa y maca. La zona amazónica, conformada únicamente por la provincia de Oxapampa, tiene su capital en la ciudad del mismo nombre. Dicha zona se divide en selva alta y selva baja que comprenden alturas desde los 300 a los 2,000 msnm, con terrenos relativamente planos así como zonas de bosques húmedos montañosos.

La zona amazónica o de selva, tiene gran productividad ganadera y agrícola, sin embargo tiene mayor articulación con la región de Junín (La Merced), por su cercanía geográfica y clima, distanciando la integración plena con el departamento de Pasco. Se encuentra ubicado en la zona oriental del departamento donde contiene a los ríos más caudalosos como el Huancabamba-Pozuzo, Pichis, Palcazu, afluentes del río Pachitea. Existen aquí 450,000 ha de pastos naturales y 1,585 ha que cuentan con recursos forestales (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, 2010)

***Dominio Económico.*** La región Pasco es considerada la región minera del Perú, y como tal sus recursos derivados del canon y regalías mineras son de gran importancia para las finanzas departamentales. Ello se confirma en los cuadros expuestos previamente, donde los ingresos departamentales tuvieron un aumento significativo en el periodo de alta cotización de precios de los minerales, y explotación de yacimientos mineros. La composición del canon en la región se divide principalmente en 3: canon forestal, hidroenergético y canon minero,

donde este último es el de mayor importancia dentro de las finanzas públicas de Pasco. El canon forestal representa menos del 1% del total, mientras que el hidroenergético ha fluctuado entre 4% hasta un 17%, como el registrado en el 2013. El canon minero para el 2013 significó 83% del canon recibido en la región, pero históricamente se ha encontrado siempre en porcentaje superiores al 90%.

La importancia del canon dentro de las arcas departamentales se puede obtener al evaluar la proporción del canon respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) o del Presupuesto Institucional Modificado (PIM). En este sentido vemos una evolución importante en este porcentaje, para el 2004 se encontraba en 3% tanto del PIA como del PIM. Para el año 2007, el valor del canon en la región de Pasco alcanzó a ser igual al 87% del PIA y 48% del PIM de la región.

La región Pasco presenta el perfil de una economía especializada en minería. Además, ha sido considerada como un centro minero nacional y actualmente es una de las regiones mineras más importantes del país. La actividad primaria de esta región la conforman básicamente el sector agropecuario y el minero. El primero contribuyó un 17.3%, el 2012 y el 30% de esta producción es destinada al mercado interno. Por otra parte, el segundo representó un 82.7% y se ha consolidado históricamente como la principal actividad de extracción en la región. Entre los principales metales extraídos se encuentran el zinc, la plata, el cobre, el plomo y el oro. Casi en su totalidad, la producción minería es destinada a los mercados internacionales como China, Estados Unidos, países europeos, etc. (BCRP, 2013).

Se conoce también que las manufacturas están asociadas en su totalidad a los minerales no metálicos. La producción de óxido de calcio se concentra en la región y determina el desempeño de este sector. Dicho compuesto es usado para neutralizar los relaves y aguas ácidas. De esta forma, se observa que la actividad productiva de Pasco está netamente ligada a la minería, el poco componente dirigido al mercado interno está ligado a

la agricultura y a las manufacturas. Al ser sus principales productos commodities se encuentra expuesto a las fluctuaciones de precios y a las condiciones internacionales. De igual manera, las exportaciones estarán sujetas a dichas variaciones pues en su gran mayoría son mineras.

Respecto al espacio geográfico, la minería de Pasco, con su mayor yacimiento en Cerro de Pasco, se desarrolla sobre los 4,000 msnm, esta actividad ocupa el 26% del territorio de Pasco (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, 2010). A esta altura, el desarrollo del sector agropecuario es muy limitado y con una baja productividad, sin embargo existen productos como la maca, la papa, y ganadería de altura como ovinos. Si bien, en la zona sierra si se comparte geográficamente el territorio con la minería, la principal producción agropecuaria (por tener mayor productividad y encontrarse más diversificada) se encuentra en la zona de Oxapampa, selva central, donde la presencia minera es muy limitada.

Según el Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON) desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas, respecto a la inversión en infraestructura vial y transportes, en el 2014 se generó un gasto equivalente al 38% del total, en el 2015 se generó un gasto equivalente al 13% del total, en el 2016 se generó un gasto equivalente al 30% del total, en el 2017 se generó un gasto equivalente al 25% del total y en el primer trimestre del 2018 se generó un gasto equivalente al 50% del total. Este indicador muestra la preocupación del gobierno en mejorar las redes viales que podrían implicar el desarrollo del sector turismo en la región Pasco.

***Dominio Tecnológico y científico.*** Hay proyectos mineros que tienen el potencial de generar oportunidades de desarrollo y adopción de nueva tecnología. En particular, como se desarrollará más ampliamente líneas abajo, el re-aprovechamiento económico de los depósitos de relaves de la región supondrá la aplicación de nuevas tecnologías de remediación ambiental. Es razonable suponer, además, que las tecnologías de remediación

ambiental disponibles deberán ser adaptadas, al menos de forma parcial, a las peculiaridades geográficas y climáticas de Cerro de Pasco. Así, la región podría tener un nuevo producto de exportación, vale decir el re-aprovechamiento ecoeficiente de pasivos ambientales minero. Muchas regiones en el Perú y en otros países, afectadas por la explotación minera del pasado y que compartan características geográficas y climáticas con Pasco, podrían ser compradores de este posible nuevo producto de exportación de la región

El avance en el aspecto tecnológico-científico es escaso en todos los sectores de la actividad económica de la región. Esta deficiencia se acrecienta aún más en los sectores agrícolas y ganaderos que demandan el uso de grandes extensiones de terreno. Respecto al cuidado y preservación de los recursos naturales, se requiere de gran inversión en las nuevas tecnologías para el seguimiento y control que evite daños a los territorios protegidos. El cuidado y conservación de estos recursos es vital para seguir atrayendo la visita de turistas amantes de la aventura y la ecología.

Conforme se mencionó en el párrafo anterior, el escaso desarrollo tecnológico también afecta al sector educativo en todos sus niveles. Estos se realizan a través del método tradicional y con infraestructura obsoleta para enseñar a los alumnos en temas de la actualidad. En las comunidades alejadas, la diferencia en el nivel de enseñanza en temas actuales es aún mayor.

Otro sector es el de las telecomunicaciones, que registran constante interrupción de servicios debido a las dificultades en el mantenimiento del tendido de fibra óptica. Este problema afecta el acceso a las comunicaciones como telefonía, Internet, televisión por cable, etc. en todo el distrito según los reportes del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** Históricamente, la minería ha sido perjudicial para el medio ambiente en la región y en la ciudad de Cerro de Pasco. Sin

embargo, a partir de la década de 1990, y en especial durante los últimos quince años, la explotación minera está sujeta a normas ambientales estrictas, cuyo incumplimiento acarrea multas y sanciones efectivas por parte del Estado peruano. Asimismo, el re-aprovechamiento de los depósitos de desmontes y relaves acumulados en la ciudad en el pasado, como los de Excélsior y Quiulacocha, ofrecen la oportunidad de actividades mineras eco-eficientes y con la posibilidad del desarrollo o la adopción de nuevas tecnologías de remediación medio-ambiental.

Consideramos que el crecimiento de Pasco no se puede desligar de la expansión de la actividad minera debido a los enormes yacimientos minerales económicamente rentables que aún no han sido explotados. En efecto, Pasco cuenta con una multitud de proyectos mineros en cartera que una vez materializados deberían dinamizar la economía regional. Asimismo, dado que el grueso de la minería pasqueña es formal y a que la actividad exhibe altas tasas de rentabilidad, los nuevos proyectos mineros aumentarán los ingresos del Estado, lo que permitirá financiar un incremento en la calidad y cantidad de bienes públicos. Sabemos, por supuesto, que la minería tiene un pesado legado de contaminación ambiental en especial en la ciudad de Cerro de Pasco. Sin embargo, a diferencia del pasado, la minería de hoy en la región está sujeta a estándares ambientales rigurosos que limitan el daño al medio ambiente.

El desarrollo turístico de la zona centro del país ha tenido un dificultoso crecimiento debido a dos motivos principales: el restringido acceso al departamento y el terrorismo. La región de Pasco tiene un alto potencial turístico, ello debido a la diversidad biológica de sus Parques y Santuarios nacionales, presencia de baños termales y la particularidad de su cultura e historia, en especial la encontrada en la provincia de Oxapampa. Actualmente los indicadores principales del sector no son positivos, esto debido a que el sector turístico ha iniciado su desarrollo recientemente. La región con mayores recursos y oferta turística es la amazónica, la cual a inicios de la década de 1990 se encontraba en estado de emergencia

debido a la fuerte presencia de grupos terroristas en la zona. La lucha contra el terrorismo en la provincia de Oxapampa fue intensa, donde si bien actualmente este riesgo se encuentra controlado aún queda presente presencia militar, con una base en Villa Rica.

El Ministerio Público anunció en el 2017 una la tasa de denuncias por robo en Pasco de 32.9 por cada 100 mil habitantes. Este indicador refleja un ambiente seguro para el turista y a ciudadanía.

***Dominio administrativo y organizacional.*** La parte administrativa de la región Pasco, está a cargo del presidente regional. Ing. Teódulo Valeriano Quispe Huertas, que fue elegido por elecciones regionales para el periodo 2015-2018. El gobernador es la máxima autoridad en la región, como soporte lo acompañan otros funcionarios, como: el vicepresidente regional, Rubén Antonio Tejada Ramos, orientados a la gestión de la región y coordinación con las municipalidades. La autoridad principal de la región la ejerce el gobernador, que a su vez es el alcalde provincial de acuerdo con la división política de la provincia. Las autoridades municipales como son el alcalde y los regidores son elegidos por votación de los ciudadanos conforme con las leyes que rigen el Estado peruano.

Con respecto a la organización de la región Pasco, esta está conformada también por una Gerencia Regional a la que le reportan la Gerencia regional de desarrollo económico que se encarga de la promoción y gestión de inversiones privadas, desarrollo sectorial económico, promoción de la agricultura, gestión de la energía, minas e hidrocarburos, velar por el comercio exterior y turismo y de la producción de Pasco. Otra de las Gerencias es la Gerencia de Desarrollo Social que se encarga del desarrollo social y atención de las personas con discapacidad, del cuidado de los pueblos originarios, de la educación, cultura, ciencia, tecnología y deporte, de promocionar el empleo, de la salud, de la gestión de viviendas, construcción y saneamiento. Luego se encuentra la Gerencia de Infraestructura que tiene a cargo los estudios de factibilidad de obras, supervisión de obras, transporte y

comunicaciones. La siguiente Gerencia es la de Recursos Naturales y Gestión del Medio encargada del desarrollo sostenible.<sup>1</sup>

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Pasco**

Los principios cardinales son muy importantes para identificar las oportunidades y amenazas de una organización o una región como es el caso de la región Pasco, estos principios son cuatro: Influencia de terceras partes, Lazos pasados y presentes, Contrabalance de intereses y Conservación de los enemigos, enunciaremos cada uno en el desarrollo de esta investigación.

***Influencia de terceras partes.*** Es relevante analizar la influencia de terceras partes que pueden servir como aliados estratégicos para el desarrollo de la región, el gobierno central con un aporte a la región en el presupuesto para mejoras dentro del mismo, la regalías del canon minero también significan una fuerte suma de dinero para el desarrollo de la región. El gobierno regional de Pasco que supervisa y provee los fondos económicos para las inversiones de gran envergadura en el departamento. Del mismo modo, recibe la influencia directa de organismos públicos como el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Educación. Las empresas privadas también ejercen influencia sobre la región, sobre todo aquellas relacionadas con la agroindustria, ganadería y sobre todo el turismo que ha crecido exponencialmente en los últimos años debido al mejoramiento de las vías de acceso y la modernización de las comunicaciones.

***Lazos pasados y presentes.*** La región de Cerro de Pasco existe desde el 27 de noviembre de 1944. La región fue creada como resultado de la escisión del entonces departamento de Junín. A pesar de su creación relativamente reciente, Cerro de Pasco tiene una rica historia que se remonta a tiempos pre-colombinos. Conviene separar el recuento histórico de la región en aquel correspondiente a las provincias de la sierra, Daniel Alcides

Carrión y Pasco, y aquel de la provincia de Oxapampa, en que la mayor parte del territorio se encuentra en la selva alta.

Hay evidencia de ocupaciones humanas en la parte occidental de la región Pasco desde el año 5,000 A.C. Durante mil años, hasta el año 900 D.C., gran parte del territorio de Pasco formó parte del Imperio Wari. Posteriormente, las culturas Taramas, Huancas y Yarovilcas ejercieron control esporádico sobre la serranía de Pasco. Ya desde entonces la región era conocida por sus ricos yacimientos de plata y oro. La expansión Inca del siglo XIV, que sometió a los Yaros, se benefició de la explotación de estos metales preciosos. De hecho, mucho del oro y la plata que se envió a Cajamarca en el fútil intento de rescate de Atahualpa provino de la actual provincia de Pasco. Luego de la conquista española las zonas cercanas a la actual ciudad de Cerro de Pasco fueron foco de atracción de encomenderos interesados en la explotación minera, así como de grupos religiosos. La actividad minera era altamente rentable no solamente por la riqueza natural sino por La Mita, el sistema de mano de obra forzada de la población indígena.

