

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Bagua

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Edith Caroll Bonilla Morán

Jorge Fernando Pérez Ríos

Harvey Rivadeneyra Ruiz

Pedro Guillermo Valera Lalangui

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordan

Surco, julio 2019

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestros profesores CENTRUM Católica por su constante apoyo y su especial dedicación a nuestra formación ejecutiva, siempre brindándonos su sano consejo y asesoría en cada una de las materias recibidas.



Dedicatorias

A Dios, a mi familia y a mis padres por brindarme alegría e inspiración.

Caroll Bonilla

A mi familia por su amor, apoyo y comprensión; en especial a mis padres María y Honorato, gracias por todo.

Jorge Pérez

A mi padre, que en paz descansa, quien habría sentido mucha felicidad y orgullo por esta pequeña meta alcanzada. A mi madre, quién gracias a su amor y ejemplo, ha hecho posible los logros de mi vida.

Harvey Rivadeneyra

A mi familia por su gran amor, ejemplo y apoyo incondicional; en especial a mis padres Guillermo y Nila, a mi hermano Lucas, a Isabel y a mis queridos compañeros por permitirme compartir esta experiencia.

Pedro Valera

Resumen Ejecutivo

El presente planeamiento estratégico para la provincia de Bagua se ha desarrollado de acuerdo a la metodología propuesta por D'Alessio (2016). Se propone objetivos de largo plazo para el año 2030, como un plan desarrollo que busca mejorar la competitividad de la provincia y que alcance notoriedad nacional e internacional a través de sus principales actividades económicas actuales y aquellas que están por optimizar. Según el Censo del 2007, la principal actividad económica de la provincia de Bagua es la agrícola y no ha alcanzado un desarrollo técnico adecuado. El principal comercio derivado de esta actividad es la venta de productos en estado de granos como el café, cacao y arroz. Otra actividad como el turismo se encuentra en una etapa inicial: a niveles estadísticos el nivel de turistas nacionales e internacionales que visitan la provincia es muy bajo debido a la falta de infraestructura; así como la falta de sinergia entre lo que busca el turista y lo que la provincia de Bagua ofrece, sumado a la escasa promoción turística y utilización de tecnología moderna.

En lo que respecta a los objetivos de largo plazo al 2030, se han planteado incrementar la productividad del cacao y café en más del doble de su rendimiento actual; posicionar a Bagua dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional; mejorar su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10.5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016) hasta 43.15%; y Bagua al año 2030 elaborará productos derivados de cacao pasando del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo.

Para alcanzar estos objetivos de largo plazo, se plantean unos de corto plazo que se encuentran medidos y apoyados por una serie de estrategias que finalmente buscan transformar la situación de la provincia de Bagua, promoviendo el desarrollo agrícola, del sector turismo y de la educación, con lo que se busca mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

Abstract

This strategic planning for the Province of Bagua has been developed aligned to the methodology proposed by D'Alessio (2016). Long-term objectives are proposed for the year 2030, as a development plan that seeks to improve the competitiveness of the province and reach national scope and international notoriety through its main current and future economic activities. According to the 2007 Census, the main economic activity of the Province of Bagua is agriculture and has not reached adequate technical development yet. The main trade derived from this activity is the commerce of products in the form of grains such as coffee, cocoa and rice. Another activity such as tourism is at an initial stage, which is very low due to the lack of infrastructure and very poor quality of service, moreover the lack of promotion and advertising.

In regard to the long-term objectives of 2030, they have considered to increase the productivity of cocoa and coffee by more than double their current performance; boost Bagua within the top 10 of provinces with the largest number of tourists; improve their percentage of satisfactory level in reading comprehension from 10.5% up to 43.15%; and Bagua by 2030 will produce value-added cacao products from 0% nowadays up to 75% of the total cacao production, getting to be inside the top five of provinces leading the exportation of them.

To achieve these long-term objectives, a set of short-term goals are proposed, and they are based on strategies that will impact and improve Bagua's current situation, promoting the development of agriculture, tourism sector and education for the welfare of its citizens.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Bagua	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1 Análisis Tridimensional de Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales.....	13
3.1.2 Potencial nacional	16
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en Bagua.....	24
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	33
3.2.5 Influencia del análisis en Bagua.....	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).....	39
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	52
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	55
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	62
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	64
3.5	Bagua y sus Competidores	64
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	65
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	65
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	66
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	66
3.5.5	Rivalidad de los competidores	67
3.6	Bagua y sus Referentes	67
3.7	Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Bagua	69
3.8	Conclusiones	70
Capítulo IV: Evaluación Interna		72
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	72
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	72
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	74
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	88
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	91
4.1.1	Recursos humanos (H)	93
4.1.2	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	98
4.1.3	Tecnología de investigación y desarrollo (T).....	100

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
4.3 Conclusiones	101
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bagua y Objetivos a Largo Plazo.....	103
5.1 Interés de la Provincia de Bagua	103
5.2 Potencial de la Provincia de Bagua	103
5.2.1 Demográfico	104
5.2.2 Geográfico	104
5.2.3 Económico	106
5.2.4 Tecnológico y científico	106
5.2.5 Histórico, psicológico y sociológico.....	108
5.2.6 Organizacional y administrativo	109
5.2.7 Seguridad	110
5.3 Principios Cardinales de Bagua.....	110
5.3.1 Influencia de las terceras partes	110
5.3.2 Lazos presentes y pasados	111
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	111
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	112
5.4 Los Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	112
5.4.1 OLP1	113
5.4.2 OLP2.....	113
5.4.3 OLP3.....	113
5.4.4 OLP4.....	113
5.4.5 OLP5	114
5.5 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	114
5.6 Conclusiones	114

Capítulo VI: El Proceso Estratégico	116
6.1 Matriz FODA	116
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	120
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	122
6.4 Matriz Interna- Externa (MIE)	127
6.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	128
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	129
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	130
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	130
6.9 Matriz de Ética (ME).....	130
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia	133
6.11Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	134
6.12Conclusiones	137
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	138
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	138
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	142
7.3 Políticas de cada Estrategia	143
7.4 Estructura de Bagua	143
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social	143
7.6 Recursos Humanos y Motivación	145
7.7 Gestión de Cambio	146
7.8 Conclusiones	147
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	148
8.1 Perspectivas de Control.....	148
8.1.1 Aprendizaje interno.....	148

8.1.2 Procesos	149
8.1.3 Clientes	149
8.1.4 Financiera.....	149
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	149
8.3 Conclusiones	150
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bagua	152
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bagua.....	152
9.1.1 Análisis del diamante de Porter.....	154
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bagua	155
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Bagua	156
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	157
9.5 Conclusiones	157
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	158
10.1 Plan Estratégico Integral	158
10.2 Conclusiones Finales.....	158
10.3 Recomendaciones Finales	165
10.4 Futuro de la provincia de Bagua	168
Referencias.....	171
Apéndice A: Entrevista al encargado de la Oficina Agraria de la Provincia de Bagua–	
Ingeniero agrónomo Luis Nuñez Terán – CIP 36641	183

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Censada de la Provincia de Bagua al 2017 por distritos</i>	2
Tabla 2 <i>PBI del Departamento Amazonas por Actividades Económicas al 2015</i>	4
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 4 <i>Distribución del Gasto Público por Función en 2016</i>	37
Tabla 5 <i>Evolución, Producción y Productividad del Café</i>	43
Tabla 6 <i>Exportación de Cacao, Chocolate y otros Derivados por Partida Arancelaria y País de Destino</i>	48
Tabla 7 <i>Países de Destino de las Exportaciones de Café Peruano en 2016</i>	49
Tabla 8 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Bagua</i>	68
Tabla 9 <i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Bagua</i>	69
Tabla 10 <i>Matriz Perfil Referencial</i>	70
Tabla 11 <i>Ranking de Provincias que Exportan Café al Extranjero</i>	78
Tabla 12 <i>Ranking de Provincias que Exportan Cacao al Extranjero</i>	80
Tabla 13 <i>Ranking de Departamentos que tienen mayor Afluencia de Turistas</i>	81
Tabla 14 <i>Superficie de Producción Agraria en la Provincia de Bagua en Hectáreas</i>	87
Tabla 15 <i>Presupuesto de la Provincia de Bagua 2016-2017</i>	93
Tabla 16 <i>Proyectos de Inversión– Gobierno Regional de Amazonas 2017</i>	94
Tabla 17 <i>Índice de Desarrollo Humano distrital de la Provincia de Bagua</i>	98
Tabla 18 <i>MEFI de la Municipalidad Provincial de Bagua</i>	99
Tabla 19 <i>Ubicación Geográfica de las Capitales de Distrito de la Provincia de Bagua</i>	105
Tabla 20 <i>Distribución del Gasto Público de la Municipalidad Provincial de Bagua en el 2016</i>	107
Tabla 21 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	114

Tabla 22 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	117
Tabla 23 <i>Factores Determinantes de Éxito en Cuanto a la Industria y Organización</i> ...	123
Tabla 24 <i>Matriz de Decisión Estratégica para Bagua</i>	131
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para Bagua</i>	132
Tabla 26 <i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Bagua</i>	133
Tabla 27 <i>Matriz de Ética para la Provincia de Bagua</i>	135
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Bagua</i>	136
Tabla 29 <i>Estrategias Versus Políticas</i>	144
Tabla 30 <i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Bagua</i>	151
Tabla 31 <i>Plan Estratégico Integral para la Provincia de Bagua</i>	166
Tabla 32 <i>Cuadro Comparativo Situación Actual vs. Situación Futura de la Provincia de Bagua</i>	169

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la provincia de Bagua.	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de infraestructura de transporte de la provincia de Bagua.	5
<i>Figura 3.</i> Perú: PBI según actividad económica en 2016.	19
<i>Figura 4.</i> Evolución porcentual del gasto militar con relación al PBI peruano.	22
<i>Figura 5.</i> Índice de competitividad global del Perú.	25
<i>Figura 6.</i> Índice de competitividad en Latinoamérica.	26
<i>Figura 7.</i> Ranking Latinoamérica y El Caribe IGC 2016-2017.	27
<i>Figura 8.</i> Clasificación de las economías con datos del Banco Mundial 2015.	28
<i>Figura 9.</i> Diamante de Porter aplicado al Perú.	29
<i>Figura 10.</i> Perú, proyección de la inflación 2010-2018.	30
<i>Figura 11.</i> Crecimiento del PBI 2007-2018 Perú.	30
<i>Figura 12.</i> Producto Bruto Interno del departamento de Amazonas 2014.	32
<i>Figura 13.</i> Crecimiento de PBI potencial en porcentaje 2001-2021.	40
<i>Figura 14.</i> Gasto público en Latinoamérica en porcentaje del PBI (2014).	41
<i>Figura 15.</i> PBI de la región Amazonas 2007-2015 en miles de soles.	45
<i>Figura 16.</i> Actividades económicas demandantes de cacao, chocolate y otros derivados (Distribución porcentual)	46
<i>Figura 17.</i> Exportación de cacao, chocolate y otros derivados, según partida arancelaria (Distribución porcentual).	47
<i>Figura 18.</i> Participación de las pernoctaciones y porcentaje del turismo extranjero por departamento 2016.	50
<i>Figura 19.</i> Principales razones para visitar el Perú de los turistas extranjeros.	51
<i>Figura 20.</i> Departamentos visitados por turistas nacionales 2015.	52
<i>Figura 21.</i> ¿Cómo funciona el agua sólida?	61

<i>Figura 22.</i> Múltiples beneficios hidrológicos y su impacto en el desarrollo territorial de la siembra y cosecha de agua.....	62
<i>Figura 23.</i> Organigrama de la municipalidad de Bagua.....	73
<i>Figura 24.</i> Principales nodos de producción de café.....	77
<i>Figura 25.</i> Principales nodos de producción del cacao.....	79
<i>Figura 26.</i> Mapa de concesiones mineras en Bagua al 2014.....	86
<i>Figura 27.</i> Estructura simplificada de la cadena productiva de cacao, chocolate y otros derivados.....	89
<i>Figura 28.</i> Estructura de las empresas en la región Amazonas.....	91
<i>Figura 29.</i> Presupuesto público del gobierno regional de Amazonas y la municipalidad provincial de Bagua.....	92
<i>Figura 30.</i> Ubicación geográfica pueblo awajún.....	96
<i>Figura 31.</i> Ubicación geográfica pueblo wampis.....	97
<i>Figura 32.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	122
<i>Figura 33.</i> Matriz Boston Consulting Group para Bagua.....	124
<i>Figura 34.</i> Matriz interna externa para el café peruano.....	128
<i>Figura 35.</i> Matriz de la gran estrategia para Bagua.....	129
<i>Figura 36.</i> Organigrama estructural de la municipalidad de Bagua.....	146
<i>Figura 37.</i> Resultados generales ICRP 2016.....	153
<i>Figura 38.</i> Canvas el modelo de negocios de la primera cerveza artesanal de cacao amazónico en Perú y en Bagua.....	170

Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Bagua

1.1 Situación General

La provincia de Bagua, en adelante Bagua, es una de las siete que forman parte de la región Amazonas, ubicada en el norte de Perú. Se ubica en la parte septentrional del país (coordenadas 5°47'S 78°26'O) y su capital es la ciudad de Bagua Capital Héroes del Cénepa. Según la Ley 29218, limita por el norte con el país del Ecuador, por el noreste y este con la provincia de Condorcanqui, por el sur con la provincia de Utcubamba y, por el oeste, con las provincias de Jaén y San Ignacio del departamento de Cajamarca, como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Mapa de la provincia de Bagua.

Tomado de “Mapa de la provincia de Bagua,” por Perú Top Tours, 2005. (http://www.perutoptours.com/index01ba_mapa_bagua.html).

Bagua tiene una extensión de 5,652 km² con una mayoritaria superficie boscosa ubicada en el bioma amazónico de un clima húmedo cálido. Es recorrida por diversos ríos, siendo estos fundamentales en la vida de la población, principalmente la indígena, debido a su caudal, a su importancia para los fines agropecuarios, al transporte, la navegación y a la provisión de recursos alimenticios y económicos. Destacan los ríos: Chiriaco, Utcubamba e Imazá, que forman parte de la cuenca alta del río Marañón.

La altitud en Bagua tiene en promedio de 800 msnm y parte del clima es seco y cálido, siendo la más seca del territorio amazonense. Esta característica hace que la consideren una “zona agrícola por excelencia” al contar con los “mejores suelos” del departamento de Amazonas (IGP, s.f.), prueba de ello es que al año 2015 poseía 474,698 hectáreas de cobertura boscosa (Geobosques, 2017) que representa el 82.6% del total de la provincia. La población censada al año 2017 de Bagua ascendía a 74,100 habitantes, como se aprecia en la Tabla 1, la población rural alcanza el 53% y la urbana, el 47% (INEI, 2017). En cuanto al género, la distribución es similar entre la población femenina y masculina, el 33% de la población es infantil menor a 14 años, 63% es población joven-adulta de 14 a 65 años y solo el 4% corresponde a personas mayores a 65 años.

Tabla 1

Población Censada de la Provincia de Bagua al 2017 por distritos

Provincia y distritos	Población censada al 2017	Distribución con respecto al total en %
Bagua	74,100	100
Bagua	27,102	37
Aramango	9,765	13
Copallín	4,595	6
El Parco	1,216	2
Imaza	25,162	34
La Peca	6,260	8

Nota. Adaptado de “Resultados definitivos de los censos nacionales 2017 Amazonas Tomo I,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>).

De acuerdo al Censo del 2007, la provincia de Bagua tiene 45,661 de personas en edad para trabajar de los cuales el 50.8% ha culminado al menos la primaria, 34.5% la secundaria y 14.7% superior. La población económicamente activa alcanza el 53.7%; asimismo, la provincia cuenta solo con dos universidades públicas, una ubicada en Chachapoyas y la otra recientemente creada en el año 2010. Bagua también se caracteriza por tener población indígena, de acuerdo a información del Instituto de Bien Común, se conoce que al año 2016

existen 66 comunidades nativas pertenecientes a la etnia aguaruna o awajún.

Aproximadamente, se estima que se trata de 14,315 habitantes que representarían cerca del 20% de la población total de la provincia y se dedican principalmente a la actividad agrícola y a la pesca.

El índice de competitividad regional 2014-2016 ubico a la región Amazonas en el penúltimo lugar (CENTRUM Católica, 2017, pp. 39-41), por lo que se infiere que el índice de competitividad de la provincia también es muy bajo. De acuerdo al INEI (2015), Amazonas es una región con baja contribución al Producto Bruto Interno (PBI) nacional, con apenas 0.7%, situándose entre las cinco regiones con menor contribución. El PBI por habitante en el 2014 alcanzó S/ 7,752 por debajo de la media nacional de S/ 18,594; al año 2016, el valor del PBI regional fue de S/ 1.6 mil millones. La actividad productiva predominante en la región es la agricultura, de acuerdo al INEI (2015), el 38% del PBI regional involucra a actividades agropecuarias, seguidos del comercio 10.2% y construcción 10.7%, como se aprecia en la Tabla 2.

La agricultura en Bagua está orientada principalmente a la producción de cacao, café, plátano, yuca, pasto, arroz, entre otros. De acuerdo al censo agrícola del 2012, la extensión de tierras empleadas para las actividades agropecuarias alcanza las 42,868 hectáreas (INEI, 2012) y representa cerca del 7% del territorio de la provincia. Al año 2015, la producción de madera aserrada en la región Amazonas fue muy baja, alcanzando solamente el 2% del total nacional (Serfor, 2016), en el caso de actividades de explotación de hidrocarburos, ni la provincia ni la región son productoras ni refinadores de petróleo, pero es lugar de tránsito del petróleo transportado mediante el Oleoducto Norperuano; por ello, en ocasiones se reportan derrames en la provincia, debido al deterioro y escaso mantenimiento (OEFA: Deterioro de oleoducto, 2016). En cuanto a la minería, esta se caracteriza por ser artesanal y de pequeña escala orientada a la extracción aurífera, se desarrolla en los márgenes del río Marañón e

Imaza, donde la mayoría de los productores son informales e incluso ilegales mediante prácticas y métodos que derivan en la contaminación de los ríos debido al alto uso de mercurio y la deforestación (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Tabla 2

PBI del Departamento Amazonas por Actividades Económicas al 2015

Actividades	2012	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	37.1	33.6	37.0	38.1
Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3.1	4.7	5.2	3.2
Manufactura	5.7	5.4	4.8	4.6
Electricidad, Gas y Agua	0.8	0.8	0.7	0.7
Construcción	12.7	13.0	12.1	10.7
Comercio	10.7	11.0	9.8	10.2
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	3.9	4.1	3.8	4.0
Alojamiento y Restaurantes	1.4	1.5	1.5	1.5
Telecom. y Otros Serv. de Información	0.7	0.8	0.7	0.7
Administración Pública y Defensa	8.1	8.3	8.2	8.9
Otros Servicios	15.8	16.7	16.1	17.4
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Amazonas: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Bagua presenta un potencial turístico, principalmente ligado a su paisaje y la gran variedad de flora y fauna que existen en su territorio por ser boscoso tropical, entre los principales atractivos resaltan el Pongo de Retema que es una zona de intersección y cambio de rumbo de los ríos Marañón, Utcubamba y Chinchipe, también conocida como valle de los dinosaurios, pues se han encontrado restos fósiles de flora y fauna de antiguos periodos geológicos. También destacan las cataratas de Numparket que tiene una caída de 90 metros; la catarata de Tigre; la laguna El Porvenir de 2 km de extensión; el valle de Huarango Pampa que permite el desarrollo de turismo rural. En el año 2015, se registró 74,369 de ciudadanos nacionales y extranjeros que pernoctaron en establecimiento de hospedaje (INEI, 2017).

En relación con la infraestructura de comunicación, la carretera que atraviesa Bagua permite la conexión con Cajamarca hasta el noreste de Loreto (Saramiriza), este corredor tiene una extensión de 378 kilómetros y se encuentra asfaltado; actualmente, se está construyendo la carretera Bagua- La Peca, como parte de la integración interdepartamental. Los distritos de El Parco, Copallín y La Peca (en la parte sur de la provincia) están conectados de una red vial de aproximadamente 181 km (MTC, 2017), pero todavía el acceso a los a los distritos ubicados más al norte como Imaza cuenta con infraestructura vial insuficiente, como lo demuestra la Figura 2.



Figura 2. Mapa de infraestructura de transporte de la provincia de Bagua. Tomado de “Mapa vial Amazonas,” por Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2017. (https://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapas%20departamentales/01-amazonas.pdf).

La situación social actual de la provincia se caracteriza por tener altos niveles de pobreza, escasez de centros de innovación tecnológica, y limitado desempeño educativo, los

cuales son desafíos que Bagua afronta. Se han identificado como líneas prioritarias a la agricultura, turismo y educación como ejes del plan estratégico de Bagua.

1.2 Conclusiones

Bagua es una provincia principalmente agrícola en la que destaca la producción de café, cacao, arroz y frutales; además, es la segunda provincia más importante de la región en términos de población. Las características geográficas de la provincia de Bagua contribuyen a que la actividad agrícola pueda incrementarse y hacerse más productiva, buscando conectarse principalmente a mercados internacionales. La geografía, los ecosistemas y la diversidad cultural, por la presencia de población indígena, brindan posibilidad de desarrollo de actividades turísticas en la provincia, que puede estar unido a la reciente creación del circuito turístico en Chachapoyas.

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

2.1 Antecedentes

La región de Amazonas tiene una importancia gravitante en el Perú desde tiempos remotos, debido a la presencia de los pueblos indígenas que la habitan inmemorablemente y de la cultura Chachapoyas, cuyos vestigios arqueológicos perduran hasta la actualidad.

Asimismo, en Amazonas se encuentra la ciudad de Chachapoyas, que sirvió históricamente como punto de partida de las expediciones de colonos y misioneros que se adentraron en la selva norte en búsqueda de tierras y riquezas, así como para convertir al cristianismo a las poblaciones indígenas. Su importancia recae también en el establecimiento de las actuales fronteras nacionales, considerando que con el proceso de independencia nacional debían establecerse límites entre el Perú y la Gran Colombia inicialmente, y luego, con el Ecuador.

La región Amazonas fue escenario en disputas territoriales y de conflictos armados entre peruanos y ecuatorianos, siendo los más resaltantes los de El Falso Paquisha (1981) y el Conflicto del Cénepa (1995). Entonces, una de las primeras consideraciones de Bagua es precisamente su condición de provincia fronteriza, lo cual hace que las políticas del Estado peruano se orienten a mejorar las condiciones de vida de su población a fin de evitar una posible desazón y posterior migración o mayor relacionamiento con el Ecuador. Una segunda consideración relevante en la provincia de Bagua es el alto componente de población indígena que la habita, conformada principalmente por los grupos étnicos awajún y wampís, los cuales se encuentran inmersos en procesos de reconocimiento de sus derechos constitucionales a la decisión del propio modelo de desarrollo, a la identidad y al territorio. En ese sentido, los pueblos indígenas de Bagua protagonizaron el año 2009 un conflicto social conocido como El Baguazo en defensa de su derecho al territorio y a la consulta previa, dejando como lamentable saldo la muerte de 33 peruanos, entre indígenas y policías.

Para la elaboración del Plan Estratégico de Bagua, se considera fundamental su condición de provincia fronteriza y la fuerte presencia de población indígena amazónica, asimismo, se consideran aspectos relacionados a su territorio (bosques, clima, morfología, etc.), a sus recursos naturales, a su producción agropecuaria, a sus recursos turísticos y a sus vías de comunicación. Este plan estratégico se enmarca dentro de una serie de planes de alcance nacional y regional, como son el plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 sustentado en la declaración Universal de los Derechos Humanos y en el Acuerdo Nacional y las 31 políticas de Estado acordadas por las fuerzas políticas el año 2002, que establecen como visión compartida del país, la consolidación de una sociedad democrática, donde prevalezca el Estado de derecho, con alta calidad de vida e iguales oportunidades para el desarrollo del máximo potencial de los peruanos, con un Estado moderno, una economía dinámica y diversificada, desarrollo tecnológico, empleo y alta productividad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Asimismo, es congruente con herramientas de planeamiento regional, como el Plan de Desarrollo Concertado 2009-2021 de la región Amazonas que considera cinco líneas estratégicas como desarrollo social, desarrollo agropecuario, desarrollo ambiental, turismo y la interconexión regional con énfasis en el aprovechamiento de recursos estratégicos como hidrocarburos y minerales (Gobierno Regional de Amazonas, 2009). A su vez, es congruente con el Plan Estratégico Institucional de la Región Amazonas (2011-2016) que persigue como objetivos estratégicos de largo plazo a la región Amazonas como una comunidad regional solidaria, líder en producción agrícola, que conserva las cuencas hídricas del río Marañón y Huayabama, que posiciona sus productos y recursos turísticos y con una adecuada interconexión vial (Gobierno Regional de Amazonas, 2011).

No obstante tomar como marcos los planes mencionados, el Plan Estratégico de Bagua busca incentivar un desarrollo provincial con pertinencia cultural por la existencia de pueblos

indígenas, y ambientalmente sostenible, por las potencialidades que la conservación del ecosistema amazónico trae consigo, por lo que tratará de superar las omisiones de dichas herramientas.

2.2 Visión

Para el 2030, Bagua será una de las cinco provincias que lideren la producción de café y cacao en el país de forma sostenida, así también será considerada como uno de los cinco principales destinos ecoturísticos en el Perú a través del desarrollo de negocios en este rubro.

2.3 Misión

Promover el desarrollo competitivo de la productividad agrícola y del turismo, haciendo uso de tecnologías y estimulando la asociatividad de los agentes económicos de los sectores relacionados. Brindar servicios de calidad bajo enfoques sostenibles e interculturales, y siguiendo valores de cuidado del medio ambiente y buena gobernanza que aprovechen el potencial de biodiversidad de la provincia. Mejorar el bienestar de su población a través de la reducción de los índices de pobreza al incrementar el número de habitantes con educación de calidad.

2.4 Valores

Para alcanzar la visión planteada, el Plan Estratégico de Bagua considera la prosecución de los valores que se presentan a continuación.

- **Igualdad:** Todos los ciudadanos de la provincia de Bagua se reconocen como iguales, como sujetos de derechos y que acceden a las mismas oportunidades y servicios sin diferenciación social, económica, religiosa, étnica, de género ni de cualquier otro tipo.
- **Efectividad:** Los recursos de la provincia de Bagua son administrados con responsabilidad para lograr los más altos beneficios para la población.

- Desarrollo sostenible: Las actividades económicas y productivas a realizarse en la provincia no pueden menoscabar los derechos de la población a vivir en un ambiente equilibrado.
- Transparencia: Los recursos públicos son administrados con honestidad, promoviendo espacios de participación ciudadana que velen por su correcto uso.
- Identidad: El desarrollo de la población de Bagua se reconoce como parte fundamental de la nación peruana y valora positivamente la diversidad étnica cultural y los procesos históricos locales.
- Interculturalidad: Las políticas públicas desarrolladas en la provincia de Bagua consideran la diversidad étnica de su población, por lo que contemplan procesos de consulta previa y diálogo intercultural, de los cuales emanen políticas con pertinencia cultural y acciones afirmativas a favor de la población indígena.
- Equidad: Se reconoce el pleno derecho de las mujeres de la provincia de Bagua a decidir sobre sus vidas y sus cuerpos de manera autónoma, combatiéndose rasgos estructurales de la sociedad peruana como el machismo y la cultura patriarcal.

2.5 Código de Ética

La ética cumple una función de normativa en apoyo o carencia de una legislación que sirva de marco aplicable para los servidores públicos dentro de una organización y enlazados con la visión y misión de la misma (Villoria & Izquierdo, 2015). En la actualidad la Municipalidad Provincial de Bagua la palabra ética es mencionada por la institución como parte de sus valores, e indica que en sus decisiones estará inmiscuida la ética como uno de sus cimientos de conducta moral, este tratamiento pone a la ética en una posición ajena y alrededor de los actos de Municipalidad Provincial y no como parte intrínseca de ella misma. Por lo que se puede inferir que no se cuenta con un código de ética que soporte la misión y visión que se proponen plantear en el presente Planeamiento Estratégico. Enmarcado en los

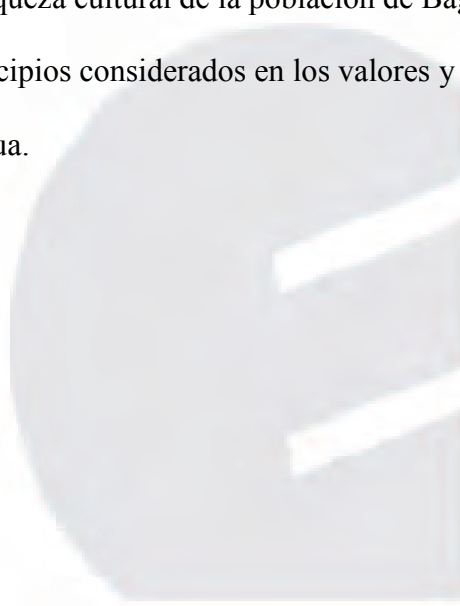
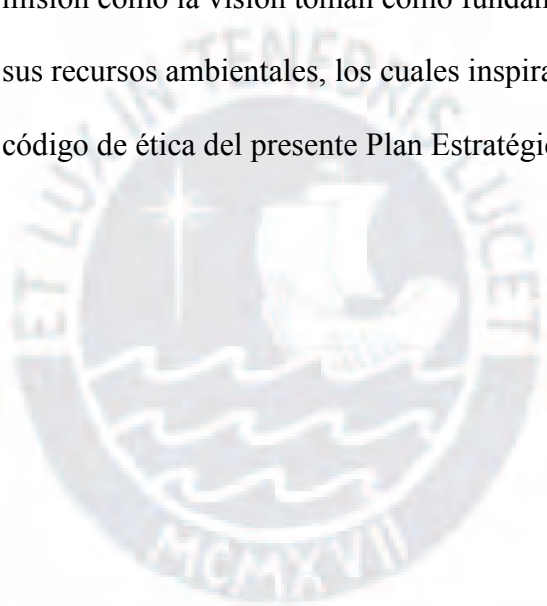
valores antes considerados, el código de ética busca orientar el accionar de la ciudadanía y de los servidores públicos de Bagua a fin de alcanzar la visión planteada y los objetivos de largo plazo, a través de la igualdad, el buen servicio al ciudadano y trabajador, al buen comportamiento de sus autoridades, la transparencia económica y legislativa, y el derecho a la expresión y representación, para su buen establecimiento se debe considerar la Ley de Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815), es por tanto que en ese sentido, se comprometerá con lo siguiente:

- Velar por que todas las acciones a realizarse que provengan de este Plan Estratégico de Bagua respeten el marco legal vigente en nuestro país y se fundamenten en los valores anteriormente considerados.
- Promover el desarrollo humano como fin supremo y fundamental de las acciones a realizarse en Bagua.
- Considerar la sostenibilidad ambiental como principio rector en las políticas públicas a desarrollarse en Bagua.
- Denunciar las vulneraciones que se haga al marco legal vigente y a los derechos humanos, poniendo especial énfasis en combatir la corrupción por ser ésta una real traba para la consecución de los objetivos del presente Plan Estratégico de Bagua.

2.6 Conclusiones

En la actualidad la provincia de Bagua cuenta con una visión y misión institucional, las cuales se encuentran en su portal de página web; en el caso de la primera determina un horizonte de tiempo al 2021 y señala como objetivo a esta fecha ser una provincia líder y competitiva en la región Amazonas a través del desarrollo de diversas actividades socio-económicas, en lo que respecta a la misión se describe sus funciones como Municipalidad de coordinación, promotora de la participación y bienestar de sus ciudadanos (Municipalidad provincial de Bagua 2019). El enfoque planteado en estos dos puntos no es un reflejo de la

situación actual de la provincia, presenta muchas carencias debido a que el horizonte de tiempo es muy corto y no especifica que actividades socio-económicas serán las oportunidades que se volverán las fortalezas para un desarrollo sostenible. Por estos motivos es necesario plantear una nueva visión y misión, en los cuales se cimienta el plan estratégico y conjugan un panorama realista de las condiciones actuales que rigen la vida de la población de Bagua y ambiciosa a la vez para que se convierta en una provincia competitiva en la Amazonia norte del Perú y uno de los principales destinos ecoturísticos nacionales. Tanto la misión como la visión toman como fundamento la riqueza cultural de la población de Bagua y sus recursos ambientales, los cuales inspiran los principios considerados en los valores y en el código de ética del presente Plan Estratégico de Bagua.



Capítulo III: Evaluación Externa

El Perú, al igual que todos los países del mundo, está inmerso en una serie de procesos globales que afectan de forma positiva o negativa a la economía, la política y los procesos sociales de nuestro país; este fenómeno es propio y característico de la globalización. Por ello, las políticas públicas al igual que las empresas, deben considerar un análisis pormenorizado acerca de las coyunturas globales a fin de que sus decisiones logren ser las más acertadas posibles, se enrumben al éxito y no sucumban a las vicisitudes de un mundo cambiante. En ese sentido, a continuación, se realizará un análisis tridimensional del Perú, poniendo énfasis en aquellos aspectos que tengan alguna repercusión en el planeamiento estratégico de Bagua.

3.1 Análisis Tridimensional de Naciones

De acuerdo con Hartmann citando a D'Alessio (2015) dijo que las oportunidades y amenazas que tiene un país en el entorno global se analizan a partir de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales

“El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” consigna seis lineamientos estratégicos que orientan las metas a desarrollarse en nuestro país con motivo de conmemorar los doscientos años de vida republicana. Estos son derechos fundamentales y dignidad de las personas; oportunidades y acceso a los servicios; estado y gobernabilidad; economía, competitividad y empleo; desarrollo regional e infraestructura; y, recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011), como lo demuestra la Tabla 3. A continuación, se hace un breve recuento de ellos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: El desarrollo nacional está íntimamente relacionado con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, por lo que se debe tener acceso a una

justicia autónoma, confiable y eficiente. Asimismo, debe consolidarse la institucionalidad democrática y alentarse la participación ciudadana a fin de reducir las inequidades sociales y la pobreza, entonces el Perú debe orientarse a ser una sociedad auténticamente democrática. Es así que el lineamiento estratégico, considera como prioridades: (a) asegurar la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales; (b) consolidar la institucionalidad democrática; (c) reformar el sistema de administración de justicia; y, (d) erradicar la pobreza y la pobreza extrema (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, p. 49).

- Oportunidades y acceso a los servicios: Este punto hace referencia al acceso en condiciones equitativas a servicios fundamentales de calidad como educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Se considera que el mejoramiento de estos aspectos influye favorablemente en el nivel educativo y la alimentación de la población, es así que el plan toma como prioridades: (a) fortalecer los aprendizajes de las áreas de comunicación; (b) matemática y ciencias; (c) dotar a las instituciones educativas de todos los niveles y formas de conectividad y equipamiento de tecnologías de información y conocimiento (TIC), e impulsar su uso en los procesos de aprendizaje; (d) fomentar la investigación científica y la innovación tecnológica en la educación superior e incrementar la calidad y cobertura de la educación técnico-productiva, de acuerdo con las necesidades del país; (e) reducir la mortalidad infantil y materna y erradicar la desnutrición infantil y de las madres gestantes; (f) mejorar los resultados de los estudiantes peruanos en las pruebas internacionales; (g) cerrar las brechas de cobertura en la educación técnico-productiva y en la educación superior, y articularlas a las prioridades del país; (h) impulsar el desarrollo de actividades productivas en el medio rural, con énfasis en proyectos de

seguridad alimentaria competitivos que incrementen la productividad; (i) dar acceso universal a servicios adecuados de agua, electricidad y vivienda; (j) garantizar la seguridad ciudadana; y finalmente, (l) convertir a los beneficiarios de programas sociales en agentes productivos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, p. 95).

- Estado y gobernabilidad: Reconoce la necesidad de descentralizar el país y de incrementar la presencia del Estado en las regiones, combatiendo así el secular centralismo que ha desatendido las necesidades de la población del interior del país. Toma como prioridades: (a) reforma y recuperación de la credibilidad del Estado; (b) alianza estratégica con Brasil; (c) operatividad y eficacia del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, pp. 123-124).
- Economía, competitividad y empleo: Para alcanzar las metas trazadas, el Perú debe contar con una política económica estable y previsible que favorezca el crecimiento a través de la inversión privada y pública, buscando así la reducción del subempleo, el desempleo y mejorar la competitividad, la inversión y la presión tributaria, buscando la mayor estabilidad macroeconómica. Este lineamiento establece como prioridades: (a) mantener la continuidad del crecimiento económico; (b) desarrollar la ciencia y la tecnología aplicadas al logro del desarrollo sostenible; (c) diversificar la estructura económica e incrementar el valor agregado de la producción; (d) mantener el crecimiento de las exportaciones; (e) formalizar las MYPE y apoyar el incremento de su productividad; (f) garantizar la seguridad de las inversiones; y, finalmente, (g) mejorar la eficiencia y transparencia del sistema financiero (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, pp. 172-173).

- **Desarrollo regional e infraestructura:** A fin de reducir las brechas de acceso a recursos y capacidades entre Lima y el interior del país, debe desarrollarse infraestructura económica y productiva suficiente en cantidad, adecuada, descentralizada y pública. Por ello, se considera como prioridades: (a) asegurar las inversiones en infraestructura productiva y de servicios que requieren las regiones, (b) invertir en actividades de transformación de la producción regional sostenible, competitiva y generadora de empleo; y, (c) reducir la dispersión poblacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, p. 218).
- **Recursos naturales y ambiente:** Se consideran por su importancia en la alimentación de la población y por su contribución a través del enfoque ecosistémico, asimismo, se consideran los recursos naturales (mineros, hídricos, de bosque, etc.) como una fuente aprovechable que genere inversión y riqueza para el país. Se toma como prioridades: (a) aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales; (b) mejorar la calidad ambiental (aire, agua y suelo); (c) asegurar la disponibilidad suficiente de agua en todo el territorio, (d) adaptación del país al cambio climático; así como (e) implementar el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, p. 249).

3.1.2 Potencial nacional

Hace referencia al potencial nacional (debilitado o fortalecido) de un Estado en un determinado momento. Se considera en este análisis, de acuerdo a D'Alessio (2015), “los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar”.

Factor demográfico. En cuanto al ámbito demográfico, el 75.9% de la población es urbana, mientras que el 24.1% es rural, con una tendencia al aumento de la población urbana que se evidencia en el crecimiento de las principales ciudades del país. La población

principalmente se concentra en la costa (56.3%) en las ciudades de Lima (29%), Piura y otros; seguido de la sierra (29.7%) donde la población se concentra en Arequipa, Cusco y otros; y en la selva, que es donde se encuentra Bagua, que representa el 14% de la población nacional (INEI, 2017).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Unión Europea, Estados Unidos	Ecuador	
Oportunidades y acceso a servicios	Unión Europea, Estados Unidos		(Ecuador)
Estado y Gobernabilidad	Unión Europea, Estados Unidos		(Ecuador)
Economía, competitividad y empleo	China, Unión Europea, Estados Unidos, Venezuela		(Ecuador)
Desarrollo regional e infraestructura			(Ecuador)
Recursos Naturales y ambiente	China, Unión Europea, Estados Unidos	Brasil, Colombia	(Ecuador)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 95), por F. A. D’Alessio, 2016, México D. F., México: Pearson. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

Factor geográfico. Perú está ubicado en América del Sur y es el tercer país con mayor extensión en esta región, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el Sur con Chile, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el oeste con el Océano Pacífico. Debido a la presencia de la cordillera de los Andes, tiene una gran cantidad de microclimas que le dan la ventaja de contar con diversos ecosistemas y, en consecuencia, con diversidad de flora y

fauna. Perú se caracteriza por la presencia de recursos naturales mineros, de petróleo y gas, teniendo altas reservas en minerales. Se encuentra dividido en tres grandes regiones naturales como son la costa, que comprende el 10% del total de superficie, pero concentra el 56% de la población nacional y las mayores actividades agroexportadoras, la sierra cubre el 31.8% caracterizada por la presencia montañosa y donde se encuentran las reservas minerales; y la selva que representa el 57.5% del territorio, rica en recursos forestales, al tratarse de bosque tropical, y de petróleo, asimismo, es uno de los países que cuenta con mayor disposición de agua dulce que da oportunidad para el desarrollo de actividades agrícolas y energéticas.

Factor económico. En los últimos diez años la economía del Perú ha venido creciendo, a un ritmo que alcanzó 6.4% anual del PBI en el periodo 2004-2010; sin embargo, se observa la tendencia de reducción en el periodo 2011-2015 que osciló entre 3.6%, en el 2016 el Perú creció 3.9% y se espera un crecimiento promedio de 4% para los próximos años, basado en el impulso a actividades mineras (MEF, 2016). Esta proyección considera que Perú será uno de los países que continuará su crecimiento en Latinoamérica, destacando por su buen desempeño macroeconómico (FMI, 2016), mientras que la inflación en el 2016 fue de 2.9%, una de las más bajas de Latinoamérica (BCR, 2017).

El principal sector económico de Perú es la actividad minera y la extracción de hidrocarburos, como se observa en la Figura 3, para el año 2016 registra una participación de 45%, seguido de la actividad manufacturera (13%) y comercio (11%). La agricultura representa el 5% del total destacando en la producción, observándose un crecimiento de la exportación del cacao y en el caso del café, tras la afectación de la roya, una caída de hasta 20% en el 2013 y una recuperación para el año 2016, a pesar del crecimiento macroeconómico. Perú todavía presenta alta tasa de informalidad en la producción, de acuerdo al INEI, en el 2015 representó el 19% del total del PBI (MEF, 2016, p. 85). Los niveles de informalidad son mayores cuando se trata del empleo, cerca del 73% de la PEA

está en situación informal, esto último puede derivar en un limitado acceso a los mercados internacionales fomentando empleos de baja calidad.

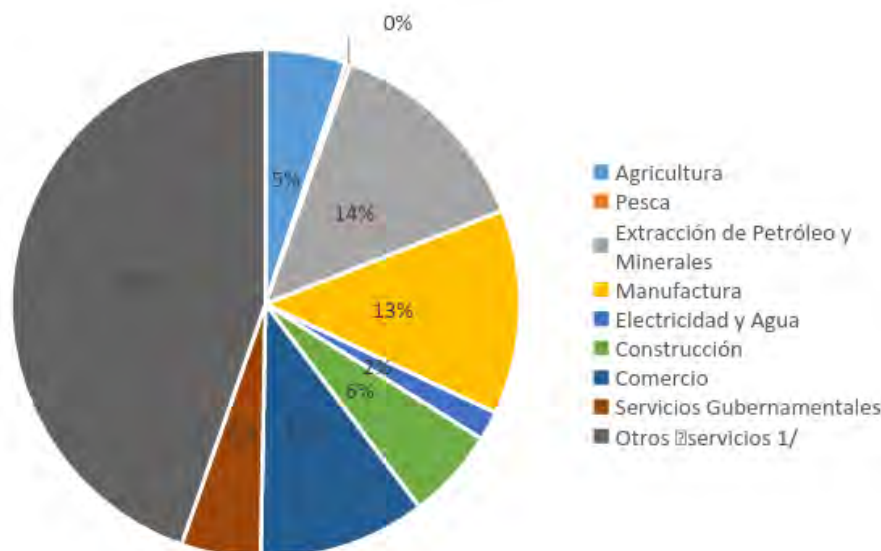


Figura 3. Perú: PBI según actividad económica en 2016.

Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Factor tecnológico-científico. En el año 2014 el gasto de los Centros de Investigación en Investigación y Desarrollo (I+D) fue de 438 millones de soles, cifra que representó 0.08% del PBI de ese año. Para el 2015, esta cifra se incrementó a 518 millones de soles; sin embargo, como porcentaje del PBI se mantuvo en 0.08%, a nivel internacional, esta cifra es la más baja en relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico, siendo el país más cercano Colombia, con un gasto en I+D que llega al 0.25% del PBI. Inclusive, la distancia es mayor cuando se compara el gasto en I+D del Perú con el promedio de América Latina, cuyo porcentaje es de 0.75% del PBI, y la diferencia es aún más marcada cuando se incluyen los datos del promedio de países miembro de la OCDE o de Estados Unidos cuyos porcentajes en gasto en I+D superan el 2% del PBI (Concytec, 2016).

Según el *ranking* de competitividad global publicado por World Economic Forum (2015), el Perú se encuentra en el puesto 69 de 140 países analizados y en el noveno pilar

sobre preparación tecnológica del mismo documento. Morales et al. (2016, p. 30) indicaron que: Ocupa el puesto 100 en capacidad de innovación, el 117 en calidad de las instituciones científicas de educación, el 119 en gastos corporativos en investigación y desarrollo, el 109 en colaboración universidad industria relaciona a la investigación y desarrollo, el 113 en disponibilidad de científicos e ingenieros y el 89 en patentes.

Factor histórico-sociológico. La nación peruana se basa en la compleja construcción de una identidad común que reconozca y valore como positivas a las distintas tradiciones culturales que habitaron el territorio nacional, preformando el crisol de culturas que actualmente conforman la diversidad cultural del país. Este proceso es sin duda complejo y problemático, persistiendo aún en nuestra sociedad terribles lastres como el racismo y la discriminación étnica. Entre las principales tradiciones culturales que conforman la nación peruana encontramos la quechua, la aymara, la afroperuana, la mestiza, la indígena amazónica y la criolla. Estas a su vez, confluyen, se compenetran y confrontan, creando a su vez nuevas identidades culturales fruto de la migración y la convivencia, por ello, una aspiración del país es considerarse una sociedad verdaderamente intercultural.

Como lo indica Klarén (2004), la historia del Perú ha atravesado por diferentes épocas: pre inca, inca, colonial, virreinal y republicana, esta última se inicia con la lucha por la independencia nacional y tiene hitos importantes que marcaron el devenir de nuestra república, siendo los principales: (a) la abolición de la esclavitud de la población afrodescendiente; (b) la guerra con Chile, que significó la quiebra económica del país y la pérdida de territorios ricos en recursos; (c) la reforma agraria, que significó el fin del vasallaje indígena y dio paso al sufragio universal; (d) el conflicto armado interno, donde la confrontación entre grupos alzados en armas (Sendero Luminoso principalmente) y el Estado peruano significó la muerte y desaparición de 69,280 peruanos (Contarlo todo El Lugar de la Memoria, 2015) . Un hecho recurrente en la historia del Perú y que contribuye a la creación

de una identidad nacional, fueron las controversias limítrofes con Chile después de la guerra de 1879, que fueron parcialmente finiquitadas por un fallo del Tribunal Internacional de Justicia de La Haya el 2014; y, el conflicto limítrofe con Ecuador, que tuvo su pico más alto en la campaña de 1941 y el más reciente en el conflicto del Cénepa de 1995.