En 1578, en las cercanías de una de las reducciones indígenas de Toledo, se fundó la Villa de Pasco a partir de un asiento minero. Así, desde su mismo origen, el destino de la ciudad de Cerro de Pasco ha estado estrechamente vinculado al de la minería. La población original de Cerro de Pasco era menor a las 500 personas y la explotación minera desordenada, con multitud de labores superpuestas y peligrosas. La ciudad de Cerro de Pasco tuvo un desarrollo apreciable en la última etapa de la colonia debido al descubrimiento de la veta de Yanacancha y al efecto de las reformas borbónicas. Hacia fines del siglo XVIII, cerca de la mitad de la plata del Virreinato del Perú era producida en las minas de Cerro de Pasco, que compensó la merma de la producción de Potosí. La ciudad de Cerro de Pasco se convirtió, así, en el centro de la economía de la sierra central, debido a la expansión de la minería y de sus actividades conexas. No es casualidad que la Batalla de Junín se haya librado en la

meseta del Bombón, pues el ejército patriota buscaba arrebatarse el control de los yacimientos minerales de Cerro de Pasco de manos realistas

Actualmente los productos mineros más importantes de la región de Pasco se encuentran centrados en 5 minerales metálicos: Cobre, Plata, Zinc, Oro y Plomo. Estos están localizados principalmente en la provincia de Pasco y Daniel Alcides Carrión. De igual forma hay presencia de minerales no metálicos como el mármol, ónix, sílice, carbón de piedra, arcilla, y otros. Los yacimientos en explotación como en reserva abarcan aproximadamente el 26% del territorio del departamento (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, 2010). Pasco se consagró en el 2012 como el principal productor nacional de plata y plomo así como el segundo en zinc. Para el 2013 Pasco produjo del total nacional, el 26% de la plata, el 21% del zinc, el 34% del plomo, el 3% del cobre y el 1% del oro (INEI).

***Contrabalance de Intereses.*** Pasco pretende repotenciar su fortaleza turística y agroindustrial ya que cuenta con potenciales que le permitirán hacer crecer y dinamizar su economía. Para lograr el objetivo de desarrollo turístico se debe implementar espacios e infraestructuras como hoteles, restaurantes, circuitos turísticos de alta categoría que satisfagan las necesidades de los visitantes. Para repotenciar el sector agroindustrial es relevante la implementación de infraestructuras para la industrialización de los productos del lugar que posean tecnologías de punta y generar valor agregado. Sin embargo, estas innovaciones traen consigo externalidades que deben ser asumidas por los gobiernos de turno.

***Conservación de los enemigos.*** Pasco presenta características particulares en términos de diversidad de clima. Como se ha expuesto, sus condiciones geográficas varían desde alturas de más de 5,000 msnm en la sierra hasta los 300 msnm de la selva baja. Donde el 36% de su territorio pertenece a la sierra y el 64% restante a la selva (baja y alta), con estas características podemos encontrar con mayor semejanza a las regiones aledañas como lo son

Junín (con 47% sierra y 53% selva) y Huánuco (con 60% sierra y 40% selva). Debido a la importancia del área de selva, con gran capacidad productiva y recursos forestales, se ha considerado la región San Martín, que se compone de selva alta y selva baja con llanura amazónica pero aún tiene presente la Cordillera de los Andes.

Es importante tener en cuenta la conectividad interregional y al interior de la propia región. En este sentido los departamentos costeros llevan una ventaja por sus menores accidentes geográficos que facilitan la comunicación entre sus ciudades y construcción de infraestructura, su cercanía a la capital del Perú, y acceso a puertos. En mayor dificultad se encuentran las regiones localizadas en el interior del país, en la zona sierra y selva. En el caso de Pasco, esta se encuentra en el interior del país, mas cuenta con una cercanía relativa a la capital del país (su principal mercado agropecuario y puerto de salida para sus productos mineros).

Situación similar es la observada en Junín, a pesar de tener una ventaja como centro comercial de la sierra central, con una mayor comunicación interregional. La dependencia de Junín y Huánuco de la carretera central, como principal vía de comunicación, es compartida con la región de Pasco. Donde la economía de las tres regiones es vulnerable a la situación de la carretera central como principal acceso a los mercados.

## 5.4 Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO)

Tabla 29

### Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO)

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Potenciar el sector agropecuario del café en el mercado interno y externo	*Región Pasco	* Región Amazonas * Región Junín * Región Huánuco	
2. Incentivar el desarrollo minero		* Región Junín  * Región Amazonas	** Región Lima ** Región Cajamarca ** Región Lima
3. Promover el Turismo	*Región Pasco	* Región Junín * Región Ucayali * Región Huánuco	** Región Cajamarca
4. Incrementar el Índice de Desarrollo Humano	*Región Pasco	* Región Junín * Región Ucayali  * región Huánuco	** Región Lima ** Región Cajamarca
5. Promover la población económicamente activa (PEA)	*Región Pasco	*Región Amazonas *Región Junín * Región Huánuco	** Región Lima ** Región Cajamarca

*Nota.* \*Intereses comunes \*\*Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Estos objetivos han sido derivados cuantitativamente de los intereses organizacionales y representan los resultados que la organización debe alcanzar para llegar a la visión establecida. Los objetivos de largo plazo son:

### 5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

En 2028, el sector de producción de café generará US\$ 35'500,000.00. El 2017 se facturó US\$ 14'350,000.00 (Siicex, 2017).

### 5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

En 2028, la producción de Plomo y Plata, facturarán US\$ 120'000,000.00. El 2016 se facturó US\$ 70'728,676.92 (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

### **5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3**

En 2028, el turismo generará US\$ 2'500,000. El 2015 se facturó US\$ 980,000 (MINCETUR 2017).

### **5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4**

En 2028, se tendrán 500,000 empleos directos. En 2016 se registraron 167,000 (INEI, 2017).

### **5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5**

En 2028, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años será 14%, en 2015 fue 22.4% (INEI, 2017).

## **5.6 Conclusiones**

De acuerdo a los intereses, potenciales y principios cardinales de la Región Pasco, la situación de la provincia se encuentra con índices relativamente bajos de desarrollo y bienestar de la población; sin embargo, cuenta con potencial de recursos mineros, hídricos, forestales, turísticos entre otros. Las fortalezas mencionadas permitirán a la Región Pasco desarrollarse y expandirse tanto al mercado local como internacional, especializándose en productos que le brinda la biodiversidad de su zona.

En ese sentido, la Región Pasco requiere de infraestructura, inversión y asistencia técnica para el desarrollo de sus principales actividades, así como promover la inclusión social que garantice el desarrollo sostenible y sustentable de la región; y el compromiso de los hacedores de política, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil.

Los objetivos de largo plazo identificados en el presente capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a 5 años para las estrategias y acciones específicas. Para la implementación de cada uno de ellos se diseñará herramientas para desarrollar las actividades señaladas, para fortalecer los intereses de la Región, así como aprovechar y desarrollar sus potencialidades.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la Región Pasco para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 30, permitió formular 18 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 30

Matriz FODA de la Región Pasco

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS- F</b>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de tierras de cultivo para la producción de café.</li> <li>2. Recursos financieros disponibles por parte del G.R.P. para inversión pública.</li> <li>3. Disponibilidad de recursos mineros.</li> <li>4. Principal punto de conexión de Lima con parte de la selva central gracias a su ubicación geográfica.</li> <li>5. Atractivos turísticos en todas las provincias de la Región.</li> <li>6. Costo de insumos y materias primas baja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta gestión del p educación y salud.</li> <li>2. Falta de infrastru</li> <li>3. Escasa inversión</li> <li>4. Mano de obra no</li> <li>5. Insuficiente integ</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES- O</b>	<b>FO. Explote</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobierno declara mediante la Ley N° 30658 de Interés Nacional de ferias y eventos internacionales de Café.</li> <li>2. Demanda internacional por productos mineros como cobre, plata y zinc.</li> <li>3. Incremento de la producción del sector agrícola.</li> <li>4. Exoneración de impuestos extraordinario de solidaridad (IES) para la Amazonía.</li> <li>5. Incentivo financieros del gobierno para el sector agroexportador.</li> <li>6. Inversión del gobierno en innovación tecnológica productiva y redes de transporte vial.</li> </ol>	<p><b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)</p> <p><b>FO2.</b> Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)</p> <p><b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)</p> <p><b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)</p> <p><b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)</p>	<p><b>DO1.</b> Crear un orga tecnología del sector</p> <p><b>DO2.</b> Implementar t sectores más produc</p> <p><b>DO3:</b> Auditar el imp con base a resultado metas propuestas. (</p> <p><b>DO4:</b> Ejecutar los p de la Región, prioriz (D2,D3,O6)</p> <p><b>DO5:</b> Atraer la inve</p>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA. Confronte</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)</li> <li>2. Volatilidad de los precios de minerales.</li> </ol>	<p><b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)</p> <p><b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con</p>	<p><b>DA1.</b> Negociar la co que sean producidas por el Gobierno Reg estándares de calida</p> <p><b>DA2.</b> Incorporar pla</p>	

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la Región Pasco. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 31.

Posteriormente, en la Figura 21, se gráfica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es competitiva, lo cual significa que la región debe considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

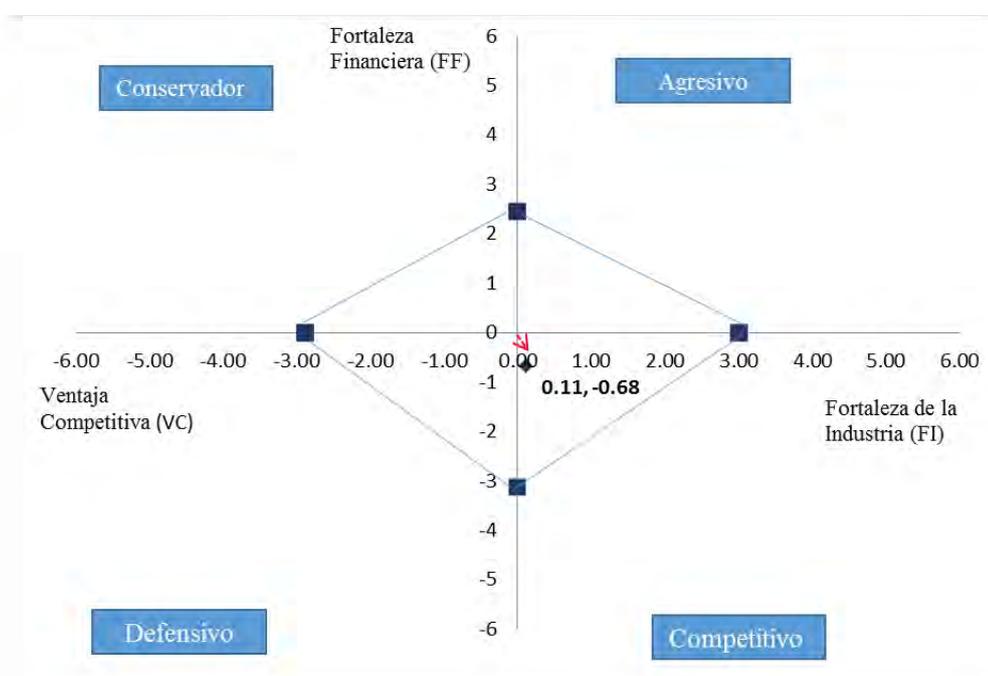


Figura 21.

Gráfica de Matriz PEYEA.

Tabla 31

*Matriz PEYEA de la Región Pasco*

**Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2
Promedio =		-3.13		

**Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)**

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2
Promedio =		3.00		

**Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)**

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2
Promedio =		2.44		

**Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)**

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “x” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Tabla 32

#### *Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Región Pasco*

Sector Económico	A. Ingresos 2015 (miles de S/)	B. Ingresos 2016 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	355,907	367,858	7.65%	3.36%
2. Pesca y Acuicultura	239	278	0.01%	16.32%
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	3,162,028	3,258,026	67.74%	3.04%
4. Manufactura	98,727	98,601	2.05%	-0.13%
5. Electricidad, Gas y Agua	73,485	63,032	1.31%	-14.22%
6. Construcción	353,061	334,249	6.95%	-5.33%
7. Comercio	246,982	251,770	5.23%	1.94%
8. Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	108,235	112,524	2.34%	3.96%
9. Alojamiento y Restaurantes	55,149	56,466	1.17%	2.39%
10 Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	51,808	57,884	1.20%	11.73%
11. Administración Pública y Defensa	196,898	208,774	4.34%	6.03%
Total	4,702,519	4,809,462		

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el VAB de las actividades económicas que dinamizan la Región Pasco, como se presenta en la Tabla 32.

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras como se muestra en la Figura 22.

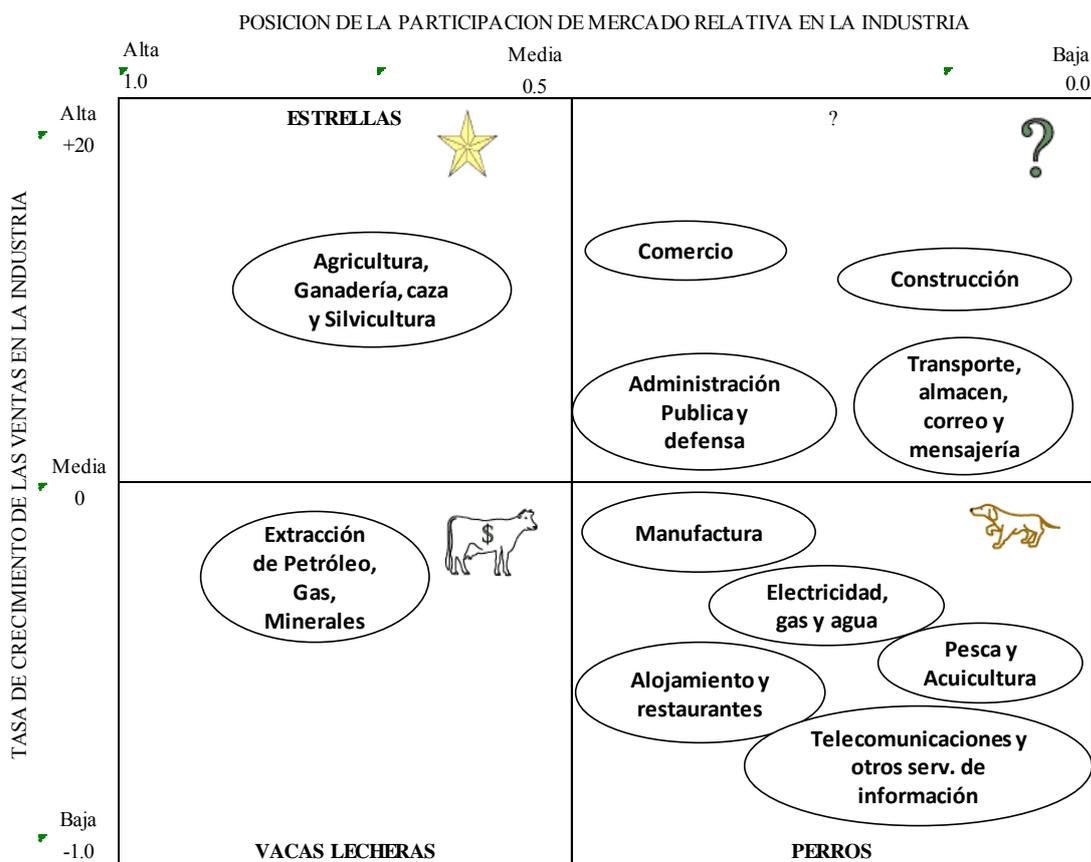


Figura 22. Matriz Boston Consulting Group de la Región Pasco.

Ubicado en el segundo cuadrante tenemos el café considerando que tiene alto potencial de crecimiento, respaldado por la calidad del producto, por la denominación de origen del café de Villa Rica y por el nivel de productividad de la región.

Consideramos que debido a las reservas registradas de plomo y plata de la región Pasco en sus diversos yacimientos se cuenta con un volumen que asegurará una producción

sostenible, impulsando la inversión de organizaciones privadas. Es por ello que consideramos al plomo y la plata en el tercer cuadrante.

El Turismo está ubicado en el cuarto cuadrante, en estos momentos no es representativo por falta de infraestructura vial y desconocimiento de los diferentes atractivos turísticos de la Región Pasco.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener; y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 23.

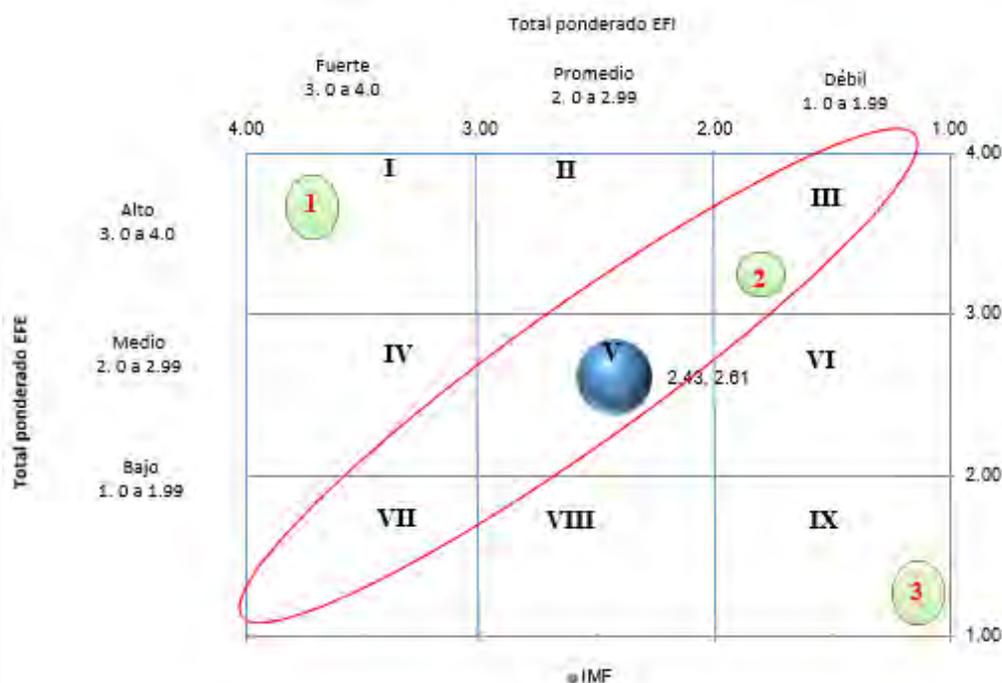


Figura 23. Matriz IE de la Región Pasco

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que la Región de Pasco, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la Figura 24, este cuadrante indica que deberá evaluar su posición en el mercado y debe hacer mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento, además este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

Desarrollo de Mercado. Las reservas declaradas de Plomo y Plata en los diversos yacimientos de la región, ubican a Pasco con un potencial de estos bondadosos recursos, dentro de los yacimientos de Plata, Pasco tiene el mayor volumen con 13% con 12,290 Toneladas, mientras que en yacimientos de Plomo se encuentra el 21% de todo lo declarado por el Perú con 1,265 Toneladas, estos indicadores motivan a generar nuevas exploraciones de grandes compañías mineras que invirtieron 172 millones de dólares de inversión en el 2017 con incremento de 20% con respecto al año anterior.

Desarrollo de Producto. Dentro del sector agricultura, el café es determinado por una calidad única que se respalda por la categorización de Marca Perú y Café Villa Rica, esto permite aprovechar tal fortaleza ofreciendo al mercado una ventaja para mejorar su competitividad aspirando a superar el 3.6% de producción que representa actualmente con relación a todo el café que exporta el Perú, ello llevaría a sumar áreas de cultivo e incrementar el volumen de producción anual.

Penetración de Mercado. Respecto al turismo, con la implementación de un departamento que fiscalice el gasto total del presupuesto público se puede incrementar el asfaltado de vías de acceso al 60%, esto significaría generar una ruta turística asfaltada que

integre los 13 destinos turísticos que serán atractivos en un solo paquete debido al ahorro del tiempo de viaje, reforzado por la sociedad entre el Gobierno Regional de Pasco y el MINCETUR, que deberán exhibir al mundo entero por medio de ventanas digitales.

Integración Horizontal. Se debe aprovechar la promoción del La Ruta del Café Peruano donde se integre la Región Junín con la presencia de Chanchamayo, el mismo que se refuerza con el atractivo de todos los paisajes que en su recorrido se encuentren, sumado a ello, la biodiversidad de flora y fauna que poseen ambas provincias que se ubican colindantes, con ello la integración puede expandirse a nivel cultural y económico.



Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia de la Región Pasco

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las

genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 33, indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a tres.



Tabla 33

## Matriz de Decisión Estratégica de la Región Pasco

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)	Diversificación / Conglomerada		X	X	X	X	X	<u>5</u>
<b>FO2.</b> Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)	Diversificación / Concéntrica		X	X	X	X	X	<u>5</u>
<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)	Intensiva / Desarrollo de Mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)	Intensiva / Desarrollo de Productos		X	X	X		X	<u>4</u>
<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)	Diversificación / Concéntrica		X	X	X		X	<u>4</u>
<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3,D5,O6)		Reingeniería de Procesos	X			X	X	<u>3</u>
<b>DO2.</b> Implementar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2,D3,O6)		Reingeniería de Procesos	X	X		X	X	<u>4</u>
<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D5,O5)		Mejora Continua	X	X		X		<u>3</u>
<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2,D3,O6)		Mejora Continua	X	X		X	X	<u>4</u>
<b>DO5:</b> Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2,O4)	Defensiva / Aventura Conjunta		X	X				<u>2</u>
<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)		Reingeniería de Procesos	X			X	X	<u>3</u>
<b>FA2</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)	Intensiva / Desarrollo de Mercado		X	X	X		X	<u>4</u>
<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)		Reingeniería de Procesos	X	X		X	X	<u>4</u>
<b>FA4.</b> Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral (F1, F5, A3, A4, A5)	Defensiva / Aventura Conjunta		X			X		<u>2</u>
<b>FA5.</b> Establecer planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita mitigar los efectos de los desastres naturales en la infraestructura de transporte que sirve como conector vial.(F4, A1, A6)		Calidad Total	X			X		<u>2</u>
<b>DA1.</b> Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)	Defensiva / Aventura Conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
<b>DA2.</b> Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)		Reingeniería	X			X	X	<u>3</u>
<b>DA3.</b> Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6)		Calidad Total	X	X		X		<u>3</u>

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis, las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptables.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de haber calificado las estrategias retenidas, estas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 35.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 36, las dieciocho estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de la Región Pasco son las siguientes:

Tabla 34

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Pasco

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15																
	<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjero en el sector minero formal. (F3, O2)	<b>FO2.</b> Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)	<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)	<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)	<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)	<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3,D5,O6)	<b>DO2.</b> Implementar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2,D3,O6)	<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D5,O5)	<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2,D3,O6)	<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)	<b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)	<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)	<b>DA1.</b> Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)	<b>DA2.</b> Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)	<b>DA3.</b> Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6)																
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
<b>OPORTUNIDADES</b>																															
1. Gobierno declara mediante la Ley N° 30658 de Interés Nacional de ferias y eventos internacionales de Café.	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15		
2. Demanda internacional por productos mineros como cobre, plata y zinc.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36
3. Incremento de la producción del sector agrícola.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4. Exoneración de impuestos extraordinario de solidaridad (IES) para la Amazonía.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5. Incentivo financieros del gobierno para el sector agroexportador.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06
6. Inversión del gobierno en innovación tecnológica productiva y redes de transporte vial.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
<b>AMENAZAS</b>																															
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño)	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.60	2	0.30
2. Volatilidad de los precios de minerales.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
3. Conflictos sociales en zonas rurales.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Retroceso en las acciones orientadas al proceso de descentralización por falta de credibilidad de nuevos gobernantes.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5. Contaminación ambiental de la minería.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
6. Infraestructura deficiente de carreteras y caminos.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
<b>FORTALEZAS</b>																															
1. Disponibilidad de tierras de cultivo para la producción de café.	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	2	0.34	3	0.51	3	0.51	1	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68	1	0.17	4	0.68	4	0.68	1	0.17
2. Recursos financieros disponibles por parte del G.R.P. para inversión pública.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
3. Disponibilidad de recursos mineros.	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36
4. Principal punto de conexión de Lima con toda la selva central gracias a su ubicación geográfica.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Atractivos turísticos en todas las provincias de la Región.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
6. Costo de insumos y materias primas baja.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08
<b>DEBILIDADES</b>																															
1. Falta gestión del presupuesto para los proyectos de mejoramiento en la infraestructura en educación y salud.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2. Falta de infraestructura en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
3. Escasa inversión en tecnología, investigación y desarrollo agrícola.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Insuficiente integración de productores de la Región con el MINAGRI.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>4.54</b>	<b>6.54</b>	<b>5.50</b>	<b>5.81</b>	<b>5.44</b>	<b>5.30</b>	<b>5.54</b>	<b>4.59</b>	<b>5.97</b>	<b>5.50</b>	<b>6.54</b>	<b>4.23</b>	<b>5.81</b>	<b>6.54</b>	<b>5.02</b>															

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 35

## Matriz Rumelt de la Región Pasco

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO2.</b> Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3,D5,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO2.</b> Implementar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2,D3,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D5,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2,D3,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DO5:</b> Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA4.</b> Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral (F1, F5, A3, A4, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FA5.</b> Establecer planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita mitigar los efectos de los desastres naturales en la infraestructura de transporte que sirve como conector vial. (F4, A1, A6)	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DA1.</b> Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)	SI	SI	SI	SI	SI

**DA2.** Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)

SI SI SI SI SI

**DA3.** Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6)

SI SI SI SI SI





- **FO1.** Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)
- **FO2.** Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)
- **FO3.** Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)
- **FO4.** Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)
- **FO5.** Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)
- **DO1.** Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3,D5,O6)
- **DO2.** Implementar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2,D3,O6)
- **DO3.** Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D5,O5)
- **DO4.** Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2,D3,O6)
- **DO5.** Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2,O4)

- **FA1.** Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)
- **FA2.** Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)
- **FA3.** Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)
- **FA4.** Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral (F1, F5, A3, A4, A5)
- **FA5.** Establecer planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita mitigar los efectos de los desastres naturales en la infraestructura de transporte que sirve como conector vial. (F4, A1, A6)
- **DA1.** Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)
- **DA2.** Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)

- **DA3.** Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6).

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz como se observa en la Tabla 37, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de la Región Pasco para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 38, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

### **6.13 Conclusiones**

En nuestro proceso estratégico desarrollamos dieciocho estrategias, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada cinco objetivos de largo plazo, y genera unos resultados que integran lo que se espera de la Región Pasco y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las doce estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino,

esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las seis seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación.