Factor organizacional-administrativo. El Estado peruano es una república democrática, social, independiente, soberana, única e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de poderes (Estado Peruano, 1993); a su vez, el territorio del Estado es inalienable e inviolable, y se constituye por 24 regiones, 195 provincias y 1840 distritos. Las autoridades son electas mediante sufragio universal libre y son pasibles de ser removidas mediante procesos de revocatoria, las autoridades regionales y provinciales a su vez, deben rendir cuentas a la ciudadanía y decidir de manera concertada el uso de los presupuestos públicos a través de los procesos de presupuesto participativo.

Factor militar. Entre los años 1995 y 2008 se registró uno de los más importantes descensos en el gasto militar en el Perú, el que, a su vez, se ha ido revirtiendo en los últimos años. Es así que la inversión pública de defensa se incrementó de 246 millones de soles en el 2011 a más de 3.000 millones en el 2015, la inversión en gasto militar que comprende infraestructura y equipamiento (armas) pasó de casi 1.500 millones en el 2014 a poco más de 3.000 millones en el 2015, siendo casi el doble en un año (Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años, 2016), tal como se refleja en la Figura 4.

3.1.3 Principios cardinales

Son la base de la política exterior, es decir, todo aquello que una nación deba hacer para alcanzar sus objetivos. Para D'Alessio (2015), son cuatro los principios cardinales: “(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos”.



Figura 4. Evolución porcentual del gasto militar con relación al PBI peruano. Tomado de “Gasto militar (% del PBI),” por Grupo Banco Mundial, 2017. (<https://datos.bancomundial.org/indicador/ms.mil.xpnd.gd.zs?end=2016&locations=pe&start=1988>).

Influencia de terceras partes. Si bien el Perú es un país independiente, se encuentra inmerso en procesos globales que determinan e influyen en sus lineamientos de acción, es parte de los países agrupados en las Organización de Naciones Unidas (ONU), y en la Organización de Estados Americanos (OEA), consecuentemente con ello, ha suscrito numerosos tratados internacionales que versan sobre comercio, cambio climático, salud, intercambios comerciales, etc. En el caso de Bagua, por ser una provincia fronteriza, debe considerarse los intereses de Perú y Ecuador, dado que comparten una frontera de 1,529 km (Plan Binacional, 2017), ambos países forman parte del Grupo de Alto Nivel para el Desarrollo e Integración Fronteriza; el Perú cuenta además con una Estrategia Nacional de Desarrollo e Integración Fronterizas 2007-2021, bajo la cual se desarrolla el Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012).

Lazos pasados y presentes. La historia del Perú es resultado de un complejo proceso de interacción humana entre distintas tradiciones culturales, donde predominaron la cultura inca, las culturas originarias del Perú (quechua, aymara e indígena amazónica) y las provenientes de otras partes del mundo (española, europea, africana y asiática principalmente). Respecto a la historia militar, el conflicto militar más importante de la historia del país fue la Guerra con Chile y posteriormente, los conflictos armados con Ecuador, siendo estos importantes por haber sido los únicos donde el Perú, como nación soberana y Estado unitario, resultó vencedor (en las guerras de independencia el Perú fue parte de una gran fuerza latinoamericana). Militarmente, el Perú se encuentra aliado con los Estados Unidos, salvo por un pequeño periodo durante la primera etapa del Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas encabezado por el general Velasco donde la cercanía fue con la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) y los países no alineados. A nivel latinoamericano, las relaciones del Perú pueden considerarse tensas con Chile y Ecuador, mientras que tiene lazos históricos de hermanamiento con Argentina, debido al apoyo militar brindado durante la guerra de Las Malvinas.

Contrabalance de intereses. Es necesario calcular la ventaja comparativa en relación con los costos comparativos, a fin de evaluar las posibles ganancias y pérdidas, la resolución del histórico diferendo limítrofe con Chile, a través de la vía judicial y de la aceptación de ambos países del fallo de La Haya, abre la posibilidad al inicio de relaciones más armoniosas con el país del sur; no obstante, existe aún una confrontación comercial y diplomática debido a patentes y temas relacionados a la cultura nacional, como la gastronomía (uso de la denominación de origen “pisco”), que frecuentemente exacerban las animadversiones entre ambos países y crean un clima de recelo.

Conservación de los enemigos. Pese a la histórica confrontación con Chile, el Perú conforma junto a este país, Colombia y México, la Alianza del Pacífico, establecida desde el

2011 a fin de acercar las economías de estos países latinoamericanos con Asia. El establecimiento de esta iniciativa de integración regional, a la vez que alienta la competitividad entre los países latinoamericanos, crea una identidad política que los impulsa a frenar la conflictividad entre sí a fin de confrontar al bloque izquierdista que en Latinoamérica fue iniciado por el expresidente venezolano Hugo Chávez, en el que se encuentra precisamente el Ecuador país bañado por el Mar Pacífico que no forma parte de la Alianza.

Ecuador es, entonces, parte de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América fundada el 2004, cuyo alcance sobrepasa lo económico y se orienta a combatir las inequidades existentes en los países conformantes. Si bien las relaciones con el Ecuador han mejorado y podría decirse que son incluso buenas, las tensiones persisten aún; muestra de ello es la construcción de un muro de parte del Estado ecuatoriano en la frontera (localidad de Huaquillas, provincia de El Oro), hecho que ha generado el envío de notas diplomáticas del Estado peruano cuestionando el accionar del país del norte.

3.1.4 Influencia del análisis en Bagua

Actualmente, existe un escenario favorable para el desarrollo de Bagua, según el Banco Mundial (2017), a lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las que creció en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (promediando 2.9%). Asimismo, la confluencia entre recursos ecoturísticos y relativa estabilidad política, hacen al Perú un país que genera expectativas para el turismo mundial, hecho que, sumado al *boom* de la gastronomía peruana y su reconocimiento mundial, generan condiciones favorables para afirmar que Bagua cuenta con potencialidades favorables para erigirse en un destino ecoturístico nacional. Las características ambientales, por ser una provincia amazónica con abundantes recursos como bosques y ríos, y las características sociales de Bagua, como su riqueza histórica y su diversidad cultural, la hacen una provincia con amplias potencialidades para atraer visitantes de todo el mundo, debe

considerarse además su potencial en producción orgánica y sostenible de alimentos de primera necesidad y productos de lujo como el cacao.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según *The Global Competitiveness Index 2016–2017 Rankings*, el Perú se sitúa en la posición 67 de 138 países del mundo, ascendiendo dos ubicaciones respecto al periodo 2015–2016 (World Economic Forum, 2016), su índice de competitividad es de 4.23 en una escala del 1 al 7. El Perú superó en varios indicadores a los niveles de competitividad de los países latinoamericanos y caribeños; no obstante, tiene un déficit considerable respecto a dos aspectos relacionados estrechamente con los procesos de desarrollo: la preparación tecnológica y la innovación, según los requerimientos básicos, el Perú ocupa la posición 77. El desagregado de este parámetro, corresponde al análisis de 4 pilares: (a) instituciones (puesto 106), (b) infraestructura (puesto 189), (c) entorno macroeconómico (puesto 33) y (d) salud y educación primaria (puesto 98), como se detalla en la Figura 5.



Figura 5. Índice de competitividad global del Perú. Tomado de “Informe de Competitividad Global 2016-2017,” por Foro Económico Mundial, 2017. (http://www.cdi.org.pe/pdf/igc/2016-2017/nota_de_prensa_igc_wef_2016-2017_cdi.pdf).

Como se observa en la Figura 6 en lo que respecta a la región, ocho países mejoraron ubicaciones, destaca el avance de Panamá (+8, 42), México (+6, 51), Jamaica (+11, 75) y

República Dominicana (+6, 92), mientras que Brasil (-6, 81), Ecuador (-15, 91) y El Salvador (-10, 105), presentaron el mayor descenso, estas últimas tres economías se vieron afectadas por el contexto político macroeconómico, en especial Brasil que había sido catalogada como potencia mundial; sin embargo, por escándalos de corrupción y malversación de fondos su economía colapsó.

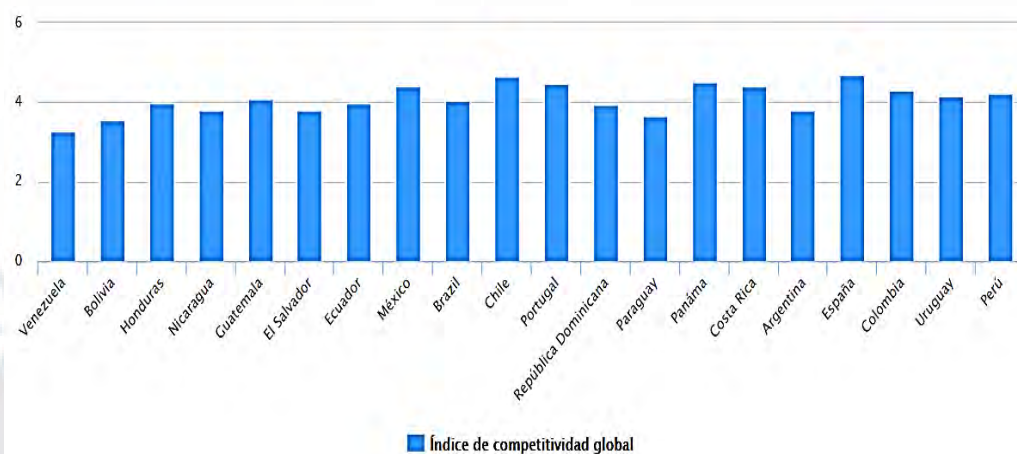


Figura 6. Índice de competitividad en Latinoamérica.

Tomado de “Índice de Competitividad Global 2016-2017 Latinoamérica,” por World Economic Forum, 2017. (<http://observatorio.osinergmin.gob.pe/indice-competitividad-global-2016-2017>).

El Perú mejoró en siete de los 12 pilares: (a) instituciones (116 a 106), (b) salud y educación básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (64 a 61), (e) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (f) preparación tecnológica (92 a 88), y sofisticación empresarial (81 a 78). Se retrocedió en dos pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e (b) innovación (116 a 119). Entre los factores más problemáticos para hacer negocios en el país destacan: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias e impuestos, (f) inseguridad entre otros (Sociedad Nacional de Industrias, 2016). Otra evaluación para considerar es *The 2017 IMD WorldCompetitiveness Ranking*, elaborado por el *IMD WorldCompetitiveness Center*, en el 2017 fueron considerados 63 países y el Perú se ubica en el puesto 55, descendiendo una ubicación respecto al 2016 (IMD

WorldCompetitiveness Center). Ambas evaluaciones evidencian el descenso en la competitividad del Perú en la escena mundial, pese al crecimiento económico y a la relativa estabilidad política del país, sus déficits en infraestructura son considerables, así como los relacionados a ciencia y tecnología, aspectos que deberían revertirse de cara al futuro. Estos detalles se observan en la Figura 7.

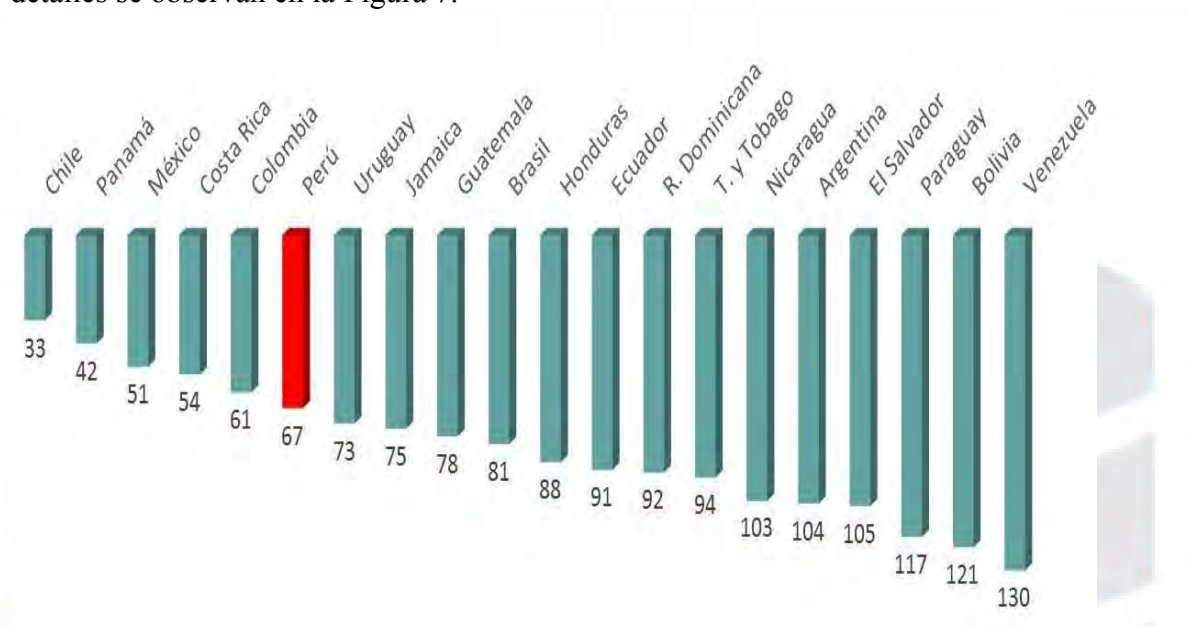


Figura 7. Ranking Latinoamérica y El Caribe IGC 2016-2017.

Tomado de “Informe de Competitividad Global 2016-2017,” por Foro Económico Mundial, 2017. (http://www.cdi.org.pe/pdf/igc/2016-2017/nota_de_prensa_igc_wef_2016-2017_cdi.pdf).

Morales et al. (2016, p. 61) indicaron que: “la clasificación de las economías realizada por el Banco Mundial el 2015, el Perú se sitúa en la posición 50 de 189 economías y es la segunda mejor economía a nivel latinoamericano, solo por debajo de Chile”. De la Figura 8, se infiere que la posición de Perú se encuentra en un rango medio, sin alcanzar máximos a diferencias de otros países de Latinoamérica, que presentan énfasis en uno o dos puntos. En los rangos medios, destaca en el punto apertura de una empresa, obtención de electricidad y comercio transfronterizo, esto quiere decir que el Perú aún no ha alcanzado su potencial máximo por los déficits que presenta.

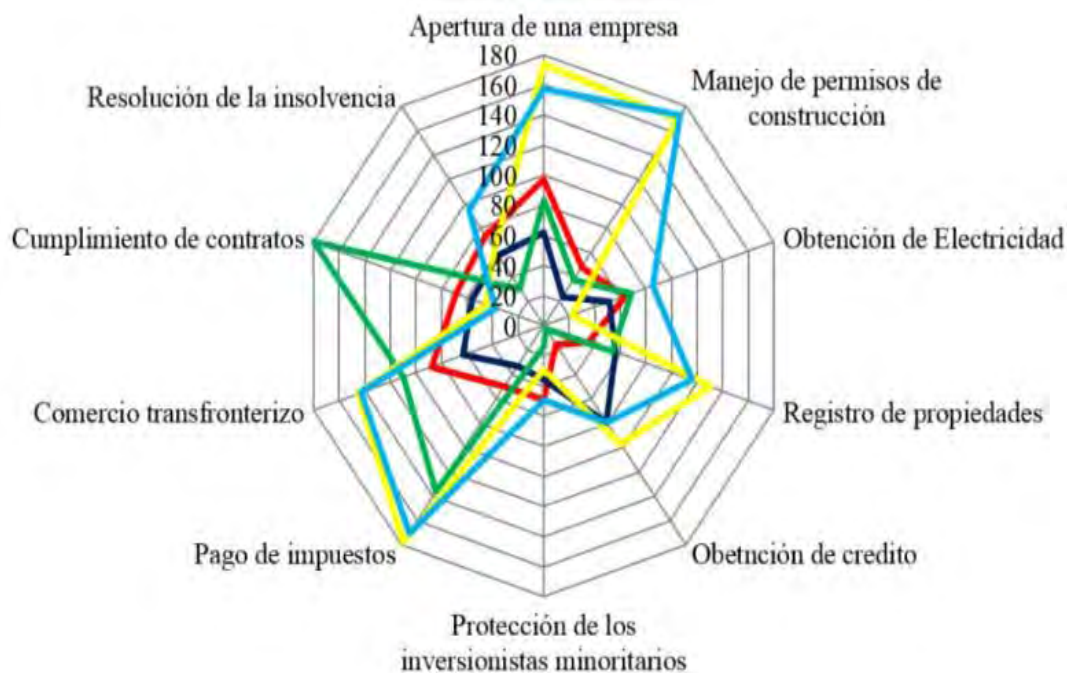


Figura 8. Clasificación de las economías con datos del Banco Mundial 2015. Donde rojo es Perú, Azul es Chile, Verde es Colombia, Amarillo es Brasil y Celeste es Argentina. Tomado de “Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa,” por Morales y otros, 2016. (http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7525/chalco_ojeda_planeamiento_arequipa.pdf?sequence=1&isallowed=y).

De acuerdo a los parámetros establecidos por Porter, existen cuatro elementos para evaluar la competitividad: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo. A continuación, en la Figura 9 se describen los mismos.

3.2.1 Condiciones de los factores

El BCR (2017) indicó que en el periodo 2017-2018 la inflación converja hacia 2% para los próximos dos años, con una trayectoria que ubica la inflación alrededor de su límite superior durante el primer semestre del año, esperándose luego una normalización en los estándares previstos anteriormente, ver Figura 10. El BCR (2017), a su vez, estimó que la confianza empresarial se mantenga dentro del tramo optimista, aunque reconociendo que es una expectativa frenada debido a los escándalos de corrupción de las constructoras brasileñas y el Estado peruano. De igual manera, la proyección de crecimiento económico para el

horizonte 2017-2018 es consecuente con un crecimiento del PBI potencial de alrededor de 3.8%, tasa inferior al 4% estimado previamente por la menor inversión, como se muestra en la Figura 11.



Figura 9. Diamante de Porter aplicado al Perú. Adaptado de “A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru,” por M. Porter, 2010. (http://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/2010-1112_peru_cade_porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su última actualización de expectativas económicas para los países del mundo (abril 2017), la proyección del crecimiento económico del Perú descendió de 4.3% a 3.5% para el presente año, las estimaciones de dicho organismo multilateral, señalaron que el crecimiento del 2018 ya no será de 3.5% como se había previsto inicialmente, sino, de 3.7%, mientras que la inflación será de 3.1% el 2017, aunque bajará a 2.6% para el 2018, a su vez, el desempleo se mantendrá con un alza de 6.7% en ambos años (FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017, 2017).



Figura 10. Perú, proyección de la inflación 2010-2018.

Tomado de “Síntesis reporte de inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-sintesis.pdf>).

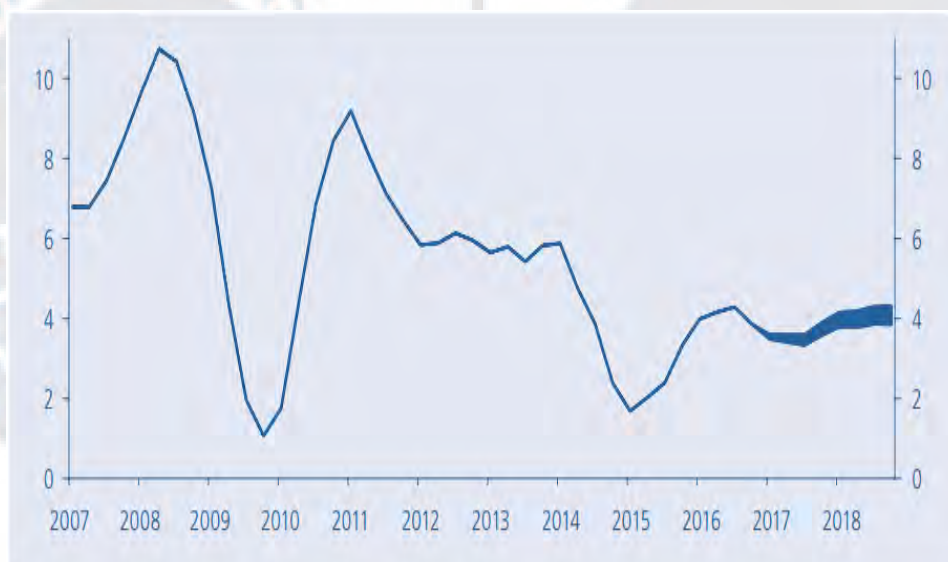


Figura 11. Crecimiento del PBI 2007-2018 Perú.

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”, por Banco Central de Reserva del Perú. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Otros factores por considerar son, por ejemplo, los costos ambientales de la no previsión de emergencias como el Fenómeno del Niño, cuyas pérdidas en vidas humanas e infraestructura fueron cuantiosas. El presidente de la república reconoció una disminución en la economía nacional y estimó los costos de la reconstrucción en nueve mil millones de dólares (América Televisión, 2017), asimismo, hay importantes proyectos que se encuentran

paralizados, como el Aeropuerto Internacional de Chinchero debido a irregularidades en su licitación. Otro factor es el referido a la red de corrupción puesta al descubierto entre constructoras brasileñas, autoridades y funcionarios públicos del Perú, que han significado millonarias pérdidas por corrupción, así como la no culminación de grandes proyectos y suspensión del inicio de otros; debido a que las licitaciones de estos últimos se encuentran en investigación.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El crecimiento económico en la región Amazonas ha alternado entre tasas negativas y positivas, ver Figura 12. En el segundo trimestre del 2016 se convirtió en la recuperación más débil que ha seguido a los períodos de recesión. Durante el periodo en mención, el indicador compuesto de actividad económica de Amazonas creció 0.2% y superó la severa recesión de los dos trimestres previos. El débil resultado trimestral se explica, principalmente, por la expansión del IGV, indicador que aproxima la actividad comercial, pese a la continua caída del sector agropecuario (ICAE, 2016). Otra estimación no favorable para la región, según el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perú, en una estimación realizada para el año 2017: Amazonas se encuentra entre las regiones que pueden registrar una mayor caída en su economía, esto es un -4.2% (Estas son las regiones que más crecerán en el Perú al cierre del 2016, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según *The Global Competitiveness Index 2016–2017 Rankings*, el Perú mejoró dos posiciones, pasando del 69 en el periodo 2015-2016 al puesto 67 en el periodo actual. En este escenario, para desarrollar la competitividad provincial de Bagua, es necesario implementar políticas públicas orientadas a mejorar la institucionalidad, las condiciones ambientales, la educación, la salud y la seguridad, hecho que redundará en el mejoramiento de la calidad de vida de la población y, por ende, en indicadores económicos como el PBI per cápita. A través

del mejoramiento de los factores antes considerados, podrá generarse desarrollo económico en condiciones ambientalmente sostenibles y que generen procesos de diálogo intercultural que empoderen a los actores locales.

En la actualidad la competitividad está marcada por altos estándares de sostenibilidad ambiental en las actividades económicas; asimismo, en el caso de la producción agraria, los estándares de comercio justo –además de exigir producción agroecológica– requieren que la producción se desarrolle considerando las diferencias culturales y en entornos de rechazo a la violencia doméstica y la explotación infantil. Es necesario entonces el desarrollo de clústeres orientados al mejoramiento de la calidad ambiental; de transporte que ayude a la interconexión vial; ecoturísticos que amplíen la oferta turística, desarrollando mejores servicios; y logísticos que articulen la producción local con los mercados mundiales y nacionales.



Figura 12. Producto Bruto Interno del departamento de Amazonas 2014.

Tomado de “Producto bruto interno por departamentos 2014”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015. (<https://www.inei.gov.pe/media/menurecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Estos son aquellos proveedores o afines presentes en un país que resultan competitivos internacionalmente, debidamente capacitados, con presencia local y requerimientos necesarios; sin embargo, el Perú, no tiene desarrollados sectores e industrias que presenten competitividad a nivel global. El Ranking Multilatinas 2016 solo considera entre las 100 empresas latinoamericanas de prestigio mundial a cinco empresas: AJE Group, Alicorp, Belcorp, Ferreycorp y Gloria (Multilatinas, 2016). No obstante, a raíz del descubrimiento de productos derivados de lácteos en Panamá, ofertados como lácteos por el Grupo Gloria, con los consiguientes retiros de dichos productos de los mercados de Panamá, Perú y Bolivia, es posible que la competitividad internacional de dicho grupo empresarial se vea mermada debido a sus malas prácticas, trayendo consigo un retroceso en la competitividad nacional. A su vez, la inversión en investigación y desarrollo es deficitaria en el Perú, según lo indicado anteriormente, el país tiene la peor inversión con relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico y de las más bajas a nivel latinoamericano.

3.2.5 Influencia del análisis en Bagua

Las potencialidades de Bagua son altas, considerando especialmente sus recursos naturales que pueden ser destinados a actividades ambientalmente sostenibles como la agricultura (diversificada, ecológica y orgánica), la producción de servicios ecosistémicos, la producción de energía, etc. No obstante, el aprovechamiento de esos recursos y potencialidades está estrechamente ligado con la existencia de capacidades humanas locales, al igual que muchas regiones del país, Bagua presenta un déficit en la calidad de la mano de obra debido a las precarias condiciones actuales para la educación en todos sus niveles, por lo que gran parte de la población –especialmente la joven– va en búsqueda de mejores oportunidades a las principales ciudades costeras del país. Si bien se aprecia una desaceleración en la economía nacional, las condiciones de la demanda a nivel nacional del

PBI se muestran estables, no obstante, las proyecciones económicas para la región Amazonas no son las más alentadoras y se encuentran por debajo del rango nacional.

Es posible mejorar la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas a través del mejoramiento de la institucionalidad ambiental a fin de reducir drásticamente los impactos generados por la extracción y transporte de petróleo. A su vez, es necesario dar mayor impulso a actividades que mejoren las condiciones de vida de la población, como la educación, la salud, la infraestructura básica y el inicio de gasto público a nivel provincial y la suscripción de convenios interinstitucionales para alentar el desarrollo de la investigación en Bagua. Alcanzar la sostenibilidad ambiental y social de las actividades hidrocarburíferas es un reto para Bagua, del mismo modo, deben promoverse mejoras en la institucionalidad a nivel del canon, a fin de que los recursos generados por esta actividad que son explotados o transportados en Bagua, repercutan favorablemente en la vida de la población de Bagua. Con estos recursos, es posible iniciar la diversificación económica de Bagua generando en la industria agraria y ecoturística nuevos polos de desarrollo. Finalmente, los sectores relacionados y de apoyo no tienen fuerte presencia en Bagua, salvo por los productos del grupo empresarial AJE que son distribuidos en la provincia.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es usado para complementar el análisis del entorno, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas de Bagua, cubriendo los siguientes puntos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado peruano se caracteriza por ser unitario y descentralizado, su estructura política está organizada en 25 gobiernos regionales, 195 municipalidades provinciales y 1,647

municipalidades distritales, quienes tienen autonomía política y administrativa; no así autonomía para recaudación de impuestos (excepto en el caso de las municipalidades que sí tienen esta capacidad). Se eligen sus representantes cada cuatro años mediante elecciones populares y el gobierno nacional se encarga de dar los lineamientos de las políticas temáticas. El acceso a los puestos de gobierno está normado por ley y tiene a la Oficina Nacional de Procesos Electorales como responsable de su ejecución y como ente rector en materia de institucionalidad acerca de las organizaciones políticas. Los cargos sujetos a elección son el de presidente y vicepresidentes, representantes al Parlamento Andino, Congreso de la República; así como gobernadores regionales, consejo regional y alcaldes locales (provinciales y distritales). En este mismo contexto según Morales et al. (2016, p. 72).

Menciona que:

Bagua, al igual que todas las jurisdicciones del país, basa su fundamento en la Constitución Política de 1993 que ampara las autonomías económica, política y administrativa a las diferentes entidades provinciales. A partir de ello, en la Ley 26864 de Elecciones Municipales, la cual regula dicho proceso, el DS N.º 156-2004-EF, el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal y sus modificaciones, la Ley de Tributación Municipal (Ley 27444) del Procedimiento Administrativo General, que norma la función administrativa de todas las entidades del sector público, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto que establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el funcionamiento presupuestario del país, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

El gasto público ha tenido un cambio cualitativo en su forma de asignación, la modalidad que actualmente se emplea es través de presupuesto por resultados que busca enfocar el gasto en un resultado medible y verificable, a diferencia de antes cuando se

asignaba por funciones. Este modelo inició en el 2008 y estuvo enfocado principalmente en el gasto social con importantes resultados que se expresan en la reducción de la pobreza y mejora de la calidad de vida en la primera infancia (disminución de la desnutrición crónica infantil). Actualmente, se está realizando una apuesta en el sector educación para mejorar el desempeño educativo, por ello, que es el sector con mayor financiamiento público, como se muestra en la Tabla 4; asimismo, debido a los efectos del fenómeno de El Niño costero ocurrido en el 2017, se dará una mayor expansión de la inversión pública para actividades de reconstrucción, permitiendo un crecimiento del 4.8% del PBI en el 2016 a 5.9% en el 2018 (MEF, 2017).

En cuanto a la distribución del presupuesto público, se observa un centralismo en el gobierno nacional, aunque los gobiernos regionales y municipalidades han experimentado un ligero incremento en el último año. Entre las regiones con mayor presupuesto destacan aquellas donde existe presencia de actividad minera, energética e infraestructura de comunicaciones debido a que reciben canon producto de dichas actividades; así destacan con mayor presupuesto en el 2016, La Libertad, Cusco, Arequipa, Piura y Cajamarca. La región de Amazonas se encuentra en el puesto 20.

Dentro de los proyectos de inversión para la región Amazonas destaca primero el de Sierra Exportadora, entidad perteneciente al Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), quien a través de una serie de planes de negocios ha buscado fomentar las ventas de productos locales como el café, cacao, sacha inchi, entre otros, mediante la intervención en los cultivos y capacitación técnica de los productores, en el 2014 se alcanzó ventas por S/ 28 millones y en el 2015 de S/ 30 millones, sus principales destinos de exportación fueron: Estados Unidos, Italia y Europa (Proyectos de Amazonas impulsados por Sierra Exportadora esperan S/. 28 millones en ventas, 2015). En segundo lugar, Minagri anunció en el 2017 la firma del contrato para la ejecución y culminación del proyecto de irrigación Amojao en la región Amazonas,

que facilitará contar con casi 10,000 nuevas hectáreas de cultivos. El proyecto tiene una inversión de alrededor de S/ 164 millones y beneficiará a los distritos de Copallín, La Peca, El Parco y Bagua, ubicados todos en la provincia de Bagua y buscará desarrollar 9,815 hectáreas de cultivos de las cuales 5,541 hectáreas son destinadas a mejoramiento, y las otras 4,274 hectáreas se incorporarán a la agricultura bajo riego (Frontera agrícola en la selva aumentará con proyecto de irrigación de S/ 164 millones, 2017).

Tabla 4

Distribución del Gasto Público por Función en 2016

Función	Presupuesto en millones de soles	Función	Presupuesto en millones de soles
Educación	27,130.60	Ambiente	3,355.30
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	19,494.70	Vivienda y desarrollo humano	2,840.70
Transporte	18,451.30	Cultura y deporte	2,351.80
Salud	16,119.30	Energía	1,458.00
Previsión Social	13,894.00	Relaciones exteriores	912.40
Deuda pública	11,512.80	Comunicaciones	597.90
Orden público y seguridad	10,348.70	Comercio	594.50
Defensa y seguridad nacional	5,840.30	Turismo	518.90
Saneamiento	5,795.40	Trabajo	434.70
Protección social	5,474.90	Pesca	366.90
Agropecuaria	4,942.70	Industria	320.00
Justicia	4,756.80	Minería	154.70

Nota. Adaptado de “Portal de Transparencia Económica – Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016. (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

En cuanto a la cultura política del país, el 77% de la población demanda autoritarismo social (la mano dura no viene mal) frente al 61% a nivel de la región latinoamericana. El 82% cree que se gobierna para beneficio de unos pocos. El presidente saliente tuvo la menor aprobación a nivel latinoamericano (19%), solo el 26% cree en la independencia de los medios de comunicación y el porcentaje restante piensa que estos son influenciados por los poderosos (el 2014 era solo el 15%). La corrupción es el segundo problema más importante (9%), el 28% de la población peruana justifica la corrupción cuando se logra atender

problemas sociales y solo el 53% de peruanos muestra su confianza en la democracia (Latinobarómetro, 2017).

La confianza en el Congreso es de 27.4%, mientras que el 2006 era de 32.6%; la confianza en los partidos políticos desciende de 32.3% en el 2006 a 24.7%; el Presidente de la República es de 38.8% registrando una gran caída respecto del 2014 donde era el 52.9% (LAPOP, 2015). Asimismo, solamente el 7% de peruanos valora positivamente la situación política del país (mejor o mucho mejor) que el 2011, mientras que el 90% considera que se está peor o mucho peor; la satisfacción con la democracia es de 21.6% y la insatisfacción el 73%. El 83% tiene poca o ninguna confianza en los partidos políticos (PUCP, 2016), es preocupante además saber que el 41% de la población peruana votaría por un candidato que roba, pero hace obras (Datum Internacional, 2014).

Entre los acuerdos comerciales suscritos por el Perú dentro de sus políticas gubernamentales, el Ministerio de Economía y Finanzas considera como principales: (a) la Comunidad Andina (CAN), “el Perú participa en la CAN en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio”; (b) Mercosur-Perú, que “busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial, la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios”. Asimismo, el Perú es parte de numerosos acuerdos multilaterales y bilaterales como parte de su política de apertura al comercio exterior. Entre los acuerdos multilaterales destacan: (a) la Organización Mundial de Comercio (OMC), “foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los

estados miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que pueda haber entre sí. El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995”; (b) Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC). Perú es miembro desde 1998, su ingreso “responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

A su vez, el Perú es parte del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés), iniciativa desarrollada por doce economías miembros APEC (sede en el 2008 y 2016), que busca “construir un acuerdo inclusivo y de alta calidad que sea soporte para el crecimiento económico, el desarrollo y la generación de empleo de los países miembros, el cual a su vez se convierta en la base y el medio para una futura Área de Libre Comercio del Asia Pacífico (FTAAP), por lo cual estará abierto al ingreso de otras economías de APEC y al desarrollo de mecanismos que permitan su flexibilidad y carácter evolutivo” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). No obstante, su suscripción y su implementación se encuentran debilitada debido que su principal impulsor, Estados Unidos, anunció a inicios de este año su retiro. En cuanto a los acuerdos bilaterales, al 2016 contó con 29 acuerdos de inversión y la suscripción de 12 tratados de libre Comercio, entre los que se encuentran Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, EFTA, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur, Japón y Unión Europea (EY, 2016). Estos tratados son una oportunidad para la provincia de Bagua, debido a que sus productos pueden alcanzar destinos internacionales a través del intercambio.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha venido creciendo en los últimos diez años, pero ha presentado una reducción porcentual en el periodo 2011-2015, registrando uno de los menores porcentajes en el año 2014, donde solo creció 2.4% del PBI, ver Figura 13; en este contexto,

se prevé una recuperación en el crecimiento. De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual (MEF, 2016), existe una economía a dos velocidades, la de los sectores primarios, ligados a la producción minera que han experimentado un crecimiento alto (incluso alcanzó el 26.9%), mientras que la manufactura asociada a la inversión presentó un bajo crecimiento (1.5%), llegando a estancarse. Así para los próximos años se espera crecer a 4% (rango de 3.5%-4.0%) anual; y será una de las economías que más se expanda a nivel de Latinoamérica.

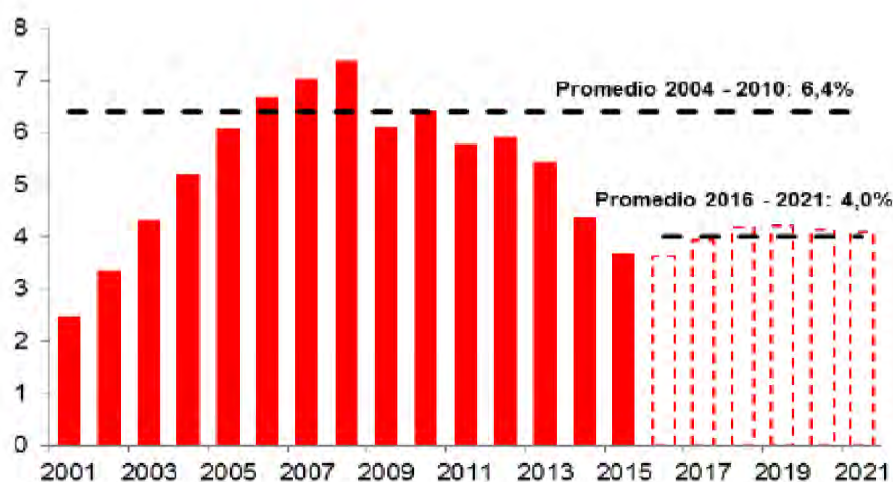


Figura 13. Crecimiento de PBI potencial en porcentaje 2001-2021.

Tomado de “Perú: Economía y Formalización”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/presentacion_economia_formalizacion_23082016.pdf).

Para el crecimiento económico se busca dar un mayor dinamismo a la inversión privada, debido a que los sectores de minería irán disminuyendo por la caída de los precios internacionales de los minerales y el petróleo. La inversión se realizará principalmente en infraestructura y concesiones, los factores que explicarían este crecimiento serían la recuperación de la confianza empresarial, las mejoras en las condiciones de financiamiento globales por la política monetaria expansiva en economías avanzadas, así como el impulso y destrabe de grandes proyectos de infraestructura (MEF, 2016).

En cuanto al gasto público, este ha venido en aumento en los últimos años de forma paralela al crecimiento económico experimentado por el país. Representa un 19.1% del total

del PBI (EY, 2016), por debajo de varios países de la región, como se muestra en la Figura 14. Esto se observa en el bajo nivel de recaudación tributaria respecto a otros países, los ingresos del Estado provienen principalmente del impuesto general a las ventas (52.4%), mientras que el impuesto a los ingresos representa el 44.3% al año 2012 (INEI, 2017), el nivel de presión tributaria es muy bajo en contraste con los países de la región. Al 2010, registró un 9.4% frente a los niveles observados en América Latina (17.2%) y la OCDE (26.4%) (OECD, 2011).

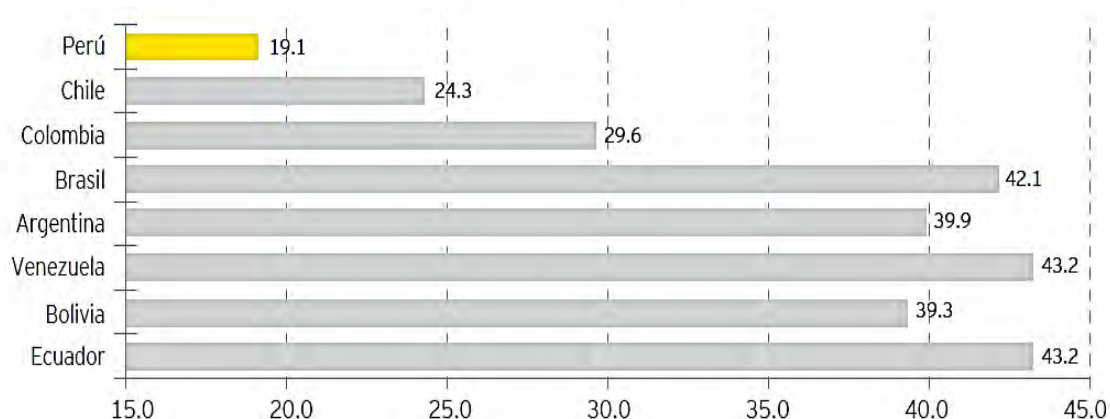


Figura 14. Gasto público en Latinoamérica en porcentaje del PBI (2014). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú,” por Ernst & Young Perú, 2016. (http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/documents/guia_de_negocios_e_inversion_en_el_peru_2015_2016.pdf).

Según el INEI (2017), al año 2016, el presupuesto público ascendió a S/ 158.283 millones, significando un crecimiento de 1% respecto al año anterior. El gasto público principalmente se orienta a la educación (17%), el planeamiento y contingencia (12%), transporte (12%) y salud (10%). En cuanto a las exportaciones presentarán un crecimiento en los próximos años, pero en menor porcentaje, las tradicionales basadas en los minerales y la pesca tendrán un dinamismo alto, pero luego se reducirán; mientras que las no tradicionales crecerán a un ritmo más lento, presentando mayor dinamismo en el 2019 por la recuperación de la demanda en América Latina y Estados Unidos (MEF, 2016). Respecto a las tendencias de crecimiento de los sectores económicos para los próximos años se prevé una recuperación del sector agropecuario, manteniendo un crecimiento aproximado de 4%, este sector tendrá

una perturbación por los efectos del fenómeno de El Niño ocurrido en el 2016-2017. La manufactura también tendrá una recuperación logrando mantenerse en un porcentaje similar, mientras que la minería tendrá una caída del crecimiento y el sector que presentará mayor dinamismo será el de construcción, aproximadamente de 6.8% (MEF, 2017).

En cuanto a productos agrícolas, el 90% de la producción peruana de cacao y sus preparaciones es destinado a la exportación. Para el 2016, se expandió a 12.5%, al llegar a 90,000 toneladas, mientras que en el 2015 se exportó un total de 80,000 toneladas. En el país existen un total de 129,842 hectáreas cultivadas de cacao, de las 95,000 que se registró en el 2015, lo que representó un crecimiento de 13.7% respecto al 2015; actualmente, las principales zonas de producción de cacao se ubican en los departamentos de San Martín, Junín, Cusco, Ucayali, Huánuco y Amazonas. Sin embargo, la sobreproducción mundial de este grano principalmente por África y por los importantes inventarios existentes, han ocasionado que el precio baje de USD 3,000 en el 2015 a USD 2,000 para el 2016. Actualmente, la asociación peruana de productos de cacao viene trabajando en un comercio justo y orgánico, así como en la prima de calidad (diferencial en el precio) en busca de conseguir un mejor precio para este producto (Producción de cacao alcanza récord histórico en Perú con 108.000 toneladas, 2017). De acuerdo al informe final del arroz del Minagri, en el 2016, se cosecharon en el Perú 420,000 hectáreas, las zonas donde se obtuvieron mayores cosechas fueron las regiones de San Martín, Amazonas y Piura. En la segunda destacan las provincias de Utcubamba y Bagua, las cuales contribuyeron con 85.6% y 13.9% respectivamente del área cosechada en la región.

Según el calendario de siembras y cosechas, el arroz cáscara se cosecha todo el año, pero entre mayo y julio se acumula el 41% de la producción nacional. Parte del arroz para el consumo nacional es importado del Uruguay, el cual es muy demandado en los restaurantes peruanos. En el 2016 se importaron 291,3 miles de toneladas, cantidad superior en 22%

respecto al 2015, el volumen de arroz importado provino principalmente de Uruguay, el cual representó el 62.3% del total, le siguieron los países de Brasil con 22.1% y Tailandia con 11.3%, entre otros (Minagri, 2017). Al momento se estudia en el gobierno la posibilidad de un arancel fijo para estas importaciones, con el fin de proteger y hacer más competitiva la producción nacional.

Tabla 5

Evolución, Producción y Productividad del Café

Año	Superficie cosechada (ha)	Producción TM	Producción en qq de 46 kg	Rendimiento (kg/ha)	Precio promedio al productos (S/kg)	Costo promedio de producción
1995	163,382	96,697	2,102	592	-	-
1999	230,544	155,204	3,374	673	-	-
2002	265,010	176,000	3,826	664	1.88	4
2004	298,175	223,100	4,850	748	2.74	4
2006	311,578	259,900	5,650	834	4.13	6
2008	349,788	239,200	5,200	684	5.05	6.5
2009	369,809	202,085	4,393	546	5.40	6.4
2010	389,560	241,500	5,250	620	6.18	8.5
2011	406,435	332,100	7,220	817	9.20	8.5
2012	425,200	266,294	5,775	626	6.14	9.1
2013	429,000	252,800	5,500	589	4.72	9
2014	390,000	209,182	3,950	466	6.96	9
2015	389,733	218,500	4,750	526	6.50	9

Nota. Adaptado de “Línea Base del Sector del Café en el Perú,” por PNUD, 2017.

(http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/linea-de-base-del-sector-cafe-en-el-peru.html).

Para el producto agrícola del café, el Perú es el séptimo país exportador a nivel mundial, y es el segundo de café orgánico, después de México, en el 2016 contaba con 425,416 hectáreas dedicadas al cultivo de café, las cuales representaban el 6% del área agrícola nacional, por lo que su potencial de crecimiento se encuentra alrededor de dos millones de hectáreas (Minagri, 2017). Para el 2017, se espera que la producción peruana de

este bien alcance las 310,000 toneladas métricas, 8% más que el año anterior; debido a que estarán entrando en producción las plantaciones renovadas de café. La incidencia de la roya que afectó a los cultivos cafetaleros en el 2013, para el 2016 ha experimentado una reducción del 50% al 17%.

Las principales regiones productoras de café son San Martín (33% del total producido) seguida de Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%). En cuanto a las exportaciones, se estima que para el 2017 aumentarían a USD 750 millones, 12% más que el año anterior, sin embargo, aún se encuentra en niveles bajos desde el 2009, pero mostrando una tendencia creciente (Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank, 2016). El precio del café orgánico se espera que esté alrededor de USD 1,500 a USD 2,300 el quintal de café (46 kilos); en la provincia de Chanchamayo, Junín, se consiguió vender un quintal a USD 2,350 (Andina, 2016).

En el plano regional, Amazonas presenta un crecimiento de su PBI en los últimos años, observándose una ligera caída para el año 2015, como se aprecia en la Figura 15, en cuanto a los sectores económicos, las actividades agropecuarias, que representan la mayor parte del PBI regional, han mantenido un crecimiento irregular, observándose en promedio 2.2% para el año 2015. El sector de construcción experimentó una reducción de 12% en el 2015, al igual que la extracción de minerales; mientras que los servicios ligados a la telecomunicación tuvieron un crecimiento de 11%. Como la principal actividad en la provincia de Bagua es la agrícola, se espera que incremente al ritmo del crecimiento de la región Amazonas de 2.2%, además, este incremento espera darse debido al ingreso de créditos agrarios de Agrobanco en la provincia para la recuperación de los cultivos de café afectados por la roya (Minagri, 2014) en el marco del Plan Nacional de Renovación de Cafetales que busca brindar mayor competitividad en el sector; así como la puesta en funcionamiento del eje

vial Bagua-La Peca que conecta interregionalmente. Adicionalmente, se espera una tendencia de incremento en las exportaciones el cacao, producto que se produce en la provincia.

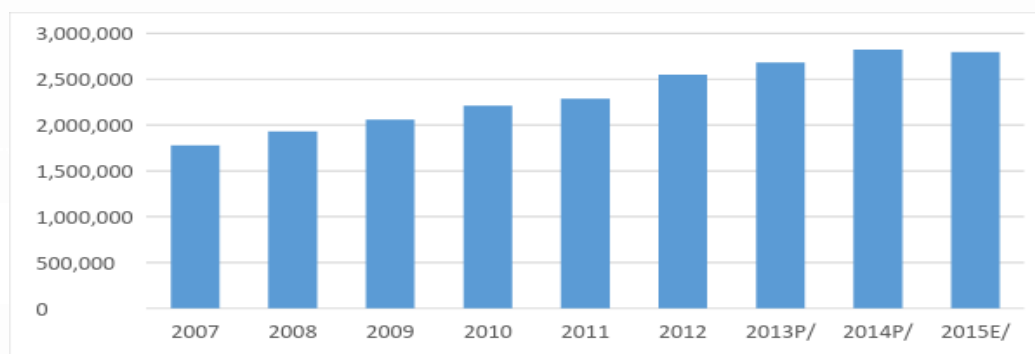


Figura 15. PBI de la región Amazonas 2007-2015 en miles de soles.

Adaptado de “Amazonas: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas,” por INEI, 2017. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

Según la Cámara de Comercio de Lima el Perú fue el país que logró el mayor crecimiento en productividad laboral en las economías de la región, registrando el 2016 una tasa de crecimiento de 2.2%, ubicándose encima de Bolivia (1.8%), Uruguay (1.6%), Chile (1.1%), México (0.4%) y Colombia (0.0%). En cuanto a sectores productivos, la Cámara de Comercio de Lima indicó que la productividad laboral creció en las actividades extractivas (agricultura, pesca y minería) donde obtuvo un incremento de 11.2% (El Comercio, 2017); sin embargo, el Perú presenta altos porcentajes de informalidad en el empleo, de los 15.9 millones de habitantes registradas en el PEA al 2015, el 73.2% tenía un empleo informal (MEF, 2016). Esto se acentúa en el caso de la región Amazonas, donde si bien no se cuentan con datos precisos, se puede inferir de los resultados del Censo del 2007, donde el tipo de ocupación asalariada, independiente y familiar no remunerado ascendía al 91% del PEA ocupado. En el caso de Bagua también se infiere alta presencia de informalidad, debido a que la población se dedica principalmente a actividades agrícolas (31.4%), en pequeñas unidades territoriales agrícolas, y actividades poco calificadas (35.8%), estas últimas también dan evidencia de la existencia del subempleo.

En lo que respecta a la demanda del cacao en el Perú, el 12.6% de la producción de cacao, chocolate y otros derivados se destina al mercado externo, destacando como principales destinos Holanda (35.4%), Estados Unidos (12.4%) y Bélgica (12.3%). En tanto, el 87.4% de la producción se consume en el mercado interno (22.2% como demanda intermedia y 65.2% como demanda final). Estos productos son demandados en el Perú, especialmente por las empresas productoras de chocolate y confitería, panadería y pastelería, fabricación de productos lácteos y restaurantes, en tanto, los hogares consumen el 65.2% del total de cacao, chocolate y otros derivados (Instituto de Estudios Económicos Sociales, 2016), como se puede apreciar en la Figura 16.

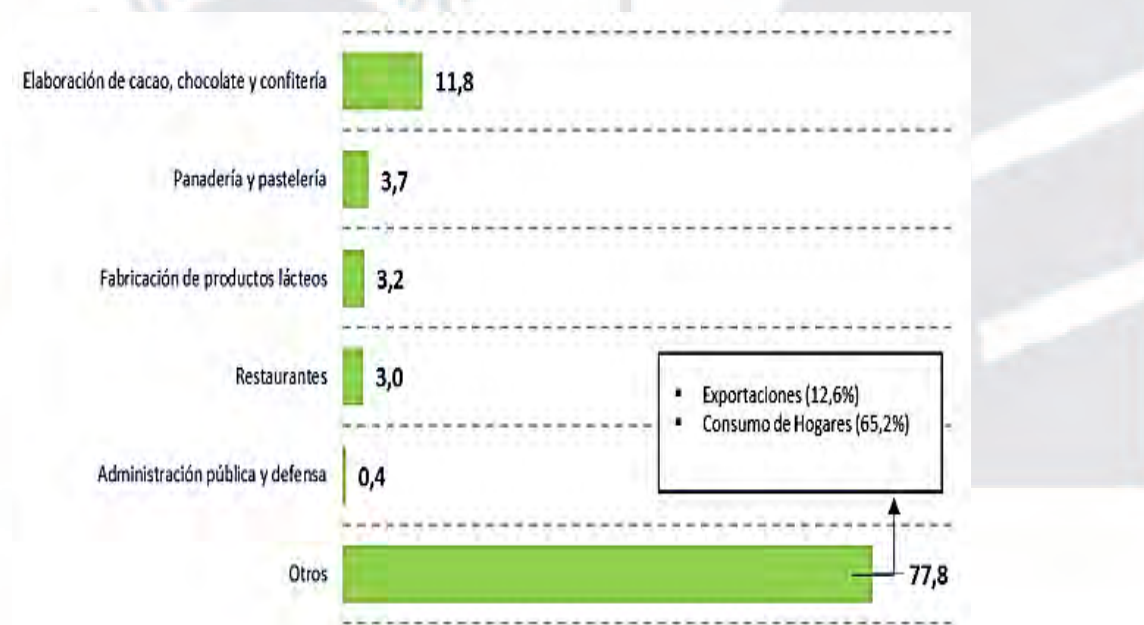


Figura 16. Actividades económicas demandantes de cacao, chocolate y otros derivados (Distribución porcentual).

Tomado de Instituto de Estudios Económicos y Sociales, SNI, Reporte Sectorial – junio 2016.

Dentro de productos del cacao y derivados, ver Figura 17, destaca la exportación de cacao en grano, en el año 2015, las exportaciones de estos productos ascendieron a USD 192.4 millones, cifra mayor en 25.9% que la registrada al año previo; asimismo, el cacao en grano representó el 72.2% de las exportaciones durante el 2015. Destacan también las importaciones de manteca, grasa y aceite de cacao, para el 2015 este grupo tuvo asociado un monto exportado de USD 43 millones, monto inferior al registrado el año previo de USD 48.6

millones, y representó el 16% del total de las importaciones. En relación al crecimiento, la exportación de cacao en grano ha sido la más dinámica tanto en volumen como valor exportado, por un lado, el monto exportado pasó de USD 4.3 millones en el 2006 a USD 192.4 millones en el 2015 y, por otro, el volumen exportado pasó de 2,649 toneladas en el 2006 a 59,152 toneladas en el 2015 (Instituto de Estudios Económicos Sociales, 2016).



Figura 17. Exportación de cacao, chocolate y otros derivados, según partida arancelaria (Distribución porcentual).

Tomado de Instituto de Estudios Económicos y Sociales, SNI, Reporte Sectorial – junio 2016.

La demanda de productos de cacao ha experimentado un aumento importante principalmente en los países europeos, para productos como el grano de cacao solo en Holanda experimentó un aumento en el periodo 2014-2015 de USD 12 millones a USD 26 millones, como se puede apreciar en la Tabla 6. En este producto otro país que experimentó un aumento considerable fue Bélgica de USD 8 millones a USD 10 millones. Para lo que es manteca, grasa y aceite de cacao hubo una caída en la demanda en los principales destinos de exportación; sin embargo, se espera una recuperación en el 2016 debido a que solo hasta mayo de ese año ya se habían exportado USD 1.2 millones a Holanda en valor, cifra que es más del 50% del año 2015. La empresa exportadora líder de cacao en el Perú, es Machu Picchu Foods S.A.C., con un volumen de exportación de 15 millones de toneladas con un

valor de USD 25 millones al 2015, seguida por Exportadora Romex S.A., con 9 millones de toneladas exportadas con un valor de USD 10 millones en el 2015 (Instituto de Estudios Económicos Sociales, 2016).

Tabla 6

Exportación de Cacao, Chocolate y otros Derivados por Partida Arancelaria y País de Destino

Partida Arancelaria / País	Valor FOB (millones de USD)			Peso Neto (Toneladas)		
	2014	2015	Ene-May 2016	2014	2015	Ene-May 2016
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	152.8	192.4	49.9	47,230	59,152	15,398
Países Bajos (Holanda)	39.6	85.3	17.8	12,578	26,664	5,708
Bélgica	26.1	32.7	9.6	8,273	10,202	2,987
Italia	16.5	16.8	5.0	4,723	5,009	1,465
Estados Unidos	10.7	9.3	3.5	2,858	2,466	1,035
Reino Unido	0.8	1.0	0.3	127	168	46
Resto de países	59.0	47.3	13.8	18,671	14,642	4,156
Manteca, grasa y aceite de cacao	48.6	43.0	17.4	7,042	6,926	2,825
Estados Unidos	19.1	16.2	4.4	2,840	2,506	719
Reino Unido	5.5	12.1	3.6	761	2,039	582
Países Bajos (Holanda)	14.6	8.9	7.7	2,035	1,490	1,286
Resto de países	9.4	5.8	1.5	1,406	892	238
Chocolate y demás preparaciones que contengan cacao	13.6	15.5	4.6	2,754	3,075	879
Estados Unidos	3.7	4.1	1.9	512	566	278
Resto de países	9.9	11.4	2.6	2,242	2,509	602
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	12.5	10.6	4.3	3,997	3,154	1,148
Estados Unidos	3.1	2.9	1.2	555	509	214
Resto de países	9.4	7.7	3.1	3,442	2,644	935
Resto de productos	7.0	5.2	4.3	3,750	2,088	1,409
Estados Unidos	0.5	0.5	0.7	94	110	111
Reino Unido	0.1	0.1	0.2	18	22	28
Países Bajos (Holanda)	0.3	0.0	0.0	200	11	-
Resto de países	6.1	4.5	3.5	3,438	1,945	1,270
Exportaciones Totales	234.5	266.7	80.4	64,774	74,394	21,659

Nota. Adaptado de “Industria del cacao, chocolate y otros derivados”, por Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016. (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>).

En cuanto al café, el 70% de la demanda interna de este producto es importado de diferentes lugares, el 28% son cafés de segunda o de descartes y solo el 2% tiene algún estándar de calidad y es peruano, al 2015 competían en el mercado peruano alrededor de

cincuenta marcas; debido al aumento de negocios como cafeterías en el Perú, la demanda de este producto va en aumento, asimismo, gracias al Minagri y Mincetur se viene llevando a cabo actividades como el Concurso Nacional de Café, ExpoCafé y el Concurso Nacional de Catadores de Café y Campeonato Nacional de Arte Latte, los cuales sirven para dar conocimiento de las variedades de café árabe que se ofrecen en el Perú, promover la calidad y atraer nuevos mercados (PNUD, 2017). En cuanto a la demanda de exportación de café, se observó una recuperación del volumen exportado, pues se vendieron al exterior 5'198,911 quintales de 46 kilogramos, lo que significó más de USD 750 millones de divisas para el país; sin embargo, se encuentra por debajo del récord logrado en el 2011, cuando el Perú alcanzó la cifra de 1.590 millones de dólares y más de 6 millones de quintales, la disminución que se experimentó fue debido a la plaga de la roya de los años 2012 y 2013.

Tabla 7

Países de Destino de las Exportaciones de Café Peruano en 2016

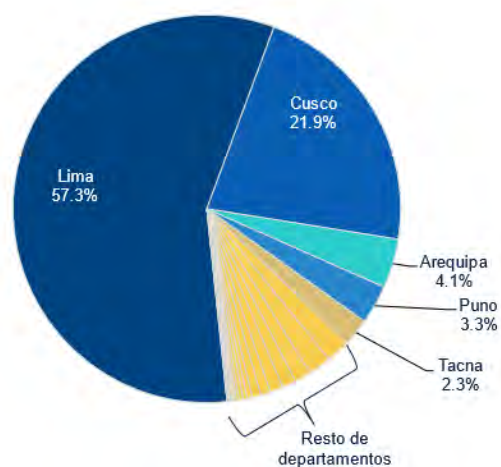
Nº	País	Valor FOB (USD)	Peso (qq)	Precio promedio (USD/qq)
1	Estados Unidos	216'897,537	1'413,909	153,40
2	Alemania	193'166,892	1'284,374	150,40
3	Bélgica	79'742,614	509,323	156,57
4	Suecia	40'175,223	244,928	164,03
5	Canadá	34'689,269	202,870	170,99
6	Corea del Sur	26'732,520	196,091	136,33

Nota. Adaptado de "Línea Base del Sector del Café en el Perú", PNUD 2017.

(http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/linea-de-base-del-sector-cafe-en-el-peru.html).

Los principales destinos de exportación del café son los mercados de Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y Corea del Sur, también existe un interés de China por el café peruano, como se puede apreciar en la Tabla 7. Al 2016, fueron 162 empresas las que exportaron café, siendo las 10 primeras el 73% del volumen y el 75% del valor exportado, la primera empresa es Perales Huancaruna, con un valor de USD 143 millones en exportaciones en el periodo 2016 (PNUD, 2017).

Participación de las pernoctaciones de extranjeros por departamento, 2016 (%)



Fuente: MINCETUR

Participación del turismo extranjero en el total de turistas por departamento, 2016 (%)



Fuente: MINCETUR

Figura 18. Participación de las pernoctaciones y porcentaje del turismo extranjero por departamento 2016.

Adaptado de “Sector Turismo Perú,” por BBVA Research.

(<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/peru/>).

En cuanto al sector turismo, representa el 4% de la actividad económica del país a julio del 2017, generando un aproximado de USD 4.300 millones en divisas y con un flujo anual de quince millones de turistas; a pesar de esto, su presencia a nivel internacional no es muy representativa, debido a que la cantidad de turistas internacionales recibidos a nivel mundial es del 0.3 % y en Latinoamérica solo el 3.5%, de ese modo, se proyecta un crecimiento anual del 5.8% para este sector (Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021, 2016). Los turistas son divididos en dos clases, los internacionales y los nacionales, los primeros representan el 25% del total y provienen principalmente de Chile y Estados Unidos, llegan a gastar un promedio de USD 1,000 por viaje y consideran como principales destinos turísticos en Perú a Machu Picchu, Cusco y Lima, siendo el motivo principal de su viaje, vacacionar (64%), ver Figura 19. En cuanto a los turistas nacionales, la mayoría proviene de Lima, Arequipa y Trujillo, el gasto promedio por viaje es alrededor de S/ 451

soles y su permanencia es de cinco noches en promedio en el destino turístico. Entre los departamentos más frecuentados están Lima, Ica, Ancash, Junín y la Libertad (BBVA Research, 2017), ver Figura 18.

De acuerdo a la Figura 18, Amazonas se encuentra en el treceavo lugar al 2016, con respecto a la participación del turismo extranjero por departamento, siendo los primeros lugares ocupados por los departamentos de Cusco, Tacna y Puno. La provincia de Bagua cuenta con atractivos turísticos como lugares arqueológicos, tradiciones culturales, comida típica y atractivos turísticos como cataratas, ríos, etc., los cuales son los principales puntos de turismo; aunque la carretera de la costa de Piura a la selva se encuentra en buen estado y en constante mantenimiento, las carencias en cuanto a falta de organización, promoción e infraestructura hotelera y vial en la región, dificultan el viaje para los turistas así como las pernoctaciones, solamente en la provincia de Bagua, los accesos a otros distritos se dan por caminos que se aún se encuentran en estado de trocha, inclusive la misma capital no se encuentra asfaltada en su totalidad y el traslado se realiza a través de camionetas para los distritos más lejanos.



Figura 19. Principales razones para visitar el Perú de los turistas extranjeros. Adaptado de “Sector Turismo Perú”, por BBVA Research. (<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/peru/>).

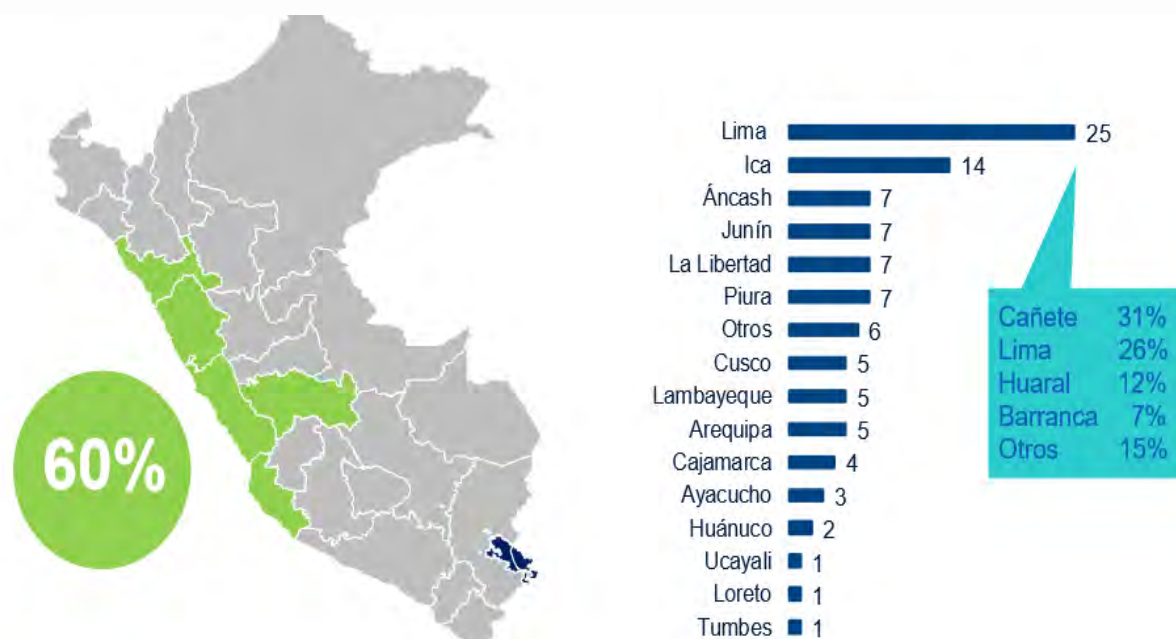


Figura 20. Departamentos visitados por turistas nacionales 2015. Adaptado de “Sector Turismo Perú”, por BBVA Research. (<https://www.bbvarsearch.com/category/geografias/economias-emergentes-geografias/latinoamerica/peru/>).

Esta situación también se presenta para los turistas nacionales, la región de Amazonas no representa una muestra representativa del flujo de este tipo de turistas, por varias de las razones expuestas anteriormente (ver Figura 20). Para el 2018 se esperan proyecciones favorables para el sector, el Perú recibiría 4.40 millones de turistas internaciones, representando un aumento del 9.8% con respecto al resultado del 2017. Asimismo, para el año fiscal, el presupuesto asignado al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) ascenderá a S/ 599.1 millones (Mincetur: Turismo crecería más de 9% en el 2018, 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2016 elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Perú se encuentra en la ubicación 87 de 188 países, dentro de la clasificación desarrollo humano alto, una clasificación intermedia, debajo de los países con desarrollo humano muy alto y por encima de los de desarrollo humano medio y bajo.

El desarrollo humano es el desarrollo de las personas mediante la creación de capacidades, a través de la participación activa en los procesos que determinan sus vidas, y para las personas, mediante la mejora de sus vidas. El índice de desarrollo humano (IDH) es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano, la esperanza de vida al nacer refleja la capacidad de llevar una vida larga y saludable, los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad reflejan la capacidad de adquirir conocimientos y el ingreso nacional bruto per cápita refleja la capacidad de lograr un nivel de vida decente (PNUD, 2016). El índice de desarrollo humano del Perú es 0.740 y pese a considerarse dentro de los países con índice de desarrollo humano alto, se ubica aún por debajo del promedio en América Latina y El Caribe: 0.751 y del promedio de los países con desarrollo humano alto que es de 0.746, a su vez, el índice de pobreza es de 21.77 y el ingreso per cápita de 6,661 dólares. Muestra a su vez, diferencias considerables entre los años de escolaridad de estudiantes indígenas y no indígenas, indicador a ser tomado en cuenta en Bagua debido a la fuerte presencia de población indígena en esta provincia, mientras que entre no indígenas es de 8.7, en los indígenas es de solo 6.4, habiendo una diferencia de 2.3 años. Esto se refleja en el porcentaje de población analfabeta de Amazonas entre 15 y más años de edad, que alcanza el 7.3% según estimaciones gubernamentales (INEI, 2015).

Según el informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Informe PISA (por sus siglas en inglés) del año 2015, el Perú ocupó el puesto 63 de 69 países evaluados, en el rubro lectura, Perú ocupó la posición 62; matemáticas, 61 (por encima de Brasil e Indonesia). Si bien Perú mejora en el ranking global, a nivel regional no se logra superar a Colombia, México y Brasil y se está muy por detrás de Chile, Uruguay y Costa Rica (Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015, 2016). A nivel interno, el indicador es la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), realizada anualmente por el Ministerio de Educación, para saber qué y cuánto aprenden los escolares del país. Según el ECE 2016, solo

el 10.5% de los escolares de Bagua de segundo año de secundaria tienen niveles satisfactorios de comprensión lectora (el promedio regional es 7%), siendo esto un avance del resultado obtenido de 7.4 % en el 2015 representando un aumento del 3.1% anual; asimismo, mejoran en las competencias matemáticas, alcanzando un 13.3% donde el promedio regional es 6%, siendo el porcentaje obtenido en el 2015 de 7.6% que representa un aumento del 5.9% (Minedu, 2016).

En cuanto a la demografía, Amazonas es una de las regiones con menor cantidad de habitantes, al año 2015 representaba el 1.6% de la población total de Perú y tenía una tasa de inmigración de 5%. A su vez, la provincia de Bagua tenía 77,100 habitantes al año 2014 y la tasa de crecimiento se encontraba en 0.4% anual. De acuerdo al INEI, la población es principalmente joven, ubicándose en el rango de edad de 14-65, la edad apta para trabajar, y asciende al 63%, mientras que la población infantil (menor a 14 años) representa el 33% del total. Los distritos más poblados son Bagua, la capital, y el distrito de Imaza, que también tiene la mayor extensión geográfica y es donde habitan principalmente las comunidades indígenas.

El porcentaje de pobreza de la región Amazonas ha presentado una reducción significativa, en relación con la media nacional, pasando de 48.3% en el 2007 a 42.1% en el 2014. Esta reducción estaría asociada al desarrollo de programas sociales por parte del Estado; en el caso de la provincia de Bagua, la incidencia de pobreza al año 2013 oscila entre 49.4% y 54.2% (INEI, 2016), presentando el distrito de Imaza una incidencia mayor al 80% que lo hace ser considerado uno de los distritos más pobres del país, en contraste con los distritos urbanos como Bagua, donde la pobreza se encuentra en 28%.

Cultura e idiosincrasia. En los últimos años el país ha sido escenario de un proceso de revaloración cultural basado en diversos aspectos de su riqueza histórica, cultural y ambiental, el territorio que actualmente ocupa el Perú fue el lugar donde se desarrolló una de las altas

civilizaciones de la humanidad, como fue la cultura Inca, considerada así por sus aportes al desarrollo de la humanidad, sobre todo, en el plano alimentario, ya que fue un centro de domesticación de plantas y animales (papa, tubérculos, camélidos sudamericanos) que permitieron el abastecimiento alimenticio de grandes poblaciones en la antigüedad y contribuyen en la actualidad a la alimentación del planeta. Asimismo, el Perú recoge la riqueza cultural de tradición española que, al fusionarse con la tradición local quechua, aymara e indígena amazónica, dan como resultado un crisol de culturas que poco a poco comienza a valorarse adecuadamente en el Perú, dejando atrás las taras coloniales del racismo y la discriminación étnico-cultural. Este proceso es alentado a su vez por el reconocimiento mundial suscitado por la gastronomía peruana, la biodiversidad, los destinos turísticos históricos y naturales, etc.

En Bagua confluyen distintas tradiciones culturales donde sobresale la cultura awajún-wampísque, en la actualidad, es poseedora de conocimiento respecto a los ecosistemas amazónicos como plantas alimenticias, medicinales, hábitats naturales, etc., asimismo, los pueblos indígenas amazónicos son reconocidos mundialmente debido a que sus formas de aprovechamiento de los recursos han hecho posible la conservación de ecosistemas valiosísimos para el planeta, como el amazónico. Su hábitat se encuentra ubicado en parte de las provincia de Bagua y Bongará y toda la provincia de Condorcanqui, a pesar de haber tenido contacto e influencia con la religión evangélica y católica, han mantenido sus tradiciones y mantienen rasgos de la cultura Chachapoya, al 2015 la situación de las comunidades nativas es de extrema pobreza y se estima que su población es el 15% del total de la región Amazonas (Ceplan, 2015).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú tiene un sistema poco atractivo para las inversiones en investigación y desarrollo, deduce el 30% de los gastos de investigación y desarrollo, mientras que países

vecinos como Colombia, hasta el 150%, vale decir, que en el caso peruano por S/100 que se invierten, S/30 no pagan impuesto, lo que genera una deficiente inversión pública para el desarrollo, investigación e innovación frente a otros países de similares características (Perú tiene el sistema menos beneficioso para la investigación y desarrollo, 2014). A su vez, “Perú exhibe uno de los índices de penetración de banda ancha fija por hogar más bajos en América Latina (17.95% al segundo trimestre del 2012), muy por debajo de lo que marca este indicador a nivel regional el cual supera el 30% en el mismo período” (BID, 2012, p. 18).

Esto se debe, asimismo, a un impedimento físico para la instalación de redes de cable y de los accesos de banda ancha fija con capacidad de transmisión bidireccional de datos, sobre todo en las regiones del interior del país, lo que obliga al uso de tecnologías inalámbricas, debido a la diversidad orográfica no hay redes de fibra óptica en varias regiones de la costa y a lo largo de la sierra y la selva, lo cual genera serias dificultades para llevar accesos de banda ancha a zonas rurales. Según el Reporte global de la información y la tecnología (del Foro Económico Mundial, WEF GTIR reporte) del 2013, “Perú registra un crecimiento en los últimos años, ubicándose en el puesto 103, tres puestos más arriba con relación al 2012; dentro de la región ha superado a países como Nicaragua, Bolivia, Venezuela y Paraguay, aún con estas mejoras, el rezago todavía es importante. Tomando la comparación de los diez pilares que miden el NRI (*Network Readiness Index* o Índice de Disponibilidad de la Red), se observa a Perú dentro de la escala de medición sobre siete con una evaluación de 3.39 en el 2013 y con un aumento de 0.09 respecto al año 2012, en 2012 Perú ha descendido 17 posiciones respecto al 2011” (BID, 2012, p. 18).

En Perú, la proporción de hogares con teléfono era de solo 2% en 2004; sin embargo, aumentó a 54% a mediados de 2012 y se prevé que se incrementará a 60% en 2013 y a 90% en el 2016. Al cierre del 2012, los servicios móviles alcanzaron una penetración de 79.8% en el país y de 58.2% en las zonas rurales (BID, 2012, p. 22), “la conectividad en zonas rurales

peruanas es muy baja, con valores cercanos al 5%, valores que difieren enormemente en la capital, donde la conectividad llega al 35%, el 26.3% de los hogares cuenta con computadora personal y el 17.7% con conectividad a Internet. Según la distribución geográfica, la penetración de computadoras en los hogares es de 43.3% en Lima Metropolitana, 29.3% en zonas urbanas (sin incluir Lima) y 3% en zonas rurales; la población peruana que accede a Internet, lo realiza en mayor proporción a través de cabinas públicas (50.6%), porcentaje menor en 4.3% al registrado en el año anterior (54.9%). Es importante resaltar el crecimiento continuo en el acceso a Internet a través de los hogares (4% para el trimestre abril-mayo-junio), lo cual se relaciona de alguna manera con una mayor oferta por parte de los proveedores de este servicio. Según la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas de Informática (INEI), al 2011 solo el 16.4% de hogares en Perú tenía acceso a Internet, una tasa baja y razón por la cual el 56.1% de los peruanos accede a Internet desde cabinas públicas, estos son por ahora los grandes articuladores de la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento, en zonas rurales la conectividad a Internet es de 0.9%” (BID, 2012, pp. 24-25).

Estas deficiencias han sido atacadas por el gobierno central, en el caso de Amazonas y Bagua, a través de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica con una inversión de S/ 999 millones, se realizó el tendido de 13,500 km de fibra óptica en todo el país, lo que permitió que en el primer semestre del 2016, el 92% de las 196 capitales de provincia del Perú tenga acceso a Internet de alta velocidad. En Amazonas, la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica interconectará seis capitales de provincia: Bagua, Jumbilla, Chachapoyas, Lamud, Mendoza y Bagua Grande, mediante el tendido 327 km de cable de fibra óptica y con una inversión estimada de US\$ 9 millones, los trabajos concluyeron el 15 de junio del 2016. Asimismo, a través del proyecto “Instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de la región Amazonas” (en ejecución), la Red Regional de Fibra Óptica unirá a 73

capitales de distrito en Amazonas a través de 1,255 km de fibra, en beneficio de 247 localidades que albergan una población aproximada de 122,000 habitantes (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016), la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica hará posible implementar iniciativas como la teleeducación. Facebook tiene planes de brindar Internet gratis de forma global mediante el uso de drones con el proyecto llamado Aquila, se trata de drones que usan la energía renovable y que podrían llevar acceso de Internet a más de 4.000 millones de personas (La Vanguardia, 2017).

De acuerdo a *The Global Innovation Index 2017*, el Perú ocupa el puesto 70 de 127 países del mundo, con un puntaje de 32.90, superando su ubicación del 2015, donde estuvo en el puesto 71 de 141 economías del mundo, con una puntuación de 34.9. Actualmente, ocupa el puesto ocho de los países de Latinoamérica y El Caribe (Cornell SC Jhonson College of Business, 2017). Es necesario señalar, que en atención a la necesidad de contar con información precisa acerca de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), realizó el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación, que cuenta con datos relevantes sobre el gasto que se hace en el país, el personal dedicado a generar I+D, y resultados en términos de proyectos y publicaciones. El censo arrojó como resultado que “en el año 2014 el gasto de los Centros de Investigación en I+D fue de 438 millones de soles, cifra que representó 0.08% del PBI de ese año, para el 2015, esta cifra se incrementó a 518 millones de soles. Sin embargo, como porcentaje del PBI se mantuvo en 0.08%, a nivel internacional, esta cifra es la más baja en relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico, siendo el país más cercano Colombia, con un gasto en I+D que llega al 0.25% del PBI. Inclusive, la distancia es mayor cuando se compara el gasto en I+D del Perú con el promedio de América Latina, cuyo porcentaje es de 0.75% del PBI, y la diferencia es aún más marcada cuando se incluyen los datos del promedio de países miembro de la OCDE o de

Estados Unidos cuyos porcentajes en gasto en I+D superan el 2% del PBI” (Concytec, 2016), la conectividad rural de Amazonas es deficitaria, aunque los proyectos de fibra óptica en marcha apuntan a revertir esa realidad; sin embargo, los gastos en I+D son nulos.

El Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) ha actualizado el Índice de Competitividad Regional (ICR) correspondiente al periodo 2012/13 y 2013/14, que se encuentra compuesto por ocho pilares: institucionalidad, infraestructura, salud, educación, innovación, ambiente, evolución sectorial y desempeño económico. El ICR no es favorable para Amazonas, ya que se encuentra entre los tres últimos lugares junto a Huánuco, Loreto y Huancavelica, los cuales presentan una amplia brecha en la mayoría de pilares con el resto de regiones. Amazonas tiene un ICR de 0.32, mientras que Lima, la ciudad de más alto ICR, tiene más del doble 0.70 (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2014).

Muchas de las provincias del Perú dependen de las lluvias para tener una producción agrícola constante y el sector agricultor de la provincia de Bagua no es la excepción, viéndose muy afectado por las sequías, por lo que el mayor volumen de siembra de sus productos se da con las lluvias estacionales; este estilo de riego por secano, se debe principalmente a la falta de capacitación e infraestructura. Sin embargo, en el ámbito internacional, se ha encontrado una solución para las sequías que puede utilizarse en Perú con un adecuado análisis de las tierras de la región según el portal de Radio Programas del Perú (RPP). En México se ha venido desarrollando desde el 2005 un compuesto químico conocido como “agua en polvo” o “lluvia sólida”, de acuerdo a los científicos involucrados en su creación no solamente es útil como medida para contrarrestar los efectos de la sequía, sino que además mejora la calidad del cultivo (RPP, 2013).

En la Figura 21, se observa que el uso de este químico es sencillo y puede ser utilizado sin mayor grado de capacitación o especialización. Hasta el momento se ha probado en México, obteniendo como resultado un rendimiento 20 veces mejor que el agrícola de la zona

y utilizando solo un kilo de esta substancia por hectárea. Para VeoVerde, (2012). “El funcionamiento está basado en la encapsulación del agua y puede durar hasta aproximadamente 10 años, una vez que no se necesite se puede almacenar”.

Otro método alternativo para contrarrestar la sequía en la zonas más afectadas del Perú por este fenómeno es el de la siembra y cosecha de agua, ya sean naturales o no, el concepto de siembra de agua se centra en la recarga hídrica del suelo, subsuelo y/o acuíferos, entre los tipos de siembra de agua están: qochas, pequeños depósitos de agua ubicadas en las cabeceras de cuenca, que retienen y represan el agua de lluvia; zanjas de infiltración, que son canales sin desnivel, excavados en terrenos de ladera; clausura de praderas, la cual es una práctica que consiste en cercar un área determinada de pradera en las cabeceras de las cuencas; y la forestación y reforestación, debido a que las raíces de los árboles funcionan como retenedores de agua. El término de cosecha de agua, método más difundido en el Perú, se relaciona con el almacenamiento local del agua, previamente interceptada o captada en cuerpos superficiales o subterráneos (Minagri, 2016).

Según el Minagri. (2016), el Perú se caracteriza por ser un país con alto número de precipitaciones, en especial las zonas de la Amazonía, inclusive es particular en este caso el Fenómeno del Niño que incrementa este efecto. La precipitación anual promedio sobre el territorio del Perú es de casi dos billones de metros cúbicos de agua. En cambio, la demanda consuntiva de agua en el país es en promedio veinte mil millones metros cúbicos por año; es decir, en promedio, solo alrededor del 1% de las aguas precipitadas en el Perú son destinadas al uso consuntivo en actividades económicas (particularmente riego).

Una experiencia con este método fue la realizada en Nor Oriental, Moyobamba, enfocándose en dos puntos: el manejo adecuado del café para preservar el agua y el ecoturismo (Minagri, 2016). En la Figura 22, se puede observar los beneficios de este método: mejora en ecosistema (re poblamiento de especies flora y fauna), reducción de erosión,

escorrista superficial y prevención de riesgos, mejora en producción agrícola (riego complementario y suplementario) y abastecimiento de agua para la familia campesina, entre otros.

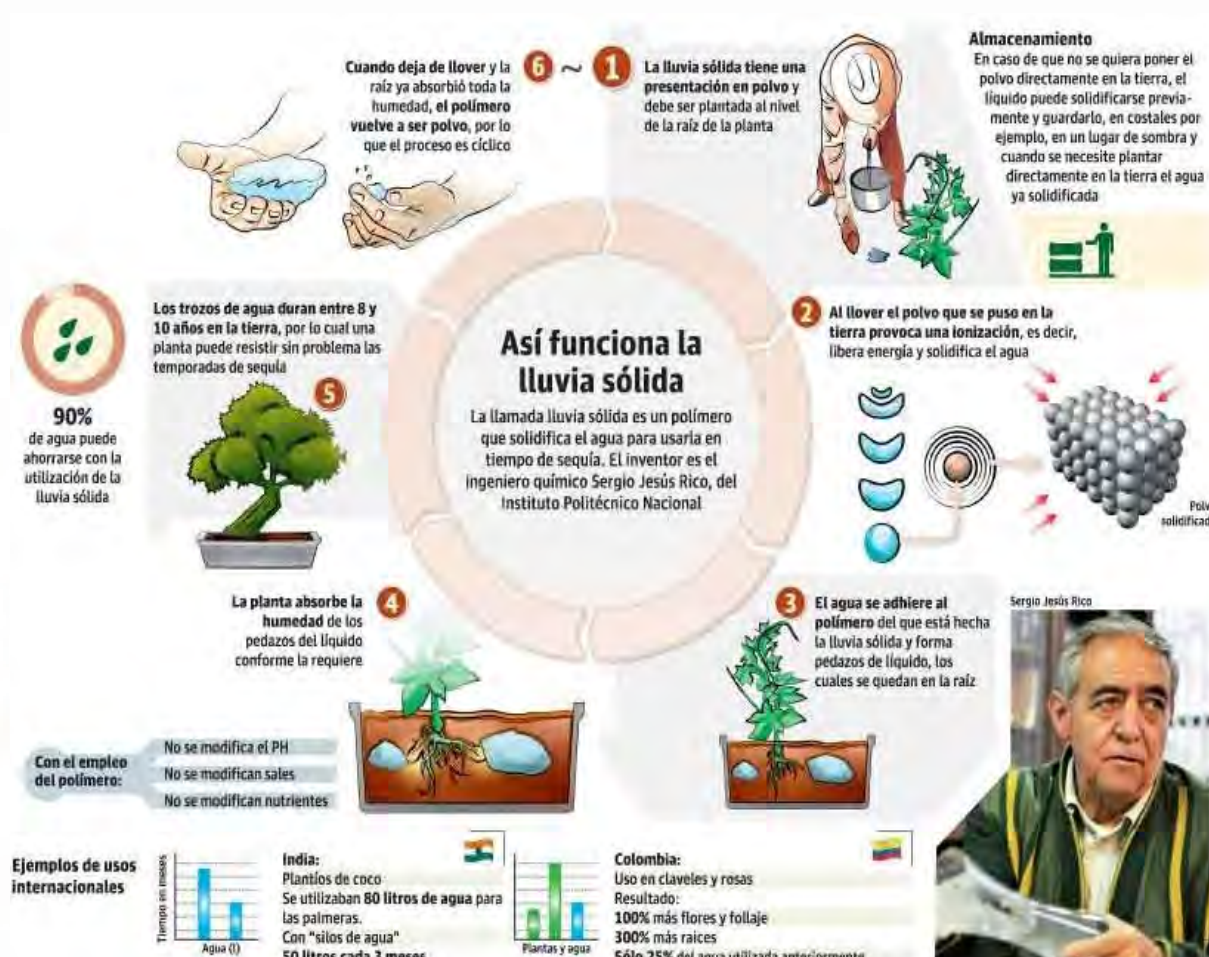


Figura 21. ¿Cómo funciona el agua sólida?

Tomado de "Lluvia sólida: Una alternativa de riego," por Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, 2015. (<http://cdoc.economiafamiliar.gob.ni/2015/06/27/lluvia-solida-una-alternativa-de-riego/>).

Contar con una adecuada promoción turística es importante para la captación de turistas en el país, muchas de las agencias de viajes ofrecen paquetes distintos, que incluyen circuitos de recorrido, hospedaje y sitios arqueológicos en las de regios Cusco, Arequipa, Lima o el centro del país, para lo cual utilizan portales web o redes sociales como Facebook o Instagram, donde se puede subir fotografías con descripciones de las experiencias, así como de los lugares. Un caso a nivel internacional, es el de Colombia con el portal Zomoz, que al

2017 ofrece una alternativa interactiva para el turismo, no solamente se pueden crear paquetes de viajes con la información completa de diversas ciudades de este país, cuenta con un sistema de calificación para encontrar los destinos de mayor preferencia, entre otras funcionalidades que han aumentado la oferta turística en el país. Al momento, el portal web cuenta con 35,000 seguidores en redes sociales, 7,500 usuarios y 10 ciudades colombianas entre sus destinos (Zomoz, 2017).



Figura 22. Múltiples beneficios hidrológicos y su impacto en el desarrollo territorial de la siembra y cosecha de agua.

Tomado de “*Rumbo a un Programa Nacional de Siembra y Cosecha de Agua: Aportes y reflexiones desde la práctica,*” por Minagri, 2016.

(<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/libro-siembra-cosecha.pdf>).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Existe una alta demanda de recursos a nivel mundial, hecho que ha generado que el Perú goce de una relativa prosperidad económica debido al precio de los minerales y del petróleo; no obstante, se genera una dependencia peligrosa de estos productos debido a la

posibilidad de la caída de sus precios, así como a los impactos ambientales que se genera por la extracción de dichos recursos. Según el Ministerio del Ambiente (2017), el Perú es uno de los 16 países más diversos del mundo, tiene el segundo bosque amazónico más grande después de Brasil, la cadena montañosa andina más extensa, 28 de los 32 climas del mundo, el 71% de los glaciares tropicales del mundo y 84 de las 117 zonas de vida identificadas en todo el planeta, las 72 millones de hectáreas de bosques tropicales del Perú mantienen cautivas al menos 9.900 millones de toneladas de carbono en la biomasa (150 toneladas/hectárea). La presencia del cambio climático está aumentando la gravedad de daños que genera el Fenómeno del Niño, aumentando la vulnerabilidad de los pobres de Perú y dañando las infraestructuras de riego con tecnología simple y los cultivos agrícolas.

De acuerdo al Senamhi, con relación a los cambios en la temperatura máxima anual para el año 2030, los cambios máximos de temperatura alcanzan $+1.6^{\circ}\text{C}$, estos valores máximos se ubican principalmente en la zona de selva y sierra (Ministerio del Ambiente, 2017). Asimismo, Perú es el tercer país del mundo más vulnerable al cambio climático, debido a que contamos con 7 de las 9 características de vulnerabilidad frente al cambio climático reconocidas por la Convención Mundial de las Naciones Unidas. Según el portal de cambio climático del Ministerio del Ambiente (Minam), el Perú es uno de los países más vulnerables al cambio climático porque gran parte de su población vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema, y además se dedica a actividades económicas y productivas que dependen directamente del clima como la agricultura y la pesca. Los principales impactos del cambio climático a nivel nacional son: (a) la pérdida del 22% de la superficie de nuestros glaciares en los últimos 30 años, que a la vez son el 71% de los glaciares tropicales del mundo, esta pérdida representa 7000 millones de metros cúbicos de agua, que equivale al consumo de agua de la población de Lima durante un periodo de 10 años; en efecto, casi el 80% de nuestra electricidad se genera en centrales hidroeléctricas; (b) peligro de extinción de

flora y fauna biodiversa en la Amazonía; (c) pérdida de los cultivos vulnerables al cambio climático, como el maíz, la papa y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar del peruano; y, (d) destrucción de la infraestructura vial, inclusive se estima que un 89% de la infraestructura vial en nuestro país es altamente vulnerable a los eventos climáticos.

El Perú ha dado avances importantes respecto a la disminución de gases de efecto invernadero durante la Conferencia de las Partes (COP20), celebrada en París en el 2015, y cuenta con un ministerio especializado en el tema (Minam); sin embargo, la institucionalidad es débil y las actividades ilegales como la minería y tala ilegal diezman los recursos naturales del país. Asimismo, la explotación de hidrocarburos comúnmente crea pasivos ambientales irreversibles, mientras que la fiscalización ambiental es débil. Muestra de ello en el caso de Bagua, son los constantes derrames de petróleo en el oleoducto norperuano, que ponen en vilo a la población indígena especialmente que depende de los recursos obtenidos de los ríos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base a las consideraciones señaladas en el análisis PESTE, se han asignado puntuaciones a las oportunidades y amenazas de la provincia de Bagua, arrojando como resultado un valor recuperado positivo de 2.30, que permite optimizar el aprovechamiento y crecimiento competitivo de las oportunidades relevantes para la provincia de Bagua, teniendo un plan estratégico de contingencia para afrontar las amenazas, las mismas que muestran un valor relativamente alto de 1.55, el resultado final de la matriz MEFE es de 3.85, sobre el cual se podrá identificar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 8 se observa a detalle este dato de la matriz de factores externos.

3.5 Bagua y sus Competidores

Haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Porter (1980), se realiza un análisis de la provincia de Bagua, un análisis de su competitividad. Los aspectos que abarca este análisis son los siguientes: (a) poder de negociación de los

proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La Ley de Contrataciones del Estado es de uso obligatorio para todas las instituciones del Estado, la cual incluye a Bagua. Para la realización de sus compras y/o adquisiciones de bienes y/o servicios, deben seguir lo estipulado en dicha ley. La actividad comercial de la provincia no está desarrollada y en lo que respecta a la industrial es casi inexistente y predomina la falta de tecnificación; debido a que los principales cultivos de la provincia se dan en estado de grano, lo cual los vuelve vulnerables al precio local de otras provincias que produzcan los mismos cultivos o al precio mundial del mercado de materias primas. Los agricultores de la provincia son los principales proveedores, a pesar de que existen algunas agrupaciones para lograr una mayor concertación de la exportación y facilitar el comercio, no existe un cluster que tenga una integración vertical en cuanto a la cadena de valor productiva. Por lo que el comercio se realiza principalmente con la zona de la costa norte o el abastecimiento de mercados locales en la provincia de Bagua para consumo de sus habitantes, el traslado de la mercancía se realiza a través de carreteras, utilizándose diversos vehículos motorizados o camionetas, lo cual no es idóneo para la calidad de los productos. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que no se ofrece un producto diferenciado y que presente ventajas comparativas frente a sus competidores; sin embargo, la provincia posee todo lo necesario para mejorar su competitividad a través de la especialización y tecnificación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que presentan los compradores es alto, principalmente en los sectores económicos de turismo y agricultura, esto se debe a que actualmente existe una oferta atractiva ofrecida en otras provincias de la región Amazonas y otras regiones, en donde se

ofrece productos de mayor calidad y esto último se ve reflejado en el precio. Los compradores ejercen mayor poder de negociación afectando esta última variable, en especial si se tiene una oferta de productos no diferenciados y proveedores no organizados e independientes. En lo que respecta a la agricultura los principales consumidores son en primer lugar los habitantes de la provincia de Bagua que realizan sus compras en mercados locales, en especial en el mercado modelo conocido como “La Paradita” que se encuentra localizado en la capital, el resto de la producción es destinada a la costa norte, en especial a los departamentos de Piura y Lambayeque. Es posible la entrada de nuevos compradores; sin embargo, en la actualidad es difícil debido a que solos las carreteras principales se encuentran asfaltadas y en constante mantenimiento y las rutas que unen a los diferentes distritos de la provincia son trochas. La oferta del turismo no se encuentra muy desarrollada, debido a la falta de infraestructura para esta actividad económica, empresas que proporcionen servicios turísticos y una adecuada promoción de parte de la Municipalidad Provincial, por lo que el poder de negociación de los compradores es alto si se compara con la oferta que brindan otras regiones.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los principales sustitutos que pueden afectar a la provincia de Bagua están representados por actividades económicas similares en otras regiones del Perú, que estén más desarrolladas y tengan ventajas comparativas, la amenaza es alta a pesar del potencial de la provincia y sus condiciones que favorecen al cultivo y al turismo, esto se debe a la falta de inversión privada y pública en avances tecnológicos en la región.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Luego del estallido del conflicto de Bagua en junio del 2009, ocasionó que la amenaza de los entrantes baje su poder en gran medida debido a que las empresas y/o inversionistas se muestran menos dispuestos a canalizar sus actividades en otras provincias donde exista una mayor estabilidad política y social, en la actualidad aunque no se han vuelto a presentar este

tipo de problemas con la población nativa, el ámbito político se encuentra inestable por hechos de corrupción en las gestiones municipales de la provincia. Sin embargo, en mejores condiciones el poder de los entrantes podría aumentar, debido al atractivo potencial de la provincia y competir con la industria local, por lo cual se deben desarrollar fuertes barreras de entrada y diferenciación de la oferta para los compradores.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad actual es alta y creciente cada vez más, esta intensidad de la competencia entre Bagua y otras provincias se evidencia en mayor medida en sectores como el agrícola y el turismo. En el sector agrícola, productos como el café y el cacao están presentando un gran impulso debido a su potencial económico, en el sector turismo existen muchos destinos interesantes esparcidos por todo el país y, sin embargo, Bagua está en desventaja debido a la falta de una adecuada infraestructura hotelera y la creación de circuitos turísticos que aprovechen sus atractivos naturales y culturales.