Tabla 37

*Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo*

<b>ESTRATEGIAS RETENIDAS</b>	OLP1. En 2028, el sector de producción de café generará US\$ 35'500,000.00. El 2017 se facturó US\$ 14'350,000.00	OLP2. En 2028, el sector minero generará US\$ 120'000,000.00 El 2016 se facturó US\$ 70'728,676.92.
<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)	NO	SI
<b>FO2.</b> Promover la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)	SI	NO
<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)	SI	NO
<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)	SI	NO
<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)	NO	NO
<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3, D5, O6)	SI	NO
<b>DO2.</b> Implementar la tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D3, O6)	SI	SI
<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D5, O5)	SI	SI
<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2, D3, O6)	SI	NO
<b>DO5:</b> Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2, O4)	NO	NO
<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)	SI	SI
<b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)	SI	NO
<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)	NO	NO
<b>FA4.</b> Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta		

Tabla 38

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 REGIÓN JUNIN	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 REGIÓN AYACUCHO
<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)	Buscar financiamiento extranjero	Indiferente
<b>FO2.</b> Promover de la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)	Indiferente	Indiferente
<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)	Buscar la demanda en mercados externos para sus principales productos de exportación.	Buscar la demanda en mercados externos para sus principales productos de exportación.
<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)	Promover el comercio	Promover el comercio
<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)	Crear nuevos paquetes turísticos	Crear nuevos paquetes turísticos
<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3, D5, O6)	Buscar la industrialización del sector agrícola	Buscar la industrialización del sector agrícola
<b>DO2.</b> Implementar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D3, O6)	Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo	Invertir en investigación y desarrollo
<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D5, O5)	Buscar mejores prácticas de inversión pública	Buscar mejores prácticas de inversión pública
<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2, D3, O6)	Buscar mejores prácticas de inversión pública y privada	Buscar mejores prácticas de inversión pública y privada
<b>DO5:</b> Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2, O4)	Buscar inversión privada	Buscar inversión privada
<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)	Crear planes de desarrollo que motiven la inversión pública	Crear planes de desarrollo que motiven la inversión pública
<b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)	Promover el turismo y alianzas estratégicas	Promover el turismo y alianzas estratégicas
<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)	Buscar mejores prácticas de inversión pública y privada	Buscar mejores prácticas de inversión pública y privada
<b>FA4.</b> Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral (F1, F5, A3, A4, A5)	Buscar alianzas estratégicas en el sector educación	Buscar alianzas estratégicas en el sector educación
<b>FA5.</b> Establecer planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita mitigar los efectos de los desastres naturales en la infraestructura de transporte que sirve como conector vial. (F4, A1, A6)	Invertir en investigación y desarrollo.	Invertir en investigación y desarrollo.
<b>DA1.</b> Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)	Invertir en investigación y desarrollo.	Indiferente
<b>DA2.</b> Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)	Buscar alianzas estratégicas en el sector educación.	Continuar con programas de reforzamiento.
<b>DA3.</b> Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6)	Incentivar prácticas de emprendimiento	Incentivar prácticas de emprendimiento

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2013).

De acuerdo con D'Alessio (2013), para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2013).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 39

*Matriz de Objetivos de Corto Plazo*

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		En 2028, el sector de producción de café facturará US\$ 35'500,000.00. El 2017 se facturó US\$ 14'350,000.00
	OCP1.1	Del 2018 al 2023, las exportaciones serán de 55 mil toneladas métricas, al 2017 las exportaciones fueron de 10 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 20 mil toneladas métricas por año. Esto se realizará aumentando las hectáreas de cultivo a razón de 10% anual y manteniendo el rendimiento de 1081 kilogramos de café por hectárea.
	OCP1.2	Del 2018 al 2020, participar en por lo menos veinte ferias comerciales o ruedas de negocio anuales, el 2017 se participaron en 8 ferias, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto se logrará a través de la mayor exposición de la promoción de la marca "Si es de Pasco es de Calidad".
	OCP1.3	Del 2018 al 2021, certificar 420 hectáreas, bajo las normas medioambientales y de salud de los trabajadores, así sucesivamente hasta el año 2025, con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.
	OCP1.4	Del 2018 al 2022, incrementar las áreas de producción a razón de 1000 hectáreas, al 2017 las áreas de producción fueron 10794. A partir del 2024 al 2028, 150 hectáreas anualmente. Esto se logrará habilitando áreas de cultivo y la accesibilidad.
OLP2		En 2028, el sector minero facturará US\$ 120'000,000.00. El 2016 se facturó US\$ 70'728,676.92.
	OCP2.1	Del 2020 al 2022, se exportará 114,000 toneladas de plomo anuales. Incrementando anualmente 15%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.
	OCP2.2	Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Minera Chungar en el Proyecto Shuco, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Pasco, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población, a 170 000 m3 diarios.
	OCP2.3	Al 2020 completar al 100% la ampliación de la infraestructura en los yacimientos de Plomo y Plata en las Minas Atacocha, Huarón, Milpo y Colquijirca. Ejecutándose los proyectos Machcan, San Pedro y Shuco al 100% para el 2028
OLP3		En 2028, el turismo facturará US\$ 2'500,000.00. El 2015 se facturó US\$ 980,000.
	OCP3.1	Del 2018 al 2021, recibir 8 millones de turistas, con un gasto promedio de 650 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos, con el apoyo de MINCETUR.
	OCP3.2	Del 2022 al 2025, incrementar el presupuesto participativo para cada uno de sus distritos en 35% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.
	OCP3.3	Del 2026 al 2028, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la Región. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de PROMPER
OLP4		En 2028, se tendrán 500,000 empleos directos. En 2016 se registraron 167,000.
	OCP4.1	Del 2018 al 2021, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de producción de café a razón de 50,000 trabajadores. A partir del 2023 al 2028, 30,000 trabajadores anualmente.
	OCP4.2	Del 2022 al 2025, generar 80,000 puestos de trabajo en el sector minero. A partir del 2025 al 2028, incrementar a 50,000 anualmente.
	OCP4.3	Del 2026 al 2028, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 35,000 trabajadores anualmente.
OLP5		En 2028, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años será 14%, en el 2015 fue 22.4%.
	OCP5.1	Del 2018 al 2022, aumentar los hogares con agua potable y accesos a desagüe al 85%.
	OCP5.2	Del 2018 al 2023, incrementar el ingreso per cápita de la población de 325 a 930, para mejorar la canasta familiar.
	OCP5.3	Del 2018 al 2023, aumentarla tasa de niños menores de 6 meses de edad con lactancia exclusiva a 98% anual.
	OCP5.4	Del 2018 al 2023, incrementar el porcentaje de niños que reciben suplemento de hierro al 40% anual. A partir del 2023 al 2028, en 60% anual.

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D' Alessio, 2015).

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D' Alessio, 2015). En la Tabla 40, se presentan la descripción de los recursos y los responsables.

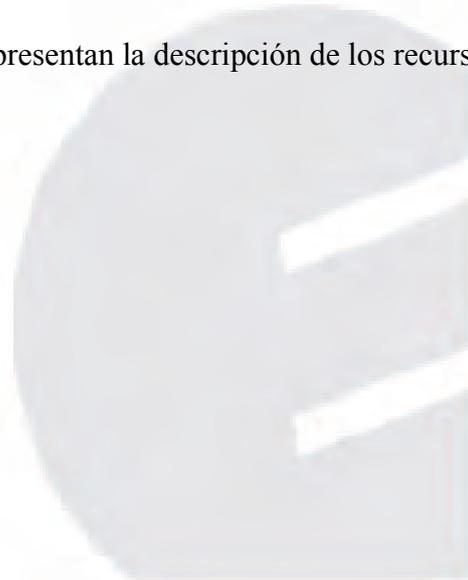
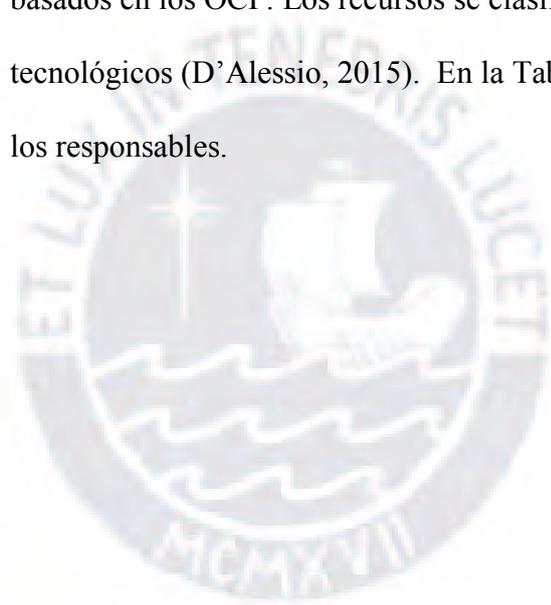


Tabla 40

## Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		En 2028, el sector de producción de café facturará US\$ 35'500,000.00. El 2017 se facturó US\$ 14'350,000.00		
OCP1.1		Del 2018 al 2023, las exportaciones serán de 55 mil toneladas métricas, al 2017 las exportaciones fueron de 10 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 20 mil toneladas métricas por año. Esto se realizará aumentando las hectáreas de cultivo a razón de 10% anual y manteniendo el rendimiento de 1081 kilogramos de café por hectárea.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, MEF, MINCETUR, PRODUCE, Empresas públicas y privadas
OCP1.2		Del 2018 al 2020, participar en por lo menos veinte ferias comerciales o ruedas de negocio anuales, el 2017 se participaron en 8 ferias, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto se logrará a través de la mayor exposición de la promoción de la marca "Si es de Pasco es de Calidad".	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, MEF, MINCETUR, PRODUCE, Empresas públicas y privadas
OCP1.3		Del 2018 al 2021, certificar 420 hectáreas, bajo las normas medioambientales y de salud de los trabajadores, así sucesivamente hasta el año 2025, con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, PRODUCE, Empresas públicas y privadas
OCP1.4		Del 2018 al 2022, incrementar las áreas de producción a razón de 1000 hectáreas, al 2017 las áreas de producción fueron 10794. A partir del 2024 al 2028, 150 hectáreas anualmente. Esto se logrará habilitando áreas de cultivo y la accesibilidad.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, PRODUCE, Empresas públicas y privadas
OLP2		En 2028, el sector minero facturará US\$ 120'000,000.00 El 2016 se facturó US\$ 70'728,676.92.		
OCP2.1		Del 2020 al 2022, se exportará 114,000 toneladas de plomo anuales. Incrementando anualmente 15%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEM, MEF, Empresas Públicas y Privadas
OCP2.2		Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Minera Chungar en el Proyecto Shuco, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Pasco, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población, a 170 000 m3 diarios.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEM, MEF, Empresas Públicas y Privadas
OCP2.3		Al 2020 completar al 100% la ampliación de la infraestructura en los yacimientos de Plomo y Plata en las Minas Atacocha, Huarón, Milpo y Colquijirca. Ejecutándose los proyectos Machcan, San Pedro y Shuco al 100% para el 2028.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS, MEF, Empresas Públicas y Privadas
OLP3		En 2028, el turismo facturará US\$ 2'500,000.00. El 2015 se facturó US\$ 980,000.		
OCP3.1		Del 2018 al 2021, recibir 8 millones de turistas, con un gasto promedio de 650 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos, con el apoyo de MINCETUR.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas públicas y privadas
OCP3.2		Del 2022 al 2025, incrementar el presupuesto participativo para cada uno de sus distritos en 35% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas públicas y privadas
OCP3.3		Del 2026 al 2028, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la Región. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de PROMPER	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas públicas y privadas
OLP4		En 2028, se tendrán 500,000 empleos directos. En 2016 se registraron 167,000.		
OCP4.1		Del 2018 al 2022, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de producción de café a razón de 50,000 trabajadores. A partir del 2023 al 2028, 30,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
OCP4.2		Del 2022 al 2025, generar 80,000 puestos de trabajo en el sector minero. A partir del 2025 al 2028, incrementar a 50,000 anualmente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
OCP4.3		Del 2026 al 2028, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 35,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINCETUR, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas

OLP5 En 2028, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años será 14%, en el 2015 fue 22,4%.

OCP5.1	Del 2018 al 2022, aumentar los hogares con agua potable y accesos a desagüe al 85%	Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MVCS, EMAPA, OTASS, Empresas públicas y privadas
OCP5.2	Del 2018 al 2023, incrementar el ingreso per cápita de la población de 325 a 930, para mejorar la canasta familiar.	Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Financieros: Inversión pública y privada	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas
OCP5.3	Del 2018 al 2023, aumentar la tasa de niños menores de 6 meses de edad con lactancia exclusiva a 98% anual.	Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Financieros: Inversión pública y privada	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINSA, MIMP, Empresas públicas y privadas
OCP5.4	Del 2018 al 2023, incrementar el porcentaje de niños que reciben suplemento de hierro al 40% anual. A partir del 2023 al 2028, en 60% anual.	Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINSA, MIMP, Empresas públicas y privadas



### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la Región Pasco. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. A continuación, en la Tabla 41, se presentan las políticas de cada estrategia.

### **7.4 Estructura Organizacional de la Región Pasco**

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013). La asignación del proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en una gran cantidad de sectores públicos y privados. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2013). A continuación, en la Figura 25, se presenta un organigrama de interrelación para la Región Pasco.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es sólo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la tan ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

Tabla 41

## Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsable en la actividad minera	P2. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P3. Fomentar el empleo regional	P4. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión	P5. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial	P6. Incentivar el turismo regional y sus actividades conexas como gastronomía, festividades religiosas y actividades.
<b>FO1.</b> Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjero en el sector minero formal. (F3, O2)	X	X	X	X		
<b>FO2.</b> Promover de la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)		X	X	X	X	X
<b>FO3.</b> Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)		X	X	X	X	
<b>FO4.</b> Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)		X	X	X	X	X
<b>FO5.</b> Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)		X	X	X		X
<b>DO1.</b> Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3, D5, O6)		X	X	X	X	
<b>DO2.</b> Implementar la tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D3, O6)	X	X	X	X	X	X
<b>DO3:</b> Auditar el impacto de las inversiones del Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D5, O5)	X	X		X	X	X
<b>DO4:</b> Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2, D3, O6)		X	X	X	X	X
<b>FA1.</b> Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)		X	X	X	X	X
<b>FA2.</b> Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)		X		X	X	X
<b>FA3.</b> Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)	X	X	X	X		
<b>DA1.</b> Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)	X	X	X	X	X	X
<b>DA2.</b> Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)	X	X	X	X	X	X
<b>DA3.</b> Disponer de fondos del canon minero para la ejecución de proyectos de infraestructura en educación, salud, servicios públicos, turismo y transporte. (D1, D2, A6)	X	X	X	X		X

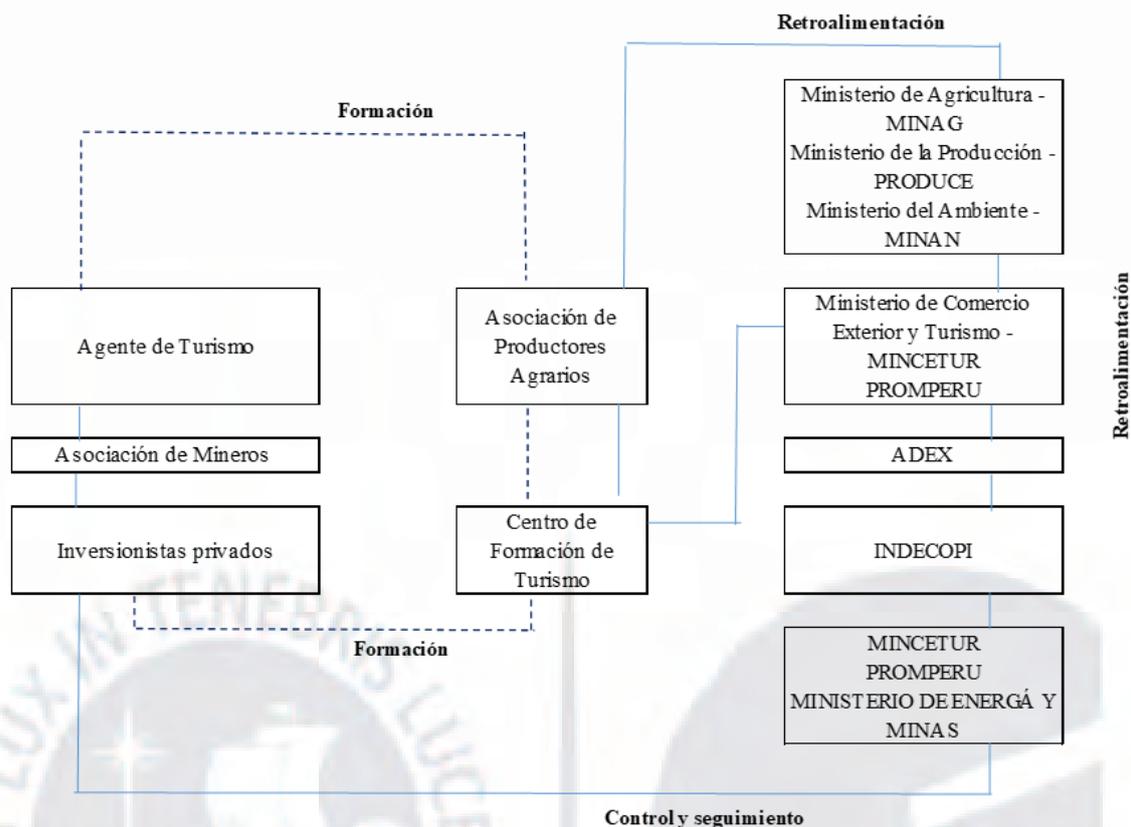


Figura 25. Organigrama de Interrelación para la Región Pasco.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 28245, que en su artículo 38 prescribe: “El Gobierno Regional es responsable de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional, en el marco de lo establecido por el artículo 53° de la Ley N° 27867, debiendo implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. Los Gobiernos Regionales ejercen sus funciones ambientales sobre la base de sus leyes correspondientes, en concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental contenidos en el presente reglamento; debiendo asegurar el cumplimiento de la Política Nacional Ambiental (...). La política ambiental regional debe estar articulada con la política y planes de desarrollo regional”. Asimismo, el artículo 40 prescribe: “La Comisión Ambiental Regional es la instancia de gestión ambiental de carácter multisectorial, encargada de la coordinación y concertación de

la política ambiental regional, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado. Brinda apoyo al Gobierno Regional respectivo (...)"

El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte, el Ministerio del Ambiente es el que debe velar por que en el país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial.

El factor económico financiero, estará sustentado por las políticas de estabilidad e incentivo para el desarrollo de empresas, alineamiento con políticas del gobierno encaminadas a la reducción de la informalidad y el desarrollo de la infraestructura, todas ellas en busca no solo de mejorar el valor de las empresas sino de todos los stakeholders. El impacto social, se busca a través de la mejora de la calidad educativa, la planificación urbana, la infraestructura y el desarrollo de nuevas industrias que tendrá un impacto favorable en el empleo.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Así mismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas, además de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo repercutirán en la sociedad entera.

Es fundamental desempeñar las funciones bajo el cambio de cultura con gestión estratégico que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente. Para ello será necesario implementar previamente una serie de acciones, como: (a) realizar capacitaciones

con enfoque estratégico al personal, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento de su trabajo; (b) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener trabajadores más comprometidos y motivados, (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan a nivel de la Región Pasco (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles, (e) promover la identificación de personas líderes capaces de emprender este cambio, y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento.

En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no saber cómo, (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control, O'Toole (1996), (D'Alessio,2016).

De esta forma, se busca mejorar la destreza en las herramientas como los sistemas de planificación de gestión empresarial. Además, establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo.

Es importante que se entienda que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Es necesario partir desde la disminución en el analfabetismo, mejorar la comprensión lectora de los niños e incrementar el porcentaje de población con estudios superiores. La gestión del cambio es vital y, para ello, la educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo,

que comunique claramente las estrategias que serán implementadas, los objetivos que se quieren lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso. La Región Pasco, actualmente, está ubicada en una posición estratégica favorable. Si además se añade la elaboración e implementación de un plan estratégico, con las personas y políticas adecuadas que aporten valor, se logrará que la región pase a una etapa de verdadero cambio y de logros satisfactorios.

### **7.8 Conclusiones**

A lo largo de este capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido diecisiete objetivos de corto plazo posibles y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables. De igual forma, se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, como base, se ha propuesto una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la región será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo del 2018 al 2028.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015). En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2014).

### 8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la región, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que desenvuelve la gestión del gobierno; de este modo, se logrará el crecimiento de la población. Sin embargo, es importante considerar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

#### 8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica y financiera de la región a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante

reconocer e identificar las falencias de la misma. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva contribuye con lograr un enfoque hacia nuevos mercados locales o internacionales. Teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes, los objetivos de corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la región en mercados aún no explorados con la finalidad de posicionar a la organización en la mente del turista.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, las certificaciones, la innovación turística y el posicionamiento de la marca como región ayudarán a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 42, se muestra el Tablero de Control para Pasco, con una visión integral de la organización que responde a la visión, misión, valores y código de ética.

La elaboración de un Mapa Estratégico global de cómo se crea valor por medio del Tablero de control Banceado de Kaplan y Norton nos ayudará a apreciar que este tablero es una excelente herramienta de control estratégico (D'Alessio, 2015). Ver Tabla 43.

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la región, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de la región en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la Región Pasco y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la región hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Tabla 42