3.6 Bagua y sus Referentes

Se han considerado como provincias referentes, en primer lugar, a provincias amazónicas que tienen influencia en Bagua, ya sea por temas culturales, geográficos, comerciales, económicos y/o turísticos. Así, se considera a la provincia de Rioja, por su rol preponderante dentro de la provincia de Amazonas, dado que se constituye como un centro económico y comercial de la selva norte, asimismo, por su desarrollo a nivel de urbe y por contar con gran cantidad de oferta ecoturística.

Se compara además con la provincia de La Convención en el Cusco; debido a la producción orgánica de cacao, café y frutas, dado que esta provincia es una de las más productivas en esos rubros dentro del país y cuenta con condiciones similares de accesibilidad, nivel educativo y población; finalmente, se toma como punto comparativo a la

provincia de Maynas que con su capital Iquitos son un clúster económico, comercial y turístico a nivel nacional.

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Bagua

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Alta demanda de recursos agrícolas como el café y el cacao en el mercado mundial	0.08	4	0.32
2	Incremento de la demanda turística de destinos ecológicos y de aventura	0.06	4	0.24
3	Interés de los inversionistas por abundancia de recursos naturales	0.06	4	0.24
4	Integración económica mundial	0.06	3	0.18
5	Acceso a internet a nivel mundial	0.06	3	0.18
6	Crecimiento del producto interno bruto en un rango del 3.5% al 4% para los siguientes cuatro años	0.06	4	0.24
7	Redistribución del gasto público nacional, orientado a la educación	0.06	2	0.12
8	Acuerdos multilaterales y bilaterales con comunidades internacionales	0.07	4	0.28
9	Incremento de exportaciones tradicionales y no tradicionales	0.07	4	0.28
	Subtotal Oportunidades	0.58		2.08
	Amenazas			
1	Desregulación ambiental	0.06	2	0.12
2	Debilidad institucional en la evaluación del impacto ambiental, fiscalización y remediación ambiental	0.06	4	0.24
3	Desaceleración económica mundial	0.06	3	0.18
4	Deficitaria inversión pública en educación, investigación y desarrollo	0.09	4	0.36
5	Alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático	0.08	4	0.32
6	Porcentaje alto de empleo informal.	0.07	3	0.21
	Subtotal Amenazas	0.42		1.43
	Total	1		3.51

3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Bagua

Según D'Alessio, (2016, p. 131) “la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona a la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra”.

Tabla 9

Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Bagua

Factores clave de éxito	Peso	Bagua		Rioja		Maynas		La Convención	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Infraestructura y conectividad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Educación básica regular	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Sostenibilidad ambiental	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Desarrollo sectores agroindustria, comercio e hidrocarburos	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Marco gestión social y política	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Inversión en investigación y desarrollo	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Ecoturismo	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Producción orgánica y agroecológica	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Total	1.00		1.85		2.77		2.92		2.66

Nota. Donde 4 es la mayor Fortaleza, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Tanto la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) como la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se presentan en las Tablas 9 y 10 respectivamente, estas matrices cuentan con ocho factores claves de éxito y se utilizan los mismos para ambas matrices; de igual manera, los pesos de cada factor deben ser iguales para los dos casos, donde 4 es la mayor Fortaleza, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. En la Matriz MPC se puede apreciar que la provincia de Maynas es el principal competidor con 2.92 puntos, seguido por Rioja con 2.77 puntos y, finalmente, La Convención con 2.66 puntos. Para el desarrollo de la Matriz MPR, se han considerado a las provincias que tienen mayor relevancia en cuanto a

infraestructura, educación, turismo y agricultura los cuales son Nariño en Colombia y Minas Gerais en Brasil como los principales referentes de la provincia de Bagua.

Tabla 10

Matriz Perfil Referencial

Factores de éxito	Peso	Bagua		Nariño		Minas Gerais	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
Infraestructura y conectividad	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Educación básica regular	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Sostenibilidad ambiental	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Desarrollo sectores agroindustria, comercio e hidrocarburos	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Marco gestión social y política	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Inversión en investigación y desarrollo	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Ecoturismo	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Producción orgánica y agroecológica	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
Total	1		1.85		3.45		3.64

Nota. Donde 4 es la mayor Fortaleza, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El Perú cuenta con una gran variedad de recursos naturales, los mismos que de explotarse racional y sosteniblemente, representan la posibilidad de lograr riqueza para el país en condiciones de sostenibilidad ambiental, generando industrias limpias como el ecoturismo y la producción orgánica y ecológica de alimentos y productos de agro exportación. Esto puede traducirse en posibilidades de desarrollo para la provincia de Bagua, por lo que se estima una tasa de crecimiento en dichos sectores debido a la gran cantidad de recursos ecoturísticos que presenta la provincia de Bagua, como paisajes naturales, ríos, cascadas y la riqueza cultural que representan las comunidades awajún y wampís; así como áreas naturales protegidas.

A su vez, Bagua tiene significativos déficits en temas educativos, lo que, entre otros factores, ubica a Bagua y a la región Amazonas en general como una de las zonas menos competitivas del país, hecho que debe revertirse con políticas públicas que consideren la identidad cultural (idioma, tradiciones, sistema cultural) de las poblaciones indígenas de la zona. No obstante, pese a este indicador, la economía peruana muestra señales de crecimiento (moderado) y estabilidad, la que se muestra favorable para la atracción de inversiones a todo el Perú y a Bagua en particular.

Asimismo, el análisis PESTE de Bagua da como factores para el éxito de esta provincia los considerados en la matriz MEFE, como son: (a) alta demanda de recursos agroforestales orgánicos e hidroenergéticos, determinado a través del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas; (b) incremento de la demanda turística de destinos ecológicos y de aventura, basado en la gran diversidad de recursos turísticos naturales, culturales y paisajísticos de Bagua; (c) interés de los inversionistas por abundancia de recursos naturales, considerando la abundancia y la diversidad de recursos que generan interés del sector privado; y (d) la integración económica mundial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Con la evaluación interna conoceremos las fortalezas y debilidades de Bagua con el fin de identificar la fuente de su ventaja competitiva, para lograrlo se utiliza el modelo AMOFHIT, que cubre las siguientes áreas según D'Alessio, (2016): “(a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología”. Con los datos recabados de este análisis, se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual se presenta al culminar el capítulo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Bagua se crea con la Ley N.º 9364 del 1 de septiembre de 1941, la gestión descentralizada de Bagua se sustenta en el proceso de descentralización del país, el cual se encuentra claramente establecido en el artículo 188 de la Constitución Política del Perú como una política pública permanente del Estado peruano. De acuerdo a la Ley 29218, administrativamente se divide en seis distritos: Bagua, La Peca, Aramango, Copallín, El Parco e Imazá, siendo la capital administrativa y ciudad más importante Bagua. Cada uno de estos distritos cuenta con un alcalde distrital; Bagua cuenta con un alcalde provincial es por ello que la Municipalidad Provincial de Bagua es la más representativa y materia de análisis. La Municipalidad es gobernada por un alcalde y un concejo municipal, los mismos que son elegidos mediante voto universal secreto y cuyo mandato dura cuatro años, pudiendo ser revocados y con impedimento legal para ser reelectos, a nivel provincial, la Municipalidad de Bagua emite ordenanzas que son de cumplimiento obligatorio para la ciudadanía de su jurisdicción, el alcalde actual de la provincia es el Sr. William Nolberto Segura Vargas. A nivel de funcionamiento interno, la Municipalidad de Bagua cuenta con una gerencia municipal central, en torno a la cual se organizan gerencias (divididas en unidades) y oficinas (divididas en unidades también), como se puede apreciar en la Figura 23.

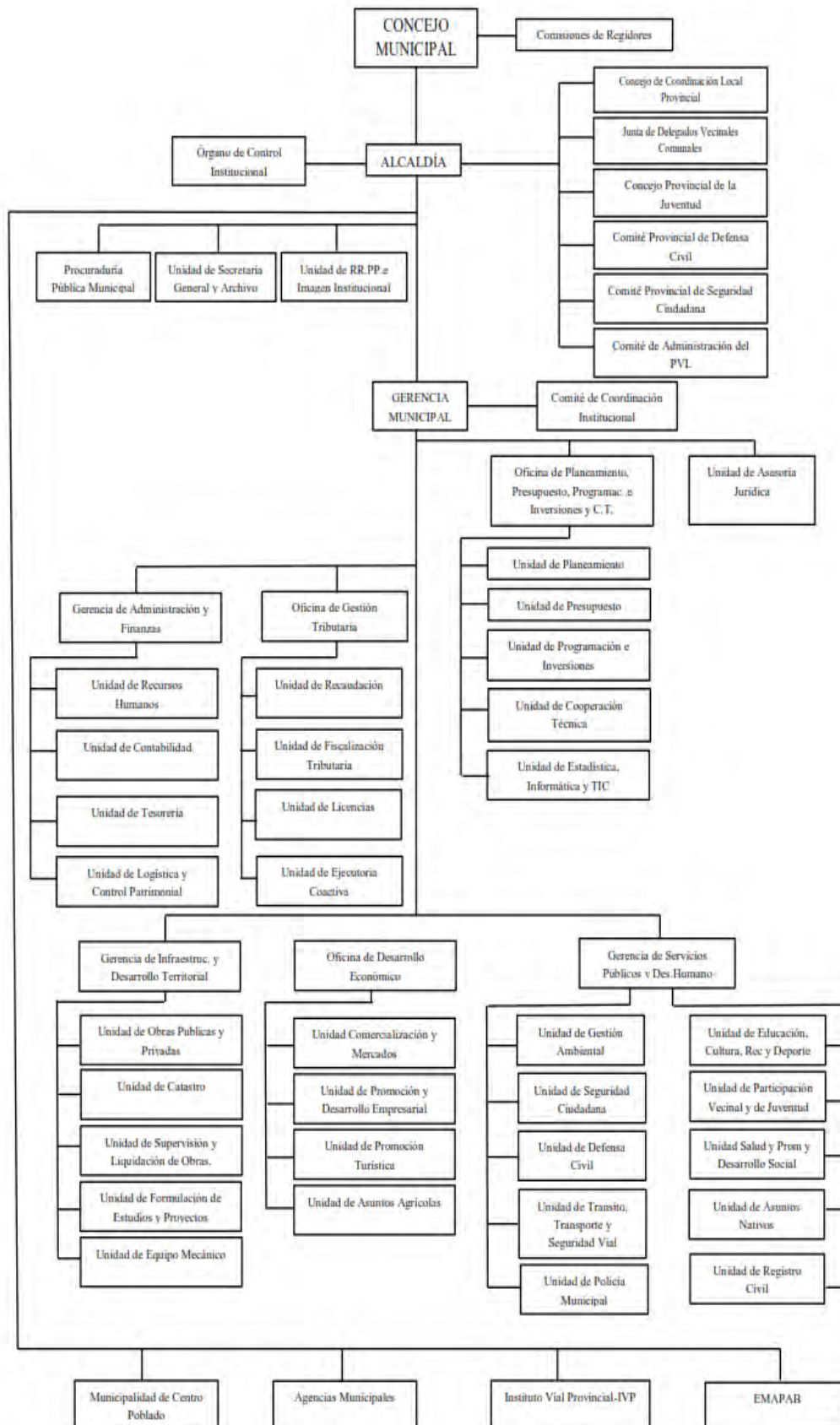


Figura 23. Organigrama de la municipalidad de Bagua. Tomado de portal web de la Municipalidad Provincial de Bagua. (<https://munibagua.gob.pe/web/organigrama-municipal/>).

La Municipalidad de Bagua cuenta con la unidad de relaciones públicas e imagen institucional, que depende directamente de la alcaldía, la misma que tiene como función dar a conocer la información institucional de la Municipalidad; asimismo, cuenta con la Oficina de Desarrollo Económico, que cuenta con las unidades de Comercialización y Mercados, Promoción y Desarrollo Empresarial, de Promoción Turística y de Asuntos Agrícolas, unidades que se constituyen como las promotoras de la dinámica económico-productiva de la Municipalidad. Bagua, cuenta con la Cámara de Comercio Agricultura e Industria, fundada en julio del 1984, cámara asociada a Perú Cámaras y que tiene como objetivo velar por productividad y competitividad de los productos y negocios de sus asociados. Entre las principales asociaciones productoras de cacao en Bagua tenemos: la Asociación de Productores Agropiscícolas “ApacunMajai” de la comunidad nativa de Umukai-Nazareth; Asociación de Productores Agropecuarios “Jenpe” (APAJ), los productores indígenas de las comunidades de Puerto Pakuy, Alto Pakuy, Pakun, Umukai, Nazareth, Epimimu, Wachapea, Yangunga y Shushung y la Asociación de Productores Cacaoteros del Nororiente (Procan).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El PBI de la región Amazonas representa 0.7% de la contribución nacional, ubicándose entre los últimos puestos; como se mencionó la agricultura es la principal actividad de la región (32.5%), concentrando su producción en el arroz, café y cacao principalmente, se infiere que la provincia de Bagua realiza una contribución importante al PBI de la región; concentra los mayores porcentajes de producción de arroz junto con la provincia de Utcubamba y es significativo el número de cultivos de cacao y café a nivel regional y nacional como se detallará más adelante. Estos dos últimos productos son los que más se exportan, alcanzando el 98% de las exportaciones de la región, las cuales en los últimos años presentan una tendencia a la baja que alcanzaron un total de USD 22 millones en el 2011 y USD 8 millones en el 2015 (Ministerio de la Producción, 2016). La cercanía a las

zonas cafetaleras a nivel mundial de Brasil y Colombia, repercute en el precio del café, el cual al 2017 se encuentra entre S/ 4.00 y S/ 6.00 por kilo, esto sumado a que las zonas agrícolas han sido diezmadas por plagas como la roya y la broca, las cuales provocaron una disminución en la calidad. En el caso del cacao, este supera hasta en dos al precio del café, encontrándose alrededor de los S/ 7.00 a S/ 8.00 por kilo, por lo cual se presenta como un cultivo atractivo para los agricultores; sin embargo, la continuidad de este precio es dependiente de dos factores: el crecimiento en el mercado internacional y cómo fluctúen los precios en este último. Hace 15 a 18 años en la provincia de Bagua, el mercado del cacao experimentó un buen crecimiento y los precios se elevaron en comparación con el arroz, por lo que muchos agricultores convirtieron sus áreas arroceras en cacaotales, pero la demanda disminuyó, lo que ocasionó una disminución en los precios, esto generó pérdidas y desconfianza en los agricultores, los cuales talaron las plantaciones de cacao y volvieron a cultivar arroz (Agencia Agraria de Bagua, 2017).

En cuanto a la demanda de los productos de la provincia de Bagua, en lo que respecta a los agrícolas, como el arroz en cáscara, un 80% es destinado a los molinos de Lambayeque para ser convertido en arroz pilado y vendido al consumidor, y el otro 20% se destina para venta provincial. En lo que respecta al café y el cacao son productos que netamente se destinan a los mercados de la costa, siendo el último acopiado por la empresa privada Procan (asociación de cacaoteros del nororiente), y también parte de su producción en granos está siendo exportada a Alemania (Agencia Agraria Bagua, 2017). En cuanto al turismo, existe potencial en la provincia para ser destino turístico tanto de nacionales como extranjeros, y es importante mencionar los esfuerzos que viene realizando en el 2017 la unidad de promoción turística de la Municipalidad de la provincia, en cuanto a la difusión de los diferentes atractivos de la provincia, con exposiciones en la plaza mayor y entrega de folletos.

La región Amazonas está entre las regiones que más produce café a nivel nacional, ocupando el tercer lugar por detrás de San Martín y Cajamarca, como se puede apreciar en la Figura 24, con una producción de 34.2 mil toneladas métricas (Cajaleon, Camarena, & Morales, 2017). Sin embargo, esta producción fue considerablemente afectada en el año 2013 por la presencia de la roya, que implicó la pérdida de un porcentaje relevante de los cultivos del café, en el caso de la región Amazonas supuso el 64% de las tierras cultivadas (Minagri, 2014). En cuanto a posicionamiento y mercado objetivo, Bagua no cuenta con ambos a nivel nacional ni internacional, por lo cual, las acciones planteadas en el presente plan estratégico deberán orientarse a revertir dicha situación. Sin embargo, debido a la variada oferta en producción orgánica y de turismo sostenible, se tiene como mercados potenciales, en primer lugar, a la macro región norte del Perú, a Lima, así como a los países latinoamericanos, europeos y asiáticos.

Respecto a las exportaciones, la primera y que ocupa mayor porcentaje del PBI, es la relacionada al sector hidrocarburífero, debido a la presencia del oleoducto norperuano, tras ella, se encuentra la producción de alimentos para el mercado nacional (principalmente arroz y frutas) y los productos de agro exportación como el cacao y el café. Con respecto al café, el 95% de la producción nacional se exporta al mercado internacional y solo el 5% es comercializado en el mercado nacional (PNUD, 2017). Con Respecto al cacao, el 90% de la producción peruana de cacao se destina a la exportación (Exportación de cacao en grano se redujo a US\$ 92 millones entre enero y agosto del 2017, 2017).

Según la Figura 24, Bagua ocupa el puesto cuatro dentro de Amazonas de producción de Café y el puesto 16 a nivel provincias de todo el Perú, de donde se puede inferir que el puesto es prácticamente igual en lo que respecta a exportación de Café al extranjero, ver Tabla 11.

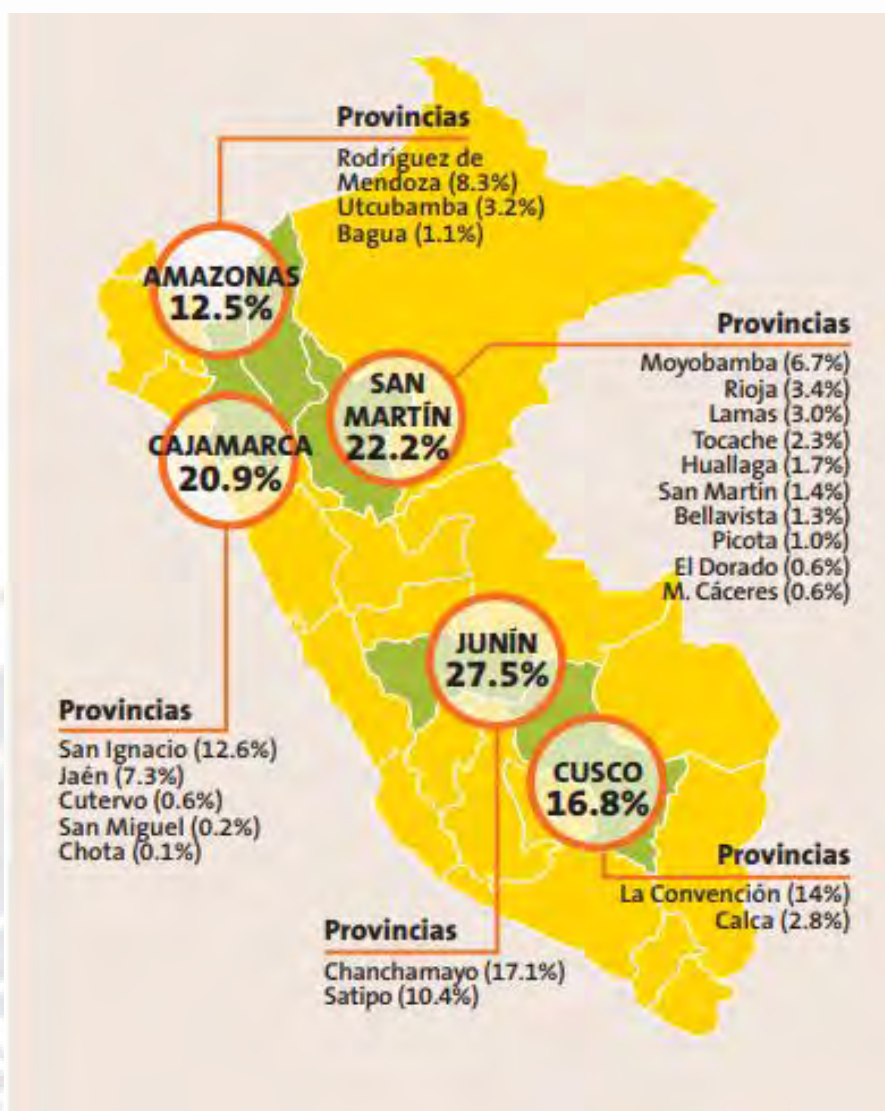


Figura 24. Principales nodos de producción de café. Tomado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú,” por PNUD, 2017. (http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/publicaciones%20medio%20ambiente/libro%20cafe_pnud_pe.pdf).

Según la Figura 25, Bagua ocupa el puesto seis de producción de cacao a nivel provincias todo el Perú, de donde se puede inferir que el puesto es prácticamente igual en lo que respecta a exportación de cacao al extranjero (ver Tabla 12).

Asimismo, la producción de cacao permite que Bagua lidera dentro de Amazonas seguido de Utcubamba y sea la tercera en la zona norte del Perú después de las provincias de Tocache y Mariscal Cáceres ubicados en el departamento de San Martín.

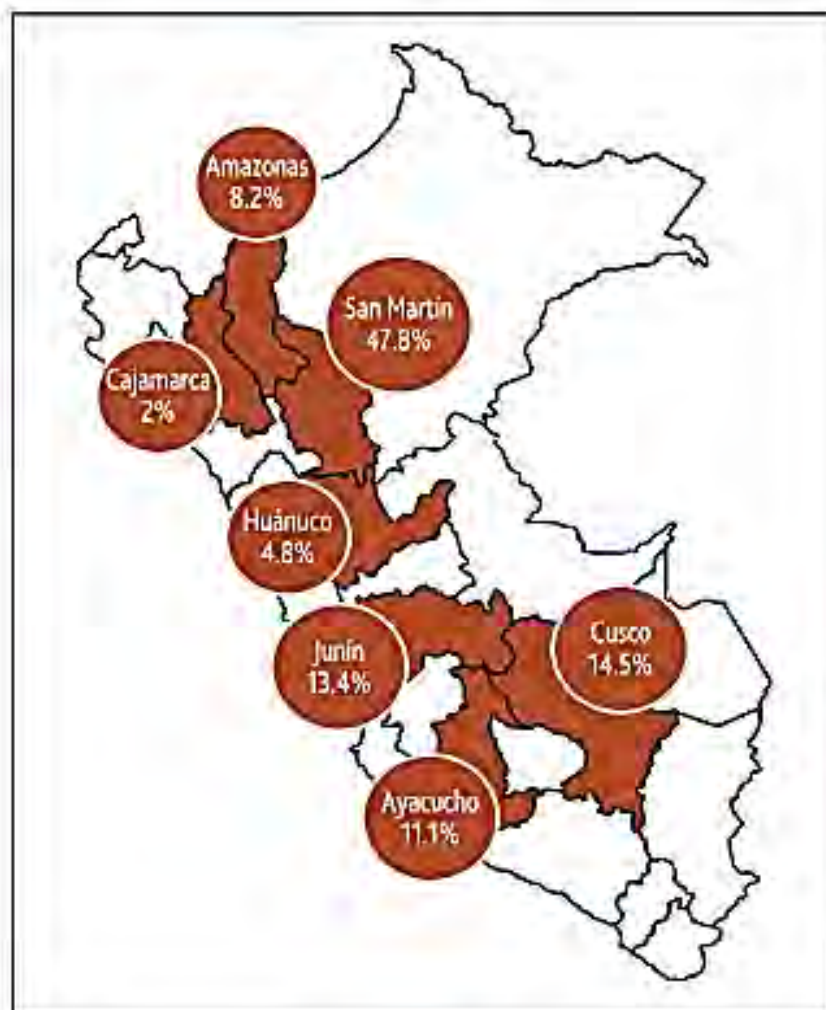
Tabla 11

Ranking de Provincias que Exportan Café al Extranjero

	Departamento	Provincia
1	Junín	Chanchamayo
2	Cusco	La Convención
3	Cajamarca	San Ignacio
4	Junín	Satipo
5	Amazonas	Rodríguez de Mendoza
6	Cajamarca	Jaén
7	San Martín	Moyobamba
8	San Martín	Rioja
9	Amazonas	Utcubamba
10	San Martín	Lamas
11	Cusco	Calca
12	San Martín	Tocache
13	San Martín	Huallaga
14	San Martín	San Martín
15	San Martín	Bellavista
16	Amazonas	Bagua
17	San Martín	Picota
18	Cajamarca	Cutervo
19	San Martín	El Dorado
20	San Martín	M. Cáceres
21	Cajamarca	San Miguel
22	Cajamarca	Chota

Nota. Adaptado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2017. ([http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_P E.pdf](http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf)).

El departamento Amazonas se encuentra posición 18 en cuanto a la afluencia de 446,679 turistas tanto Nacionales y Extranjeros según el INEI (2017), ver Tabla 13. Lima se ubica primero con 28’866,266 turistas seguido de Cusco con 3’272,318. En última ubicación se encuentra Moquegua con 218,880 turistas, ver Tabla 13.



Amazonas	(8.2%)	Ayacucho	(11.1%)
Provincias		Provincias	
Bagua	(6.8%)	La Mar	(7%)
Ucayubamba	(1.4%)	Huanta	(4.1%)
Cajamarca	(2%)	Cusco	(14.5%)
Provincias		Provincias	
Jaén	(1.4%)	La Convención	(14.2%)
San Ignacio	(0.4%)	Calca	(0.4%)
Cutervo	(0.2%)		
Huánuco	(4.8%)	San Martín	(47.8%)
Provincias		Provincias	
Leoncio Prado	(3.2%)	Tocache	(15.6%)
Marañón	(0.5%)	Mariscal Cáceres	(11.6%)
Pachitea	(0.5%)	Huallaga	(5.4%)
Puerto Inca	(0.4%)	Lamas	(5.4%)
Humalies	(0.2%)	San Martín	(3%)
		El Dorado	(2.7%)
		Bellavista	(2.2%)
Junín	(13.4%)	Picota	(0.9%)
Provincias		Moyobamba	(0.7%)
Satipo	(13.4%)	Rioja	(0.4%)

Figura 25. Principales nodos de producción del cacao.

Tomado de “Análisis Integral de la Logística en el Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016. (http://cooperacion.org.pe/main/images/mapas/informes-concesiones/2014/2014_amazonas.pdf).

Tabla 12

Ranking de Provincias que Exportan Cacao al Extranjero

Departamento	Provincia
1 San Martín	Tocache
2 Cusco	La Convención
3 Junín	Satipo
4 San Martín	Mariscal Cáceres
5 Ayacucho	La Mar
6 Amazonas	Bagua
7 San Martín	Huallaga
8 San Martín	Lamas
9 Ayacucho	Huanta
10 Huánuco	Leoncio Prado
11 San Martín	San Martín
12 San Martín	El Dorado
13 San Martín	Bellavista
14 Amazonas	Uctubamba
15 Cajamarca	Jaén
16 San Martín	Picota
17 San Martín	Moyobamba
18 Huánuco	Marañón
19 Huánuco	Pachitea
20 Cajamarca	San Ignacio
21 Huánuco	Puerto Inca
22 Cusco	Calca
23 San Martín	Rioja
24 Cajamarca	Cutervo
25 Huánuco	Humalíes

Nota. Adaptado de “Análisis Integral de la Logística en el Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016. (http://cooperacion.org.pe/main/images/MAPAS/informes-concesiones/2014/2014_Amazonas.pdf).

Productos y servicios ofertados. Bagua, a través de su municipalidad, ofrece servicios a sus ciudadanos, tales como limpieza y alumbrado público, vaso de leche y programas sociales, salud, educación, mantenimiento de parques y áreas verdes, mantenimiento y

administración de zonas turísticas, seguridad ciudadana, trámites documentarios, celebraciones de actos sociales y otorgamiento de permisos municipales.

Tabla 13

Ranking de Departamentos que tienen mayor Afluencia de Turistas

Departamento	Turistas
1 Lima	28'866,266
2 Cusco	3'272,318
3 Arequipa	1'780,596
4 La Libertad	1'753,043
5 Ica	1'495,718
6 San Martín	1'261,288
7 Junín	1'249,512
8 Puno	1'133,418
9 Áncash	1'121,370
10 Piura	1'083,434
11 Lambayeque	934,144
12 Cajamarca	881,996
13 Huánuco	824,546
14 Tacna	706,918
15 Loreto	637,819
16 Apurímac	532,431
17 Ayacucho	468,104
18 Amazonas	446,679
19 Madre de Dios	437,154
20 Ucayali	375,674
21 Tumbes	351,452
22 Pasco	288,889
23 Huancavelica	224,668
24 Moquegua	218,880

Nota. Adaptado de “Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a los establecimientos de Hospedaje Colectivo, según Departamento, 2015-2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

El departamento de Amazonas se caracteriza por su actividad eminentemente agropecuaria, representando esta actividad el 51.22% del Producto Bruto Interno (PBI) departamental. La actividad industria manufacturera también es significativa generando el 14.47% del total departamental, la generación en esta última actividad está dada principalmente en la pequeña industria y las peladoras de arroz localizados en la zona de Bagua y Utcubamba. El rubro de servicios y comercio en general es otro rubro que contribuye

de manera importante a la generación de riqueza en el departamento, entre ambos rubros aportan el 16% del PBI (IIAP, 2010).

El potencial turístico de la provincia incluye principalmente los “sitios naturales con 58%, manifestaciones culturales 21%, folklore 14% y etnología 7%” (Alva, 2010, p. 57), de acuerdo a Alva, el tipo de turismo a ofertar puede ser ecoturismo, turismo vivencial y deportivo (de aventura). Este potencial ha mostrado su valor luego de la mejora de la infraestructura vial que ha traído consigo el aumento de circulación de pasajeros que realizan viajes interprovinciales en la región Amazonas de un 34% en el periodo 2011-2016, ascendiendo a 513,000 pasajeros en el 2016. En la actualidad, la provincia de Bagua de acuerdo a la Unidad de Promoción Turística de la Municipalidad provincial, cuenta con tres circuitos turísticos, que tienen atractivos como: cataratas, cavernas, cañones, sitios arqueológicos y comunidades nativas. El primero es el circuito de los distritos de Copallín–Parco– La Peca, aquí se encuentran las cataratas de San José Alto (Copallín), que constan de tres caídas de agua de aproximadamente 50 metros de alto, formando extensas pozas en su recorrido; a continuación se encuentra las cavernas de la Palma y Cambiopitec (ambas en Copallín), la primera tiene un acceso estrecho y se pueden observar formaciones de estalagmitas y estalactitas, en sus alrededores se encuentran chacras de cacao y café donde se puede disfrutar de actividades agrícolas y potajes del lugar; mientras que la segunda que se ubica a 25 kilómetros de la ciudad de Bagua, a 1,335 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.), compuesta por dos cavernas, que descienden 123 y 300 metros respectivamente, además de formaciones rocosas se han encontrado osamentas humanas, lo que evidencia la intervención de grupos nómades. Otros puntos turísticos en este circuito es el valle arrocero de Tolopampa (La Peca), que se encuentra en la quebrada del mismo nombre, cuyas aguas abastecen a 150 hectáreas de tierras de cultivo de arroz, las cataratas el Paraíso, el cañón del Arenal, que se extiende por 1000 metros y cuenta con una gran biodiversidad de fauna y flora nativa. Y por

último encontramos el sitio arqueológico de Llactán, que se ubica en una zona empinada en la falda de los cerros a 1,780 msnm y mide 15 metros de largo de piedras superpuestas, se considera la hipótesis de que era un lugar de vigilancia porque desde este lugar se puede observar todo el valle de Huarangopampa, al pueblo de La Peca y el pongo de Rentema.

El segundo circuito turístico de la provincia de Bagua es el de los distritos de Bagua–Aramango, en donde se tiene el sitio arqueológico de Casual que se encuentra a 12 km de la carretera de Bagua a Imaza, a 398 msnm. Este lugar tiene el mayor valor arqueológico de la provincia, por los hallazgos encontrados como cerámicas, urnas funerarias y porque es el punto de partida en la investigación de la cultura preincaica de la región. Se observa la construcción de una pirámide trunca hecha a base de tierra y piedra; en la cumbre se hallaron murales cubiertos con pinturas de color ocre. En este recorrido también se encuentra el complejo turístico Pongo de Rentema, que se halla al noroeste de la ciudad de Bagua, a 377 msnm., conformado por el pongo de Rentema, aguas termales del mismo nombre, el cerro Colorado y el sitio arqueológico de Tomepende. Este pongo se forma por la ruptura de un ramal de la cordillera oriental de los Andes, exactamente en la cordillera Colán donde confluyen los ríos: Utcubamba, Chinchipe y Marañón, es de una extensión de 2.4 km de largo. En el Cerro Colorado, se aprecian capas de la era del cretáceo, zona paleontológica donde se encuentran restos fósiles de dinosaurios de 225 millones de años de antigüedad, además de gran cantidad de fósiles marinos, y Tomepende es un complejo habitacional arqueológico construido de barro y piedra aún en investigación para definir la cultura a la que perteneció. La laguna El Porvenir, pertenece al circuito de Bagua–Aramango, se ubica pasando el pongo de Rentema, viajando por 20 minutos a orillas del río Marañón a 1,048 msnm.; es un bello espejo de aproximadamente 15 hectáreas de aguas marrones oscuras, con una temperatura de 10 grados, y en las orillas crecen orquídeas y bromelias. A continuación, en el distrito de Aramango, se encuentra la catarata de Numparquet de 120 metros de altura,

que da origen a la quebrada principal del distrito, está ubicada a tres horas del caserío de Nueva Esperanza, y en el trayecto se aprecian una gran variedad de flora propia de la selva alta como: cedro, caoba, menta, orquídeas, bromelias; en cuanto a fauna, también es abundante y se observan: monos, choscas, otorongos y el gallito de las rocas. Y finalmente las cavernas de Nueva Esperanza (Aramango) son el punto final de este circuito, se encuentra a 10 minutos al este del caserío Nueva Esperanza, a 1,207 msnm.

Finalmente el tercer circuito turístico comprende los distritos de Bagua–Aramango – Imaza, una particularidad de este circuito es que incluye a tres comunidades nativas, en primer lugar, la comunidad de Tsuntsunsa que es la más cercana a Bagua y se halla a 43 km sobre los 398 msnm, de folklore awajún, ha aprendido a combinar su cultura con el mestizaje y la modernidad, la segunda comunidad es la de Tutumberos, la segunda cercana a la ciudad de Bagua a 49 km. y a 380 m.s.n.m., se ubica en la margen izquierda del río Marañón y comparte muchas características con Tsuntsunsa, en tercer lugar está la comunidad de Wawas a 89 km., a 387 msnm, donde sus pobladores conviven en perfecta armonía con la naturaleza, y hay abundante flora y fauna alrededor. Asimismo, en este circuito están las cataratas Chinín y Nazaret, con caídas de 40 y 18 metros respectivamente; finalmente se tiene al puerto de Imacita, que se ubica a 16 km de la ciudad de Bagua, es un importante puerto comercial entre las márgenes derecha (ciudad de Imacita) e izquierda (ciudad de Tugagkuwas) del río Marañón, desde aquí este último es navegable por deslizadores y lanchas hacia el río Cénepa y Nieva. Las demás actividades productivas presentes en la provincia están vinculados al comercio, la construcción y al Estado, como se observó en el PBI regional tiene una baja participación.

Plaza. Durante muchos años la región de Amazonas permaneció aislada del resto del país, tras la construcción de carreteras que conectaban hasta Jaén en la década de los cincuenta y posteriormente, con la carretera Fernando Belaunde en los sesenta y con la

inauguración del ramal norte de la carretera interoceánica en 2011, que une el puerto marítimo de Paita con el puerto fluvial de la ciudad de Yurimaguas, se genera un flujo de migración hacia esta parte, así como el desarrollo de diversas actividades económicas. Con esto, Bagua adquiere ventajas que antes no tenía y aprovecha su relativa cercanía a los puertos de Paita y Eten con fines de exportación y a las ciudades de Cajamarca, Piura y Chiclayo, que se constituyen como mercados potenciales para su oferta de productos agropecuarios y ecoturísticos. A su vez, Bagua es parte de las seis cuencas de frontera concesionadas con fines de explotación de petróleo, con un área total de 174.000 hectáreas, aunque no cuenta actualmente con pozos exploratorios.

De lado de las concesiones mineras, el 1.99% del territorio de Bagua se encuentra concesionado, conformando un total de 25 concesiones no metálicas que ocupan 115,82.71 hectáreas (CooperAcción, 2014); no obstante, su explotación es inviable debido a impedimentos legales por encontrarse en zona de frontera y a la oposición de la población indígena de la zona; por lo cual a noviembre del 2016 solo 14 concesiones mineras se encontraban tituladas, según información de CooperAccion, 2016, como se puede apreciar en la Figura 26. Si bien en Bagua no se registra minería informal, esta sí se desarrolla en las provincias vecinas, por lo cual es posible que esta actividad en un futuro amenace a la provincia de Bagua, por lo que deben tomarse las consideraciones respectivas para impedir la penetración de esta actividad ilegal y ambientalmente dañina, con la creación de zonas protegidas con la reserva de la cordillera de Colán; es muy importante se enfatice la prioridad de un marco legal para las distintas actividades económicas actuales y potenciales de la provincia de Bagua.

De otro lado, debido al ecosistema tropical y a la presencia de bosques en ceja de selva, característicos de la provincia de Bagua, la producción agrícola está ligada principalmente a la producción de cacao, café, plátano, yuca, pastizales, arroz, entre otros,

como se puede apreciar en la Tabla 14. Exceptuando el cultivo de yuca, estos productos están orientados a la venta, principalmente al mercado nacional, en el caso del cacao al 2012, Bagua es la provincia que mayor superficie destina en la región. La frontera agrícola puede ser ampliada, pues al año 2012 solo el 7% de la superficie de la provincia era empleado para cultivos agrícolas, esta expansión debe ir acompañada de técnicas que incrementen la productividad, así como de sostenibilidad, debido a que los suelos de bosques tropicales tienden a degradarse con más rapidez.

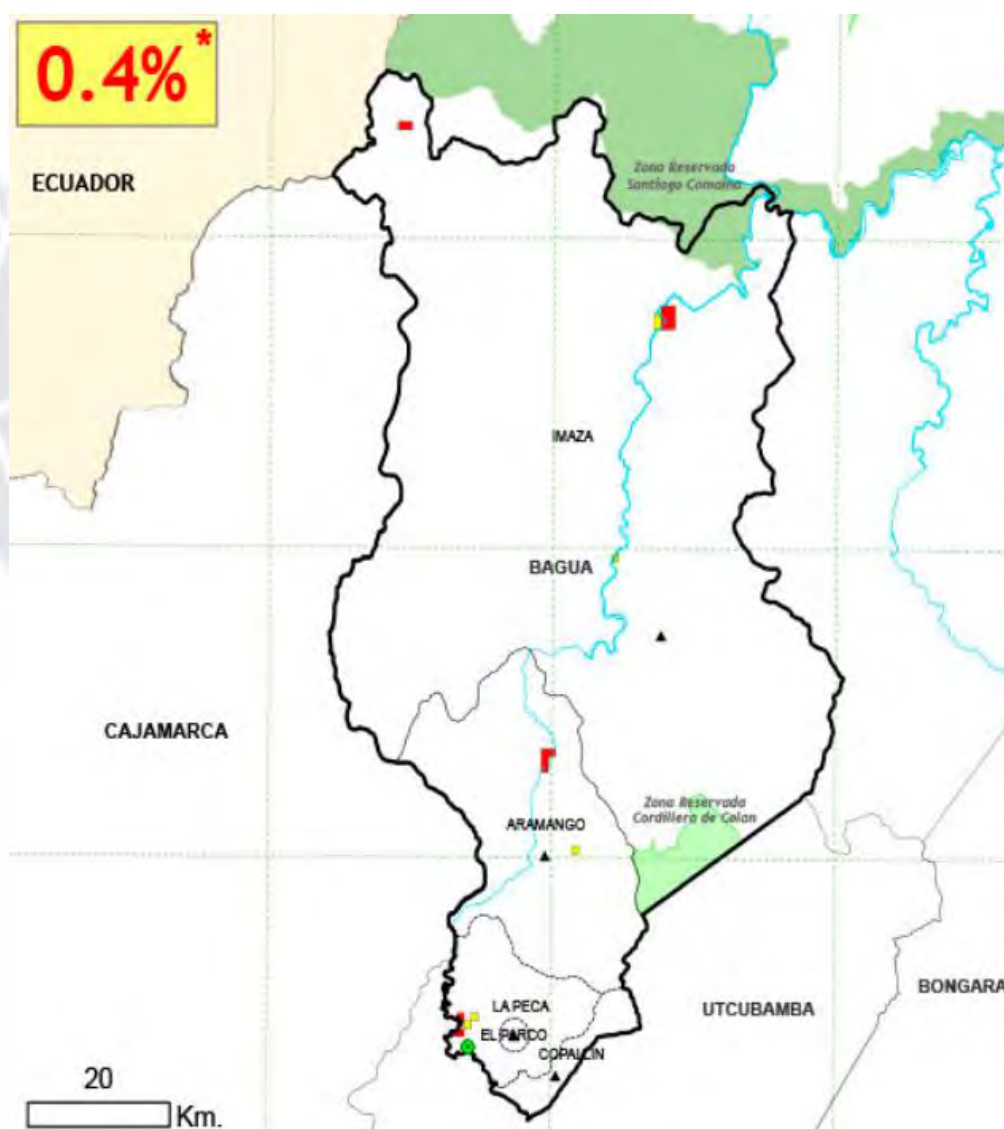


Figura 26. Mapa de concesiones mineras en Bagua al 2014. Tomado de “Informe de seguimiento de las concesiones mineras en el Perú,” por CooperAccion, 2014. (http://cooperaccion.org.pe/main/images/mapas/informes-concesiones/2014/2014_amazonas.pdf).

Tabla 14

Superficie de Producción Agraria en la Provincia de Bagua en Hectáreas 2012

Cultivos	Venta	Autoconsumo	Autoinsumo	Alimento para sus animales	Total
Cacao	8,513	89	4	-	8,606
Café	5,571	24	3	-	5,598
Plátano	4,947	366	10	2	5,325
Yuca	943	2,867	71	-	3,881
Pasto oliva	855	-	-	2,140	2,994
Arroz	2,901	37	-	-	2,938
Pasto braquearia	1,410	-	9	1,223	2,642
Pasto grama chilena	581	-	-	904	1,486
Pasto elefante	617	-	-	663	1,280
Maíz amarillo duro	939	-	7	326	1,271
Otros	818	1	-	4	823

Nota. Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>).

Sin embargo, para el 2017 en los tres principales cultivos de la región: arroz, café y cacao, hubo un cambio en el número de hectáreas cultivadas; en especial debido a las plagas que afectaron a los dos últimos, en la actualidad está haciendo afectado por un hongo conocido como la monilla, que afecta el rendimiento en ciertas zonas, por los que los agricultores cambiaron estos cultivos por el del arroz. Aproximadamente al 2017 se cultivan 4,500 hectáreas arroceras las cuales se cultivan en los seis distritos de la provincia, con un rendimiento promedio de 7,000 kilos por hectárea, en lo que respecta al cacao, también cultivado en los seis distritos, en promedio se tienen 2,500 hectáreas, en las zonas afectadas por la monilla se obtienen un rendimiento de hasta 468.12 kilos, en cuanto al café al 2017 ocupa una superficie de 4,500 hectáreas, distribuidos solamente en los distritos de La Peca, Copallín, Aramango e Imaza con un rendimiento de hasta 444.99 kilos, tanto el café como el

cacao se cultivan en la parte más alta del valle de Bagua a partir de los 800 o 900 msnm (Agencia Agraria Bagua, 2017).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Bagua es la ciudad capital de la provincia del mismo nombre, una de las 7 provincias que conforman la región Amazonas. Según el INEI, su población asciende a 71.757, con una densidad de 12,69 personas por kilómetro cuadrado. Bagua a su vez está dividida en 6 distritos: Bagua, La Peca, Aramango, Copallín, El Parco e Imaza. Bagua es a su vez bañada por el río Utcubamba y atravesada por el Oleoducto Norperuano.

El cacao es el producto que más se siembra en Bagua, representando el 27% del total de superficie cultivada (INEI, 2012). También es la provincia que mayor producción de cacao desarrolla dentro de la región de Amazonas. La provincia se caracteriza por tener una importante variedad genética de cacao, así como desarrollar manejo semitecnificado del cultivo (M&O CONSULTING, 2008). Por ello, incluso se le considera como uno de los principales nodos de producción de cacao a nivel nacional, concentrando el 6.8% de la producción nacional (Mincetur, 2016), también cuenta con un importante nodo de acopio que está a cargo de la Municipalidad Provincial, siendo necesario el desarrollo de plantas de procesamiento.

En lo que respecta al proceso productivo del cacao, se utiliza como insumo para la industria de chocolates y confitería, dentro de los derivados que se pueden obtener se encuentra la pasta o licor de cacao, torta de cacao, manteca de cacao y chocolate; debido a que en la provincia de Bagua solo se exporta cacao como grano, su proceso productivo solo se realiza: (a) desgranado, (b) fermentado, (c) secado, (d) limpieza, (e) selección, (f) tostado y (g) quebrantado, como se aprecia en la Figura 27. Siendo el tostado del grano la etapa más importante, debido a que se desarrollan procesos físicos y químicos que brindan el sabor y

aroma característico del grano, asimismo, reduce el nivel de humedad y facilita el desprendimiento de cáscara (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016).