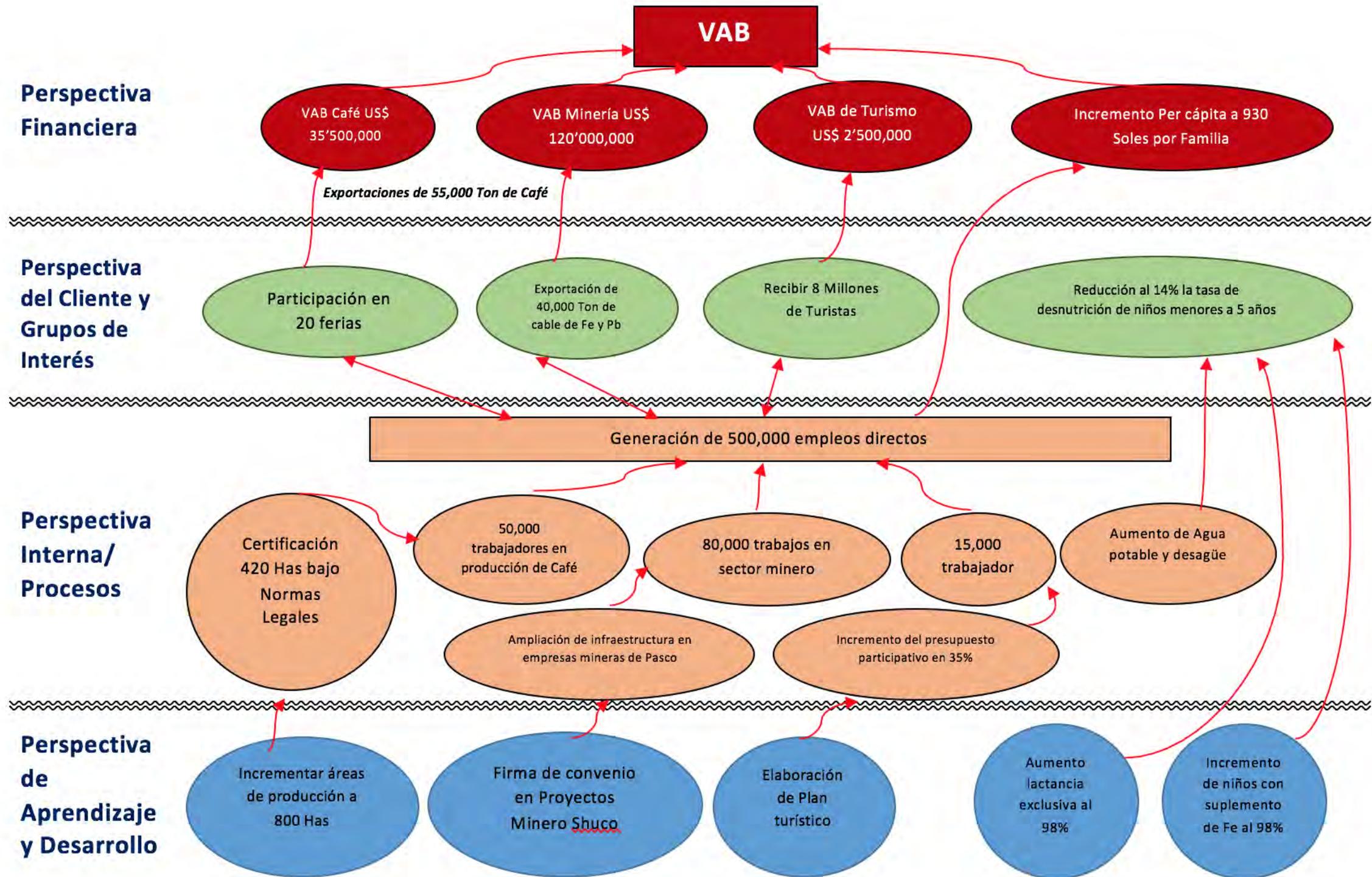
## Tablero de Control

Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Meta
<b>OCP1.1</b> Del 2018 al 2023, las exportaciones serán de 55 mil toneladas métricas, al 2017 las exportaciones fueron de 10 mil toneladas métricas. A partir de 2024 al 2028 se incrementará 20 mil toneladas métricas por año. Esto se realizará aumentando las hectáreas de cultivo a razón de 10% anual y manteniendo el rendimiento de 1081 kilogramos de café por hectárea.	Ton VAB minería	# Ton / Año VAB minería (US\$) / Año	55,000 Tn
<b>OCP1.2</b> Del 2018 al 2020, participar en por lo menos veinte ferias comerciales o ruedas de negocio anuales, el 2017 se participaron en 8 ferias, y así sucesivamente hasta el año 2028. Esto se logrará a través de la mayor exposición de la promoción de la marca “Si es de Pasco es de Calidad”.	Número de ferias	# ferias asistidas/Total de ferias realizadas	20
<b>OCP1.3</b> Del 2018 al 2021, certificar 420 hectáreas, bajo las normas medioambientales y de salud de los trabajadores, así sucesivamente hasta el año 2025, con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional	Producción de hectárea	# Hectárea Certificadas / Año	84 Ha
<b>OCP1.4</b> Del 2018 al 2022, incrementar las áreas de producción a razón de 1000 hectáreas, al 2017 las áreas de producción fueron 10794. A partir del 2024 al 2028, 150 hectáreas anualmente. Esto se logrará habilitando áreas de cultivo y la accesibilidad.	Producción de hectárea	# Hectárea Producida / Año	150 Ha
<b>OCP2.1</b> Del 2020 al 2022, se exportará 114,000 toneladas de plomo anuales. Incrementando anualmente 15%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura	Ton	# Ton / Año	18,000 Tn
<b>OCP2.2</b> Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Minera Chungar en el Proyecto Shuco, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Pasco, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población, a 170 000 m3 diarios.	Metros cúbicos	# Metros cúbicos de agua	170 mt3
<b>OCP2.3</b> Al 2020 completar al 100% la ampliación de la infraestructura en los yacimientos de Plomo y Plata en las Minas Atacocha, Huarón, Milpo y Colquijirca. Ejecutándose los proyectos Machcan, San Pedro y Shuco al 100% para el 2028.	Porcentaje de Ejecución	# Proyectos ejecutados / Total de Proyectos	= 100 %
<b>OCP3.1</b> Del 2018 al 2021, recibir 8 millones de turistas, con un gasto promedio de 650 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos, con el apoyo de MINCETUR.	Número de Turistas	# Gasto / Turista	650 US\$
<b>OCP3.2</b> Del 2022 al 2025, incrementar el presupuesto participativo para cada uno de sus distritos en 35% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.	Presupuesto participativo	% de incremento de S/ para de infraestructura turística	>= 90%
<b>OCP3.3</b> Del 2026 al 2028, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la Región. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de PROMPER	Número de proyectos de emprendimiento	# Proyectos de emprendimiento ejecutados / # Total de proyectos evaluados	5/añual
<b>OCP4.1</b> Del 2018 al 2021, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de producción de café a razón de 50,000 trabajadores. A partir del 2023 al 2028, 30,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector de producción de café	>=80%
<b>OCP4.2</b> Del 2022 al 2025, generar 80,000 puestos de trabajo en el sector minero. A partir del 2025 al 2028, incrementar a 50,000 anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector minería	>=80%
<b>OCP4.3</b> Del 2026 al 2028, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 35,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector turismo	>=80%
<b>OCP5.1</b> Del 2018 al 2022, aumentar los hogares con agua potable y accesos a desagüe al 85%.	Hogares con agua potable	# Hogares con agua potable y desagüe / Total de Hogares	>=85%
<b>OCP5.2</b> Del 2018 al 2023, incrementar el ingreso per cápita de la población de 325 a 930, para mejorar la canasta familiar.	Ingreso Per cápita	# PBI Pasco / Total de población	930 PEN
<b>OCP5.3</b> Del 2018 al 2023, aumentarla tasa de niños menores de 6 meses de edad con lactancia exclusiva a 98% anual.	Niños menores de 6 meses con lactancia exclusiva	# Niños menores de 6 meses con lactancia exclusiva / Total de niños <6 meses	>=98%
<b>OCP5.4</b> Del 2018 al 2023, incrementar el porcentaje de niños que reciben suplemento de hierro al 40% anual. A partir del 2023 al 2028, en 60% anual.	Niños que reciben suplemento de hierro	# Niños que reciben suplemento de hierro / Total de niños	>=60%



Tabla 43

Mapa Estratégico Global.



## Capítulo IX: Competitividad de la Región Pasco

La competitividad de una organización está dada por la forma cómo usan sus recursos escasos. Así, una organización que obtiene mayor provecho que otro, será más competitiva que su contraparte, es decir, su productividad será mayor.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Pasco

Según el Foro Económico Mundial, define competitividad desde 1979 como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Así, un mayor nivel de productividad conduce a mayores niveles de crecimiento y de ingresos, por lo que presupone mayor bienestar de la población. Desde el 2005, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF), ha basado su análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - GCI) con fundamentos microeconómicos como macroeconómicos en 12 categorías agrupado en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación. Entre ellos se encuentran los básicos: instituciones, infraestructura, desarrollo macroeconómico, salud y educación primaria; potenciadores de eficiencia: tamaño de mercado, eficiencia de mercado financiero, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, educación superior y capacitación y preparación tecnológica; y el último grupo integrado por la innovación y sofisticación de negocios, como se puede apreciar en la siguiente Figura 26.



Figura 26. Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index)  
Tomado de: Foro Económico Mundial - <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

En la siguiente Figura 27, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016 (Centrum Católica, 2016), en el cual Lima Metropolitana sigue liderando el ranking con 73.43 puntos ubicando en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, Callao con 51.90 puntos se encuentra en el rango de bajo, seguido de 9 regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo. La región Pasco ocupa el puesto 20 con un índice de competitividad regional de 27.32 lo que indica que se ubicaría en el rango de muy bajo.

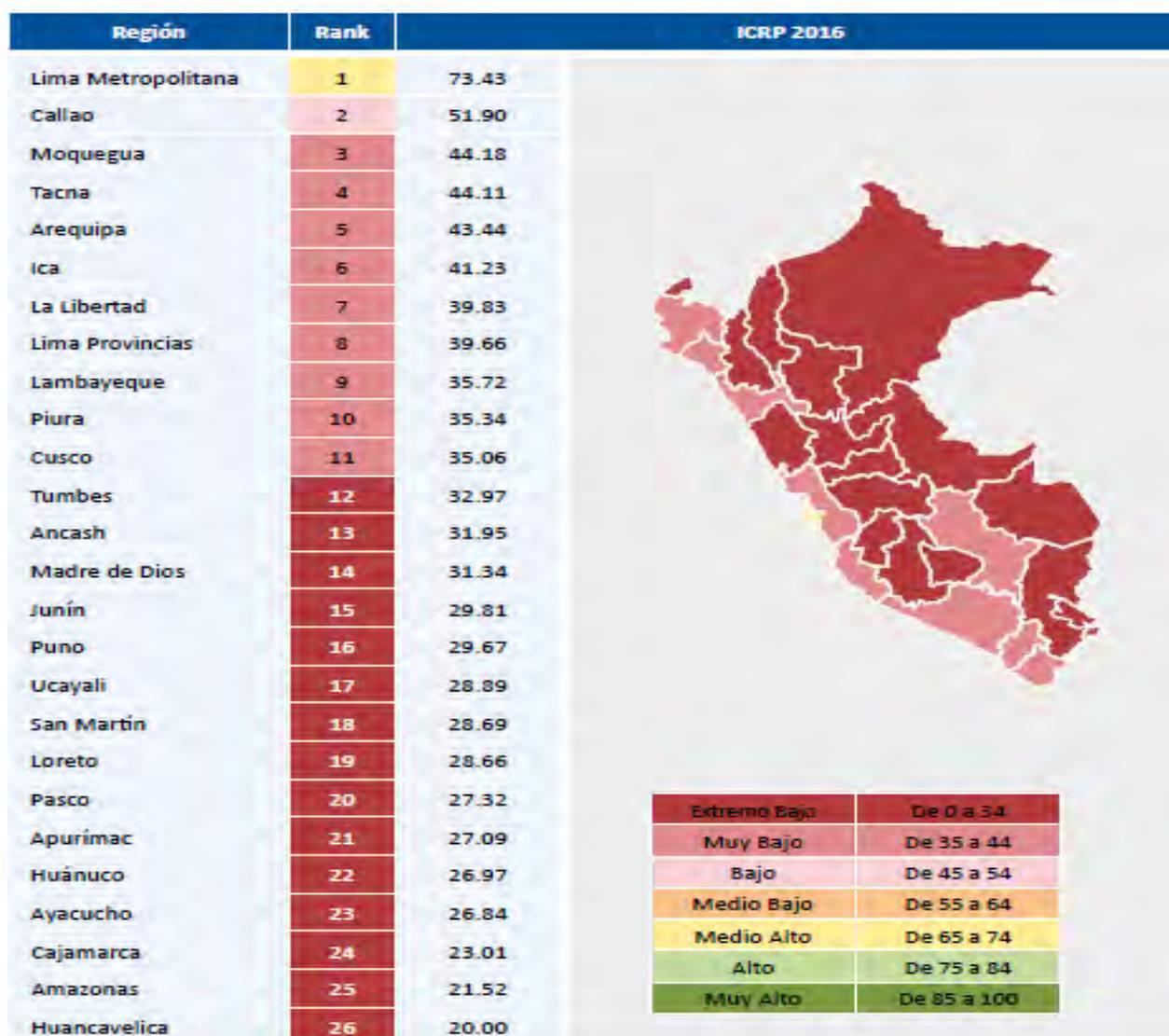


Figura 27. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016  
 Nota. Tomado de: Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016.  
<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

A través de este análisis se busca exponer la competitividad de la Región Pasco frente a su entorno. En 1990, la publicación Harvard Business Review resalta lo explicado por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage Of Nations* a través del diamante de la competitividad (p. 78). Este modelo mostrado en la Figura 28 se usará para explicar la competitividad de la Región Pasco, bajo el supuesto que las estrategias antes detalladas ya han sido implementadas y que los objetivos de corto y largo plazo ya han sido alcanzados.

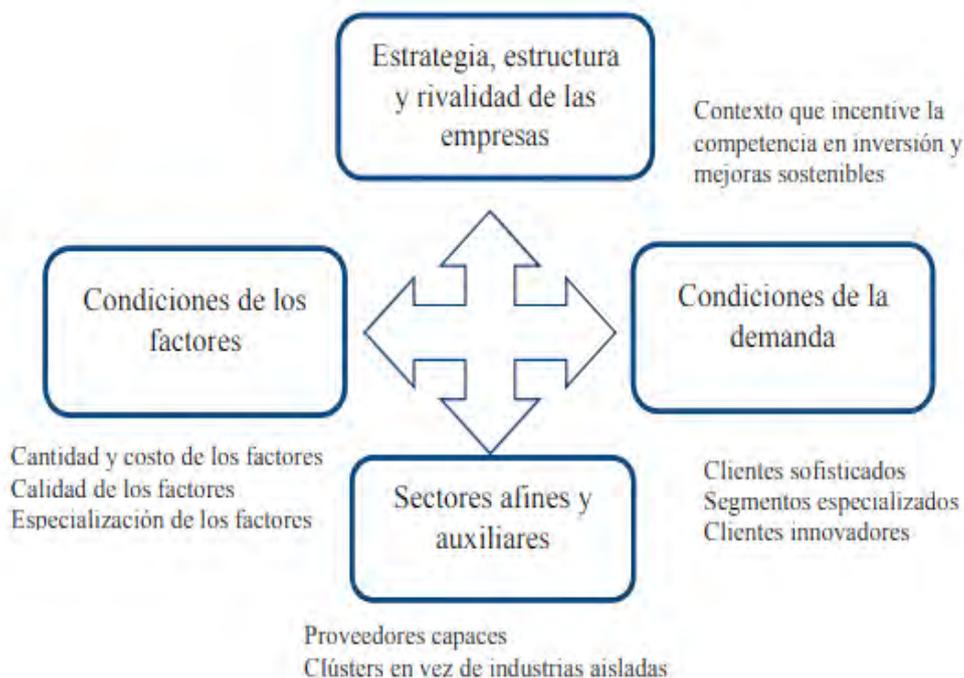


Figura 28. El diamante de la competitividad de Porter  
Tomado de Ser Competitivo, por Porter, 2013, cap. 6. Barcelona, España: Deusto.

**Condiciones de los factores.** En lo que concierne a la Región Pasco gran parte de las personas tienen conocimientos empíricos adquiridos por la necesidad de sobrevivencia, pero no calificados para aportar a un sólido crecimiento. Asimismo, la migración de las personas hacia otras Regiones en búsqueda de mayores oportunidades de empleo y educación, el cual incluye a Lima Metropolitana, afectan la disponibilidad de mano de obra. Sin embargo, se destaca la participación de los residentes de la Región en la ejecución y desarrollo de actividades, resaltándose la iniciativa de la población. Respecto de la disponibilidad de recursos, la Región Pasco cuenta con ventaja al disponer de tierras, agua y materiales de bajo costo. Se debe potenciar la unión de mano de obra semi calificada con los recursos disponibles a través de los talleres de emprendimiento para generar nuevos negocios o para aquellos que se vienen desarrollando.

La instalación de hoteles confortables será un atractivo para los turistas y permitirá generar mayores oportunidades de empleabilidad para los habitantes, que traerá como

consecuencia la mejora económica de más personas y mayores capacidades de gasto. Esta acción resultará atractiva para otras empresas que, al ver esta oportunidad de ingreso al mercado, ayudará a diversificar la oferta de productos y servicios, pero también hará más competitivos los precios.

La gestión regional, municipal y distrital, según los objetivos de corto plazo, deberá ejecutar el 100% del presupuesto asignado y ayudará en el desarrollo de proyectos en beneficio de todos los habitantes. Sin embargo, se requiere transformar las desventajas de una gestión deficiente a través de los programas de capacitación, tanto del personal que labora en el municipio como en el desarrollo de los planes de mejora educativa para proveer a la industria local de personal técnico calificado. El costo de mano de obra en la Región es bajo comparado, por ejemplo, con el de Lima y es otro factor que influirá en la competitividad de la Región.

**Condiciones de la demanda.** El crecimiento de la población de la Región Pasco como resultado de la menor migración hacia otras Regiones indica que habrá más necesidades de productos y servicios. La demanda interna ayudará a crear ventajas de las empresas locales por su visión y que lo entiende mejor que las empresas foráneas. Por ejemplo, la demanda por educación se incrementará por el crecimiento poblacional y cada vez exigirá mejorar el nivel educativo. Las exigencias de la industria demandarán de personal capacitado para ser más competitivos. La creciente visita de turistas es un factor clave que la Región deberá explotar y exigirá la formación de personas capacitadas, por ejemplo, en conocimiento del inglés y el alemán. La exigencia de este público motivará a generar procesos de mejora que debe atender el municipio y las empresas de bienes y servicios.