Figura 27. Estructura simplificada de la cadena productiva de cacao, chocolate y otros derivados.

Tomado de “Industria del cacao, chocolate y otros derivados,” por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016. (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/junio-2016-industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>).

Dentro de la región Amazonas, son varias las provincias que desarrollan la producción de café, Bagua se encuentra en el cuarto lugar representando el 18% del total de superficie de cultivo de café (INEI, 2012). En lo que respecta a la cadena productiva de este producto, es similar a la del cacao y para el caso de la provincia de Bagua no se cuenta con derivados y su comercialización es totalmente como grano. Cabe indicar que el acopio o recolección del insumo muchas veces no es adecuado debido a la falta de almacenes, posterior a esto se envía el café a centros de transformación para iniciar su procesamiento, el mismo que vendría a ser como café tostado, también se realizan licores de café, helados, golosinas, pero son para el mercado de consumo interno (Dirección Regional de Agricultura San Martín, 2016).

Según la Figura 28, en el sector privado en la región de Amazonas se registraron 8,684 empresas formales en el año 2014 que se dividían en 8,368 micros, 287 pequeñas, 11 medianas y 18 grandes. La mayoría de estas empresas está ligada al comercio y seguido de servicios. Del total de empresas registradas en la Sunat, solo 18 son exportadoras. En el caso de la provincia de Bagua, las empresas están principalmente orientadas al rubro de servicios (90%). Asimismo, dentro de las 20 empresas top de la región Amazonas identificaron cuatro

empresas ubicadas en la provincia de Bagua las cuales se encuentran en el rubro comercio que facturaban por encima de los S/ 6.8 millones anualmente.

Logística. Dentro de la región Amazonas, Bagua es una de las ciudades más importantes después de Bagua Grande y Chachapoyas. Bagua como ciudad cuenta con todos los servicios básicos; no obstante, no cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas; asimismo, debe mejorar el trazo de la ciudad y aumentar sus áreas verdes.

Infraestructura. Bagua como provincia cuenta con gran cantidad de áreas verdes y cobertura boscosa. La ciudad de Bagua está circundada por bosques y campos de cultivo, hecho que permite una adecuada evapotranspiración de las plantas y por consiguiente, altos niveles de lluvia que posibilitan la reproducción de los ecosistemas boscosos y la productividad de los campos de cultivo, así como la disposición de agua para inundar los cultivos de arroz. Si bien la conectividad de la provincia se encuentra en mejoramiento debido al ramal norte de la carretera interoceánica, es necesario mejorar el acceso carretero a los distritos que conforman Bagua, así como a las zonas de frontera.

Bagua cuenta con 282 instituciones educativas, entre unidocentes y multigrado (hay que considerar que en muchas comunidades nativas el sistema educativo es unidocente) en total en todos sus distritos. A su vez, existen nueve institutos que imparten carreras relacionadas a educación superior tecnológica, pedagógica y formación artística, siendo en su mayoría públicos. A nivel universitario, se encuentra la Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía y la Universidad de la Amazonía Mario Peláez Bazán, una filial de la Universidad Privada Alas Peruanas y una sede de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. A nivel de centros de salud, se cuenta con el Hospital Nivel II Héroes del Cénepa, el Hospital de Apoyo Gustavo Lanatta Luján y el Hospital nivel I Santiago Apóstol, así como una amplia red de redes y mico redes de salud que abastecen las demandas de la población.

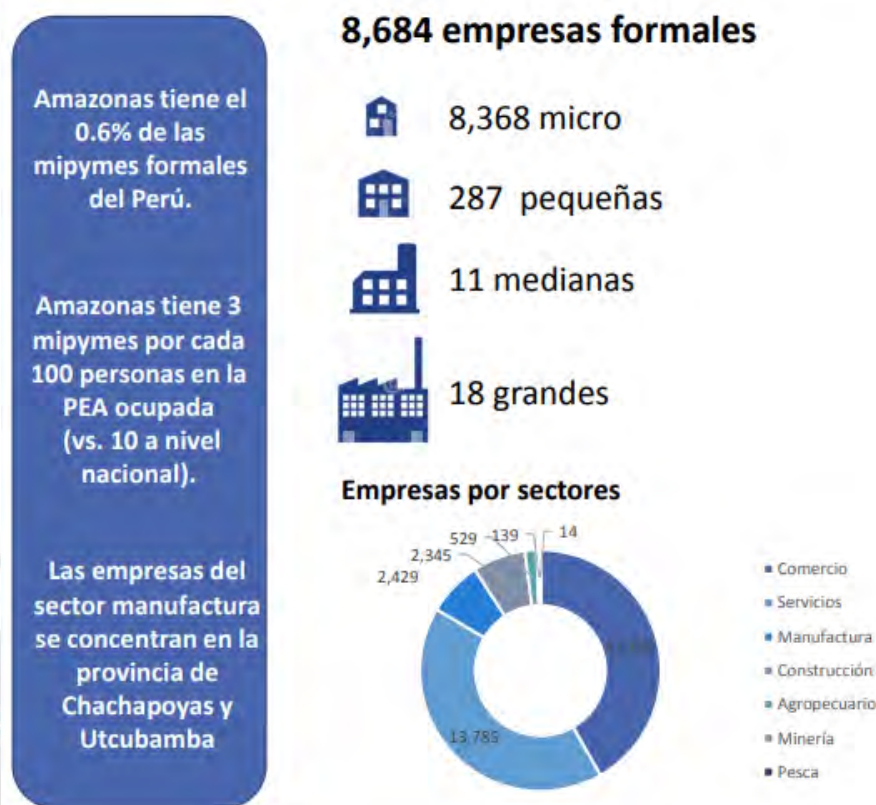


Figura 28. Estructura de las empresas en la región Amazonas. Tomado de “Amazonas Sumario Regional”, por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI), 2016. (http://demi.produce.gob.pe/content/files/doc_03/regionales/amazonas.pdf).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La Municipalidad de Bagua a través de su Oficina de Gestión Tributaria es la encargada de la recaudación y de proponer mejoras para la correcta contribución de los vecinos de Bagua y de las empresas que operan en dicha provincia. El presupuesto del Gobierno Regional de Amazonas para el 2016 fue de S/. 517. 2 millones, cifra que representó un ligero incremento del 1% respecto al año anterior, que estuvo alrededor de los S/ 512.1 millones, en el caso de la Municipalidad Provincial de Bagua el presupuesto fue de S/. 24.1 millones, de la cifra total de la región representó el 4.6%, en el período 2011– 2015 (ver Figura 29) se observa una tendencia creciente del presupuesto de la provincia; siendo el último de S/ 24.6 millones, cifra mayor al 2016. El gasto está destinado principalmente a

gastos administrativos de planeamiento y gestión, que alcanza un promedio de S/ 13 millones, seguido de gasto de protección social que alcanza S/ 3 millones.

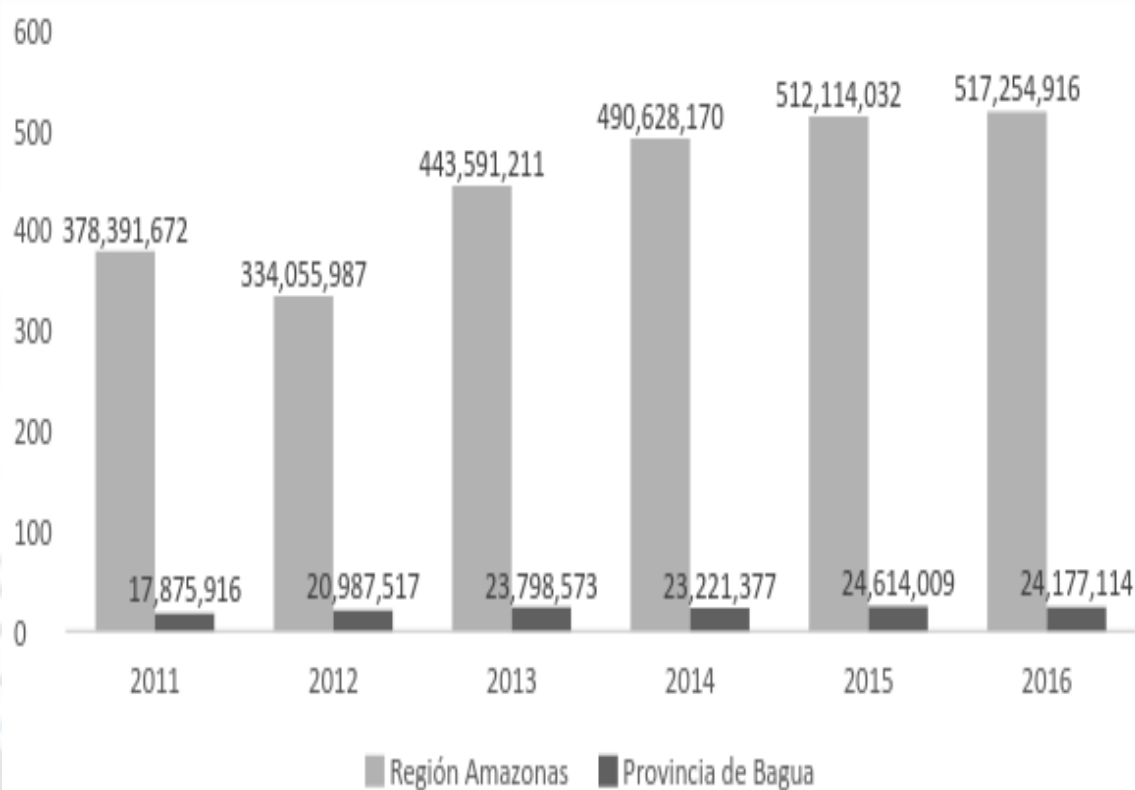


Figura 29. Presupuesto público del gobierno regional de Amazonas y la municipalidad provincial de Bagua.

Adaptado de “Portal de Transparencia Económica – Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016.

(<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

En lo que respecta a la estructura de financiamiento de la provincia de Bagua, esta se da según los siguientes rubros: (a) recursos ordinarios, (b) recursos directamente recaudados, (c) recursos por operaciones oficiales de crédito, (d) donaciones y transferencia y (e) recursos determinados (ver Tabla 15).

Según L. Nuñez (comunicación personal, 23 de noviembre de 2017), para el Proyecto de Inversión del Gobierno Regional de Amazonas, el presupuesto total asignado del año 2017 a la provincia es S/ 25'874,615.00 lo que representó un aumento del 7% con respecto al del 2016, el cual fue de S/ 24'177,114 (MEF 2016), esto se debió a los proyectos de inversión

realizados en la provincia de Bagua, en especial en el distrito de Imaza por la misma Municipalidad y el gobierno regional (ver Tabla 16).

Tabla 15

Presupuesto de la Provincia de Bagua 2016-2017

Fuentes de Financiamiento	Definición	2016	2017
Recursos ordinarios	Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios, asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos	1'977,982	1'962,191
Recursos directamente recaudados	Comprende los ingresos generados por las Entidades Públicas ya administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las Rentas de la Propiedad, Tasa, Ventas de Bienes y prestación de Servicios	1'469,126	1'668,294
Recursos por operaciones oficiales de crédito	Comprende los fondos de fuente interna y externa de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, Organismos Internacionales y Gobiernos Extranjeros, asimismo considera los fondos provenientes de operaciones realizados en el mercado internacional de capitales	-	-
Donaciones y transferencias	Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno provenientes de Agencias Internacionales de Desarrollo, Gobiernos, Instituciones y Organismos Internacionales. Se consideran las transferencias provenientes de las Entidades Públicas y Privadas sin exigencia de contraprestación alguna	-	-
Recursos determinados	Comprende los rubros: Contribuciones a Fondos, Fondo de Compensación Municipal, Impuestos Municipales, Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	20'730,006	22'244,130
Total		24'177,114	25'874,615

Nota. Adaptado de “Consulta de Ejecución del Gasto de la Provincia de Bagua 2016-2017”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>).

4.1.1 Recursos humanos (H)

Como se sabe, el recurso humano es el activo más valioso de toda organización y el que a su vez, a veces es más difícil de encontrar y retener, debido a la competitividad propia del mercado. En cuanto a las características sociales, Amazonas se encuentra entre las regiones con mayor incidencia de pobreza, la provincia de Bagua tiene un alto índice de

pobreza, oscilando en el año 2013 entre 49.4% y 54.2% (INEI, 2016), por su parte, el índice de desarrollo humano, ubica a Bagua en el puesto 75 de total de provincias (PNUD, 2013). El distrito con mayores índices de pobreza es Imaza que alcanza el 83% de la población, mientras que la ciudad de Bagua presente los menores índices con 28%.

Tabla 16

Proyectos de Inversión– Gobierno Regional de Amazonas 2017

Proyecto	Presupuesto asignado
(II Eje Vial) Mejoramiento de Vías departamento de Amazonas. AM-100. AM-101 (Bagua)-La Peca; AM-102, EMP. AM-101 (Dv. Bagua Grande)-José Olaya -EMP. PE-5N (Pto. Naranjitos); Ruta: AM-105, EMP. PE-5N (DV. S.M. de Porras)-EMP. AM-103 Lonya Grande), Provincia Bagua y Utcubamba	71'359,385
Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y construcción del sistema de saneamiento de la localidad de Imacita-Bagua	4'000,000
Mejoramiento y ampliación de la oferta de los servicios educativos de las I.E.S. de las localidades de Chipe, Wawico, Lluhuanaa, Collicate, San Juan de La Libertada, Jorobamba, Nueva Esperanza y Yungasuyo de las Provincias de Bagua y Utcubamba.	1'016,547
Ampliación de la oferta educativa en la I.E. Toribio Rodríguez de Mendoza, Provincia de Bagua-	1'807,752
Mejoramiento servicio educativo del nivel primario y secundario de la I.E. comunidad nativa Numpatkaim, distrito de Imaza, Provincia de Bagua.	878,398
Mejoramiento del servicio de atención de incendios de emergencias de la compañía de bomberos N 097 GlicerioGarcía Campos distrito de Bagua, Provincia de Bagua	824,000
Mejoramiento de los servicios de educación primaria de la institución educativa N 16721 C.P. San Rafael, distrito de Imaza– Bagua	1'441,720
Total	81'327,802

Nota. Adaptado de “Sustentación del Presupuesto 2017,” por Gobierno Regional de Amazonas, 2016. (http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/amazonas_ppto_2017.pdf).

En lo referente a la educación en la provincia, en el 2016 la población en educación básica regular alcanza a 28,845 estudiantes, casi en su totalidad asisten a escuelas públicas y están divididas de forma proporcional en el ámbito urbano y rural (Minedu, 2016). En total se cuenta con 619 escuelas, cuatro centros educativos técnicos-productivos y cinco institutos de

educación superior no universitaria. En el nivel de primaria la tasa de abandono de alumnos es cerca al 2%, mientras en el nivel secundario asciende a 5%. En cuanto al nivel de la calidad educativa, el 55.23% de los alumnos de segundo de primaria se encuentran en proceso de aprendizaje, mientras que el 40% tiene un desempeño satisfactorio en comprensión de lectura, cifras similares a las demás provincias de la región. En habilidades matemáticas el 41% encuentra en proceso, el 32.7% con desempeño satisfactorio y un 25.5% en inicio, no obstante, en secundaria el desempeño en matemáticas y comprensión de lectura es muy bajo, el 60% de los alumnos se encuentra en nivel de inicio (Minedu, 2017). Los distritos más poblados son Bagua, Imaza y Aramango, hay una marcada diferencia en lo que respecta al IDH de cada distrito de la provincia; debido a que Bagua según el *ranking* se encuentra en la posición 314 (ver Tabla 17), mientras otros distritos como Imaza (1,427) y Aramango (910) (PNUD, 2012).

De acuerdo a la base de datos u originarios de pueblos indígenas u originarios del Ministerio de Cultura (ver Figura 30), el pueblo awajún también conocido como aguarunas es el segundo con mayor número de pobladores de la Amazonía Peruana, su idioma es uno de los más hablados dentro del dialecto jíbaro, y han tenido desde la década de 1970 un fuerte activismo político, representado por la creación de organización indígenas como el Consejo Aguaruna y Huambisa. Se encuentran ubicados principalmente en la región de Amazonas, aunque también se pueden encontrar comunidades nativas de este pueblo en las regiones de Loreto, Cajamarca y San Martín, dentro de las principales instituciones sociales de estos nativos se encuentra la familia, conformada por las personas que compartan un vínculo consanguíneo o de descendencia. En cuanto a las principales actividades realizadas por los awajún se encuentra la de la agricultura y la caza, en la primera practican técnicas de roza y quema, entre sus principales productos agrícolas destacan el arroz y cacao, mientras que la segunda actividad se realiza a través de armas y trampas, las pieles y carne obtenidas de los

animales se utilizan para la venta o el consumo (Ministerio de Cultura del Perú, 2019). Las referencias en la historia de este pueblo se remontan a la época pre inca y sus contactos con la cultura moche, y destaca entre su principal creencia la cosmovisión, representada por tres seres poderosos: Nugkui el espíritu de la tierra, Etsa el espíritu del bosque y Tsuqki, el espíritu del agua (Centro de Recursos Interculturales, 2018).

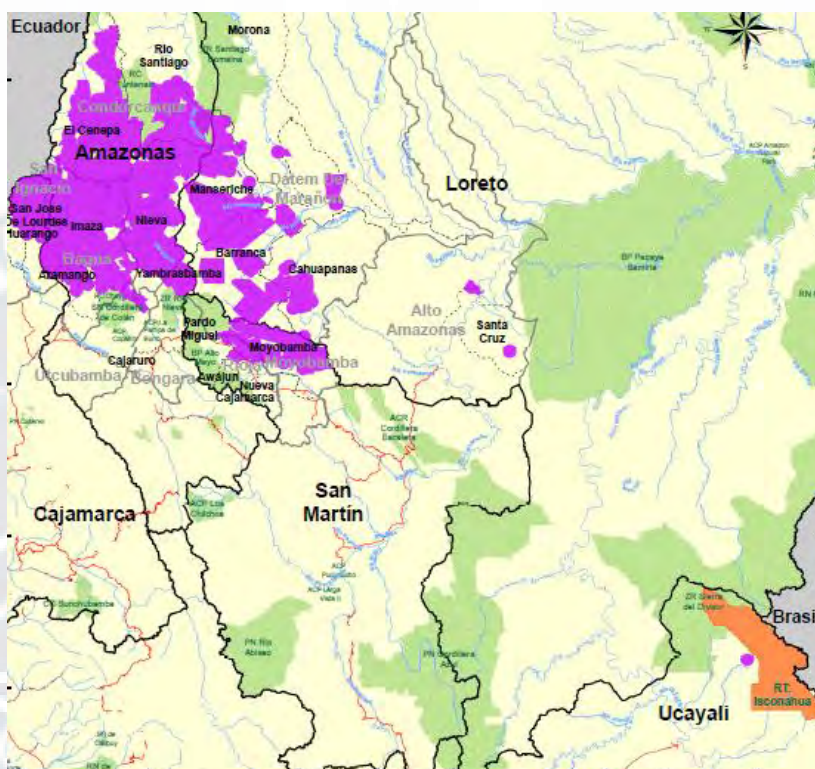


Figura 30. Ubicación geográfica pueblo awajún. Tomado de “Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios,” por Ministerio de Cultura, 2019. (<http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/awaj%C3%BAn>).

La historia del pueblo wampis está relacionada con la del pueblo awajún, con quienes comparten tradición y cultura, como estos últimos son conocidos por su fama de guerreros, de acuerdo a la base de datos oficial de pueblos indígenas u originarios se encuentran ubicados en la zona norte de las regiones de Amazonas y Loreto (ver figura 31), su lengua pertenece al dialecto jíbaro y entre sus principales tradiciones dan mucha importancia a la brujería y el poder de los espíritus (Ministerio de Cultura del Perú, 2019). Las economías de ambas culturas son extractivas - mercantil; teniendo la cultura awajún mayor cercanía al mercado local y un espacio menos intervenido que la de la cultura wampi (Ministerio del Ambiente,

2009); esto presenta oportunidades para el desarrollo de estas poblaciones en beneficio de la provincia de Bagua, a través de una integración de las actividades de las comunidades nativas y el turismo vivencial. Teniendo en cuenta las reformas que promueven el derecho de educación intercultural bilingüe, lingüístico, a la consulta previa y a la identidad, que se encuentran sustentadas en la Ley 29785 de Consulta Previa publicada en el 2011; debido a los sucesos del 5 de junio del 2009 relacionados al levantamiento indígena con el bloqueo de la carretera Fernando Belaunde Terry y los posteriores actos de violencia en la estación N° 6 de Petroperú, que originó protestas públicas contra la Municipalidad Provincial de Bagua (Ministerio de Cultura del Perú 2015).

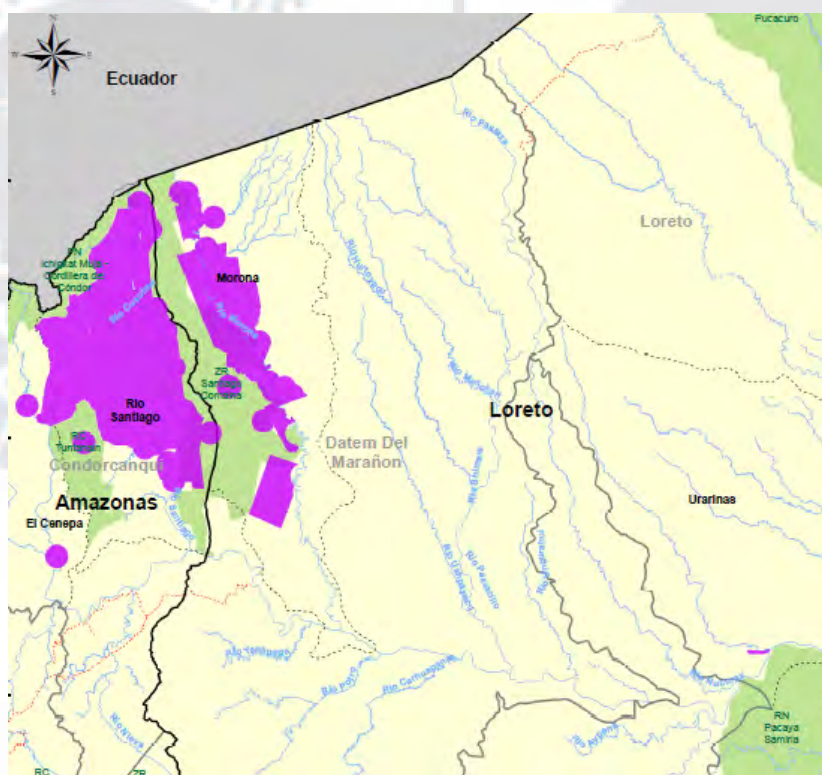


Figura 31. Ubicación geográfica pueblo wampis. Tomado de “Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios,” por Ministerio de Cultura, 2019. (<http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/wampis>).

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En su mayoría, el personal técnico conformante de la planilla de la Municipalidad de Bagua ha sido formado en los institutos de Bagua y de la región Amazonas, mientras que el personal profesional ha sido formado en las universidades de Bagua y de otras regiones del norte del país, como Cajamarca y Chiclayo.

Tabla 17

Índice de Desarrollo Humano distrital de la Provincia de Bagua

Distrito	Índice de Desarrollo Humano	Ranking
Bagua	0.4793	314
Aramango	0.3115	910
Copallín	0.3663	643
El parco	0.4081	492
Imaza	0.2357	1,427
La Peca	0.4872	301

Nota. Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano departamental, provincia y distrital 2012,” por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012. (www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx).

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. El sueldo estipulado para el alcalde provincial es de 5,000 soles, mientras que las dietas para los regidores, son de 1,500 soles; no obstante, estos sueldos deben de ajustarse de acuerdo a recomendaciones elaboradas por la Contraloría General de la República, por considerarse ilegales y resultar desproporcionados para el número de la población de Bagua, por otro lado, la mano de obra local principalmente es no calificada. De acuerdo al censo del 2007, se trata de 45,661 de persona en edad para trabajar de los cuales el 50.8% ha culminado al menos la primaria, 34.5% la secundaria y 14.7% superior, a nivel regional, Bagua es la segunda provincia que tiene mayor nivel educativo.

4.1.2 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Como hemos visto, Bagua sufre de problemas de conectividad, hecho que dificulta sus procesos de gobierno electrónico, así como su integración con los mercados mundiales y el nivel educativo de su población. Sin embargo, los proyectos de instalación de redes de fibra óptica están pensados para revertir esta situación, la Municipalidad de Bagua cuenta con una página web institucional que se encuentra permanentemente actualizada, consignando

información varia, entre ella, la de transparencia económica (<http://munibagua.gob.pe/mpb/#>), esta web informa además sobre la agenda municipal, el pago de arbitrios, historia local y sitios turísticos, por el momento no cuenta con una página de Facebook oficial.

Tabla 18

MEFI de la Municipalidad Provincial de Bagua

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Disponibilidad de biodiversidad, microclima, suelos, bosque y ríos, con alta presencia de lluvia.	0.08	4	0.32
2	Disponibilidad de recursos turísticos culturales y naturales	0.07	4	0.28
3	Disponibilidad de recursos agroindustriales de exportación	0.07	4	0.28
4	Integración vial con mercados nacionales e internacionales	0.06	3	0.18
5	Población mayoritariamente joven, en edad apta para trabajar.	0.07	3	0.21
6	Pueblos indígenas son reconocidos por su relación eficiente con el ecosistema	0.07	3	0.21
7	Cuenta con una cámara de comercio y asociaciones productoras de cacao	0.06	3	0.18
Subtotal Fortalezas		0.48		1.66
Debilidades				
1	Débil oferta de servicios eco turísticos y de turismo rural comunitario e ineficiente infraestructura	0.06	1	0.06
2	Porcentaje alto de mano de obra local no calificada e informal	0.06	1	0.06
3	Baja productividad agrícola, solo el 7% de la superficie es empleado en cultivos	0.07	2	0.14
4	Población con bajos niveles educativos	0.06	2	0.12
5	Nula inversión pública en tecnología e innovación	0.07	1	0.07
6	Conflictos sociales con pueblos indígenas por tenencias de tierras y deforestación.	0.07	2	0.14
7	No cuenta con un posicionamiento ni mercado objetivo	0.06	1	0.06
8	Alto porcentaje de pobreza en la provincia	0.07	1	0.07
Subtotal Debilidades		0.52		0.72
Total		1		2.38

El transporte entre los distritos de la provincia Bagua se realiza para las distancias más lejanas en colectivos (camionetas), la movilidad preferida que circula en las ciudades y comunidades es la moto, seguida por el mototaxi, el cual se ha convertido en una fuente de ingresos para los habitantes; debido a que no solo trasladan pasajeros sino también carga en distancias cortas. Asimismo, en la ciudad hay agencias de viaje como Civa, El Divino, Turismo Jaén, entre otras, que cubren las rutas a las regiones Lambayeque, Cajamarca, Tarapoto y el resto de Amazonas.

4.1.3 Tecnología de investigación y desarrollo (T)

Este es uno de los principales déficits a combatir en Bagua, y es que el rubro de tecnología de investigación y desarrollo no es central en el presupuesto público de la Municipalidad provincial de Bagua ni en las universidades instaladas en dicha provincia, las publicaciones científicas, de tesis universitarias son inexistentes, Bagua ni el departamento Amazonas no cuentan con Centros de Innovación de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE). Sin embargo, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) cuenta con una sede en Bagua, denominada Huarangopampa, que tiene como finalidad fortalecer a la región San Martín, a las provincias de Utcubamba y Bagua en el departamento de Amazonas, Jaén y San Ignacio en Cajamarca y Alto Amazonas en el departamento de Loreto en el desarrollo de las acciones de investigación que ejecuten los programas nacionales y difundir las actividades de transferencia de tecnología y extensión agraria.

En cuanto a tecnologías de riego, para el cultivo del arroz, es básicamente 100% riego por gravedad, esta agua es canalizada en un 80% de las quebradas de Copallín y La Peca, en el caso de ausencia de lluvias se presentan problemas; debido a que el volumen de los canales y quebradas baja al mínimo, por este motivo en las zonas de Bagua y Copallín solo se autoriza sembrar el 60% del área arrocera, esta temporada es conocida como los meses de campaña chica (julio, agosto, setiembre y octubre), mientras que en los meses con fuertes lluvias se

conoce como campaña grande (noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo) y se siembra el 100% de la producción. El 20% restante de las parcelas canalizan el agua del mismo río Utcubamba, en este caso, aunque el caudal del río este bajo pueden participar de ambas campañas en el año, creando estructuras para levantar la rasante hidráulica. En cuanto al café y al cacao, se encuentran ubicados en las partes más altas de las provincias aproximadamente a 900 msnm, el 90% de su cultivo se realiza al secano, es decir con el agua de lluvia, lo que es el riego por goteo aún se encuentra en diseño de prácticas demostrativas para incentivar al agricultor (Agencia Agraria Bagua, 2017).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la MEFI de Bagua (Tabla 18) se identificaron siete factores determinantes de éxito, obteniendo como puntaje ponderado 2.75, lo que significa que Bagua tiene una posición intermedia entre débil y fuerte, lo cual la aleja de los niveles de competitividad requeridos para lograr el éxito.

4.3 Conclusiones

Bagua cuenta con gran variedad de recursos naturales, teniendo como principal característica la biodiversidad, la disposición de suelos y de agua, los mismos que representan una importante ventaja competitiva, a través de los cuales pueden articularse una serie de actividades como el ecoturismo, la producción orgánica con fines de agro exportación y abastecimiento de alimentos, comercio, agroindustria, entre otros. Si bien cuenta con recursos mineros, hidrocarburíferos e hidroenergéticos, los altos impactos socioambientales que genera su explotación, les asignan la característica de no sostenibles. La conectividad vial que está en franco mejoramiento, permitirá dinamizar la economía de Bagua a través de la comercialización de bienes y servicios, y servirá de importante palanca para el desarrollo de actividades turísticas para la población del norte del país; sin embargo, actualmente no cuenta con servicios turísticos bien desarrollados que puedan ofertarse a los visitantes. Es necesario,

además, generar las capacidades necesarias para el desarrollo de servicios ecosistémicos, considerando la alta demanda de estos servicios a nivel mundial debido al cambio climático y a la necesidad de realizar actividades sostenibles.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bagua y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Interés de la Provincia de Bagua

Los intereses están orientados al largo plazo, considerando como horizonte temporal el año 2030, año en el que se espera que Bagua será una provincia líder en la agroexportación sostenible y diversificada, y sea considerada uno de los principales destinos ecoturísticos en el Perú. Con el apalancamiento de estos dos sectores y del mejoramiento de los servicios públicos, se espera que la población pueda desenvolver adecuadamente sus capacidades de desarrollo humano, con lo cual contribuyan al crecimiento de su provincia y se convierta en una de las principales ciudades de la selva norte. En ese sentido, deberán hacer énfasis en la sostenibilidad ambiental, el desarrollo de la producción agropecuaria y la creación de una oferta ecoturística. Estos énfasis desarrollados a través del plan estratégico deberán ser integrados en las herramientas de planificación social y traducidos en políticas públicas, debiendo ser asumidos además por las autoridades y la población de Bagua a fin de poder materializarlos. Los intereses de Bagua serán analizados a través de la Matriz de Interés Organizacional (MIO), la misma que se elaborará luego del análisis de las potencialidades de Bagua y del establecimiento de los principios cardinales.

5.2 Potencial de la Provincia de Bagua

Si bien Bagua no es una provincia hegemónica dentro del país, se hizo mundialmente conocida cuando los pueblos indígenas awajún y wampís, población indígena pertenecientes a la etnia aguaruna, encabezaron procesos de resistencia a favor del respeto de sus derechos al territorio y a la consulta previa en el evento conocido como el Baguazo en el 2009, tras lo cual el Perú entendió la importante contribución de los pueblos indígenas amazónicos a la preservación de los ecosistemas amazónicos, de los bosques y de los ríos. Esta fuerte raigambre cultural de los pueblos indígenas amazónicos, sumados a la abundancia de recursos naturales que alberga su territorio, se constituyen como la principal potencialidad de Bagua. A

continuación, se evaluará el potencial de la provincia de Bagua en función a diferentes indicadores demográficos, geográficos, económicos, tecnológicos, científicos, históricos-psicológicos-sociológicos, organizacionales-administrativos y de seguridad.

5.2.1 Demográfico

Según el censo del 2017 publicado por el INEI la población total de la provincia de Bagua es de 74,100 habitantes, de la cual la capital de Bagua es la ciudad con el mismo nombre y esta cuenta con el mayor número de poblacional 37%, seguida del distrito de Imaza 34%, Aramango 13%, La Peca 8%, Copallin 6% y El Parco 2%. En la provincia de Bagua la población rural alcanza el 53% y la urbana, el 47%. Su población es en su mayoría indígena amazónica y tiene presencia también de población mestiza fruto de las colonizaciones protagonizadas por colonos del norte del país, de las regiones de Cajamarca y Chiclayo principalmente. De acuerdo al censo del 2017, en cuanto al género, la distribución es similar entre la población femenina y masculina, el 33% de la población es infantil menor a 14 años, 63% es población joven-adulta de 14 a 65 años y solo el 4% corresponde a personas mayores a 65 años.

5.2.2 Geográfico

Como vimos anteriormente, la provincia fronteriza de Bagua se encuentra en el norte del país y sus ejes de interconexión están dados a las provincias de la costa norte, adonde se accede actualmente a través de la carretera interoceánica ramal norte, que separa a Bagua de Chiclayo y de los principales puertos del norte del país: Paita (Piura) 437 kilómetros y 7 horas de viaje, Etén (Lambayeque) a 327 km y seis horas de viaje. Bagua se encuentra en el valle del río Utcubamba, que es un afluente del Marañón, su geografía se basa en terrazas, llanuras y colinas de poca altitud y pendientes suaves. Ver Tabla 19.

Es la región de mejores suelos en todo el departamento de Amazonas por lo que es una zona agrícola por excelencia, teniendo como principales productos los cultivos de cacao, café,

arroz y maíz, su clima es muy cálido, moderadamente lluvioso y con amplitud térmica moderada. La media anual de temperatura máxima y mínima (periodo 1966-1980) es 31.7°C y 20.8°C, respectivamente, la precipitación media acumulada anual para el periodo 1966-1980 fue de 674.0 mm. (Instituto Geofísico del Perú), su radiación UV se encuentra a su vez, según el Senamhi, en el valor muy alto, con una puntuación de 10 en una escala del 1 al 20.

Tabla 19

Ubicación Geográfica de las Capitales de Distrito de la Provincia de Bagua

Departamento de Amazonas: Ubicación Geográfica de la capital legal, según provincia y distrito, 2014					
Provincia y distrito	Capital Legal	Categoría	Ubicación geográfica		
			Altitud (msnm.)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Bagua	Bagua	Ciudad	421	05°38'20"	78°31'55"
Aramango	Aramango	Pueblo	531	05°24'56"	78°26'10"
Copallín	Copallín	Pueblo	700	05°40'24"	78°25'22"
El Parco	El Parco	Pueblo	597	05°37'29"	78°28'35"
Imaza	Chiriaco	Pueblo	347	05°09'36"	78°17'25"
La Peca	La Peca	Pueblo	900	05°36'33"	78°26'04"

Nota. Adaptado de “Departamento de Amazonas: población total proyectada,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. (https://www.inei.gob.pe/media/...digitales/.../amazonas_1_3.xls).

De acuerdo a la clasificación de cobertura vegetal del Ministerio del Ambiente, la cobertura que recubre el territorio de Bagua corresponde al tipo *sabana xerica interandina*, se encuentra localizado en las superficies plano-ondulado y piedemonte de la cuenca baja del río Utcubamba (Bagua) o zona de confluencia de los ríos Utcubamba, Chinchipe y Chamaya con el Maraón, departamento de Amazonas, ocupa una superficie de 116,762 ha que representa el 0.09 % del territorio nacional. Está conformado por una mixtura de árboles entre caducifolios y perennifolios, distribuidos de manera dispersa y de porte bajo (< 6 m de alto) que emergen de un estrato arbustivo y de un estrato herbáceo efímero. Entre las especies arbóreas figuran: *eriothecaruizzi* (“pasallo”), *capparisscabrida* (“sapote”), *cappariseucalyptifolia* (“frejolillo”), *cercidiumpraecox* (“palo verde”), *prosopissp.* (“algarrobo”), *bombaxsp.* (“tuncho”) *yjackiniapubescens* (“lisha”) (Minam, 2015).

5.2.3 Económico

El presupuesto público de la Municipalidad Provincial de Bagua ha tenido una tendencia creciente, pero lenta, pasando de S/18 millones en 2011 a S/ 24 millones en 2016, como se puede apreciar en la Tabla 20. Según el proyecto ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2016, el presupuesto por distrito sería el siguiente: Municipalidad de Bagua, S/ 10,018.501, Municipalidad de Imaza S/ 6,774.803, Municipalidad de Aramango S/ 3,184.834, Municipalidad de La Peca S/ 1, 810.374, Municipalidad de Copallin S/ 1,806.246, Municipalidad de El Parco S/ 582.356. Estos recursos se destinan principalmente al gasto administrativo de la Municipalidad, seguido de la protección social y en menor medida destinado a la infraestructura de transporte y saneamiento. Sin embargo, la mayor inversión pública ha venido del gobierno central, la cual se ha destinado a la construcción de carreteras interregionales que atraviesan a la provincia de Bagua, se trata del Corredor El Reposo – Puente Nieva – Saramiriza, Puente Wawico – Santa María de Nieva – Saramiriza y Juan Velasco Alvarado – Nuevo Seasmí. La inversión del circuito significó una inversión de S/ 192.7 millones de soles, inversión pública de este tipo representa una potencialidad en la provincia. En cuanto a la presencia de créditos, en la región de Amazonas se colocaron S/ 480 millones en el año 2015, cifra que duplica lo registrado en el 2010, en la ciudad de Bagua también se observa la otorgación que oscila entre 21.5 y 100 millones de soles, la mayoría de este crédito se encuentra destinado a actividades empresariales (Ministerio de la Producción, 2016).

5.2.4 Tecnológico y científico

Como vimos anteriormente, en Bagua se encuentran las sedes centrales de dos universidades públicas y las filiales de una universidad pública y de otra privada: la Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía y la Universidad de la Amazonía Mario Peláez Bazán, una filial de la Universidad Privada Alas Peruanas y una sede de la

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Asimismo, funcionan 9 institutos que imparten carreras relacionadas a educación superior tecnológica, pedagógica y formación artística, siendo mayormente públicos.

Tabla 20

Distribución del Gasto Público de la Municipalidad Provincial de Bagua en el 2016

Función	Presupuesto
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	13'667,943
Protección Social	3'046,082
Transporte	2'602,762
Agropecuaria	1'708,346
Saneamiento	1'295,340
Ambiente	723,400
Educación	306,500
Salud	262,848
Previsión Social	174,651
Cultura y deporte	139,746
Orden público y seguridad	133,782
Energía	110,214
Turismo	5500
Total	24'177,114

Nota: Adaptado de “Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2016,” por el Congreso de la República (2015). (<http://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/contenido3/ppto-2016-anexo-4-13.pdf>).

Como ya señalamos, la inversión pública en investigación tecnológica y científica a cargo de los gobiernos locales de Bagua es prácticamente inexistente, uno de los centros de investigación asentados en Bagua que contribuye a la investigación en torno a la producción agraria (desarrollo de nuevas variedades, estudio sobre plagas, etc.) es el INIA. Cuenta

además con una oficina del Servicio Nacional de Sanidad Agraria, que realiza también investigaciones en torno a plagas y enfermedades de los productos agropecuarios, si bien existen estos dos centros, son administrados por el gobierno central y no son impulsados por el gobierno local.

De otro lado, en la región de Amazonas solo se ha registrado un proyecto de investigación financiado por Concytec orientado al agro y solo produce el 1% de la investigación doctoral en relación a nivel nacional (Ministerio de la Producción, 2016). Tampoco la región cuenta con Centros de Innovación de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, la más cercana es la que se ubica en Yurimaguas, Loreto, orientada a la pesca.

5.2.5 Histórico, psicológico y sociológico

El proceso de ocupación del territorio de Bagua es extenso y se remonta a la cultura Chachapoyas que habitó la región del mismo nombre entre el año 1,200 y 800 de la era actual; sin embargo, los principales cambios en la ocupación del territorio de Bagua y que configuran su perfil en la actualidad, son recientes:

A partir de 1970, con la promulgación de la Ley de Reforma Agraria y la construcción del eje vial Olmos-Corral Quemado-Chiriyacu-Saramiriza y su variante Bagua-Tarapoto, se producen cambios drásticos en la ocupación del espacio y las estructuras productivas. Por un lado, se aceleran los procesos migratorios siguiendo el curso de las carreteras con la consecuente intervención de extensas áreas boscosas; y, por otro lado, desaparece el sistema de haciendas y la producción agropecuaria a grandes escales dando lugar al inicio del minifundio y producción en pequeñas escalas. Emerge el *boom* de arroz en la zona de Bagua y la extracción maderera en las zonas boscosas (IIAP, 2010, p. 10).

Asimismo, pueden advertirse a raíz de esa ocupación, distintos perfiles poblacionales, como son el frente sociocultural indígena amazónico, el frente sociocultural mestizo regional

y el frente sociocultural de colonos migrantes. Los primeros se caracterizan por la predominancia de la población indígena de origen awajún y wampís. Sus patrones socioeconómicos y culturales de estas poblaciones difieren de las de poblaciones mestizas regionales y colonas, pues persisten actividades tradicionales como la caza, la pesca, la recolección y el cultivo de subsistencia. Los mestizos regionales son población no indígena amazónica (de origen andino o mestizos con largos periodos de permanencia asentada en los caseríos rurales) que forma pequeños poblados están distribuidas de manera dispersa principalmente en las márgenes de las carreteras o trochas carrozables y que al igual que los colonos migrantes, se encuentra articulado al mercado a través de la producción de alimentos principalmente. Estos últimos, son población de migración reciente que se ha asentado en la zona en los últimos 50 años (a partir de la construcción de las vías de penetración hacia la selva) o habiéndose instalado antes, sus patrones socioculturales difieren sustantivamente de los indígenas amazónicos y mestizos regionales, pues están asentados principalmente en trayecto de la carretera Marginal y todas sus vías secundarias, incluyendo el tramo vial del Pongo de Rentema. Son los principales responsables de la mayor cantidad de áreas deforestadas (IIAP, p. 19).

5.2.6 Organizacional y administrativo

El alcalde de la Municipalidad provincial de Bagua es William Nolberto Segura Vargas, del Movimiento Sentimiento Amazonense Regional, electo como regidor provincial el 2014 pero declarado alcalde por el Jurado Nacional de Elecciones, dado que el exalcalde que presidía la lista estaba inhabilitado para postular, su mandato vence el 2018. Segura es un agricultor como la mayoría de la población de Bagua, por lo que en su gestión incide en la repotenciación de la actividad agraria. Institucionalmente, la municipalidad de Bagua apuesta también por mejorar la contribución tributaria de la población a fin de poder contar con más recursos para el gasto público.

5.2.7 Seguridad

Entre las regiones con las menores tasas de criminalidad son Huancavelica, Pasco, San Martín y Amazonas, siendo la cuarta región donde se registraron menos delitos comunes (INEI, 2015). Respecto a los comités de seguridad ciudadana, la Municipalidad de Bagua ha cumplido con las metas del plan de incentivos municipales y ha elaborado su plan de seguridad ciudadana (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2015). Es necesario señalar además la existencia de rondas y otras formas de organización indígena y campesina encargadas de impartir seguridad dentro de sus jurisdicciones, las cuales contribuyen significativamente a la reducción de incidencias y robos. Respecto a los comités de seguridad ciudadana, la Municipalidad de Bagua ha cumplido con las metas del plan de incentivos municipales y ha elaborado su plan de seguridad ciudadana (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2015).

5.3 Principios Cardinales de Bagua

5.3.1 Influencia de las terceras partes

Es un principio referido a que ninguna interacción es enteramente bilateral, pues existen terceros que intervienen, ya sea visible o invisiblemente. Es así que la provincia de Bagua por ser una provincia fronteriza que fue escenario de disputas territoriales con el Ecuador y por haber sido el eje de la resistencia indígena amazónica, genera un enorme interés a nivel nacional e internacional. Es así que existe interacción directa con el Gobierno Regional de Amazonas en primer lugar y con el Ministerio de Relaciones Exteriores debido a los planes de desarrollo transfronterizo que se encuentran en marcha. Asimismo, con el Ministerio del Ambiente debido a la necesidad de conservar los ecosistemas amazónicos que se encuentran en Bagua, así como los ministerios de Energía y Minas (por los yacimientos mineros, hidrocarburíferos y el potencial hidroenergético de Bagua) y con Petroperú debido a la presencia del oleoducto norperuano.

Existe además interés de las provincias vecinas de Bagua, ya sea las de dentro de Amazonas, las de Cajamarca e incluso las de Ecuador, debido a varios factores, entre ellos los lazos culturales existentes entre la población de este sector, así como los vínculos comerciales que existen sobre todo en torno a la producción de cacao y de arroz.

Bagua tiene entre sus principales ventajas comparativas la disposición de abundantes recursos naturales, sobre los cuales pueden establecerse centros de producción agraria y sostenible, así como negocios ecoturísticos que aprovechen la riqueza natural y cultural de la zona. Debido a la inmersión de Bagua dentro del sistema político administrativo nacional, existen otros terceros que también consideran a Bagua dentro de sus rangos de análisis, como el Ministerio de Economía, la Contraloría General de la República, la Sunat y la Policía Nacional del Perú.

5.3.2 Lazos presentes y pasados

Estos lazos se fundan en el pasado y el presente a fin de poderse proyectar al futuro. Como se vio anteriormente, existe una riqueza cultural en la composición poblacional de la provincia de Bagua, la cual convive pese a posibles desencuentros culturales fundados en el aprovechamiento del territorio y de los recursos naturales de la zona. Bagua es considerada como una de las cunas de la resistencia indígena actual y de la defensa de los ecosistemas amazónicos desde el Baguazo.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Las ventajas comparativas de Bagua son analizadas a continuación en relación al costo comparativo de las alternativas políticas existentes. Se propone que la provincia de Bagua deberá analizar y establecer estrategias debidamente reflexionadas con la provincia de Bagua Grande, debido a la hegemonía económica que tiene esta provincia, por tener el mayor movimiento económico del departamento de Amazonas y por tener mayor volumen poblacional. Asimismo, es por Bagua Grande que pasa el trazo principal de la carretera

interoceánica ramal norte y donde se encuentra la mayor cantidad de empresas dedicadas a las cadenas productivas del cacao y del arroz (acopiadoras, peladoras, etc.).

Por otro lado, conviene estrechar lazos con la provincia de Chachapoyas, debido a que en su condición de capital de la región constituye el eje político administrativo de la misma; el estrechamiento de las relaciones con Chachapoyas puede redundar en el impulso a través de políticas públicas impulsadas por el gobierno regional de Amazonas que contribuyan a la consecución de las metas de Bagua consideradas en el presente plan.

5.3.4 Conservación de los enemigos

La competitividad exige creatividad, preparación, innovación a fin de mejorar la productividad y se aprovechen mejor los recursos –del tipo que sean- disponibles. En el caso de Bagua, las provincias vecinas tienen mayor desarrollo productivo como Jaén, Bagua Grande, Nuevo Cajamarca, Pedro Ruiz y San Ignacio, o han desarrollado circuitos turísticos de gran demanda como Chachapoyas, por lo que se consideran competidores directos, dado que han desarrollado mayor competitividad en los ítems mencionados y por haberse articulado mejor con las cadenas productivas de sus rubros. Una de las ventajas de Bagua es formar parte de los nodos de producción de cacao señalados por el Banco Mundial que cuentan con grandes potencialidades de crecimiento dentro del Perú.

5.4 Los Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Estos están en función de la visión considerada al inicio del plan, en el Capítulo II y son el resultado del análisis de diferentes factores como el entorno y los intereses de la provincia de Bagua, considerando fundamentalmente los siguientes ítems: ecoturismo, agroindustria, producción orgánica, sostenibilidad ambiental, conexión vial, investigación, economía y desarrollo de capacidades de la población. Es necesario señalar que las provincias referentes consideradas en el presente plan han sido seleccionadas debido a que brindan posibilidades de comparación debido a su producción agropecuaria o al desarrollo de oferta

turística y de posicionamiento a nivel país. A fin de emular el éxito de las provincias referentes consideradas buscando alcanzar el desarrollo de la población de Bagua, y considerando principios fundamentales del planeamiento estratégico, se consideran los siguientes objetivos de largo plazo, los mismos que procuran ser medibles, contables, realistas, alcanzables, jerarquizados, desafiantes, congruentes y temporales, sin perder la intención de ser ambiciosos a la vez.

5.4.1 OLP1

Para el año 2030, la productividad de cacao alcanzará 1,200 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 468.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

5.4.2 OLP2

Para el año 2030, la productividad de café alcanzará 1,000 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la Agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 444.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

5.4.3 OLP3

Al 2030, Bagua se ubicará dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional incrementando de un total de 80,900 según datos del año 2016 (INEI, 2018) hasta un total 154,009 sustentado por un incremento anual proyectado a razón 5.8% de turistas anuales.

5.4.4 OLP4

Al 2030, Bagua mejorará su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10.5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016)

hasta 43.15%, sustentado por un incremento anual proyectado a razón de 12.5% anual para comprensión de lectura.

5.4.5 OLP5

Para el año 2030, Bagua elaborará productos derivados de cacao pasando del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo, ya que en la actualidad carece de plantas de procesamiento (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

Tabla 21

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés de la Provincia de Bagua	Vital (Peligroso)	Intensidad del interés	
		Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Protección de los recursos naturales y el medio ambiente ante el cambio climático.	Región Amazonas	Ministerio del Ambiente	(Petroperu)
2. Mejoramiento de la producción de café y cacao.	Región Amazonas, Región Cajamarca, Región Loreto	Ministerio de Agricultura y Riego	(Ecuador)
3. Desarrollo de una oferta ecoturística y comunitaria, creando una imagen de Bagua a proyectarse en el mundo.	Región Amazonas, Región Cajamarca, Región Loreto	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	
4. Promoción de los clúster turísticos y de productividad agrícola.	Región Amazonas, Región Cajamarca, Región Loreto	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Economía y Finanzas	(Sector Informal)
5. Desarrollo de la cultura lectora.	Región Amazonas	Ministerio de Educación	

Nota. Los intereses opuestos figuran entre paréntesis.

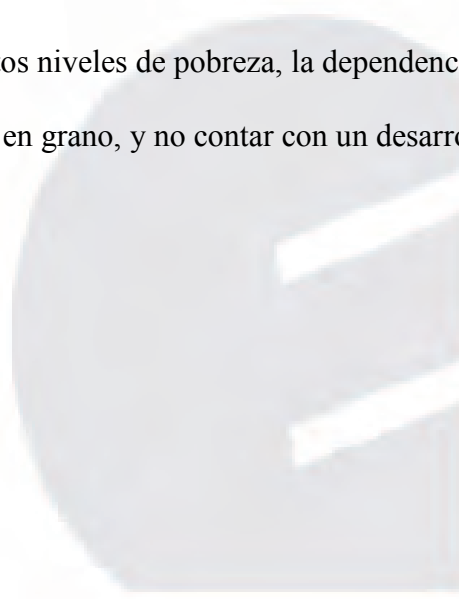
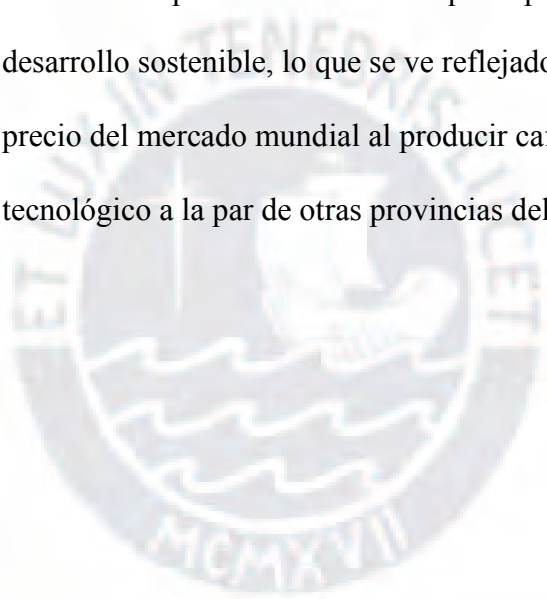
5.5 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 21 se presentan los intereses organizacionales de Bagua. Se han identificado la intensidad de los intereses de diversos grupos de interés, encabezados por los pobladores, diversas entidades gubernamentales y del sector privado.)

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo están alineados a alcanzar la visión planteada para la provincia de Bagua, fueron considerados teniendo en cuenta las potencialidades de la

provincia, buscando que sus principales actividades económicas sean competitivas como el caso del turismo, el desarrollo de la industria de productos derivados para el cacao, el aumento de calidad del café a través de la certificación de orgánica, sumado al incremento de las tierras cultivadas y la capacidad productos de kilogramo por hectárea de estos dos productos, a su vez se busca mejorar la educación en nivel secundario en lo que es matemática y comprensión de lectura para desarrollo de sus habitantes y, de esta forma, crear la base para profesionales, fomentando el bienestar en la provincia de Bagua y mejorando los estándares de vida de la población. Debido a que la provincia hasta el momento no ha encontrado un desarrollo sostenible, lo que se ve reflejado en los altos niveles de pobreza, la dependencia al precio del mercado mundial al producir café y cacao en grano, y no contar con un desarrollo tecnológico a la par de otras provincias del Perú.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo abordaremos las estrategias que nos permitirán alcanzar la visión planteada para la provincia de Bagua, para lo cual se utilizará la información producida en las matrices anteriores, como la MEFE, MEFI, entre otras; a su vez, se elaborarán nuevas como la MFODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); MPEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción); la MBGC, que fue diseñada por Boston Consulting Group; MIE (Matriz Interna-Externa); MGE (Matriz Gran Estrategia); la MDE (Matriz de Decisión Estratégica), que se encarga de juntar la información de las anteriores matrices, para medir cuales han sido las estrategias que han sido identificadas con mayor frecuencia.

Las matrices nos servirán como guía para definir las estrategias apropiadas, tomando en cuenta las características externas e internas, para que conjuntamente con los objetivos a largo plazo se puedan aplicar en el desarrollo del plan estratégico.

6.1 Matriz FODA

Para la realización de esta matriz hacemos uso de la información generada en las matrices MEFI y MEFE, donde se combinarán las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y debilidades (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Según D'Alessio (2016), “a diferencia de las demás matrices, una gran virtud de la MFODA es que genera estrategias externas específicas, lo que ayudará mucho en el trabajo con las otras matrices que generan estrategias externas alternativas” (p.274), lo que el autor quiere indicar que esta matriz es la más importantes porque analiza los factores externos e internos que moldearán las estrategias a seguir.

Tabla 22

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades		
		1	Disponibilidad de biodiversidad, microclimas, suelos, bosque y ríos, con alta presencia de lluvia	1	Débil oferta de servicios ecoturísticos y de turismo rural comunitario e ineficiente infraestructura.	
		2	Disponibilidad de recursos turísticos culturales y naturales	2	Porcentaje alto de mano de obra local no calificada e informal	
		3	Disponibilidad de recursos agroindustriales de exportación	3	Baja productividad agrícola, solo el 7% de la superficie es empleado en cultivos	
		4	Integración vial con mercados nacionales e internacionales	4	Población con bajos niveles educativos	
		5	Población mayoritariamente joven, en edad apta para trabajar	5	Nula inversión pública en tecnología e innovación	
		6	Pueblos indígenas son reconocidos por su relación eficiente con el ecosistema	6	Conflictos sociales con pueblos indígenas por tenencias de tierras y deforestación	
		7	Cuenta con una cámara de comercio y asociaciones productoras de cacao	7	No cuenta con un posicionamiento ni mercado objetivo	
				8	Alto porcentaje de pobreza en la provincia	
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO		
	1	Alta demanda de recursos agrícolas como el café y el cacao en el mercado mundial.	E1	Crear la ruta ecoturística del Cacao, considerando turismo ecológico (avistamiento de aves, paisajes, fauna y flora silvestre), de aventura (<i>trekking, mountain bike, canopy</i> , etc.), étnico-cultural (parcelas de cacao, plantas procesadoras, comunidades indígenas) y místico (medicina tradicional) (F1-F3,F5,F6,O1-O3,O5,O6).	E6	Celebrar convenios con la empresa Arellano Marketing para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica a través de su programa EducAr (D1-D4, D7, D8, O1, O3, O4-O7, O9).
	2	Incremento de la demanda turística de destinos ecológicos y de aventura, por incentivo de políticas nacionales.	E2	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café (F1-F4,F7,O1-O6,O8,O9).	E7	Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación online, a través de módulos de aprendizaje (D4, D5, D8, O4, O5, O7).
	3	Interés de los inversionistas por abundancia de recursos naturales	E3	Brindar una oferta de productos agrícola diversificada, enfocando los productos derivados al mercado internacional y los de grano al nacional. (F1, F3-F5, F7, O1, O3, O4, O6, O9).	E8	Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria (D2, D3, D4, D5, D8).
	4	Integración económica mundial	E4	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados (F1, F3,F4, F5, F7, O1, O3, O4, O6, O8, O9).	E9	Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional (D1, D5, D7,D8, O1-O9).
	5	Acceso a internet a nivel mundial.	E5	Penetración del mercado ecuatoriano del cacao, realizando convenios con la empresa G. W. Yinchang & Cia. para la logística de distribución hasta el punto de exportación marítimo en Piura. (F1, F3-F5, F7, O1, O3, O4, O6, O8, O9).	E10	Implementar un clúster turístico a través de la Municipalidad Provincial de Bagua con la participación de las comunidades indígenas, empresas de transportes locales, alojamientos, instituciones financieras, restaurantes, agencias de viajes locales, y guías turísticos (D1, D2, D6, D7, D9,O1-O3, O6).
	6	Crecimiento del producto bruto interno en un rango del 3.5% al 4% para los siguientes cuatro años.			E11	Construir la infraestructura de turismo aéreo para avionetas que permitirá acceso a atractivos turísticos de forma segura y rápida. (D1, D2, D8, O2,O6).
	7	Redistribución del gasto público nacional, orientado a la educación				
	8	Acuerdos multilaterales y bilaterales con comunidades internacionales.				
	9	Incremento de exportaciones tradicionales y no tradicionales				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA		
	1	Desregulación ambiental	E12	Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia, para su protección; debido a que conforman parte de la oferta turística de la provincia (F1, F6, A1, A2, A4, A5).	E15	Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua (D2, D4,D8, A4, A6).
	2	Debilidad institucional en la evaluación del impacto ambiental, fiscalización y remediación ambiental	E13	Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales (F1- F3,A3-A6).	E16	Crear centro de investigación del grano del cacao y café, en conjunto con el INIA, universidades y empresas exportadoras locales (D3, D5, A4, A5).
	3	Desaceleración económica mundial	E14	Realizar convenios con instituciones especialistas en materia de cambio climático como la Universidad Agraria de la Molina y SENAMHI, para crear un instituto de investigación en Bagua (F1, F2, F4, F6, A1, A2, A4, A5).	E17	Desarrollar e implementar una cadena de valor vinculada a los productos agro industriales de la región para generar puestos de trabajo (D3, D8, A3, A6).
	4	Deficitaria inversión pública en educación, investigación y desarrollo			E18	Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito a través de asesorías brindadas por banco BBVA Perú (D2, D3, D8, A3, A4, A6).
	5	Alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático				
	6	Porcentaje alto de empleo informal.				

De la combinación de estas consideraciones se obtuvieron las estrategias planteadas para el desarrollo de la provincia de Bagua, y del emparejamiento en el cuadrante de fortalezas para aprovechar oportunidades (FO) se obtuvo cinco estrategias; del emparejamiento fortalezas para evitar amenazas (FA) se identificó tres estrategias; en el cuadrante debilidades que se mejoran con las oportunidades (DO) se planteó seis estrategias; y finalmente del cuadrante debilidades y amenazas (DA) se obtuvo cuatro estrategias. Estas estrategias identificadas, son los insumos de salida de MFODA y brindarán información para las siguientes matrices, del análisis se obtuvieron las siguientes estrategias.

- Estrategia 1 (E1): Crear la ruta ecoturística del cacao, considerando turismo ecológico (avistamiento de aves, paisajes, fauna y flora silvestre), de aventura (*trekking, mountainbike, canopy, etc.*), étnico-cultural (parcelas de cacao, plantas procesadoras, comunidades indígenas) y místico (medicina tradicional).
- Estrategia 2 (E2): Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.
- Estrategia 3 (E3): Brindar una oferta de productos agrícola diversificada, enfocando los productos derivados al mercado internacional y los de grano al nacional.
- Estrategia 4 (E4): Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.
- Estrategia 5 (E5): Penetración del mercado ecuatoriano del cacao, realizando convenios con la empresa G. W. Yinchang & Cia. para la logística de distribución hasta el punto de exportación marítimo en Piura.
- Estrategia 6 (E6): Celebrar convenios con la empresa Arellano Marketing para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica a través de su programa EducAr.

- Estrategia 7 (E7): Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación online, a través de módulos de aprendizaje.
- Estrategia 8 (E8): Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.
- Estrategia 9 (E9): Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.
- Estrategia 10 (E10): Implementar un clúster turístico a través de la Municipalidad Provincial de Bagua con la participación de las comunidades indígenas, empresas de transportes locales, alojamientos, instituciones financieras, restaurantes, agencias de viajes locales, y guías turísticos.
- Estrategia 11 (E11): Construir la infraestructura de turismo aéreo para avionetas que permitirá acceso a atractivos turísticos de forma segura y rápida.
- Estrategia 12 (E12): Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia, para su protección; debido a que conforman parte de la oferta turística de la provincia.
- Estrategia 13 (E13): Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.
- Estrategia 15 (E15): Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.
- Estrategia 16 (E16): Crear centro de investigación del grano del cacao y café, en conjunto con el INIA, universidades y empresas exportadoras locales.
- Estrategia 17 (E17): Desarrollar e implementar una cadena de valor vinculada a los productos agro industriales de la región para generar puestos de trabajo.

- Estrategia 18 (E18): Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito a través de asesorías brindadas por banco BBVA Perú.

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

Esta matriz analiza las posiciones estratégicas de la provincia, se divide en dos grupos, en primer lugar, se encuentra la posición estratégica interna que a su vez se compone de dos factores determinantes: la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y en segundo lugar, la posición estratégica externa compuesta por la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria. Una vez ponderados los valores que se ingresan a la matriz, se realiza una gráfica de ejes, los cuales forman cuatro cuadrantes, asociados cada uno a una postura estratégica: agresivo, conservador, defensivo o competitivo. Según D'Alessio (2016), “la MPEYEA es una excelente herramienta si se llega a conocer bien su manejo como a realizar un buen análisis de los polígonos y vectores resultantes. El uso de las plantillas se verá facilitado si se han hecho buenos análisis exterior e internos” (p. 281), con esta herramienta se establecerá cuál es la postura actual de la provincia de Bagua.

El análisis de matriz PEYEA permite identificar que la provincia de Bagua debe asumir una postura competitiva; debido a que al desarrollarse su industria tiene mucho potencial en un entorno con poca estabilidad, las estrategias que se alinean a esta postura son las que se presentan a continuación.

- Estrategia 2 (E2): Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.
- Estrategia 4 (E4): Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.

- Estrategia 5 (E5): Penetración del mercado ecuatoriano del cacao, realizando convenios con la empresa G. W. Yinchang & Cia. para la logística de distribución hasta el punto de exportación marítimo en Piura.
- Estrategia 6 (E6): Celebrar convenios con la empresa Arellano Marketing para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica a través de su programa EducAr.
- Estrategia 8 (E8): Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.
- Estrategia 9 (E9): Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.
- Estrategia 10 (E10): Implementar un clúster turístico a través de la Municipalidad Provincial de Bagua con la participación de las comunidades indígenas, empresas de transportes locales, alojamientos, instituciones financieras, restaurantes, agencias de viajes locales, y guías turísticos.
- Estrategia 13 (E13): Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.
- Estrategia 15 (E15): Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.
- Estrategia 17 (E17): Desarrollar e implementar una cadena de valor vinculada a los productos agro industriales de la región para generar puestos de trabajo.
- Estrategia 18 (E18): Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito a través de asesorías brindadas por banco BBVA Perú.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2016), “esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del Mercado relativo a la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (p.288). Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes, el primero conocido como signo de interrogación tiene como características productos con una participación baja en el mercado, aunque este último se encuentre en crecimiento y tienen altas necesidades de efectivo, el segundo cuadrante pertenece a las estrellas, que tienen como propiedades tener una alta participación en el mercado y un alto crecimiento, en tercer lugar se encuentran las vacas lecheras, que aunque tienen una alta participación compiten en una industria de bajo crecimiento y generan ingresos, finalmente están los productos del cuarto cuadrante clasificados como perros que tienen una baja participación y compiten en un crecimiento lento, para este último tipo de productos es preferible retirarse o parar la producción, debido al gasto de recursos sin rentabilidad, para el caso de la provincia de Bagua se estará analizando los principales productos agrícolas de la provincia, y la industria del turismo en la misma.

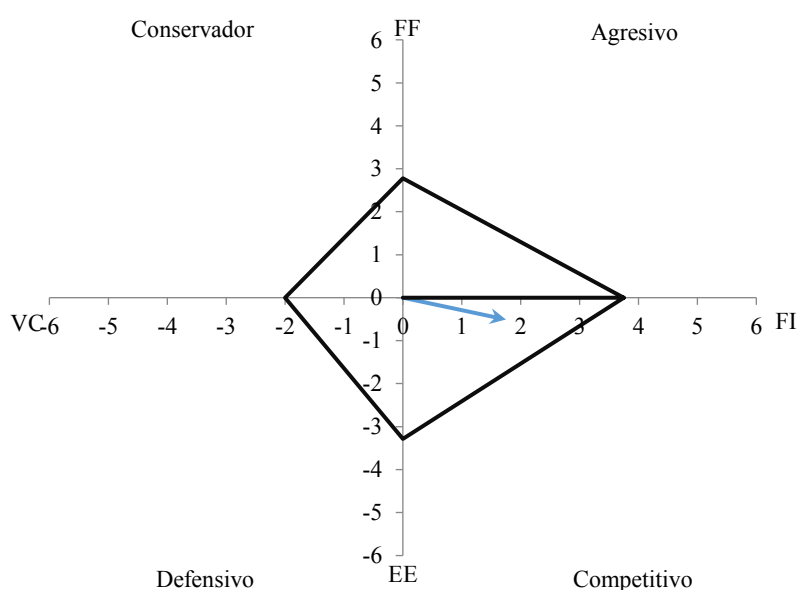


Figura 32. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla 23

Factores Determinantes de Éxito en Cuanto a la Industria y Organización

Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
1. Retorno de la inversión	4
2. Apalancamiento financiero	3
3. Liquidez	3
4. Capital de trabajo	3
5. Flujo de caja	3
6. Facilidad de salida al mercado	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Rotación de inventarios	2
9. Economía de escala	2
FF = 2.78	2.78
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Participación en el mercado	-4
2. Calidad de producto	-2
3. Ciclo de vida del producto	-2
4. Lealtad del consumidor	-5
5. Utilización de la capacidad de los competidores	-5
6. Conocimiento tecnológico	-4
7. Control sobre proveedores y distribuidores	-6
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	-4
VC = 4 - 6 = -2	-4
Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
1. Cambios tecnológicos	-4
2. Tasa de inflación	-2
3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Rango de precios	-2
5. Barrera de Entrada al mercado	-3
6. Rivalidad / Presión competitiva	-4
7. Elasticidad de precios de la demanda	-2
EE = 2.71 - 6 = - 3.29	-2.71
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Potencial de crecimiento	6
2. Potencial de utilidades	4
3. Estabilidad financiera	5
4. Utilización de recursos	4
5. Intensidad de capital	3
6. Facilidad de entrada al mercado	3
7. Productividad, utilización de la capacidad	3
8. Poder de negociación de los productores	2
FI = 3.75	3.75
X = VC y FI = (-2) + (3.75) = 1.75	
Y = FF y EE = (2.78) + (-3.29) = -0.51	

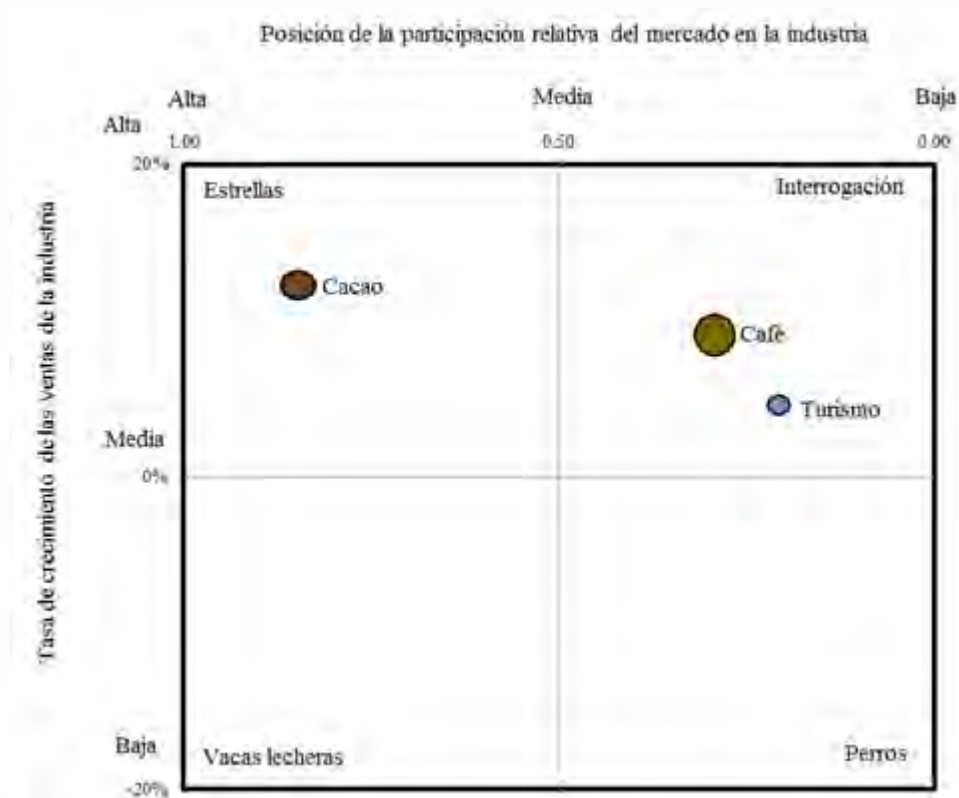


Figura 33. Matriz Boston Consulting Group para Bagua.

De acuerdo al análisis realizado en esta matriz el producto cacao es identificado como estrella por lo que se implementarían las siguientes estrategias:

- Estrategia 2 (E2): Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.
- Estrategia 3 (E3): Brindar una oferta de productos agrícola diversificada, enfocando los productos derivados al mercado internacional y los de grano al nacional.
- Estrategia 4 (E4): Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.
- Estrategia 5 (E5): Penetración del mercado ecuatoriano del cacao, realizando convenios con la empresa G. W. Yinchang & Cia. para la logística de distribución hasta el punto de exportación marítimo en Piura.

- Estrategia 6 (E6): Celebrar convenios con la empresa Arellano Marketing para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica a través de su programa EducAr.
- Estrategia 7 (E7): Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación *online*, a través de módulos de aprendizaje.
- Estrategia 8 (E8): Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.
- Estrategia 9 (E9): Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.
- Estrategia 12 (E12): Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia, para su protección; debido a que conforman parte de la oferta turística de la provincia.
- Estrategia 14 (E14): Realizar convenios con instituciones especialistas en materia de cambio climático como la Universidad Agraria de la Molina y SENAMHI, para crear un instituto de investigación en Bagua.
- Estrategia 15 (E15): Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.
- Estrategia 16 (E16): Crear centro de investigación del grano del cacao y café, en conjunto con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), universidades y empresas exportadoras locales.
- Estrategia 17 (E17): Desarrollar e implementar una cadena de valor vinculada a los productos agro industriales de la región para generar puestos de trabajo.

- Estrategia 18 (E18): Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito a través de asesorías brindadas por banco BBVA Perú.

El producto turismo ha sido identificado como una interrogante, es decir, aunque actualmente solo representa el 5% de las actividades económicas de la provincia, el crecimiento de su mercado es alto debido al aumento en el porcentaje de turistas que visitan al Perú cada año, en especial el tipo de turista que busca una alternativa diferente vinculada a la naturaleza y ecología; esta última se presenta como una oportunidad para que este producto pueda ser clasificado como una estrella o vaca lechera, pero se necesitará de una fuerte inversión, desarrollo de infraestructura y capacitación de los habitantes, para este cuadrante se implementarían las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Crear la ruta ecoturística del cacao, considerando turismo ecológico (avistamiento de aves, paisajes, fauna y flora silvestre), de aventura (*trekking*, *mountainbike*, *canopy*, etc.), étnico-cultural (parcelas de cacao, plantas procesadoras, comunidades indígenas) y místico (medicina tradicional).
- Estrategia 10 (E10): Implementar un clúster turístico a través de la Municipalidad Provincial de Bagua con la participación de las comunidades indígenas, empresas de transportes locales, alojamientos, instituciones financieras, restaurantes, agencias de viajes locales, y guías turísticos.
- Estrategia 13 (E13): Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.

En lo que respecta a los productos café y arroz, ambos son identificados como interrogantes debido a que tienen una alta tasa de crecimiento, pero una participación de mercado no tan significativa, siendo los dos cultivos con mayor número de hectáreas en la

provincia, en el caso del primero la presencia de fuertes plagas en la región han mermado su producción, y ambos se ven afectados por el precio a nivel internacional.

6.4 Matriz Interna- Externa (MIE)

Esta matriz utiliza los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos y de la matriz de los factores internos, se divide en un total de nueve cuadrantes o celdas, cada una con una recomendación y estrategias diferentes. En el caso de las celdas I, II y IV se recomienda crecer y construir utilizando estrategias intensivas y de integración, en los cuadrantes III, V y VIII retener y mantener, es decir, se adopta una estrategia de penetrar el mercado y desarrollar de productos, y finalmente en las tres últimas celdas, VI, VIII y IX se recomienda estrategias defensivas para cosechar y/o desinvertir. De acuerdo a D'Alessio (2016), “la MIE ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados” (p. 294). Como resultado de esta matriz para la provincia de Bagua se obtuvo para el MEFI 2.38 y el MEFE 3.51, por lo que se encuentra ubicada en la celda II de la Matriz Interna-Externa, por lo que el plan estratégico debe utilizar estrategias con enfoque a invertir selectivamente y construir, buscando desarrollar y mejorar nuevas actividades económicas para la provincia respaldadas por una sólida base en educación y así mismo sea modelo para las regiones que se encuentran alrededor, por lo que las estrategias a implementar son las siguientes:

- Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.
- Ampliar la superficie empleada en cultivos.
- Crear productos derivados del café y el cacao en fábricas industriales.

- Crear centro de investigación del grano del cacao y café, en conjunto con el INIA, universidades y empresas exportadoras locales.
- Crear la ruta ecoturística del cacao, considerando turismo ecológico (avistamiento de aves, paisajes, fauna y flora silvestre), de aventura (*trekking, mountainbike, canopy*, etc.), étnico-cultural (parcelas de cacao, plantas procesadoras, comunidades indígenas) y místico (medicina tradicional).

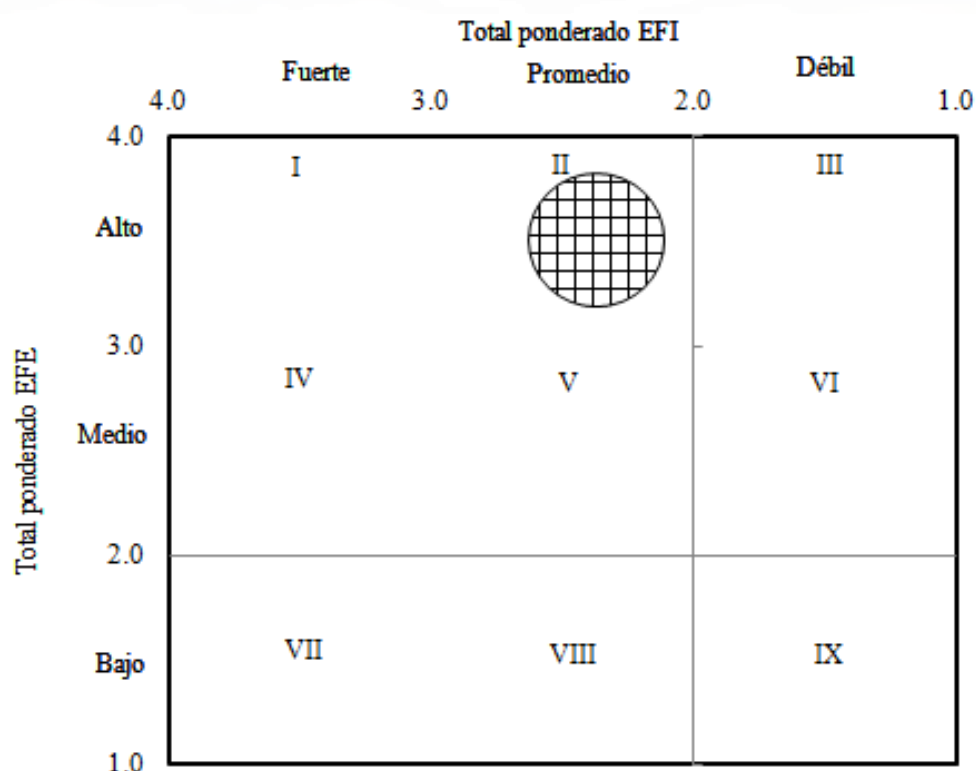


Figura 34. Matriz interna externa para el café peruano.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia

Al respecto de esta matriz D'Alessio (2016), señaló que “el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 296). La matriz está compuesta por cuatro cuadrantes, con estrategias asignadas de acuerdo de acuerdo a la posición indicada, en el caso de la provincia de Bagua, esta se encuentra en el primer cuadrante, es decir tiene una posición competitiva fuerte en un

mercado de rápido crecimiento, por lo que las estrategias que se deben utilizar deben seguir lineamientos que busquen aprovechar esta posición, invertir en tecnología, mejorar la educación, potenciar productos de la región como el café y el cacao con diferentes actividades agrícolas y relacionadas al turismo, lo que le permitirá a la provincia de Bagua crecer en competitividad.

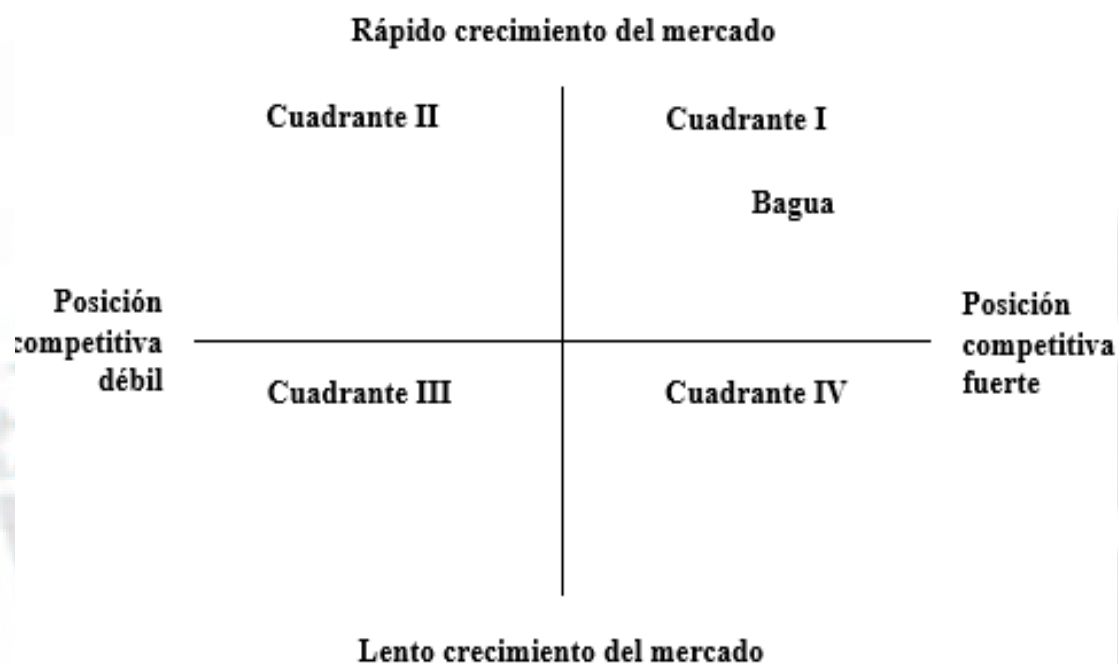


Figura 35. Matriz de la gran estrategia para Bagua.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz nos permite identificar las estrategias que cumplen el criterio de selección de repetirse hasta tres veces o más en las matrices anteriormente desarrolladas, a fin de seleccionar aquellas que revistan mayor importancia, también son conocidas como estrategias retenidas, las que no tienen este grado de repetición se colocan como estrategias de contingencia. En el caso de la provincia de Bagua se han obtenido los siguientes resultados, las estrategias FO1, FO3, DO7, DO11, FA12, FA14 y DA16 pasan a ser de contingencias y las demás, que han más de tres repeticiones, estrategias retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE sirve para clasificar las estrategias retenidas luego de haber pasado por la MDE, es decir, nos ayuda a conseguir una lista priorizada de estrategias al confrontarlas con los factores claves externos e internos. Como resultado de aplicar esta técnica analítica se obtiene las mejores estrategias a ser aplicadas a la provincia de Bagua (ver Tabla 25).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz Rumelt, al igual que la matriz CPE, forman parte de la tercera fase de evaluación de estrategias; se aplica esta técnica sobre aquellas estrategias retenidas luego de la matriz CPE. La evaluación que se realiza en las estrategias retenidas consiste en validar que estas cumplan con los cuatro criterios planteados que se listan a continuación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Lo recomendable es aprobar únicamente todas las estrategias que cumplen los cuatro criterios, y si en caso se decide utilizar una estrategia que no cumpla con todos los criterios, se corre el riesgo de perturbar durante el proceso de implementación el desempeño de otras estrategias o áreas de la organización (ver Tabla 26).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Al igual que la MR, la ME forma parte de la Fase tres del proceso de evaluación de estrategias. Esta matriz pretende asegurar que las estrategias seleccionadas cumplan ciertos criterios relacionados: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarios. Según la evaluación realizada a las estrategias seleccionadas podemos apreciar que todas cumplen con los criterios mencionados (ver Tabla 27).

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica para Bagua

Origen	N. °	Estrategia	Estrategia externa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO	1	Crear la ruta ecoturística del cacao, considerando turismo ecológico (avistamiento de aves, paisajes, fauna y flora silvestre), de aventura (<i>trekking, mountainbike, canopy</i> , etc.), étnico-cultural (parcelas de cacao, plantas procesadoras, comunidades indígenas) y místico (medicina tradicional).	Diversificación concéntrica	X				X	2
FO	2	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.	Intensiva de desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO	3	Crear productos derivados del café y el cacao en fábricas industriales.	Diversificación concéntrica	X				X	2
FO	4	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.	Intensiva de desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO	5	Penetrar el mercado ecuatoriano del cacao.	Intensiva de desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
DO	6	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
DO	7	Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación <i>online</i> , a través de módulos de aprendizaje.	Defensiva aventura conjunta	X		X			2
DO	8	Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
DO	9	Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.	Intensiva de penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
DO	10	Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
DO	11	Construir la infraestructura de turismo aéreo para avionetas.	Diversificación horizontal	X					1
FA	12	Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia.	Defensiva aventura conjunta	X		X			2
FA	13	Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
FA	14	Realizar convenios con universidades especialistas en materia de cambio climático, para crear un instituto de investigación en Bagua.	Defensiva aventura conjunta	X		X			2
DA	15	Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
DA	16	Crear centro de investigación del grano del cacao y café, en conjunto con el INIA, universidades y empresas exportadoras locales.	Defensiva aventura conjunta	X		X			2
DA	17	Ampliar la superficie empleada en cultivos.	Intensiva penetración del mercado	X	X	X	X	X	5
DA	18	Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito.	Intensiva de desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5

Tabla 25

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para Bagua

Factores clave	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.		Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.		Penetrar mercado ecuatoriano del cacao.		Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.		Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.		Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.		Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas		Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.		Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.		Ampliar la superficie empleada en cultivos.		Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito.		
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades																							
Alta demanda de recursos agrícolas como el café y el cacao en el mercado mundial	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	
Incremento de la demanda turística de destinos ecológicos y de aventura, por incentivo de políticas nacionales	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Interés de los inversionistas por abundancia de recursos naturales	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	
Integración económica mundial	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
Acceso a internet a nivel mundial	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	
Crecimiento del producto bruto interno en un rango del 3.5% al 4% para los siguientes cuatro años	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	
Redistribución del gasto público nacional, orientado a la educación	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	
Acuerdos multilaterales y bilaterales con comunidades internacionales	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Incremento de exportaciones tradicionales y no tradicionales	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	
Amenazas																							
Desregulación ambiental	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	
Debilidad institucional en la evaluación del impacto ambiental, fiscalización y remediación ambiental	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
Desaceleración económica mundial	3	0.54	2	0.36	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	2	0.36	1	0.18	
Deficitaria inversión pública en educación, investigación y desarrollo	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	
Alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	
Porcentaje alto de empleo informal	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06	
Fortalezas																							
Disponibilidad de biodiversidad, microclimas, suelos, bosque y ríos, con alta presencia de lluvia	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	
Disponibilidad de recursos turísticos culturales y naturales	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	
Disponibilidad de recursos agroindustriales de exportación	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
Integración vial con mercados nacionales e internacionales	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	
Población mayoritariamente joven, en edad apta para trabajar	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	
Pueblos indígenas son reconocidos por su relación eficiente con el ecosistema	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	
Cuenta con una cámara de comercio y asociaciones productoras de cacao	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	
Debilidades																							
Débil oferta de servicios ecoturísticos y de turismo rural comunitario, e ineficiente infraestructura	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
Porcentaje alto de mano de obra local no calificada e informal	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	
Baja productividad agrícola, solo el 7% de la superficie es empleado en cultivos	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	
Población con bajos niveles educativos	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
Nula inversión pública en tecnología e innovación	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	
Conflictos sociales con pueblos indígenas por tenencias de tierras y deforestación	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	
No cuenta con un posicionamiento ni mercado objetivo	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	
Alto porcentaje de pobreza en la provincia	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	
Suma del puntaje total del grado de atracción		5.27		5.07		4.69		5.03		5		5.05		5.07		3.63		4.23		5.26		3.95	

Tabla 26

Matriz de Rumelt para la Provincia de Bagua

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
3	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
4	Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
5	Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
6	Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
7	Ampliar la superficie empleada en cultivos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación, se exponen las estrategias clasificadas como (a) estrategias retenidas y (b) estrategias de contingencia. Esta clasificación se logra luego de aplicar las distintas matrices (MCPE, MR, ME).

Las estrategias retenidas del proceso estratégico son:

- Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.
- Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.

- Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.
- Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.
- Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.
- Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas.
- Ampliar la superficie empleada en cultivos.

El segundo y tercer grupo de estrategias de contingencia son las siguientes:

- Penetrar el mercado ecuatoriano del cacao.
- Celebrar convenios interinstitucionales (con municipalidades, cámaras de comercio, gremios empresariales, colegios profesionales del nororiente) para la creación de circuitos turísticos biregionales.
- Crear un sistema de incentivos, en alianza con el sector privado, para mejorar las capacidades educativas y ciudadanas de la población de Bagua.
- Capacitar a los productores agrícolas y comercializadores en creación de empresa y acceso al crédito.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo permite verificar cuáles serán los objetivos de largo plazo que se alcanzarán con cada una de las estrategias finales (estrategias retenidas); para ello se muestra la Tabla 28, que muestra las relaciones existentes en dicha matriz.

Tabla 27

Matriz de Ética para la Provincia de Bagua

	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.	Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria	Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.	Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas.	Ampliar la superficie empleada en cultivos.
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	P	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho a hablar diferente	N	N	N	N	N	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso Justicia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la distribución	J	J	N	J	J	J	J
Equidad en la distribución	J	J	N	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos: P=Promueve, N=Neutral, V=Viola. Justicia: J=Justo, N=Neutral, I=Injusto. Utilitarismo: E=Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial.

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Bagua

Para el 2030, Bagua será una de las cinco provincias que lideren la producción de café y cacao en el país de forma sostenida, así también será considerada como uno de los cinco principales destinos ecoturísticos en el Perú a través del desarrollo de negocios en este rubro.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Protección de los recursos naturales y el medio ambiente ante el cambio climático.	Para el año 2030, la productividad de cacao alcanzará 1,200 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 468.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).	Para el año 2030, la productividad de café alcanzará 1,000 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la Agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 444.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).	Al 2030, Bagua se ubicará dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional incrementando de un total de 80,900 según datos del año 2016 (INEI, 2018) hasta un total 154,009 sustentado por un incremento anual proyectado a razón 5.8% de turistas anuales.	Al 2030, Bagua mejorará su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10.5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016) hasta 43.15%, sustentado por un incremento anual proyectado a razón de 12.5% anual para comprensión de lectura.	Para el año 2030, Bagua elaborará productos derivados de cacao pasando del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo, ya que en la actualidad carece de plantas de procesamiento (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).
2	Mejoramiento de la producción de café y cacao.					
3	Desarrollo de una oferta ecoturística y comunitaria, creando una imagen de Bagua a proyectarse en el mundo.					
4	Promoción de los clúster turísticos y de productividad agrícola.					
5	Desarrollo de la cultura lectora.					
Estrategias Específicas						
1	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café.	X	X	X		X
2	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados.	X	X			X
3	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica.	X	X	X	X	X
4	Crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria.	X	X		X	X
5	Crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional.			X		
6	Implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas.			X		X
7	Ampliar la superficie empleada en cultivos.	X	X			X

6.12 Conclusiones

El proceso estratégico implementado consta de tres fases. En la Fase uno, llamada también etapa de entrada, se desarrollaron las matrices MEFE, MPC, MEFI y MIO. En la Fase dos, también denominada como etapa de emparejamiento, se implementaron las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. Finalmente, en la Fase tres o etapa de salida se obtuvieron las matrices MDE, MCPE, MR y ME. A lo largo del desarrollo del presente capítulo, se pudo identificar las estrategias más idóneas a ser aplicadas en la provincia de Bagua.

Del total de matrices utilizadas en el proceso estratégico, cabe mencionar que en dos ocasiones se realizó una reducción en el número de estrategias planteadas debido a estas no lograron cumplir con los filtros aplicados en las matrices MDE y MCPE. Al reducir el número de estrategias permite centrarse en aquellas que cumplieron con todos los criterios aplicados en el proceso estratégico, lo que permite reducir la probabilidad de hacer uso de estrategias incorrectas y aumentar la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos de largo plazo planteados.

Las estrategias retenidas o seleccionadas están orientadas a (1) participar en eventos comerciales para la difusión de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café, (2) crear convenios con empresas exportadoras de Loreto para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados, (3) celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica, (4) crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria, (5) crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional, (6) implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas y (7) ampliar la superficie empleada en cultivos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). Para Bagua, se ha establecido varios objetivos de corto plazo para cada objetivo a largo plazo. Estos se detallan a continuación:

OLP1: Para el año 2030, la productividad de cacao alcanzará 1,200 kg/ha promedio.

De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 468.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

- OCP1.1: Del 2018 al 2019 la productividad de cacao aumentará de 468.12 kg/ha en el 2017 hasta 610 kg/ha a través de la implementación del sistema de riego por goteo e infraestructura de siembra y cosecha de agua, asimismo, esta tecnificación se dará para toda la frontera agrícola en expansión.
- OCP1.2: Del 2019 al 2021 la productividad de cacao se incrementará de 610 kg/ha hasta 720 kg/ha a través del incremento de acceso al crédito a los pequeños y medianos productores de cacao, con un incremento anual desde el 2019 al 2021.
- OCP1.3: Del 2021 al 2023 la productividad de cacao se incrementará de 720 kg/ha hasta 820 kg/ha a través de la renovación de las áreas cultivadas, mejorando el rendimiento agrícola de los suelos.
- OCP1.4: Del 2023 al 2026, la productividad de cacao se incrementará de 820 kg/ha hasta 1,000 kg/ha a través de la ejecución de cuatro proyectos de investigación de semillas mejoradas resistente a plagas para los cultivos de cacao.
- OCP 1.5: Del 2026 al 2030 la productividad de cacao se incrementará de 1,000 kg/ha hasta 1,200 kg/ha a través de la creación de un cluster comercial conformado por

comunidades campesinas e inversionistas, que impulsen la transformación de terrenos eriazos en tierras fértiles.