**Sectores afines y de apoyo.** Producto del crecimiento económico de la Región Pasco, la capacidad de gasto de la población también estará en crecimiento y será parte de un crecimiento sólido. Es importante considerar que la Región tiene la capacidad de formar un

clúster de empresas productivas de recursos originarios de esta ciudad, es así como puede llegar a ser benéfico para empresas productoras, envasadoras, certificadoras, exportadoras y transportadoras. Estas acciones posicionarán a la Región como un punto de destino económico de la Región, apoyado por el comercio zonal como consecuencia de haber atraído empresas del rubro productivo, así como también las financieras, producto del movimiento económico de la zona. Esto último también puede ser un atractivo para que los habitantes aprovechen y utilicen sus visitas para realizar algunos trámites y consultas. Asimismo, contar con un número importante de lugares de hospedaje y hoteles, aportará al crecimiento y atracción de turistas, generando más oportunidades de empleo y tasas menores de migración. Los beneficios serán para la empresa hotelera, proveedores de distintos productos como alimentarios, limpieza, infraestructura, saneamiento y otros.

***Contexto de la estrategia y rivalidad.*** Como parte del incentivo para emprender negocios se determinará facilidades para la formalización de los negocios. No obstante, existen talleres y pequeñas empresas informales que generan rivalidad con las ya formales. Bajo este aspecto se deberá fortalecer programas de emprendimiento para las personas que tienen ideas, proyectos de negocios pequeños para que inicien su proceso de adecuación a la formalidad. Este crecimiento económico producto de la competencia será sin descuidar la conciencia ecológica como cualidad representativa. El objetivo que la Región crezca económicamente hará que en la competencia entre empresas se destaque la cualidad innovadora y de adaptabilidad para generar negocios socialmente responsables.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Pasco**

Según Porter, 2013: “Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas” (p. 227). La ventaja competitiva de la

Región será potenciar sus fortalezas actuales en producción y calidad de vida de la población a través de la diferenciación. Las ventajas competitivas que la Región debe reforzar son:

a. Para las empresas: la posibilidad de crecimiento empresarial y formalidad del sector permitirá que tanto las empresas ubicadas en la Región como aquellas que realicen negocios en la Región mantengan una imagen responsable en sus procesos. Estos serán adecuados a los parámetros que buscan incentivar la responsabilidad ecológica.

Producto de este crecimiento empresarial otros sectores también tendrán un crecimiento importante, como son las empresas financieras, empresas dedicadas a los rubros de empaque, transporte y controles de calidad. Ellos deberán atender las industrias de la Región a través de procesos óptimos y ágiles, de tal manera que represente controles exhaustivos para la producción de la Región y termine añadiendo valor agregado. Otro aspecto importante es considerar el impacto que genera la visita de los turistas que tienen proyectado recibir la Región. Se generarán mayores oportunidades para los servicios complementarios, así como mayores oportunidades de empleo para atender en los hoteles de tres y cuatro estrellas, y probablemente de cinco estrellas. Para ello, la municipalidad de cada provincia proporcionará facilidades para el establecimiento de hoteles con este nivel.

b. Para las familias: El Gobierno Regional de Pasco seguirá fomentando entre la población las ideas de negocio y emprendimiento, de tal manera que muchos de los negocios pequeños y familiares se formalicen y tengan visión de negocio y puedan gestionarlos de la manera adecuada y eficiente. Asimismo, con el fin de reducir la tasa de migración, el Gobierno Regional y las municipalidades busca que el crecimiento económico y empresarial traiga consigo mayores oportunidades de empleo y educación para los habitantes, lo cual incluirá que algunas instituciones académicas pongan los ojos en cada una de sus provincias y distritos para ingresar a este mercado. La denominación de la región como destino ecológico trae consigo que la calidad de vida de la población también sea adecuada, porque se cuidan

todos los factores que puedan afectar, entre ellos que las personas o habitantes tengan conciencia y cuidado de la ciudad y reflejen las buenas costumbres a los visitantes y se aseguren de prevenir el mal uso de los recursos.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Pasco**

Los clústeres serán la base sobre la cual se tendrá que reordenar el sector para promover la diversificación económica, mejorar las condiciones para la innovación y aumentar la productividad.

Incremento de competitividad a través de empresas más sofisticadas; uno de los determinantes de la competitividad microeconómica es el nivel de sofisticación de las empresas del sector de construcción. Asimismo, se sugiere mejorar el nivel de estrategia y de operaciones empresariales, que le permita a las empresas lograr mayores niveles de productividad y generar un mayor valor agregado. Una vez puestas en marcha las iniciativas de desarrollo de clústeres en el sector, como esfuerzos colaborativos para mejorar la competitividad de los distintos sectores, se utilizarán sus organizaciones para identificar las necesidades de fortalecimiento empresarial, diseñar y coordinar la ejecución de programas de desarrollo empresarial hechos a la medida de las necesidades específicas sectoriales.

Con este propósito, se sugiere implementar programas y acciones concretas que se apliquen a todo tipo de empresas, de distintos tamaños, pertenecientes a los diversos clústeres. Se propone en un primer lugar la creación de un programa de desarrollo empresarial liderado por la Cámara de Comercio de Lima, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, PromPeru, Produce y las universidades de la Región, con el fin de ofrecer un portafolio de propuestas técnicas en infraestructura vial que mejoren las competencias del sector que podrán ser financiados con recursos públicos como privados. Se deben utilizar las iniciativas de clústeres para generar una adecuada comunicación entre las partes, para establecer los lineamientos curriculares que permitan la generación de profesionales y

especialistas en áreas demandadas por la industria (Alcázar, Ramírez, & Ramos, 2014). De esa manera, los principales clústeres desarrollados en la región central son el clúster minero, clúster agrícola, clúster de turismo, y clúster de comercio.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

La presencia de clústeres desarrollados y profundos, en una región, generan una serie de impactos positivos en las empresas que conforman los clústeres, lo que finalmente beneficia los niveles de prosperidad de la sociedad en general, como son los clúster de construcción, turismo, minería, y agricultura. Para lograr el éxito en los clúster mencionados es de vital importancia el compromiso del estado con sus distintos entes en el apoyo e inversión en infraestructura, seguridad y protección como Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, entre otros.

Este esfuerzo de difusión debe partir como iniciativa de la organización promotora, involucrando a los distintos representantes que participan en ella y a los diversos actores de los clústeres. En el ámbito académico, previa sensibilización y capacitación, las universidades implementen unidades de investigación de clústeres. Para el financiamiento del desarrollo de clústeres se debe evaluar diversas fuentes, como por ejemplo recursos privados, colaboración internacional, entre otros. Un clúster comprende elementos como la localización geográfica, la competitividad y la especialización económica. Para el caso específico de, aún no existen clústeres; sin embargo, cuenta con agrupaciones de empresas orientadas al cultivo del café y turismo.

Estos sectores de referencia conformada por empresas del sector agrícola y turismo requieren potenciarlos y ordenar las empresas existentes, de manera que en conjunto puedan alcanzar algunos objetivos que añadan valor. Para ello, es necesario entender que como conjunto tienen mayor poder de negociación y colectivamente alcanzan estándares de

producción que les permite vender sus productos en el mercado nacional y también en el exterior. Asimismo, como grupo negocian precios más atractivos reforzando el enfoque ecológico que agrega mayor valor a los productos.

Este potencial clúster puede ser de mucha ayuda para el crecimiento económico y empresarial de la Región, incrementando la productividad y los niveles de empleabilidad. Entre los factores estratégicos a ser considerados para la Región está el uso de estándares comunes de calidad en la producción, incentivar el aprendizaje de los pequeños empresarios, facilitar el financiamiento e inversión extranjera, apoyar la existencia de instituciones educativas superiores, fomentar la responsabilidad ecológica empresarial y de los habitantes y hacer uso de tecnologías e innovación para agilizar algunos procesos.

En la Tabla 44, se presenta una propuesta de aspectos estratégicos y operativos para cada clúster, la cual detalla los aspectos estratégicos a desarrollar entre las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil para los potenciales clústeres identificados.

Tabla 44

*Aspectos Estratégicos y Operativos de Clústeres*

Clúster	Estratégicos	Operativas
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos del gobierno (MEF, MINAGRI, PRODUCE) para el sector</li> <li>• Crear alianzas con el Ministerio de Agricultura y anexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar y modernizar plantas de producción</li> <li>• Innovación en tecnología</li> <li>• Lograr economías de escala y de experiencia</li> <li>• Controlar la distribución del producto final</li> <li>• Sincerar gastos fijos y variables</li> </ul>
Turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos tributarios</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> <li>• Atraer la inversión privada</li> <li>• Diseñar un plan estratégico para promover el turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remodelar la infraestructura de turismo</li> <li>• Capacitar al personal</li> </ul>
Minería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la inversión privada</li> <li>• Implementar estrategia de fiscalización</li> <li>• Implementar estrategia de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidiar con el desconocimiento de la normativa y reglamentación de propiedades, derechos del agua y legislación minera, dirigida a las autoridades locales, líderes comunales y entidades reguladoras.</li> <li>• Evitar la proliferación de la actividad ilegal y depredadora la cual genera un impacto negativo severo para el Sector Minería en su conjunto en las relaciones con la sociedad y genera la destrucción de los recursos naturales, y el segundo es el fomentar la reducción de los pasivos ambientales existentes y las buenas prácticas en las operaciones mineras existentes con la finalidad de asegurar un uso sostenible de los recursos.</li> <li>• Buscar la reducción o eliminación de trabas burocráticas para los procesos de formación, fiscalización y promoción de la inversión privada, tanto para las empresas mineras, proveedores, instituciones educativas y asociaciones.</li> <li>• Atraer proveedores mineros de primer nivel y a la promoción de la creación de un fondo para la investigación y desarrollo de tecnologías aplicables al Sector Minería</li> </ul>

**9.5 Conclusiones**

En la actualidad, en la Región Pasco está en desventaja respecto a otras regiones vecinas, conforme se observó en tablas anteriores. No obstante, la aplicación de las estrategias descritas reforzará el logro de los objetivos. Respecto a las empresas existentes, estas deben orientarse hacia procesos de producción de bienes y servicios orientados a cumplir con los estándares de calidad y a su vez satisfacer las exigencias de protección del medio ambiente. La promoción del turismo cada vez se incentiva más en la búsqueda de

atraer turistas nacionales como internacionales que permitan desarrollar actividades artesanales, culturales y gastronómicas, entre otros.

Los puntos más resaltantes para incrementar el nivel de vida de los pobladores de la Región Pasco, son, una mejora en los servicios de infraestructura vial que promueva el comercio, turismo y la interconexión entre ciudades. Ante una adecuada infraestructura vial, permitirá disminuir costo de transporte, horas hombre, pérdidas por transportar productos perecibles, y aminorar los riesgos de accidentes, lo que permitirá que los sectores encuentren una oportunidad para el desarrollo y la competitividad, traducido en el bienestar de la población debido al dinamismo de la economía.

Respecto de las personas, es necesario contar con el recurso humano necesario y preparado para atender las necesidades de mano de obra y de servicio como consecuencia del crecimiento económico. Para esto, es necesario que las personas se capaciten para afrontar estos retos y potencien sus conocimientos a través de su empleabilidad en empresas que les permitan ampliar su visión técnica e incentiven nuevos talentos. El desarrollo de clústeres que potencien el concepto ecológico en la producción de bienes y servicios hará sostenible este proyecto.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la Región Pasco, que dará soporte al control de este, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para la obtención de la visión.

El presente plan estratégico, muestra la Tabla 45, se detallan la visión, los intereses de la Región Pasco, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los OLP, OCP, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la elaboración de este plan estratégico se analizó en entorno externo e interno, con esa información se estableció la visión de la infraestructura vial de la Región Pasco. Con la finalidad de concretar la visión, se formuló cinco objetivos a largo plazo. Posterior a esto, se elaboraron los OCP, que permitirán al ser cumplidos alcanzar la visión deseada. Los OCP se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos, se realizará por medio de los indicadores descritos en el balanced scorecard. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2015).