OLP2: Para el año 2030, la productividad de café alcanzará 1,000 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la Agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 444.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

- OCP2.1: Del 2018 al 2022 la productividad de café se incrementará de 444.12 kg/ha hasta 540 kg/ha a través de dos proyectos de investigación e implementación de semillas mejoradas, resistentes a plagas para los cultivos de café.
- OCP2.2: Del 2022 al 2025 la productividad de café se incrementará de 540 kg/ha hasta 670 kg/ha a través de la implementación de un sistema de regadío de goteo en el 100% de los cultivos, para la cual se brindará asistencia técnica para el mantenimiento del sistema a los agricultores.
- OCP2.3: Del 2025 al 2027 la productividad de café se incrementará de 670 kg/ha hasta 800 kg/ha impulsando el cuidado y vigilancia fitosanitaria mediante el uso de tecnologías que permitan monitorear, recolectar datos estadísticos y medir resultados para evitar que las diversas plagas afecten al cultivo de café.
- OCP2.4: Del 2027 al 2030 la productividad de café se incrementará de 800 kg/ha hasta 1,000 kg/ha mediante el fomento de la propiedad privada rural en la provincia, en zonas donde el café es la siembra más rentable según el tipo de suelo cultivable.

OLP3: Al 2030, Bagua se ubicará dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional incrementando de un total de 80,900 según datos del año 2016 (INEI, 2018) hasta un total de 154,009 sustentado por un incremento anual proyectado a razón 5.8% de turistas anuales.

- OCP3.1: Del 2018 al 2022 se incrementará el número de 80,900 a 98,098 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la promoción del 100% los recursos turísticos de la provincia de Bagua a través de páginas web, Facebook y programas culturales en la televisión, dando énfasis a los tres circuitos que posee, en donde se puede desarrollar actividades de turismo vivencial y observación de animales.
- OCP3.2: Del 2022 al 2025 se incrementará el número de 98,098 a 116,176 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la mejora de la industria turística incrementando el número de hoteles, y contar con 6 hoteles de 4 estrellas para el 2021 y dos de 5 estrellas de cadenas internacionales.
- OCP3.3: Del 2025 al 2027 se incrementará el número de 116,176 a 130,043 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la implementación de 2 circuitos de deporte de aventura, que tengan actividades como *trekking*, canotaje y exploración de cuevas.
- OCP3.4: Del 2027 al 2030 se incrementará el número de 130,043 a 154,009 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de desarrollar eventos cada seis meses relacionados a gastronomía, en donde se promocione platos típicos de la región.

OLP4: Al 2030, Bagua mejorará su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10.5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016) hasta 43.15%, sustentado por un incremento anual proyectado a razón de 12.5% anual para comprensión de lectura.

- OCP4.1: Del 2018 al 2022 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 10.5% hasta un 18.92% a través de la implementación de talleres participativos de actividades para padres e hijos en donde se fomente esta disciplina, con lo que se buscará la reducción de la no asistencia de niños de 7 a 15 años a una institución educativa.

- OCP4.2: Del 2022 al 2025 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 18.92% a 26.94% a través concursos provinciales anuales de razonamiento verbal, ofreciendo a los ganadores becas e infraestructura a las escuelas.
- OCP4.3: Del 2025 al 2027 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 26.94% a 34.10% a través de implementar el acceso a internet para las escuelas de educación primaria y secundaria al 100%.
- OCP4.4: Del 2027 al 2030 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 34.10% a 43.15% a través de capacitarlos docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA), en docencia de comprensión lectora.

OLP5: Para el año 2030, Bagua elaborará productos derivados de cacao llegando del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo, ya que en la actualidad carece de plantas de procesamiento (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

- OCP5.1: Del 2018 al 2019 el 10% de la producción de cacao de Bagua será de productos derivados, a través de la incorporación del 100% de los agricultores a asociaciones productoras, lo cual agilizará el proceso de negociación, control y calidad en la cadena de valor de los productos.
- OCP5.2: Del 2019 al 2021 se incrementarán los productos derivados del cacao del 10% al 25% a través de la implementación de dos ferias anuales para la promoción de los productos derivados del cacao, como la manteca y el aceite, entre otros. De esta forma se buscará generar ingresos, atraer inversores y consumidores, estas ferias

serán realizadas entre abril y diciembre para evitar el periodo de lluvias que dificulta el traslado.

- OCP5.3: Del 2021 al 2025 se incrementarán los productos derivados del cacao del 25% al 50% a través de estudios de mercado se buscará incrementar su valor de exportación de estos productos y sus principales destinos de exportación serán el mercado ecuatoriano, americano y europeo.
- OCP5.4: Del 2025 al 2030 se incrementarán los productos derivados del cacao del 50% al 75% a través de la implementación de cuatro plantas industrializadoras de cacao, para producir productos de valor agregado, el ritmo de avance será dos plantas para el 2027 ubicadas en el distrito de Bagua, se construirá una planta más en el distrito de Imaza para el 2028 y finalmente la última entre los distritos de Aramago y Copallín para el 2030.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permiten ejecutar las estrategias. Estos están basados en los objetivos de corto plazo (D'Alesio, 2008) y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

Recursos financieros. Se pretender obtener los recursos financieros promoviendo la inversión privada en Bagua, financiamiento con entidades financieras, capital propio de la provincia, presupuesto asignado por el gobierno central, promoviendo las asociaciones públicas-privadas y realizando licitaciones.

Recursos físicos. Estos recursos se darán mediante la inversión en infraestructura para el desarrollo de las actividades ecoturísticas y el desarrollo agrícola. Para ello es necesario impulsar la inversión privada.

Recursos humanos. El desarrollo de Bagua se dará mediante la capacitación del recurso humano adecuado ejerciendo un liderazgo que permita el desarrollo y adecuada ejecución de las estrategias planteadas.

Recursos tecnológicos. Estos recursos están dados por la investigación básica, acceso a internet y acceso a líneas telefónicas, para conectar Bagua con el resto del mundo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que delimitan el accionar de Bagua, de acuerdo a las estrategias planteadas serían las indicadas en Tabla 29.

7.4 Estructura de Bagua

Para una implementación eficiente de las estrategias planteadas es necesario realizar algunos cambios en la estructura organizacional de Bagua. En el organigrama actual (Ver Figura 36), los principales sectores del planeamiento estratégico como son el turismo y la agricultura, se encuentran bajo gerencias que abarcan múltiples funciones y que tienen e foco necesario para el desarrollo de estos sectores que son de vital importancia para el crecimiento de Bagua, según los objetivos de largo y corto plazo desarrollados y por de esta manera cumplir con la visión establecida.

Por este motivo, se propone la creación de la Gerencia de Desarrollo Turístico y la Gerencia de Desarrollo Agrícola para poder darle prioridad y foco a las actividades indicadas en las estrategias.

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los recursos naturales que posee Bagua son elementos fundamentales para su crecimiento y desarrollo por lo cual se debe de difundir una cultura adecuada para su conservación, capacitando y concientizando a su población para una explotación y producción adecuada y sostenible.

Tabla 29

Estrategias Versus Políticas

N.º	Políticas	Estrategias						
		FO2	FO4	FA1	FA3	DO1	DO2	DA3
		Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café (F1-F4,F7,O1-O6,O8,O9).	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia agrícolas y derivados (F1, F3,F4, F5, F7, O1, O3, O4, O6, O8, O9).	Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia (F1, F6, A1, A2, A4, A5).	Realizar convenios con universidades especialistas en materia de cambio climático, para crear un instituto de investigación en Bagua (F1, F2, F4, F6, A1, A2, A4, A5).	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, desarrollo de inversiones y a la integración económica (D1-D4, D7, D8, O1, O3, O4-O7, O9).	Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación <i>online</i> , a través de módulos de aprendizaje (D4, D5, D8, O4, O5, O7).	Ampliar la superficie empleada en cultivos (D3, D8, A3, A6).
1	Coordinar con instituciones privadas que realicen actividades de promoción y desarrollo.	X		X	X		X	X
2	Fomentar y participar en campañas de productos naturales y orgánicos, para promocionar los productos.	X						X
3	Promover y fortalecer las organizaciones productoras de café y cacao.	X						X
4	Fortalecimiento de capacidades para la producción de cafés especiales.	X			X	X		X
5	Fortalecimiento de capacidades para la producción de cacao orgánico.	X			X	X		X
6	Fomentar la cooperación entre el sector público y el sector privado.	X	X	X	X	X		X
7	Crear comisiones de coordinación entre Bagua y los institutos técnicos para promover la capacitación de la población.	X		X	X	X	X	
8	Fomentar el respeto a la población, las leyes y el medio ambiente	X	X	X		X	X	X
9	Fomentar la mejora continua.	X	X	X	X	X	X	
10	Fomentar el mapeo de los procesos y procedimientos de las principales actividades involucradas en las estrategias.	X	X	X	X	X	X	X
11	Fomentar una cultura agro-ecoturística en la población de Bagua.	X		X				X
12	Fomentar el desarrollo de ferias locales y regionales para la promoción de los productos.	X		X				
13	Optimizar los recursos y la eficiencia.	X		X	X	X	X	
14	Desarrollar una política de compras de los productos a socios estratégicos principales a nivel nacional e internacional.	X	X					X
15	Fomentar el desarrollo de la marca Bagua y su fortalecimiento a nivel mundial.	X	X	X				X
16	Fomentar la creación de empresas agroindustriales para los cultivos de cacao y café.	X	X					X
17	Desarrollar las capacidades humanas de la población para la producción y organización.	X	X		X	X	X	
18	Fomentar centros de capacitaciones rurales y fortalecer la organización y liderazgo del sector agrario.	X	X		X	X		X
19	Promover la investigación experimental y el desarrollo de tecnologías apropiadas para la producción de cacao y el café.	X			X			X
20	Fomentar la importancia de la educación mediante capacitaciones con los padres de familia de la población.					X	X	
21	Fomentar alianzas con editoriales para obtener libros y textos educativos.					X	X	
22	Fomentar la educación virtual.					X	X	
23	Fomentar el uso de becas para promover el nivel de conocimiento de la población.					X	X	

Los objetivos y estrategias planteadas tienen como gran soporte el desarrollo de las diversas actividades de manera ecológica, cuidando el medio ambiente y socialmente responsable, por tal motivo es de vital importancia que tanto las empresas públicas como privadas, la población y los diferentes agentes respeten el medio ambiente y las zonas protegidas como zonas ecológicas y atractivas para los circuitos ecoturísticos. Incentivar políticas para realizar sus actividades económicas con responsabilidad social ayudara a Bagua abrirse camino en el mundo globalizado, siendo este una ventaja para su fortalecerse como grandes productores de café y cacao, y como principal destino ecoturístico en el Perú.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario realizar campañas de concientización de la población para que valore los atractivos de Bagua, apoyen el crecimiento y desarrollo de la marca Bagua.

Por tal motivo, es de vital importancia impulsar un proceso de transformación de la cultura de Bagua, orientada a dar soporte a la visión y a los objetivos planteados. El recurso humano es el principal en esta transformación y todos los agentes deben de tener conciencia de su importancia para la implementación, sostenimiento y desarrollo de las estrategias y los objetivos planteados.

La capacitación es también un factor muy importante, es de vital importancia tener el recurso humano debidamente capacitado, para potenciar sus habilidades, competencias y conocimientos, buscando especialización para el correcto soporte de las actividades económicas planteadas; es también necesario incentivar el trabajo en equipo, la innovación, el uso de nuevas tecnologías, la diversificación, el desarrollo de nuevos negocios, y habilidades de liderazgo.

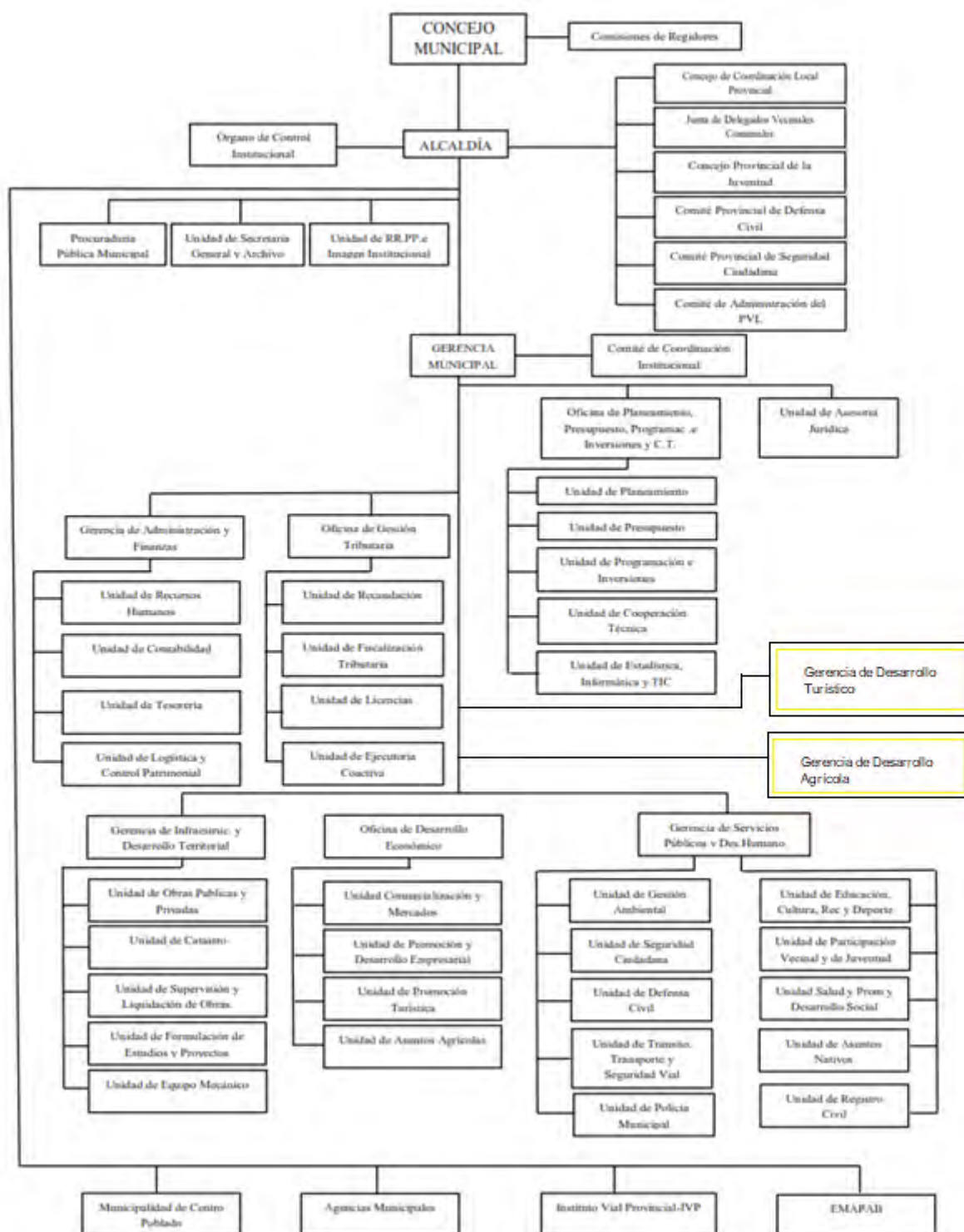


Figura 36. Organigrama estructural de la municipalidad de Bagua. Adaptado de portal web de la Municipalidad Provincial de Bagua. (<https://munibagua.gob.pe/web/organigrama-municipal/>).

7.7 Gestión de Cambio

Las estrategias planteadas requieren de todo el compromiso y respaldo de los agentes y población de Bagua. Por este motivo, los líderes de los diferentes sectores, ya sean líderes

formales o informales deben de comprometerse y apoyar a la difusión de la visión y las estrategias, siendo los responsables de darle soporte constante para su correcta implementación siendo un proceso de mediano plazo, ya que se trata de un cambio de cultura organizacional, por lo cual, es necesario una gestión de transformación.

7.8 Conclusiones

Bagua emprenderá un proceso de cambio significativo y transformador que cambiará la cultura de la provincia, en búsqueda de su desarrollo y crecimiento económico constante y sostenible. En este capítulo se han planteado los objetivos de corto plazo que ayudarán a la provincia de Bagua, la implementación adecuada de estos lineamientos permitirá alcanzar la visión planteada para el año 2030, esto se logrará utilizando los recursos que la provincia dispone y obtendrá a través de nuevas fuentes de financiamiento, finalmente se debe integrar las estrategias con los recursos para lograr una gestión eficiente y eficaz.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para poder lograr la consecución de la visión del planeamiento estratégico planteado para la provincia de Bagua, se deben evaluar las estrategias para cada uno de los objetivos que soportan la visión. Los objetivos a largo plazo se descomponen en corto plazos, estos últimos son secuenciales, por lo cual se debe realizar seguimiento a cada uno de los alcances logrados, de esta manera, se podrá medir y tener una adecuada retroalimentación para realizar las modificaciones necesarias, ya sea para redistribuir los recursos, replantear las políticas utilizadas o implementar cambios organizacionales. Debido a que la provincia de Bagua es vista como una organización que influye y depende de diversos factores se encuentra en constante cambio y debe afrontar entornos globales en movimiento.

8.1 Perspectivas de Control

El objetivo de este capítulo es establecer medidas de control, a través de una serie de indicadores numéricos, porcentuales, entre otros, para el cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo. El Tablero de Control Balanceado según D'Alessio (2016) “se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se dirige la organización y permite corregir si es necesario” (p. 573). Esta herramienta se organiza en cuatro partes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para alcanzar los objetivos que se proponen para la provincia de Bagua, se debe capacitar a los involucrados que desarrollarán las actividades que potenciarán a la provincia, y no solamente debe ser para las áreas urbanas, sino que para que se desarrolle la agricultura, turismo y educación se deben incluir a las áreas rurales, donde se encuentra la población indígena.

8.1.2 Procesos

La mejora del índice de competitividad de la provincia conlleva a definir procesos claros para las actividades productivas, en sí, Bagua cuenta con sistemas, en su mayoría deficientes; debido a que hasta el momento no sea logrado que sea representativa su producción en café y cacao; debido a la falta de tecnificación, asimismo, sus actividades turísticas no se encuentran desarrolladas, por lo que la provincia está perdiendo una oportunidad, inclusive tiene problemas de analfabetismo elevado por la falta de educación de la provincia, la mejora de estos rubros se dará a través de la inversión y la reorganización que deberá realizar la provincia, para que de esta aproveche sus ventajas competitivas.

8.1.3 Clientes

Los clientes se encuentran identificados en las estrategias planteadas, la provincia debe contar con el aprendizaje interno y procesos necesarios, para atraer clientes que estén dispuestos a invertir, o que sean partícipes de su oferta y demanda agrícola y de turismo.

8.1.4 Financiera.

Estos indicadores buscan medir como las estrategias durante su implementación están contribuyendo a una mejora económica para la provincia, pero no solamente miden los ingresos de las actividades productivas; sino que también incluye el gasto que se tiene realizar para las mejoras.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 30 se muestran los indicadores que medirán los resultados que se irán obteniendo de cada objetivo de corto plazo de acuerdo al horizonte temporal establecido para cada uno. La herramienta que se utilizará como matriz para realizar esta función será la Tabla de Control Balanceado, de acuerdo al D'Alessio (2016) "el tablero de control balanceado es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de

control balanceado no se planea, por eso es llamado tablero de control y no tablero de formulación” (p. 575).

8.3 Conclusiones

La etapa de evaluación y control es una de las más importantes; debido a que permitirá medir el avance de los objetivos de corto plazo agrupados en cada perspectiva, las cuales permiten distribuir mejor los recursos y alinean a los OCP en una cadena, debido a que una mejora de los procesos se logra con un adecuado financiamiento y aprendizaje interno, esto finalmente beneficia a los clientes quienes obtendrán mejores servicios y productos a través de las diferentes actividades que la provincia implementará. A través de la herramienta tablero de control balanceado, se medirá el desarrollo de cada una de las perspectivas que se utilizará en la implementación de la estrategia, el control debe ser frecuente utilizando los indicadores para que los objetivos de corto plazo no se desvíen y se logre alcanzar en el largo plazo la visión para la provincia.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Bagua

N.º	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP1.2	Del 2019 al 2021 la productividad de cacao se incrementará de 610 kg/ha hasta 720 kg/ha a través del incremento de acceso al crédito a los pequeños y medianos productores de cacao, con un incremento anual desde el 2019 al 2021.	Porcentaje de incremento otorgado de crédito anualmente.	%
OCP2.4	Del 2027 al 2030 la productividad de café se incrementará de 800 kg/ha hasta 1,000 kg/ha mediante el fomento de la propiedad privada rural en la provincia, en zonas donde el café es la siembra más rentable según el tipo de suelo cultivable.	Cantidad de títulos privados	Número
OCP5.3	Del 2021 al 2025 se incrementarán los productos derivados del cacao del 25% al 50% a través de estudios de mercado se buscará incrementar su valor de exportación de estos productos y sus principales destinos de exportación serán el mercado ecuatoriano, americano y europeo.	Avance de la ejecución del proyecto	%
OCP5.4	Del 2025 al 2030 se incrementarán los productos derivados del cacao del 50% al 75% a través de la implementación de 4 plantas industrializadoras de cacao, para producir productos de valor agregado, el ritmo de avance será 2 plantas para el 2027 ubicadas en el distrito de Bagua, se construirá una planta más en el distrito de Imaza para el 2028 y finalmente la última entre los distritos de Aramago y Copallín para el 2030.	Cantidad de fábricas construidas	Número
Perspectiva del cliente			
OCP3.1	Del 2018 al 2022 se incrementará el número de 80,900 a 98,098 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la promoción del 100% los recursos turísticos de la provincia de Bagua a través de páginas web, Facebook y programas culturales en la televisión, dando énfasis a los tres circuitos que posee, en donde se puede desarrollar actividades de turismo vivencial y observación de animales.	Porcentaje de incremento de turistas a la provincia.	%
OCP3.3	Del 2025 al 2027 se incrementará el número de 116,176 a 130,043 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la implementación de 2 circuitos de deporte de aventura, que tengan actividades como trekking, canotaje y exploración de cuevas.	Porcentaje de avance de implementación del circuito	%
OCP3.4	Del 2027 al 2030 se incrementará el número de 130,043 a 154,009 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de desarrollar eventos cada seis meses relacionados a gastronomía, en donde se promocione platos típicos de la región.	Cantidad de eventos realizados	Número
OCP5.2	Del 2019 al 2021 se incrementarán los productos derivados del cacao del 10% al 25% a través de la implementación de dos ferias anuales para la promoción de los productos derivados del cacao, como la manteca y el aceite, entre otros. De esta forma se buscará generar ingresos, atraer inversores y consumidores, estas ferias serán realizadas entre abril y diciembre para evitar el periodo de lluvias que dificulta el traslado.	Avance de la ejecución del proyecto	%
Perspectiva del proceso			
OCP1.1	Del 2018 al 2019 la productividad de cacao aumentará de 468.12 kg/ha en el 2017 hasta 610 kg/ha a través de la implementación del sistema de riego por goteo e infraestructura de siembra y cosecha de agua, asimismo, esta tecnificación se dará para toda la frontera agrícola en expansión.	Cantidad de kg/ha producidos	Número
OCP1.3	Del 2021 al 2023 la productividad de cacao se incrementará de 720 kg/ha hasta 820 kg/ha a través de la renovación de las áreas cultivadas, mejorando el rendimiento agrícola de los suelos.	Porcentaje de áreas cultivadas renovadas	%
OCP1.4	Del 2023 al 2026, la productividad de cacao se incrementará de 820 kg/ha hasta 1,000 kg/ha a través de la ejecución de cuatro proyectos de investigación de semillas mejoradas resistente a plagas para los cultivos de cacao.	Cantidad de proyectos ejecutados	Número
OCP1.5	Del 2026 al 2030 la productividad de cacao se incrementará de 1,000 kg/ha hasta 1,200 kg/ha a través de la creación de un cluster comercial conformado por comunidades campesinas e inversionistas, que impulsen la transformación de terrenos eriazos en tierras fértiles.	Porcentaje de superficie cultivada	%
OCP2.1	Del 2018 al 2022 la productividad de café se incrementará de 444.12 kg/ha hasta 540 kg/ha a través de dos proyectos de investigación e implementación de semillas mejoradas, resistentes a plagas para los cultivos de café.	Cantidad de proyectos ejecutados	Número
OCP2.2	Del 2022 al 2025 la productividad de café se incrementará de 540 kg/ha hasta 670 kg/ha a través de la implementación de un sistema de riego de goteo en el 100% de los cultivos, para la cual se brindará asistencia técnica para el mantenimiento del sistema a los agricultores.	Cantidad de kg/ha producidos	Número
OCP2.3	Del 2025 al 2027 la productividad de café se incrementará de 670 kg/ha hasta 800 kg/ha impulsado el cuidado y vigilancia fitosanitaria mediante el uso de tecnologías que permitan monitorear, recolectar datos estadísticos y medir resultados para evitar que las diversas plagas afecten al cultivo de café.	Cantidad de kg/ha producidos	Número
OCP3.2	Del 2022 al 2025 se incrementará el número de 98,098 a 116,176 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la mejora de la industria turística incrementando el número de hoteles, y contar con 6 hoteles de 4 estrellas para el 2021 y dos de 5 estrellas de cadenas internacionales.	Porcentaje de avance de construcción de hoteles	%
OCP5.1	Del 2018 al 2019 el 10% de la producción de cacao de Bagua será de productos derivados, a través de la incorporación del 100% de los agricultores a asociaciones productoras, lo cual agilizará el proceso de negociación, control y calidad en la cadena de valor de los productos.	Cantidad de asociaciones productoras	Número
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP4.1	Del 2018 al 2022 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 10.5% hasta un 18.92% a través de la implementación de talleres participativos de actividades para padres e hijos en donde se fomente esta disciplina, con lo se buscará la reducción de la no asistencia de niños de 7 a 15 años a una institución educativa.	Porcentaje de avance en reducción de asistencia	%
OCP4.2	Del 2022 al 2025 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 18.92% a 26.94% a través concursos provinciales anuales de razonamiento verbal, ofreciendo a los ganadores becas e infraestructura a las escuelas.	Cantidad de concursos realizados	Número
OCP4.3	Del 2025 al 2027 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 26.94% a 34.10% a través de implementar el acceso a internet para las escuelas de educación primaria y secundaria al 100%.	Porcentaje de escuelas con acceso a internet	%
OCP4.4	Del 2027 al 2030 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 34.10% a 43.15% a través de capacitarlos docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA), en docencia de comprensión lectora.	Porcentaje de profesores capacitados	%

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bagua

La ventaja competitiva de una industria se determina a través de la comparación con otros agentes que pertenezcan a la misma y es sustentada en la creación de valor que es difícil de imitar por otros actores. En el caso de Bagua, las condiciones climáticas, geológicas y sociales de la zona, la vuelven única en relación a las 196 provincias del Perú.

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bagua

CENTRUM realizó estudios con respecto a la competitividad regional a través del Índice de Competitividad de las Regiones del Perú (ICRP), Amazonas se ha ubicado en el 2016 en el puesto 25 con un índice de competitividad de 21.52, estando en el primer lugar la región Lima Metropolitana con 73.43 y en el último o puesto 26 la región de Huancavelica con 20.00 (Ver Figura 37). Estos indicadores asimismo reflejan la situación de las provincias que comprenden a la región Amazonas, incluida Bagua, esta última de acuerdo al análisis de la matriz MEFI, identificó una serie de debilidades que limitan el desarrollo de su industria y, por ende, de su competitividad. Los pilares que se han tomado en cuenta para analizar la competitividad de Bagua son: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en el gobierno, (c) capital humano, (d) eficiencia en los negocios, así como (e) infraestructura.

Pilar de desempeño económico. La provincia se caracteriza por tener como principal actividad económica a la agricultura, la cual representa el 51.22% del PBI, tienen como principales cultivos el café, arroz, yuca y cacao, para consumo o venta de materia prima, careciendo de desarrollo tecnológico, asimismo la provincia es escenario de otras actividades como manufactura y servicios; sin embargo, el turismo se encuentra en niveles bajo por falta de infraestructura.

Pilar de eficiencia en el gobierno. La página web de la municipalidad provincial de Bagua no se encuentra actualizada, y mucho de los links de la misma no contienen la documentación adecuada, inclusive el portal de transparencia se encuentra sin información. A

través de la página web de transparencia económica del MEF se puede consultar el gasto presupuestal de la provincia de acuerdo a pliegos. El nivel de la informalidad en la provincia es alto; debido a que la población se dedica principalmente a actividades agrícolas (31.4%), en pequeñas unidades territoriales agrícolas, y actividades poco calificadas (35.8%).

Asimismo, fue escenario de conflictos sociales con los pobladores indígenas de la zona, en el incidente conocido como el Baguazo en el año 2009, en la actualidad la alcaldía provincial ha presentado problemas; debido a que el último alcalde electo fue destituido por falsificación de facturas.

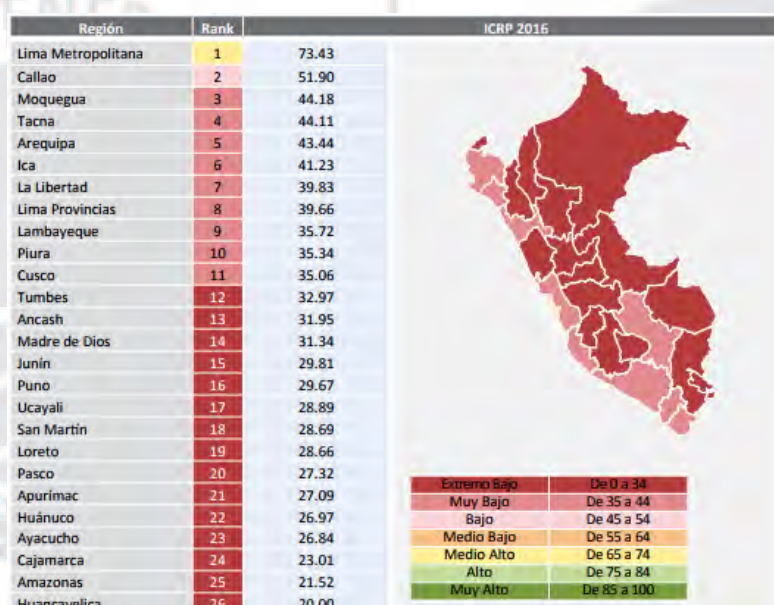


Figura 37. Resultados generales ICRP 2016.

Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2016. (<https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/centrum-2016-resultados-del-icrp.pdf>).

Pilar de eficiencia en los negocios. En Bagua la mayoría de los productores agrícolas no forman parte de asociaciones ni gremios, y compiten entre sí como pequeños comerciantes. Existen asociaciones relacionadas al cacao como la ApacunMajai, que pertenece a la comunidad nativa de Umukai-Nazareth, la asociación de “Jenpe” y productores de otras comunidades indígenas. Asimismo, Bagua cuenta con una cámara de comercio de agricultura e industria fundada en 1984.

Pilar de capital humano. Del total de los pobladores de la provincia, cerca del 55% ha terminado primaria, el 34.5% la secundaria y 14.7% superior, comparada con las demás provincias de Amazonas, se encuentra en el segundo lugar del nivel educativo; sin embargo, igual presenta falencias ya que las habilidades matemáticas y de comprensión de lectura de los alumnos se encuentran en un rango deficiente. Cerca del 60% de los ciudadanos se encuentra dentro de la población económicamente activa; sin embargo, el grado de especialización técnica es bajo.

Pilar de infraestructura. La inversión en tecnología es nula, en lo que respecta a su infraestructura vial, la carretera que atraviesa la provincia permite su conexión con la región de Cajamarca hasta Loreto. Actualmente se está construyendo la carretera Bagua-La Peca, y esta última se encuentra conectada con los distritos del El Parco y Copallín; sin embargo, la comunicación con el distrito de Imaza aún sigue siendo insuficiente. Asimismo, la apertura del aeropuerto de Chachapoyas brinda a Bagua una vía de transporte más rápida con el exterior. El proyecto de implementación de red de fibra óptica brindará un mejor servicio para la conectividad a internet de la provincia.

9.1.1 Análisis del diamante de Porter

El diamante Michael Porter se basa en cuatro dimensiones, las cuales son:(a) la condición de los factores, (b) la condición de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En cuanto al primer atributo, la totalidad de la población de Bagua no cuenta con educación básica regular completa, aunque la mayoría de los ciudadanos son parte de la población económicamente activa no cuentan con especialización técnica. El cultivo se compone en productos como el café, el arroz, el cacao, la yuca entre otros, siendo el primero el más representativo y el tercero el de mayor potencial por el aumento de su demanda en el mercado nacional e internacional. La producción del café se vio afectada por la plaga de la roya la cual disminuyó la cantidad de

productos cosechados por hectárea. En cuanto a la accesibilidad del distrito cuánta con la cercanía del aeropuerto de Chachapoyas y Jaén. La oferta de turismo en la provincia es casi nula debido a que no cuenta con la infraestructura y los servicios adecuados para atender la oferta creciente de esta industria. En el caso del segundo factor, la condición de la demanda, está dada por el crecimiento de la cantidad demanda de productos agrícolas y sus derivados en el mercado nacional y mundial, un aumento de la tendencia ecoturista y vivencial como una alternativa al turismo tradicional y la búsqueda de un nivel de educación cada vez superior con el cual se puedan utilizar tecnologías más avanzadas en las actividades económicas de la provincia. En cuanto a los sectores afines y auxiliares, hay presencia de organizaciones gubernamentales que buscan la protección del medioambiente, así como la conservación de las comunidades indígenas; sin embargo, no se ha logrado un acercamiento con estas últimas. Existe presencia de asociaciones indígenas para la promoción del cultivo del cacao, sin embargo, los demás productores no se encuentran asociados. Hay poca confianza en las autoridades por casos de corrupción y conflictos con las comunidades indígenas. En lo que respecta a la estrategia y competencia de las empresas se ha identificado que la mayoría están orientadas al sector servicios y de las 20 empresas principales de la región Amazonas, cuatro se encuentran en Bagua y facturan por encima de los S/ 6.8 millones anuales.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bagua

Dentro de las ventajas competitivas para Bagua tenemos:

- El desarrollo de sus principales cultivos, el café y el cacao, con alta demanda comercial en mercados nacionales e internacionales.
- Potenciar el turismo, utilizando la biodiversidad de la provincia, las abundantes cataratas, creando destinos turísticos y vivenciales con apoyo de las comunidades indígenas.
- Población mayoritariamente joven, dentro del rango de la PEA.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Bagua

De acuerdo al análisis propuesto para la provincia, se puede implementar dos clústeres que incentiven el desarrollo de las principales actividades económicas de Bagua.

Clúster para la actividad económica de la agricultura. Bagua se caracteriza por tener a la agricultura como un porcentaje representativo de las actividades económicas de la zona, en especial los cultivos de café y el cacao; sin embargo, la mayoría de la población solo cultiva para su consumo. Esto sumado a la vulnerabilidad de las tierras de cultivo a plagas como la roya, que causó la disminución de la productividad del café en los últimos años y el cambio climático, que en zonas como Perú se ve representado por fenómenos naturales como El Niño, impactan a diferentes sectores de la económica. La creación del clúster con las comunidades indígenas awajún y wampís implicaría la formación de sinergias entre los diferentes actores de la provincia, para buscar fortalecer esta industria se debe crear una cadena integrada desde el producto cosechado en las tierras de cultivo hasta su venta como materia prima o producto derivado. En cada uno de los puntos de la cadena, deben trabajar conjuntamente, la industria privada, el gobierno provincial y las comunidades, urbana y rural, para lo cual se debe buscar ampliar las tierras cultivadas para aumentar la producción de los productos agrícolas, así mismo tecnificándose el proceso para contrarrestar las debilidades que merman la productividad por hectárea. Debido a que solo el desarrollo de materia prima crea dependencia a variables económicas exógenas y endógenas, se debe impulsar la transformación de los productos a través de la manufactura para conseguir derivados de los mismos.

Clúster para la actividad económica del turismo. La región Amazonas es conocida por su biodiversidad y por tener centros turísticos concentrados alrededor del complejo arqueológico de Kuélap, por lo que hasta el momento la actividad turística en la zona de Bagua es poco representativa del PBI de la región. El clúster a implementar planteado

anteriormente está vinculado al ecoturismo y turismo vivencial, para lo cual se creará sinergias entre el gobierno y las comunidades nativas, para crear sistemas con sitios de atractivo turístico, utilizando las cataratas y ríos como zonas para deportes de aventura, creando una ruta eco turística vivencial con respecto al cacao, de esta forma se captará la oferta turística cada vez más creciente en el Perú.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos principales que se tomarán cuenta en cada clúster son impulso de la agricultura, logrando su tecnificación a través de la agroindustria, desarrollo del ecoturismo vivencial, sinergia con el medio ambiente, capacitación técnica agrícola y turista de pobladores, mejora de la educación básica regular y construcción de infraestructura para disminuir el porcentaje de pobreza de la provincia, mediante la creación de empleo con la implementación de nuevos servicios.

9.5 Conclusiones

En la actualidad, la provincia de Bagua posee ventajas competitivas, pero estas no se encuentran desarrolladas por lo que no participan como actividades económicas de las provincias generadoras de empleo y de rentabilidad para sus ciudadanos. El horizonte a plantearse para el desarrollo para estas ventajas es de 13 años, mediante el impulso de dos de sus principales productos agrícolas como el café y el cacao en mercados internos y externos, no solamente como producto orgánico sino también con derivados de los mismos, se buscará mejorar la educación básica regular y tecnificada para disminuir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo del plan estratégico para Bagua, se presentan las conclusiones, las recomendaciones y una visión del futuro de Bagua. Estos puntos se encuentran alineados a lo expuesto en el capítulo II con respecto a la visión propuesta de la provincia al 2030.

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral de la Provincia de Bagua se ha desarrollado de manera holística y con una visión clara de futuro. En esta sección se presenta el cuadro resumen denominado Plan Estratégico Integral (PEI), que permite plasmar los puntos más importantes del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015), ver Tabla 31.

10.2 Conclusiones Finales

La visión planteada para el año 2030 busca colocar a la provincia de Bagua como una de las cinco provincias que lideren la exportación de café y cacao, su desarrollo como uno de los principales destinos ecoturísticos del Perú, y la mejora en la educación de sus habitantes.

En el primer capítulo se analiza que Bagua es una provincia principalmente agrícola en la que destaca la producción de café, cacao, arroz y frutales; además, es la segunda provincia más importante de la región en términos de población. Las características geográficas de la provincia de Bagua contribuyen a que la actividad agrícola pueda incrementarse y hacerse más productiva, buscando conectarse principalmente a mercados internacionales. La geografía, los ecosistemas y la diversidad cultural, por la presencia de población indígena, brindan posibilidad de desarrollo de actividades turísticas en la provincia, que puede estar unido a la reciente creación del circuito turístico en Chachapoyas.

En el segundo capítulo se analiza que en la actualidad la provincia de Bagua cuenta con una visión y misión institucional, las cuales se encuentran en su portal de página web; en el caso de la primera determina un horizonte de tiempo al 2021 y señala como objetivo a esta fecha ser una provincia líder y competitiva en la región Amazonas a través del desarrollo de

diversas actividades socio-económicas, en lo que respecta a la misión se describe sus funciones como Municipalidad de coordinación, promotora de la participación y bienestar de sus ciudadanos (Municipalidad provincial de Bagua 2019). El enfoque planteado en estos dos puntos no es un reflejo de la situación actual de la provincia, presenta muchas carencias debido a que el horizonte de tiempo es muy corto y no especifica qué actividades socio-económicas serán las oportunidades que se volverán las fortalezas para un desarrollo sostenible. Por estos motivos es necesario plantear una nueva visión y misión, en los cuales se cimienta el plan estratégico y conjugan un panorama realista de las condiciones actuales que rigen la vida de la población de Bagua y ambiciosa a la vez para que se convierta en una provincia competitiva en la Amazonia norte del Perú y uno de los principales destinos ecoturísticos nacionales. Tanto la misión como la visión toman como fundamento la riqueza cultural de la población de Bagua y sus recursos ambientales, los cuales inspiran los principios considerados en los valores y en el código de ética del presente Plan Estratégico de Bagua.

En el tercer capítulo se analiza que el Perú cuenta con una gran variedad de recursos naturales, los mismos que de explotarse racional y sosteniblemente, representan la posibilidad de lograr riqueza para el país en condiciones de sostenibilidad ambiental, generando industrias limpias como el ecoturismo y la producción orgánica y ecológica de alimentos y productos de agro exportación. Esto puede traducirse en posibilidades de desarrollo para la provincia de Bagua, por lo que se estima una tasa de crecimiento en dichos sectores debido a la gran cantidad de recursos ecoturísticos que presenta la provincia de Bagua, como paisajes naturales, ríos, cascadas y la riqueza cultural que representan las comunidades awajún y wampís; así como áreas naturales protegidas.

A su vez, Bagua tiene significativos déficits en temas educativos, lo que, entre otros factores, ubica a Bagua y a la región Amazonas en general como una de las zonas menos

competitivas del país, hecho que debe revertirse con políticas públicas que consideren la identidad cultural (idioma, tradiciones, sistema cultural) de las poblaciones indígenas de la zona. No obstante, pese a este indicador, la economía peruana muestra señales de crecimiento (moderado) y estabilidad, la que se muestra favorable para la atracción de inversiones a todo el Perú y a Bagua en particular.

Asimismo, el análisis PESTE de Bagua da como factores para el éxito de esta provincia los considerados en la matriz MEFE, como son: (a) alta demanda de recursos agroforestales orgánicos e hidroenergéticos, determinado a través del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas; (b) incremento de la demanda turística de destinos ecológicos y de aventura, basado en la gran diversidad de recursos turísticos naturales, culturales y paisajísticos de Bagua; (c) interés de los inversionistas por abundancia de recursos naturales, considerando la abundancia y la diversidad de recursos que generan interés del sector privado; y (d) la integración económica mundial.

En el cuarto capítulo se analiza que Bagua cuenta con gran variedad de recursos naturales, teniendo como principal característica la biodiversidad, la disposición de suelos y de agua, los mismos que representan una importante ventaja competitiva, a través de los cuales pueden articularse una serie de actividades como el ecoturismo, la producción orgánica con fines de agro exportación y abastecimiento de alimentos, comercio, agroindustria, entre otros. Si bien cuenta con recursos mineros, hidrocarburíferos e hidroenergéticos, los altos impactos socioambientales que genera su explotación, les asignan la característica de no sostenibles. La conectividad vial que está en franco mejoramiento, permitirá dinamizar la economía de Bagua a través de la comercialización de bienes y servicios, y servirá de importante palanca para el desarrollo de actividades turísticas para la población del norte del país; sin embargo, actualmente no cuenta con servicios turísticos bien desarrollados que puedan ofertarse a los visitantes. Es necesario, además, generar las capacidades necesarias

para el desarrollo de servicios ecosistémicos, considerando la alta demanda de estos servicios a nivel mundial debido al cambio climático y a la necesidad de realizar actividades sostenibles.

En el quinto capítulo se analiza los objetivos de largo plazo están alineados a alcanzar la visión planteada para la provincia de Bagua, fueron considerados teniendo en cuenta las potencialidades de la provincia, buscando que sus principales actividades económicas sean competitivas como el caso del turismo, el desarrollo de la industria de productos derivados para el cacao, el aumento de calidad del café a través de la certificación de orgánica, sumado al incremento de las tierras cultivadas y la capacidad productos de kilogramo por hectárea de estos dos productos, a su vez se busca mejorar la educación en nivel secundario en lo que es matemática y comprensión de lectura para desarrollo de sus habitantes y, de esta forma, crear la base para profesionales, fomentando el bienestar en la provincia de Bagua y mejorando los estándares de vida de la población. Debido a que la provincia hasta el momento no ha encontrado un desarrollo sostenible, lo que se ve reflejado en los altos niveles de pobreza, la dependencia al precio del mercado mundial al producir café y cacao en grano, y no contar con un desarrollo tecnológico a la par de otras provincias del Perú.

En el sexto capítulo se analiza que el proceso estratégico implementado consta de tres fases. En la Fase uno, llamada también etapa de entrada, se desarrollaron las matrices MEFE, MPC, MEFI y MIO. En la Fase dos, también denominada como etapa de emparejamiento, se implementaron las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. Finalmente, en la Fase tres o etapa de salida se obtuvieron las matrices MDE, MCPE, MR y ME. A lo largo del desarrollo del presente capítulo, se pudo identificar las estrategias más idóneas a ser aplicadas en la provincia de Bagua.

Del total de matrices utilizadas en el proceso estratégico, cabe mencionar que en dos ocasiones se realizó una reducción en el número de estrategias planteadas debido a estas no

lograron cumplir con los filtros aplicados en las matrices MDE y MCPE. Al reducir el número de estrategias permite centrarse en aquellas que cumplieron con todos los criterios aplicados en el proceso estratégico, lo que permite reducir la probabilidad de hacer uso de estrategias incorrectas y aumentar la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos de largo plazo planteados.

Las estrategias retenidas o seleccionadas están orientadas a (1) participar en eventos comerciales para la difusión de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café, (2) crear convenios con empresas exportadoras de Loreto para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados, (3) celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica, (4) crear alianzas con empresas agroindustriales para la capacitación técnica en agroindustria, (5) crear y posicionar la marca Bagua en el mercado internacional y nacional, (6) implementar un clúster turístico con participación de las comunidades indígenas y (7) ampliar la superficie empleada en cultivos.

En el séptimo capítulo se analiza que Bagua emprenderá un proceso de cambio significativo y transformador que cambiará la cultura de la provincia, en búsqueda de su desarrollo y crecimiento económico constante y sostenible. En este capítulo se han planteado los objetivos de corto plazo que ayudarán a la provincia de Bagua, la implementación adecuada de estos lineamientos permitirá alcanzar la visión planteada para el año 2030, esto se logrará utilizando los recursos que la provincia dispone y obtendrá a través de nuevas fuentes de financiamiento, finalmente se debe integrar las estrategias con los recursos para lograr una gestión eficiente y eficaz.

En el octavo capítulo se analiza que la etapa de evaluación y control es una de las más importantes; debido a que permitirá medir el avance de los objetivos de corto plazo agrupados en cada perspectiva, las cuales permiten distribuir mejor los recursos y alinean a los OCP en

una cadena, debido a que una mejora de los procesos se logra con un adecuado financiamiento y aprendizaje interno, esto finalmente beneficia a los clientes quienes obtendrán mejores servicios y productos a través de las diferentes actividades que la provincia implementará. A través de la herramienta tablero de control balanceado, se medirá el desarrollo de cada una de las perspectivas que se utilizará en la implementación de la estrategia, el control debe ser frecuente utilizando los indicadores para que los objetivos de corto plazo no se desvíen y se logre alcanzar en el largo plazo la visión para la provincia.

En el noveno capítulo se analiza que en la actualidad, la provincia de Bagua posee ventajas competitivas, pero estas no se encuentran desarrolladas por lo que no participan como actividades económicas de la provincia generadoras de empleo y de rentabilidad para sus ciudadanos. El horizonte a plantearse para el desarrollo para estas ventajas es de 13 años, mediante el impulso de dos de sus principales productos agrícolas como el café y el cacao en mercados internos y externos, no solamente como producto orgánico sino también con derivados de los mismos, se buscará mejorar la educación básica regular y tecnicada para disminuir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Por otro lado, el primer objetivo de largo plazo plantea que para el año 2030 la productividad de cacao alcanzará 1,200 kg/ha promedio, esto será posible con la integración del clúster para este cultivo, el aumento de las tierras cultivadas y de la productividad de kilogramo por hectárea, sumado a las capacitaciones que recibirá la población orientadas a la tecnificación.

El segundo objetivo plantea que para el año 2030, la productividad de café alcanzará 1,000 kg/ha promedio, se busca incrementar la producción de la cosecha de café en Bagua, esta se viene recuperando paulatinamente luego de que la producción fuera afectada por la plaga de la roya en el 2013. Se concluye que es cuestión de tiempo la producción se nivele por la gran cantidad de área cultivada proyectada para la provincia de Bagua, asimismo, por la

introducción de semillas mejoradas. Uno de los problemas encontrados en la provincia de Bagua es la dependencia de sus cultivos del agua de lluvia como principal fuente de riego.

Se concluye que es necesaria la migración a un sistema de riego por goteo para la mejor distribución del agua; así como construir infraestructura de siembra y cosecha de agua para combatir las sequías y, de esta forma, no se presenten límites para sembrar el 100% de la capacidad de las tierras agrícolas en todo el año.

El tercer objetivo plantea que para el 2030, Bagua se ubicará dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional incrementando hasta un total 154,009 sustentado por un incremento anual proyectado a razón 5.8% de turistas anuales, el cual se encuentra orientado a la importancia del potencial turístico de la provincia de Bagua; debido a la biodiversidad de flora, fauna, paisajes y atractivos arqueológicos; sin embargo, la falta de una adecuada infraestructura de alojamiento para los turistas ha hecho que no sea un destino frecuente, una vez superado esto último y sumado al desarrollo de turismo vivencial, volverán a la provincia competitiva en esta industria.

El cuarto objetivo plantea que para el 2030, Bagua mejorará su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10.5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016) hasta 43.15%, sustentado por un incremento anual proyectado a razón de 12.5% anual para comprensión de lectura; busca potenciar las actividades educativas para la población. Al tener una gran cantidad de niños y jóvenes, se concluye que la población económicamente activa crecerá sostenidamente apoyada en las inversiones privadas que quieran capitalizar este gran potencial de la provincia. Es necesario educación de calidad y mayor capacitación para la población de la provincia ya que el trabajo profesional representa solo 8% y la mayoría se desempeña principalmente en actividades agrícolas no tecnificadas.

El quinto objetivo plantea que para el año 2030, Bagua elaborará productos derivados de cacao pasando del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta

manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo, ya que en la actualidad carece de plantas de procesamiento; este objetivo está orientado al desarrollo de la agroindustria del cacao que es de vital importancia para la provincia de Bagua; debido al incremento de la demanda nacional e internacional de productos con valor agregado del cacao.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico planteado para la Provincia de Bagua a cargo de la Municipalidad Provincial de Bagua junto con las autoridades locales, direcciones regionales representantes de los ministerios de educación, turismo y agricultura, se debe realizar una evaluación constante de los indicadores de medición de alcance del tablero de control de los objetivos de corto plazo.
2. Firmar un convenio o alianza de cooperación interinstitucional entre la Provincia de Bagua y el Gobierno Regional que ayude a promover el consumo de los productos de Bagua en las diferentes ferias agrarias en el país.
3. Capacitar a la población de Bagua sobre procesos de producción y flujos operativos de los productos de Bagua en coordinación con el Ministerio de Trabajo.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral para la Provincia de Bagua

		Visión					Valores		
Misión	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	Igualdad: todos los ciudadanos de la provincia de Bagua se reconocen como iguales, como sujetos de derechos y que acceden a las mismas oportunidades y servicios sin diferenciación social, económica, religiosa, étnica, de género ni de cualquier otro tipo.	
	1 2 3 4 5	Protección de los recursos naturales y el medio ambiente ante el cambio climático. Mejoramiento de la producción de café y cacao. Desarrollo de una oferta ecoturística y comunitaria, creando una imagen de Bagua a proyectarse en el mundo. Promoción de los clúster turísticos y de productividad agrícola. Desarrollo de la cultura lectora.	Para el año 2030, la productividad de cacao alcanzará 1,200 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la Agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 468.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).	Para el año 2030, la productividad de café alcanzará 1,000 kg/ha promedio. De acuerdo al ingeniero agrónomo Luis Nuñez de la Agencia Agraria de Bagua en los años 2015 y 2016 se obtuvo un rendimiento de 444.12 kg/ha en promedio (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).	Al 2030, Bagua se ubicará dentro de los 10 mejores lugares con mayor afluencia de turistas a nivel nacional incrementando de un total de 80,900 según datos del año 2016 (INEI, 2018) hasta un total 154,009 sustentado por un incremento anual proyectado a razón 5.8% de turistas anuales.	Al 2030, Bagua mejorará su porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura incrementando de 10,5% según datos de la Evaluación Censal de Estudiantes (2016) hasta 43.15%, sustentado por un incremento anual proyectado a razón de 12.5% anual para comprensión de lectura.	Para el año 2030, Bagua elaborará productos derivados de cacao llegando a del 0% en la actualidad al 75% de la producción total de cacao, de esta manera se convertirá en una de las cinco provincias que lidera la agro exportación de este insumo, ya que en la actualidad carece de plantas de procesamiento (L. Nuñez, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).		1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	Estrategias						Políticas		
	FO2	Participar en ferias, foros y otros eventos comerciales para la difusión de las posibilidades de inversión en Bagua para ecoturismo, cacao y café (F1-F4,F7,O1-O6,O8,O9).	X	X	X		X		Coordinar con instituciones privadas que realicen actividades de promoción y desarrollo.
	FO4	Crear convenios con empresas exportadoras de Loreto, para exportar a Brasil y Colombia productos agrícolas y derivados (F1, F3,F4, F5, F7, O1, O3, O4, O6, O8, O9).	X	X			X		Fomentar y participar en campañas de productos naturales y orgánicos, para promocionar los productos.
	FA1	Crear el área de conservación regional Bagua con participación de las comunidades indígenas, para promover el estudio de las especies endémicas de flora y fauna de la provincia (F1, F6, A1, A2, A4, A5).	X	X	X		X		Promover y fortalecer las organizaciones productoras de café y cacao.
	FA3	Realizar convenios con universidades especialistas en materia de cambio climático, para crear un instituto de investigación en Bagua (F1, F2, F4, F6, A1, A2, A4, A5).	X	X		X	X		Fortalecimiento de capacidades para la producción de cafés especiales.
	DO1	Celebrar convenios con instituciones académicas y comerciales para la creación de capacidades locales orientadas al comercio, al desarrollo de inversiones y a la integración económica (D1-D4, D7, D8, O1, O3, O4-O7, O9).			X				Fortalecimiento de capacidades para la producción de cacao orgánico.
	DO2	Establecer alianzas estratégicas con empresas internacionales para implementar educación online, a través de módulos de aprendizaje (D4, D5, D8, O4, O5, O7).			X		X		Fomentar la cooperación entre el sector público y el sector privado.
	DA3	Ampliar la superficie empleada en cultivos (D3, D8, A3, A6).	X	X			X		Crear comisiones de coordinación entre Bagua y los institutos técnicos para promover la capacitación de la población.
Tablero de Control	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.1 Del 2018 al 2019 la productividad de cacao aumentará de 468.12 kg/ha en el 2017 hasta 610 kg/ha a través de la implementación del sistema de riego por goteo e infraestructura de siembra y cosecha de agua, asimismo, esta tecnificación se dará para toda la frontera agrícola en expansión.	OCP2.1 Del 2018 al 2022 la productividad de café se incrementará de 444.12 kg/ha hasta 540 kg/ha a través de dos proyectos de investigación e implementación de semillas mejoradas, resistentes a plagas para los cultivos de café.	OCP3.1 Del 2018 al 2022 se incrementará el número de 80,900 a 98,098 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la promoción del 100% los recursos turísticos de la provincia de Bagua a través de páginas web, Facebook y programas culturales en la televisión, dando énfasis a los tres circuitos que posee, en donde se puede desarrollar actividades de turismo vivencial y observación de animales.	OCP4.1 Del 2018 al 2022 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 10.5% hasta un 18.92% a través de la implementación de talleres participativos de actividades para padres e hijos en donde se fomenta esta disciplina, con lo se buscará la reducción de la no asistencia de niños de 7 a 15 años a una institución educativa.	OCP5.1 Del 2018 al 2019 el 10% de la producción de cacao de Bagua será de productos derivados, a través de la incorporación del 100% de los agricultores a asociaciones productoras, lo cual agilizará el proceso de negociación, control y calidad en la cadena de valor de los productos.	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Código de Ética Cerciorarnos de que todas las acciones a realizarse que emanen de este Plan Estratégico de Bagua se cifian al marco legal vigente en nuestro país y se fundamenten en los valores anteriormente considerados.	
OCP1.2	Del 2019 al 2021 la productividad de cacao se incrementará de 610 kg/ha hasta 720 kg/ha a través del incremento de acceso al crédito a los pequeños y medianos productores de cacao, con un incremento anual desde el 2019 al 2021.	OCP2.2 Del 2022 al 2025 la productividad de café se incrementará de 540 kg/ha hasta 670 kg/ha a través de la implementación de un sistema de riego de goteo en el 100% de los cultivos, para la cual se brindará asistencia técnica para el mantenimiento del sistema a los agricultores.	OCP3.2 Del 2022 al 2025 se incrementará el número de 98,098 a 116,176 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la mejora de la industria turística incrementando el número de hoteles, y contar con 6 hoteles de 4 estrellas para el 2021 y dos de 5 estrellas de cadenas internacionales.	OCP4.2 Del 2022 al 2025 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 18.92% a 26.94% a través de concursos provinciales anuales de razonamiento verbal, ofreciendo a los ganadores becas e infraestructura a las escuelas.	OCP5.2 Del 2019 al 2021 se incrementarán los productos derivados del cacao del 10% al 25% a través de la implementación de dos ferias anuales para la promoción de los productos derivados del cacao, como la manteca y el aceite, entre otros. De esta forma se buscará generar ingresos, atraer inversores y consumidores, estas ferias serán realizadas entre abril y diciembre para evitar el periodo de lluvias que dificulta el traslado.				
OCP1.3	Del 2021 al 2023 la productividad de cacao se incrementará de 720 kg/ha hasta 820 kg/ha a través de la renovación de las áreas cultivadas, mejorando el rendimiento agrícola de los suelos.	OCP2.3 Del 2025 al 2027 la productividad de café se incrementará de 670 kg/ha hasta 800 kg/ha impulsado el cuidado y vigilancia fitosanitaria mediante el uso de tecnologías que permitan monitorear, recolectar datos estadísticos y medir resultados para evitar que las diversas plagas afecten al cultivo de café.	OCP3.3 Del 2025 al 2027 se incrementará el número de 116,176 a 130,043 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de la implementación de 2 circuitos de deporte de aventura, que tengan actividades como trekking, canotaje y exploración de cuevas.	OCP4.3 Del 2025 al 2027 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 26.94% a 34.10% a través de implementar el acceso a internet para las escuelas de educación primaria y secundaria al 100%.	OCP5.3 Del 2021 al 2025 se incrementarán los productos derivados del cacao del 25% al 50% a través de estudios de mercado se buscará incrementar su valor de exportación de estos productos y sus principales destinos de exportación serán el mercado ecuatoriano, americano y europeo.				
OCP1.4	Del 2023 al 2026, la productividad de cacao se incrementará de 820 kg/ha hasta 1,000 kg/ha a través de la ejecución de cuatro proyectos de investigación de semillas mejoradas resistente a plagas para los cultivos de cacao.	OCP2.4 Del 2027 al 2030 la productividad de café se incrementará de 800 kg/ha hasta 1,000 kg/ha mediante el fomento de la propiedad privada rural en la provincia, en zonas donde el café es la siembra más rentable según el tipo de suelo cultivable.	OCP3.4 Del 2027 al 2030 se incrementará el número de 130,043 a 154,009 turistas que visiten la provincia de Bagua, a través de desarrollar eventos cada seis meses relacionados a gastronomía, en donde se promocióne platos típicos de la región.	OCP4.4 Del 2027 al 2030 se incrementará el porcentaje de nivel satisfactorio en comprensión de lectura de 34.10% a 43.15% a través de capacitarlos docentes de cada institución educativa en competencias modernas (PISA), en docencia de comprensión lectora.	OCP5.4 Del 2025 al 2030 se incrementarán los productos derivados del cacao del 50% al 75% a través de la implementación de 4 plantas industrializadoras de cacao, para producir productos de valor agregado, el ritmo de avance será 2 plantas para el 2027 ubicadas en el distrito de Bagua, se construirá una planta más en el distrito de Imaza para el 2028 y finalmente la última entre los distritos de Aramayo y Copallín para el 2030.				
OCP1.5	Del 2026 al 2030 la productividad de cacao se incrementará de 1,000 kg/ha hasta 1,200 kg/ha a través de la creación de un cluster comercial conformado por comunidades campesinas e inversionistas, que impulsen la transformación de terrenos eriazos en tierras fértiles.								
RECURSOS									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
PLANES OPERACIONALES									

4. Se deberá facilitar diferentes recursos educativos complementarios, por ello, será imprescindible que la municipalidad apoye iniciativas de bibliotecas virtuales, educación a distancia, así como también invertir en recursos tecnológicos que faciliten el aprendizaje de Bagua como es el acceso público a Internet y a computadoras equipadas apropiadamente. Para esto se pueden firmar convenios con empresas del sector tecnológico como Microsoft e IBM Perú.
5. Fomentar actividades de integración entre los pobladores de cada uno de los seis distritos con los que cuenta Bagua, se recomienda fomentar la importancia de los idiomas nativos y también capacitar a las personas encargadas de la creación del clúster en temas socioculturales y lenguaje de la zona.
6. Relacionar la marca Bagua con el cacao será de gran utilidad a su vez que se fortalece toda la producción y se buscará promover la industrialización del cacao con emprendimientos relacionados a un valor agregado como puede ser la implementación de un modelo de negocios de cerveza artesanal de cacao, asimismo, se recomienda incluir todas las variedades de cacao en la página web de la provincia, esta tarea estará a cargo de la Oficina Agraria de la Provincia de Bagua, conjuntamente con PromPerú.
7. Se recomienda realizar tareas de promoción masiva del café de forma constante en toda la población del Perú apoyados en Sierra Exportadora y PromPerú; de igual manera, se recomienda incluir todas las variedades de café en la página web de la provincia. Esta información será actualizada por la Oficina Agraria de la Provincia de Bagua.
8. Firmar convenios con empresas que realicen estudios de mercado, como Arellano Marketing o Apoyo, para investigar y determinar el perfil de los turistas actuales y potenciales para la provincia de Bagua, para coordinar el uso de los recursos y la demanda de atractivos turísticos.

9. Solicitar capacitaciones al Minagri en lo que respecta a implementación de sistemas de riego e infraestructura de siembra y cosecha de agua, las cuales estarán a cargo de la Municipalidad Provincial de Bagua.

10.4 Futuro de la provincia de Bagua

Tras el desarrollo del presente trabajo se ha identificado fortalezas y oportunidades de Bagua que pueden ser aprovechados para disminuir los mayores problemas de la provincia: la falta de industrialización, no contar con una adecuada difusión de la oferta de turismo y los bajos niveles de educación.

El futuro de Bagua es promisorio, el presente plan busca conducir a la provincia hacia un desarrollo competitivo a través de la creación de una industria sostenible en el tiempo, que se convierta en referente internacional de los productos fabricados con el cacao, los cuales serán comercializados en los principales mercados del mundo. En lo que respecta al café, logrará el reconocimiento nacional e internacional de la calidad de su grano y se volverá un destino turístico importante del Perú, con una contribución relevante al PBI procedente de esta industria. Ambos productos agrícolas provendrán de semillas mejoradas que serán más resistentes a las plagas, las cuales debido a los estudios realizados en la Provincia de Bagua podrán ser prevenidas logrando que sus efectos dañinos afecten de forma mínima a las zonas de cultivo.

A través de una adecuada promoción de la oferta turística, el turismo en la zona se verá incrementado para el 2030, lo cual fomentará el desarrollo de la provincia de Bagua a través de la generación de empleos. Estos diversos clústeres se verán apoyados con las capacidades educativas desarrolladas de su población, las cuales estarán enfocadas en las principales actividades económicas.

A continuación, se presenta un modelo de negocio a futuro para la provincia de Bagua para desarrollar la primera cerveza artesanal de cacao, la propuesta de valor, así como los principales actores de esta cadena de valor, como se puede apreciar en la Figura 38.

Para finalizar, se presenta la Tabla 32 en donde se compara la situación actual vs. la situación futura en donde se puede apreciar de manera resumida la mejora de la Provincia de Bagua.

Tabla 32

Cuadro Comparativo Situación Actual vs. Situación Futura de la Provincia de Bagua

Actividad	Situación Actual	Situación Futura
Educación	<p>Profesores no capacitados.</p> <p>Cuenta con dos universidades, una de las cuales aún se encuentra tramitando su licenciamiento ante SUNEDU, por lo que la población estudia en universidades de la costa o sólo han alcanzado el nivel de secundaria.</p> <p>Carreras brindadas en las universidades como administración, contabilidad e ingeniería, no son aplicables a las actividades económicas de la provincia; debido a que se carece de industria.</p>	<p>Profesores capacitados según estándares PISA.</p> <p>Se contará con universidades e instituciones técnicas como SENATI, que brindarán servicio de educación a la población.</p> <p>Profesionales de las ciencias contable y administrativas encontrarán empleo en las nuevas actividades económicas de la provincia.</p>
Turismo	<p>No se cuenta con hoteles con calificación mayor a dos estrellas.</p> <p>No existen clústeres turísticos, los corredores no se encuentran organizados y la información brindada a los visitantes es insuficiente y no es clara.</p> <p>No se promueve el turismo en la Provincia de Bagua a través del internet.</p>	<p>La infraestructura hotelera contará con mayor número de hoteles con calificación de 4 o 5 estrellas para la oferta turística.</p> <p>Los clústeres turísticos brindan facilidad a los turistas para que puedan visitar y realizar diferentes actividades en la provincia de forma organizada, promoviendo el turismo vivencial y el cuidado a la naturaleza.</p> <p>Todas las actividades turísticas se podrán conocer a través del internet, con páginas detalladas con contenido virtual y fotografías.</p>
Cultivos Agrícolas	<p>El arroz es el cultivo que más se realiza en la provincia; sin embargo, su precio es bajo debido al mercado mundial y la competencia como empresas peruanas que importan el grano de otros países como Uruguay y Brasil.</p> <p>El principal mercado de los productos cosechados en la Provincia de Bagua, es el de la costa norte del Perú.</p> <p>Los cultivos son comercializados como materia prima y/insumos sin valor agregado.</p> <p>Los créditos brindados por las entidades financieras son utilizados por la población en la compra de vehículos como: motos y mototaxis.</p> <p>El transporte se realiza a través de carretera a la costa, y en lo que respecta a la provincia se realiza muchas veces en trochas.</p>	<p>La mayor cantidad de cultivo por hectárea será de cacao y café.</p> <p>Los mercados de exportación de café y cacao serán el Perú, otros países latinoamericanos y algunos países de Europa.</p> <p>La exportación de café y cacao se realizará en productos derivados de los mismos, los cuales serán tratados en las plantas industriales construidas en la provincia.</p> <p>Los créditos financieros están orientados a financiar la actividad agrícola y/o empresarial.</p> <p>Se utilizará el aeropuerto de Jaén para el comercio con el exterior y las vías más importantes de la provincia se encontrarán asfaltadas.</p>

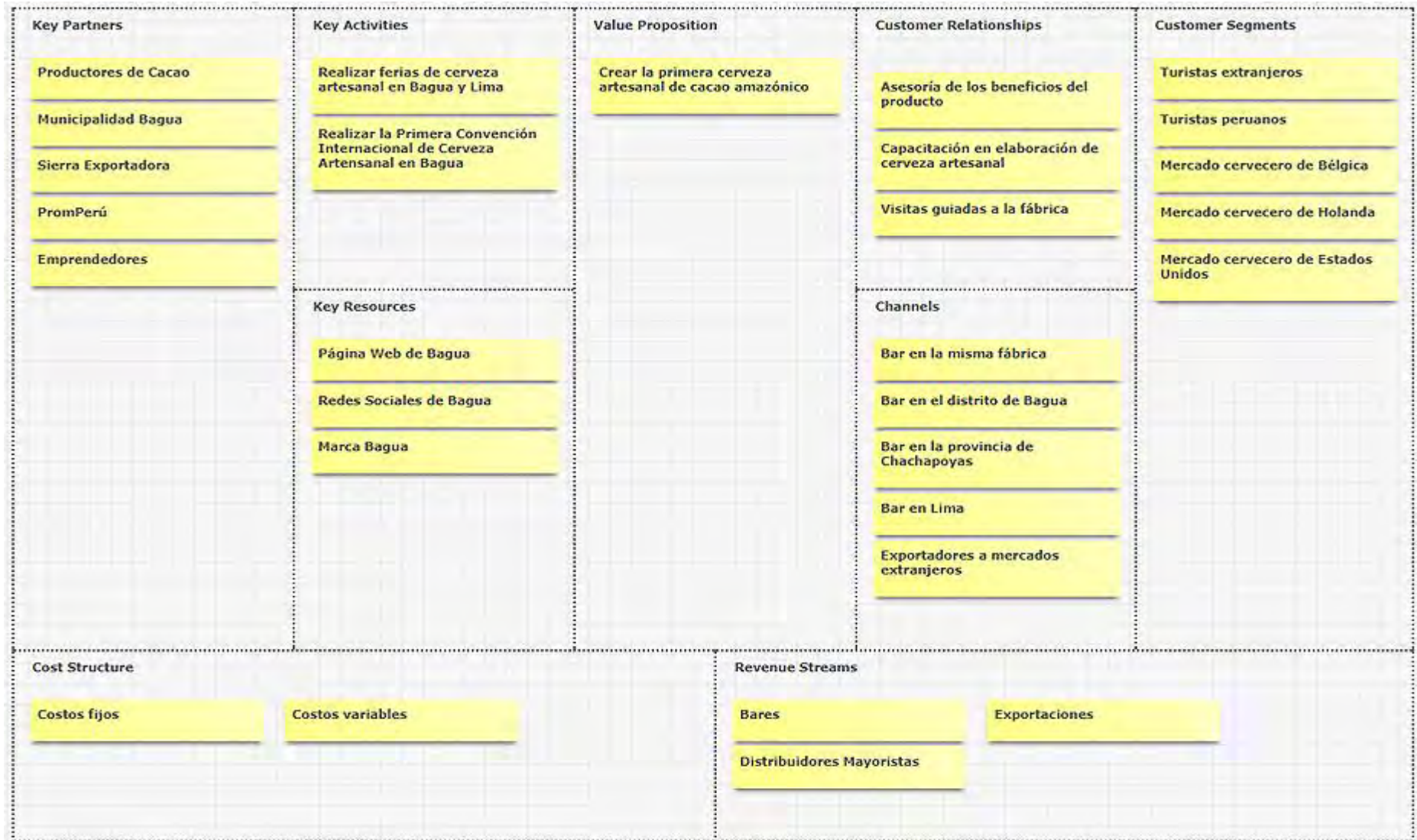


Figura 38. Canvas el modelo de negocios de la primera cerveza artesanal de cacao amazónico en Perú y en Bagua.

Referencias

- Alva, R. (2010). *Evaluación de los recursos turísticos, informe temático. Proyecto Zonificación Ecológica y Económica del departamento de Amazonas*. Iquitos: IIAP y Gobierno Regional de Amazonas.
- América Televisión. (2017, 7 de Abril). *Fenómeno El Niño costero: reconstrucción podría costar US\$9 mil millones*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/ppk-costo-reconstruccion-podria-llegar-us9-mil-millones-n271980>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2012). *Informe sobre la situación de conectividad de Internet y banda ancha en Perú*.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2012). *Informe sobre la situación de conectividad de Internet y banda ancha en Perú*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-sobre-la-situaci%C3%B3n-de-conectividad-de-Internet-y-banda-ancha-en-Per%C3%BA.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research. (2017, julio). *Perú | Sector turismo: importancia, situación actual y competitividad*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/07/Sector-turismo_18jul.17.pdf
- Café orgánico de Chanchamayo alcanzó precio récord de US\$ 2,350. (2017, 25 de Julio). *Diario Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cafe-chanchamayo-alcanza-precio-record-2350-dolares-quintal-622957.aspx>

Cajaleon, B., Camarena, G., & Morales, N. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CCL: Perú creció 2.2% en productividad laboral en el 2016. (2017, 3 de mayo). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ccl-peru-crecio-2-2-productividad-laboral-2016-422902>

Contarlo todo el lugar de la Memoria. (2015, 29 de Diciembre). *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-contarlo-todo-lugar-de-memoria-36871.aspx>

CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

CENTRUM Católica. (2017). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima: CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Concytec. (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

CooperAccion. (2014). *Informe de seguimiento de las concesiones mineras en el Perú - Region Amazonas*. Recuperado de http://cooperaccion.org.pe/main/images/MAPAS/informes-concesiones/2014/2014_Amazonas.pdf

Cornell SC Jhonson College of Business. (2017). *The Global Innovation Index 2017*

D'Alessio, F.A. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed.). México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Mexico: Pearson.

Datum Internacional. (2014). *Informe de Opinión Pública Electoral Elecciones Regionales y Municipales 2014*. Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI), 2016. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

Dirección Regional de Agricultura San Martín DRASAM. (2016). *Diagnóstico de La Cadena de Valor del Cultivo de Café*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%C3%89.pdf>

Estado Peruano. (1993). *Constitución Política del Perú*.

Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Ministerio de Relaciones Exteriores, ProInversión, EY . Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Estas son las regiones que más crecerán en el Perú al cierre del 2016. (2016, 19 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estas-son-regiones-que-mas-creceran-peru-al-cierre-2016-2177527>

Exportación de cacao en grano se redujo a US\$ 92 millones entre enero y agosto del 2017. (2017, 11 de noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportacion-cacao-grano-redujo-us-92-millones-enero-agosto-2017-149044>

FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017. (2017, 18 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-reduce-35-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2187626>

Foro Económico Mundial. (2017). *Informe de Competitividad Global 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016->

[2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. (2016, 07 de enero). *Diario Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>

Geobosques. (2017, 28 de enero). *Plataforma de monitoreo de los cambios en la cobertura de los bosques*. Recuperado de Programa Nacional de Conservación de Bosques:

<http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/index.php>

Global Firepower. (2017). *Countries Ranked by Military Strength (2017)*. Recuperado de

<http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Amazonas. (2009). *Plan de Desarrollo Concertado 2009-2021:*

Construyendo un nuevo Amazonas.

Gobierno Regional de Amazonas. (2011). *Plan Estratégico Institucional 2011 - 2016*.

Gobierno Regional de Amazonas. (2013). *Plan regional de formalización de pequeña minería y minería artesanal*. Chachapoyas: Gobierno Regional de Amazonas.

Gobierno Regional de Amazonas. (2016). *Sustentación del Presupuesto 2017*. Recuperado

de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/amazonas_ppto_2017.pdf

ICAE. (2016). *Indicador Compuesto de Actividad Económica - ICAE*. 2do Trimestre 2016.

Lima: Instituto Peruano de Economía.

IGP. (s.f.). *Instituto Geosífico del Perú*. Recuperado de Bagua descripción:

<http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/bagua.html>

- IIAP. (2010). *Socioeconomía, informe temático*. Proyecto Zonificación Ecológica y Económica del departamento de Amazonas, convenio entre el IIAP y el Gobierno Regiona. Iquitos.
- IMD World Competitiveness Center. (s.f.). *The 2017 IMD World Competitiveness Ranking*.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2016, junio). *Industria del cacao, chocolate y otros derivados*. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Industria%20del%20cacao,%20chocolate%20y%20otros%20derivados.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agoperucario 2012*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Información.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2015). *Estadísticas en Educación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2017). *Resultados definitivos de los censos nacionales 2017 Amazonas Tomo I*. Recuperado de <http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2017). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2018). *Amazonas: Valor agregado bruto por años, según actividad económica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>Instituto Geofísico del Perú. (s.f.). Bagua .
- Klarén, P.F. (2004). *Nación y sociedad en la historia del Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=E0FCyRbsUwwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

LAPOP. (2015). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014:*

Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas.

Latinobarómetro. (2017). *Informe Anual del Latinobarómetro.*

Congreso de la República del Perú. (2008). *Ley 27815: Ley de Código de Ética de la Función Pública.* Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/normas/Ley27815.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley 29785: Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, Reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).* Recuperado de <http://consultaprevia.cultura.gob.pe/wp-content/uploads/2014/11/Ley-N---29785-Ley-del-derecho-a-la-consulta-previa-a-los-pueblos-ind--genas-originarios-reconocido-en-el-Convenio-169-de-la-Organizacion-Internacional-del-Trabajo-OIT.pdf>

Minagri: Frontera agrícola en la selva aumentará con proyecto de irrigación de S/ 164 millones. (2017, 08 de agosto). *Diario Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/Minagri-frontera-agricola-selva-aumentara-proyecto-irrigacion-s-164-millones-141530>

Ministerio del Ambiente. (2009). *Los pueblos achuar, awajún, kandozi y wampis.* Recuperado de <http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Los-pueblos-achuar-awajun-kandozi-y-wampis.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis Integral de la Logística en el Perú.* Recuperado de http://cooperacion.org.pe/main/images/MAPAS/informes-concesiones/2014/2014_Amazonas.pdf

Ministerio de Cultura del Perú. (2015). *Propuesta Técnica para el Mejoramiento de Los Sitios Productivos Tradicionales en las Comunidades Nativas de la Zona de*

Amortiguamiento del Parque Nacional Ichigkat Muja – Cordillera del Cóndor.

Recuperado de

https://www.conservation.org/global/peru/publicaciones/Documents/Mejoramiento_de_AJAS.pdf

Ministerio de Cultura del Perú. (2018). *Amazonas Cartilla Informativa sobre Pueblos Indígenas u Originarios*. Recuperado de

<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/MINCU%20cartilla%20Amazonas%202018.pdf>

Ministerio de Cultura del Perú. (2019). *Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios – Pueblo Awajún*. Recuperado de

http://bdpi.cultura.gob.pe/sites/default/files/pueblo_indigena/Awaj%C3%BAn.pdf

Ministerio de Cultura del Perú. (2019). *Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios – Pueblo Wampi*. Recuperado de

http://bdpi.cultura.gob.pe/sites/default/files/pueblo_indigena/Wampis.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Minagri. (2014). *Plan Nacional de Renovación de cafetales*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.

Minagri. (2014). *Situación actual del café en el país*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>

Minagri. (2016). *Rumbo a un Programa Nacional de Siembra y Cosecha de Agua: Aportes y reflexiones desde la práctica*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/libro-siembra-cosecha.pdf>

Minagri. (2017). *Boletín Informe del Arroz Final*. Lima: Dirección Regional de Políticas Agrarias. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-arroz/arroz-2017>

Mincetur: Turismo crecería más de 9% en el 2018. (2017, 27 de noviembre). *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-turismo-creceria-9-2018-noticia-477186>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Mapa Nacional de Cobertura Vegetal*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú. Parte 2a. Resultados de Producto de Cacao*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Educación del Perú. (2013, julio). *Decreto Supremo que declara el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali y Piura, incluido los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM)*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/6634_201307181634.pdf

Ministerio de Educación del Perú. (2017, abril). *Evaluación Censal de Estudiantes 2016 (ECE 2016)*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/DRE-Amazonas-2016-1.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Consulta Amigable (Mensual) – Consulta de Ejecución del Gasto de la Provincia de Bagua 2016-2017*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (2015, julio). *Lluvia sólida: Una alternativa de riego*. Recuperado de <http://cdoc.economiafamiliar.gob.pe/2015/06/27/lluvia-solida-una-alternativa-de-riego/>
- Ministerio de la Producción. (2016, abril). *Amazonas*. Sumario Regional. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Desarrollo e Integración Fronteriza*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Amazonas: camino al desarrollo*.
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Datos sobre el cambio climático*.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2016). *Amazonas: camino al desarrollo*.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2017). *Mapa vial Amazonas*. Recuperado de https://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Departamentales/01-AMAZONAS.pdf
- Morales y otros. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas. Lima: PUCP.
- Multilaterales. (2016). *Ránking Multilaterales 2016*.
- Municipalidad provincial de Bagua. (2019). *Misión, Visión y Valores Institucionales*. Recuperado de <http://www.munibagua.gob.pe/la-municipalidad/>
- M&O CONSULTING . (2008). *Estudio de caracterización del potencial genético del cacao en el Perú*. Lima: Informe para el Ministerio de Agricultura y Riego.

- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana. (2015). *Ficha informativa sobre seguridad ciudadana del departamento de Amazonas*.
- OECD. (2011). *Estadísticas tributarias en América Latina 1990-2010*. Perú. Recuperado de OECD: https://www.oecd.org/ctp/tax-global/Peru%20country%20note_final.pdf
- OEFA: Deterioro de oleoducto ocasionó derrames de petróleo en la selva peruana. (2016, 17 de febrero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oefa-deterioro-oleoducto-ocasiono-derrames-petroleo-selva-peruana-2154717>
- Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021. (2016, 05 de noviembre). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-119815>
- Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015. (2016, 6 de diciembre). *Diario El Comercio*. Recuperado <https://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>
- Perú tiene el sistema menos beneficioso para la investigación y desarrollo. (2014, 13 de agosto). *Diario Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tiene-sistema-menos-beneficioso-investigacion-y-desarrollo-2195575>
- Perú Top Tours. (2005). *Mapa de la provincia de Bagua*. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index01ba_mapa_bagua.html
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). Encuesta Nacional Instituto de Opinión Pública.
- Plan Binacional. (2017). *Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza, capítulo Perú*. Recuperado de <https://planbinacional.org.pe/>
- PNUD. (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf

- Portal web de la Municipalidad Provincial de Bagua. *Organigrama MPB*. Recuperado de <https://munibagua.gob.pe/web/organigrama-municipal/>
- Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf
- Producción de cacao alcanza récord histórico en Perú con 108.000 toneladas. (2017, 16 de Mayo). *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/produccion-cacao-alcanza-record-historico-peru-108-000-toneladas-422379>
- Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank. (2016, 12 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-proyecta-scotiabank-123463>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincia y distrital 2012*. Recuperado de www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xls
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/linea-de-base-del-sector-cafe-en-el-peru.html
- Proyectos de Amazonas impulsados por Sierra Exportadora esperan S/. 28 millones en ventas. (2015, 01 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/proyectos-amazonas-impulsados-sierra-exportadora-esperan-s-28-millones-ventas-70951>

Radio Programas del Perú. (2013, 27 de agosto). *Inventan 'agua en polvo' para combatir las sequías*. Radio Programas del Perú. <http://rpp.pe/lima/actualidad/inventan-agua-en-polvo-para-combatir-las-sequias-noticia-625848>

Serfor. (2016). *Perú Forestal en Números 2015*. 2016: Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre-SERFOR.

Sociedad Nacional de Industrias. (2016). *Perú sube 2 posiciones y se ubica en el puesto 67 del ranking mundial del informe de competitividad global 2016-2017*.

Veo Verde. (2012, 5 de enero). *Un mexicano inventa "agua sólida" para combatir las sequías*. Recuperado de <https://www.veoverde.com/2012/01/un-mexicano-inventaagua-solida-para-combatir-las-sequias/>

Villoria, M., Izquierdo, A. (2015). *Ética pública y buen gobierno*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

World Economic Forum. (2017). *Índice de Competitividad Global Latinoamérica*. Recuperado de <http://observatorio.osinergmin.gob.pe/indice-competitividad-global-2016-2017>

Zomoz. (2018). *Turismo en Colombia*. Recuperado de <https://zomoz.com.co/static/about-us>

**Apéndice A: Entrevista al encargado de la Oficina Agraria de la Provincia de Bagua–
Ingeniero agrónomo Luis Nuñez Terán – CIP 36641**

Entrevistador: Jorge Fernando Pérez Ríos

**Ingeniero, ¿cuáles considera que son los cuatro principales productos de la
Provincia de Bagua?**

Bien, primeramente, el agradecimiento por tu presencia acá en la oficina de la Agencia Agraria Bagua, con respecto a la pregunta que me estás haciendo, aquí en nuestra Provincia de Bagua, tenemos clasificados un promedio de 15 cultivos de importancia económica, tales como el cultivo de arroz, cacao, café, maíz y también pastos cultivables; y, en la parte más alta con mayor pendiente, contamos con los recursos forestales que son netamente en algunos casos zonas de protección forestal.

En su opinión, ¿en cuanto al proceso productivo agrícola, todos los productos son para el consumo/venta, o es que hay un proceso de productos derivados en la provincia?

Bien, si hablamos por ejemplo en cuanto a las extensiones de las áreas de siembra de los cultivos, en la parte baja es decir en el valle del río Utcubamba predomina lo que es el arroz. El arroz tiene una extensión promedio de 4500 hectáreas arroceras en la provincia de Bagua, la cual comprende seis distritos: el distrito Bagua mismo, La Peca, El Parco, Aramango, Copain e Imaza. La sumatoria de esas áreas cultivables de arroz es aproximadamente de 4500 hectáreas arroceras y con un rendimiento promedio de 7000 kilos por hectárea, el 80% de esta producción es llevado como arroz en cáscara a los molinos de Lambayeque, en donde son beneficiados y se venden al público consumidor en calidad de arroz pilado.

Después de este cultivo de arroz, tenemos el cultivo de cacao, que también se siembra en los seis distritos y estamos hablando de un promedio de 2500 hectáreas. Están distribuidos en los seis distritos y tienen un promedio de rendimiento de 468.12 kilos por hectárea

promedio, lógicamente, el menor rendimiento se encuentra en la zona de Imazita (distrito de Imaza) por las condiciones climatológicas como la humedad, que es bastante elevada, y es ahí donde proliferan bastante los hongos y bacterias. El cacao es atacado ahora por un hongo que conocemos con el nombre de la Monilla, que agrede principalmente al fruto y los rendimientos disminuyen. Pero también, tenemos otros distritos donde el rendimiento es óptimo, estamos llegando hasta 1200 kilos por hectárea; entonces, cuando yo digo un promedio de 468.12 kilos es justo promediando los seis distritos. Después del cacao, tenemos lo que es el café, estamos hablando de un promedio de 4500 hectáreas distribuidas solamente en cuatro distritos: La Peca, Copahín, Aramango e Imaza y de una producción de 444.12 kilogramos por hectárea promedio; también acá toda la producción tanto del café y el cacao salen netamente a los mercados de la costa y, hoy en día, el cultivo del cacao se está acopiando a través de la empresa privada Procan, que es la asociación de agricultores cacaoteros del nororiente. Esta empresa acopia cacao y lo está exportando al mercado extranjero, básicamente a Alemania, aquí en Amazonas y específicamente en el distrito de Cajaruro, que corresponde a la hermana provincia de Utcubamba. Se ha podido identificar los mejores cacaos a nivel mundial, en cuanto se refiere a su nivel nutricional, aroma y, por eso, se ha denominado como “el cacao de oro de Amazonas”. Después de estos cultivos, tenemos ya lo que es el cultivo de maíz, que se instala en la parte más alta del valle de Bagua, estamos hablando de 800 a 900 metros sobre el nivel del mar, donde se inicia también lo que es el café y lo que es parte del cacao. Del maíz, estamos hablando un promedio de 400 hectáreas y, en su mayoría, se cultiva al secano; es decir, que el riego de maíz aprovecha las aguas de la lluvia. Por eso, el agricultor prepara sus terrenos agrícolas para que sean sembrados a partir de los meses de octubre y noviembre, que son los meses de inicio de lluvia. En la parte más alta ya tenemos pastos cultivables, y dentro de estos tenemos lo que es el gramalote, la grama chilena, pasto elefante, la brecharia, el tingrass, y son netamente ya para la alimentación de la

ganadería, y de acuerdo a la pendiente, en la parte más alta estamos hablando de la zona forestal, en donde hay bosques en donde el mismo gobierno a través del ARA, que es la división regional de recursos forestales, da su permiso respectivos para la extracción forestal, para que puedan extraer productos forestales tanto de maderas rojas y blancas, inclusive está declarado como una zona reservada que le llamamos la Cordillera de Colán. Aquí es la fuente donde nacen las quebradas de Copahín, La Peca y Aramago para poder alimentar a la población en su conjunto de la provincia de Bagua, y también ser utilizado por la parte agrícola y pecuaria.

Ingeniero, en su opinión, ¿la mayoría de los sembríos son dependientes de las lluvias estacionales o hay algunas técnicas de regadío, como el regadío con sistema de goteo?

En cuanto se refiere al cultivo de arroz, es básicamente 100% por riego por gravedad, y estos canales nacen el 80% de la quebradas de Copahín y La Peca, y el 20% de los canales nace del mismo río Utcubamba y aquí las parcelas que se riegan por gravedad con canales, tienen algunos problemas en cuanto a la ausencia de las lluvias, cuando hay una ausencia de las mismas previamente los volúmenes de los canales y quebradas baja al mínimo, por ejemplo, en el mismo Bagua y partes de Copahín, solamente se autoriza sembrar el 60% del área arrocera en la “campana chica”, así se llama a los meses en los que hay menor cantidad de agua, estamos hablando de julio, agosto, setiembre y octubre. Y en campana grande que se inicia a partir de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo, ahí sí se autoriza para que el agricultor siembre su arroz, pero en cuanto las parcelas que se alimentan de los canales del río, ahí no hay ningún problema y si hacen las dos campanas al año, porque el río por más verano que haga, es cierto baja su caudal, baja su volumen, pero se ponen algunas estructuras para poder levantar la rasante hidráulica para poder brindar agua para el agricultor.

Ingeniero, en su opinión, ¿esto también se repite para lo que es café y el cacao?

A ver, en cuanto al café tenemos un 90%, lo mismo para el cacao, ubicados en las partes más altas de la provincia de Bagua, estamos hablando de un promedio de 800 metros sobre el nivel del mar y se riega por las aguas de las lluvias, es decir, se cultiva al secano.

Ingeniero, ¿se ha intentado introducir alguna técnica de regadío a la provincia?

Sí, lo que se está haciendo es tratar de inducir al agricultor de la parte, alta sobre todo aquellas parcelas que se riegan con fuente de agua en las quebradas, la utilización de un riego mejorado tipo el goteo y está teniendo acogida, debido a que el agricultor está ampliando la frontera cacaotera y estamos haciendo diseños, como prácticas demostrativas para motivar al agricultor.

Ingeniero, usted me ha comentado que el cacao está tomando prominencia, en mi trayecto hacia acá pude observar que hay muchos cultivos de arroz, ¿podría comentarme si se está pensando cambiar los cultivos?

Sí claro, mira estamos hablando de tres años que el precio por kilo del cacao se mantiene estable, y un pequeño porcentaje ha incrementado su precio, estamos hablando de un promedio de S/ 7 u S/ 8 por kilo de cacao seco. Entonces ahorita es bastante rentable considerarlo como reemplazo del cultivo de arroz, pero también hay que ver si este mercado va a continuar adquiriendo presencia extranjera. Por aquí hubo una oportunidad hace 15 a 18 años atrás, el cacao tuvo un mercado bastante acogido y se elevaron los precios comparado con el arroz. Muchos agricultores convirtieron sus áreas arroceras en cacaotales, pero llegó un momento en donde no había el mercado y los precios bajaron, entonces el agricultor nuevamente taló la plantación del cacao para regresar justamente al arroz, porque el arroz así sea barato o caro hay mercado, el consumo puedes hacerlo en el desayuno, el almuerzo y la cena. Entonces, como repito por más que esté barato o caro, el mercado existe, por eso, esperamos que el precio del cacao se mantenga y haya buena aceptación en el mercado

extranjero, lógicamente los agricultores están contentos con el precio del cacao seco y por kilo.

Ingeniero, ¿en el caso del café, se observa que haya una competitividad más adelante?

Bueno, a nivel mundial Colombia y Brasil son las zonas cafetaleras. Como digo, la zona es apropiada para los cultivos, lógicamente aquí repercute el precio del café, pero el café comparado con el cacao, este último está superándolo dos o tres veces más. Por ejemplo, estamos hablando de un promedio de S/4 a S/6 por kilo y más que todo hoy en día los cafetales han sido diezmos por la presencia de la enfermedad de la roya del café; a consecuencia de esto, el gobierno central sacó un programa a nivel nacional para el control de la roya y la broca del café, que son dos problemas sanitarios que han generado bastantes pérdidas al agricultor.

Ingeniero, ¿ha habido una introducción en la provincia de semillas mejoradas de café o cacao?

En cuanto al café, ahorita se está haciendo la introducción de una nueva variedad que se llama Castilla, pero hay que esperar todavía cuál es el resultado de aquí a unos tres o cuatro años, porque a veces se vuelven susceptibles aquellas variedades por cuestiones del clima. En cuanto al cacao, se están introduciendo nuevos clones, de tal forma la región agraria de Amazonas ha terminado de ejecutar un proyecto de un promedio de instalación de 3500 hectáreas de cacao en las provincias de Bagua, Utcubamba y Condorcanqui. Yo creo que con el apoyo del gobierno central y regional, estamos incentivando a que el agricultor amplíe su frontera cacaotera.

Ingeniero, usted mencionó que hay una asociación Procan, ¿hay alguna otra asociación de agricultores?

Claro, aquí últimamente están organizados a través de comités, de asociaciones, pero la asociación que representa a todo el ámbito de la región Amazonas que está más formalizada y tiene mayor número de socios que acopian el producto es la Procan, como te repito estos socios no solo siembran el cacao, debido a que las chacras son integrales, siembran el café pero en menor escala, también esta acopiado lo que es café, y estos productos lo acopian tanto en seco y en fresco, fresco lo llamamos en estado de baba, cuando el agricultor va a la chacra cosecha la mazorca, corta y la almendra fresca la compra la asociación. En este caso, la Procan con sus secadores solares hacen el manejo posterior a la cosecha para que luego sea exportado.