Tabla 45

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Región Pasco

<p><b>VISIÓN:</b> "Para el 2028, la Región Pasco será la primera región agro exportadora de café, primer productor de plomo y plata del país y; segundo turístico de la macro región centro del Perú, reconocida por el crecimiento del empleo formal y el bienestar de la población".</p>							
<p>1. Potenciar el sector agropecuario del café en el mercado interno y externo 2. Incentivar el desarrollo minero 3. Promover el Turismo 4. Reducir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años. 5. Promover la población económicamente activa (PEA)</p>		<p><b>OBJETIVOS LARGO PLAZO</b></p>					<p><b>PRINCIPIOS CARDINALES</b> 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos</p>
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<p><b>OLP1.</b> En 2028, el sector de producción de café facturará US\$ 35'500,000.00. El 2017 se facturó US\$ 14'350,000.00</p>	<p><b>OLP2.</b> En 2028, el sector minero facturará US\$ 120'000,000.00. El 2016 se facturó US\$ 70'728,676.92.</p>	<p><b>OLP3.</b> En 2028, el turismo facturará US\$ 2'500,000.00. El 2015 se facturó US\$ 980,000.</p>	<p><b>OLP4.</b> En 2028, se tendrán 500,000 empleos directos. En 2016 se registraron 167,000.</p>	<p><b>OLP5.</b> En 2028, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años será 14%, en el 2015 fue 22.4%.</p>	<p><b>POLÍTICAS</b></p>	
<p>FO1. Convertir productos tradicionales en no tradicionales mediante financiamiento extranjera en el sector minero formal. (F3, O2)</p>	NO	SI	NO	SI	SI	<p><b>P1.</b> Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables en la actividad minera. <b>P2.</b> Promover el desarrollo de la infraestructura en beneficio de la actividad económica. <b>P3.</b> Fomentar el empleo regional. <b>P4.</b> Coordinar con el gobierno local y regional las acciones para el desarrollo y expansión. <b>P5.</b> Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial. <b>P6.</b> Incentivar el turismo regional y sus actividades gastronómicas, festividades religiosas y actividades culturales.</p>	
<p>FO2. Promover de la marca "Si es de Pasco es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, O1, O3)</p>	SI	NO	SI	SI	SI		
<p>FO3. Incrementar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F1, O3, O6)</p>	SI	NO	NO	SI	SI		
<p>FO4. Mejorar la calidad de productos agrícolas, desarrollando el comercio competitivo dentro del mercado regional. (F1, O1, O3)</p>	SI	NO	SI	SI	NO		
<p>FO5. Aumentar la oferta hotelera con inversionistas nacionales e internacionales que aprovechen el turismo vivencial e incentiven la permanencia del turista nacional y extranjero (F5, O4)</p>	NO	NO	SI	SI	NO		
<p>DO1. Crear un organismo regional autónomo encargado de impulsar la industrialización y tecnología del sector agrícola (D3, D5, O6)</p>	SI	NO	NO	SI	NO		
<p>DO2. Implementar la tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D3, O6)</p>	SI	SI	SI	SI	NO		
<p>DO3. Auditar el impacto de las inversiones de Gobierno Regional, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D5, O5)</p>	SI	SI	SI	SI	SI		
<p>DO4. Ejecutar los proyectos de transporte vial y tecnología para toda la cadena productiva de la Región, priorizando la comercialización del café e incremento del turismo. (D2, D3, O6)</p>	SI	NO	SI	SI	NO		
<p>DO5. Atraer la inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D2, O4)</p>	NO	NO	SI	SI	NO		
<p>FA1. Implementar una subgerencia de control que exija el cumplimiento establecido del gasto público al 100% priorizando los proyectos de transporte que genere dinamismo del comercio y turismo. (F2, A4, A6)</p>	SI	SI	SI	SI	SI		
<p>FA2. Impulsar el turismo de sectores extranjeros con mayor capacidad de pago con sinergia del GRP y Mincetur creando un site donde el mundo visualice qué es Pasco y cómo conocerlo (F5, A4)</p>	SI	NO	SI	SI	NO		
<p>FA3. Elaborar un plan de inversión que indique que con el presupuesto del canon minero y del MEF realizaremos campañas de prevención de salud orientado a la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. (F3, A3)</p>	NO	NO	NO	SI	SI		
<p>FA4. Incluir a la Universidad Nacional como el organismo responsable de articular carreras profesionales y técnicas acordes con la oferta laboral (F1, F5, A3, A4, A5)</p>	SI	SI	SI	SI	SI		
<p>FA5. Establecer planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita mitigar los efectos de los desastres naturales en la infraestructura de transporte que sirve como conector vial. (F4, A1, A6)</p>	SI	SI	SI	SI	SI		
<p>DA1. Negociar la concesión de áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global. (D3, D4, A3, A4)</p>	SI	SI	SI	SI	NO		
<p>DA2. Incorporar planes educativos enfocados en el transporte, comercio, industria, agricultura y turismo, para generar motivación de terminar la secundaria y carreras profesionales que permitan impulsar otros sectores económicos diferentes a la minería. (D4, A1, A2, A4)</p>	SI	NO	SI	SI	SI		

## 10.2 Conclusiones

A través del plan estratégico integral de la Región Pasco, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2028.

1. Es posible generar ventajas competitivas con los productos locales como el café, dado que se ha incrementado el consumo de productos originarios de cada región, más aún con la nueva legislación vigente que exonera de tributos a las inversiones en la selva. El aprovechamiento de estas oportunidades se incrementará con el uso de tecnologías de avanzada que se desarrollan en la actualidad.
2. El análisis externo, evidenció que el entorno nacional e internacional ofrece ventajas para el desarrollo de la Región que se debe aprovechar con el fin de impulsar, desarrollar y llevar a otro nivel competitivo a sus principales actividades económicas (minería, turismo y agricultura). Una amenaza que puede impactar en la Región Pasco es el riesgo latente de una nueva crisis económica internacional y los conflictos regionales que afectan la actividad productiva de la Región al restringir nuevas inversiones. Del mismo modo afecta el traslado de personas de y hacia Pasco, sobre todo el flujo de turistas extranjeros.
3. Los intereses planteados para la Región Pasco permitirán desarrollar y consolidar su economía, promoviendo el aprovechamiento de recursos, el aumento de la producción, la productividad y la competitividad macro regional.
4. En los últimos años el número de visitantes nacionales y extranjeros se ha incrementado, sin embargo, existen deficiencias marcadas para abastecer la demanda turística. La infraestructura en hotelería y restaurantes no es suficiente para albergar a los visitantes, a esto se suma que los operadores turísticos están en formación y carecen de capacitación en atención de turistas e idiomas.

5. Actualmente, la administración regional y municipal es deficiente por la falta de personal capacitado en gestión pública, lo que genera demoras innecesarias en el servicio al usuario. Para afrontar el crecimiento, es necesario que la gestión financiera mantenga control estricto de sus ingresos para enfrentar los gastos, a través de la supervisión del Órgano de Control Interno.
6. La Región de Pasco debe orientarse a satisfacer las necesidades básicas de la población, entre las que se encuentra el trabajo digno, estudios de acuerdo con el estándar, alimentación apropiada e infraestructura óptima. Para lograr lo señalado, demanda de una serie de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que en conjunto deben ser administrados eficientemente orientados y enmarcados en valores y código de ética.
7. La Región Pasco tiene falencias respecto a la gestión de sistemas de información, procesos ediles, tiempos de atención, tecnología de punta y solidez financiera. La administración debe orientarse a la ejecución de los planes de desarrollo que promuevan la inversión en la promoción y recepción del turismo, la explotación de la agricultura con nuevas tecnologías que incrementen la productividad de las tierras.
8. Las estrategias retenidas y las perspectivas de control a través del BSC indican que gran parte de las acciones a ejecutar están en los procesos internos y en la gestión del conocimiento.

### **10.3 Recomendaciones**

Las principales recomendaciones de la presente investigación son:

1. El Gobierno Regional deberá mantener un marco legal para propiciar las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras, y puedan generar mejora en la productividad de la Región.

2. Es de vital importancia el compromiso de parte de instituciones como: el Gobierno en sus tres instancias (i.e., nacional, regional, y local) y la Cooperación Internacional, los cuales brindarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo propuestos.
3. Impulsar una mayor inversión en infraestructura en aquellas zonas que presentan escasez y que son fuente de potencial de las principales actividades económicas de la Región Pasco.
4. Implementar a corto plazo el presente plan estratégico en la Región Pasco para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores desarrollados en la presente tesis. La ejecución inmediata debe estar a cargo del gobierno local de turno, utilizando recursos propios. Es relevante que se transmita a los futuros gobernantes continuar con la ejecución del plan estratégico.
5. Comprometer a empresas privadas del Sector Energía y Minas en el mantenimiento de la infraestructura vial del tramo, para hacer sostenible la transitabilidad de las zonas de interés social.
6. Promover las intervenciones planificadas en la ejecución de programas, proyectos y actividades de transportes con gobiernos regionales y locales.
7. Se requiere del control permanente de los procesos implementados y estar atentos a los cambios que deben hacerse en el camino. Todo proceso de implementación es dinámico y se debe evaluar las estrategias retenidas y, de ser necesario crear las de contingencia para que los cambios sean realizados oportunamente.
8. Se recomienda al Gobernador Regional de Pasco ejecutar el Planeamiento Estratégico propuesto e implementar las estrategias a fin de lograr los objetivos a largo plazo y alcanzar la visión planteada.

#### 10.4 Futuro de la Región Pasco

El futuro de la Región está sustentado en los siguientes factores:

***Productividad y competitividad.*** Se pretende expandir la cobertura de los servicios financieros para atender con mayor efectividad y eficacia los requerimientos de las micro, pequeña y medianas empresas, para lo cual la estrategia está orientada a: aumentar la productividad de la mediana, pequeña y microempresa, con el objeto de incrementar el empleo, mejorar los ingresos familiares y lograr su distribución equitativa, a través del apoyo al desarrollo de servicios, como los financieros, de comercialización e infraestructura de apoyo a la producción, de formación y capacitación técnica, de transferencia tecnológica, y de fortalecimiento institucional.

***Desarrollo urbano y rural para la producción y calidad de vida.*** Se tiene el propósito de mejorar la infraestructura, el equipamiento y la provisión de servicios básicos en el ámbito urbano y rural para elevar las condiciones de habitabilidad y la calidad de vida de los hogares de la Región, apoyando la generación de empleo de calidad con mayores ingresos para las familias, en el marco de los planes de ordenamiento urbano, territorial, uso del suelo, vial, del ecosistema urbano y rural y del proyecto de desarrollo económico local. Así como, mejorar la infraestructura, el equipamiento y la provisión de servicios básicos para fortalecer la actividad económica productiva y favorecer el mejoramiento de los ingresos de las familias, con equidad.

Se deberá fortalecer la infraestructura y el equipamiento urbano y socio cultural, la provisión de servicios básicos urbano y rural, mediante la ejecución de Planes de Ordenamiento Urbano y Territorial, Planes de Uso del Suelo, Planes Viales, de la Estrategia de Desarrollo Económico Local, y los planes de desarrollo de ecosistemas urbano - rurales y la ejecución de proyectos orientados a fortalecer los procesos productivos, favorecer la generación de empleo y el mejoramiento de los ingresos de las familias; reforzar la

integración urbano territorial, la inclusión social, la recuperación y revalorización de la identidad cultural.

**Identidad cultural, equidad y justicia social.** Es importante mejorar la calidad y la atención del sistema salud, mediante el equipamiento y mejoramiento de la infraestructura, la actualización y capacitación técnica de recursos humanos, para reducir la mortalidad infantil y materna, así como vincular el servicio educativo del área formal y alternativa a la producción, con la participación de las organizaciones y sectores sociales y las entidades del municipio. En la Tabla 46, se describe el futuro de la Región Pasco.

Tabla 46

*Futuro de la Región Pasco*

	Descripción	Objetivos a Cumplir	Situación Actual 2017
	Producción minera	US\$ 120'000,000.00	US\$ 70'728,676.92.
	Producción agrícola (café)	US\$ 35'500,000.00	US\$ 14'350,000.00
	Turismo	US\$ 2'500,000.00	US\$ 980,000.00
	Desnutrición crónica en niños menores de 5 años	14%	22.4%

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú –Sucursal Huancayo (2016). Tomado de Caracterización del Departamento de Pasco. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017). Perú Panorama general. Recuperado el 04 de enero de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). Tomado de Pasco: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>
- Blogs.gestion.pe. (2017). ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). “Plan Bicentenario al 2021” CEPLAN. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica. [CONCYTE]. (2016). Gobierno aprueba política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Recuperado el 05 de enero del 2018, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

D’Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D’Alessio, F. (2016). Ranking de Competitividad Mundial 2016. Centrum Católica.

El Comercio. (2017). BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

Gobierno Regional de Pasco (2015). Plan de Desarrollo Concertado de Pasco 2015-2021. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/institucional/documentos-de-gestion/p-d-r-c/p-d-r-c-2015-2021>

Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: Síntesis estadística 2015.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). Perú: Síntesis estadística Economía 2016. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Síntesis Estadística 2016. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 2016. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016). Evolución de la pobreza

monetaria en el Perú, 2016. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Series Nacionales – Estadísticas –

Economía. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía (2017). Estadísticas. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Ministerio de Cultura (2012). Lineamientos de Política Cultural 2013 – 2016. Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientosmc.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). PERÚ EN EL MUNDO. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Presupuesto aprobado año 2017. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). Consulta Amigable de Ejecución Financiera. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Educación (2017). Pasco ¿Cómo vamos en Educación? Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c23e487a-39a1-45af-a38a-75352ed85c65&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=c23e487a-39a1-45af-a38a-75352ed85c65&groupId=10156)

Ministerio de Educación (2014). Los jóvenes en el mercado laboral de la región Pasco. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/11F484A2E22BE0B90525800C005E0122/\\$FILE/7.ESTUDIO\\_012014\\_OSEL\\_PASCO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/11F484A2E22BE0B90525800C005E0122/$FILE/7.ESTUDIO_012014_OSEL_PASCO.pdf)

Ministerio de Educación (2015). Pasco: ¿Cómo vamos en educación?. Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4715/Pasco%20C%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de la Producción (2015). Estudio de Diagnóstico de Crecimiento Región Pasco (2015). Recuperado de

<http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>

Ministerio de la Producción (2016). Pasco: Sumario Regional (2016). Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Pasco.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Pasco.pdf)

Ministerio de Salud (2016). Análisis de situación de Pasco 2015. Recuperado de

[http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_pasco.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_pasco.pdf)

Osinermin (2016). Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería. Recuperado de

[http://www.osinermin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf](http://www.osinermin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Sociedad Nacional de las Industrias (2017). Nota de Prensa: Informe Global de

Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

UNESCO. (2017). Perú. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>

World Economic Forum. (2016). The Global Competitiveness Report 2015–2016.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).