

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Región Ayacucho

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Freddy Paul Barreto Sánchez

Dante Giovanni Otiniano Apolaya

Aldo Enrique Schwarz Espinoza

Juan Darío Villalobos Burga

Asesor: Jorge Benzaquen de Las Casas

Santiago de Surco, noviembre de 2015

Agradecimiento

Expresamos nuestro profundo agradecimiento al profesor Jorge Benzaquen de Las Casas por su constante y cuidadosa asesoría, que nos ha servido para culminar con éxito nuestro plan estratégico.

También agradecemos al profesor Juan Manuel Aguilar, por habernos dado las pautas y las bases, para poder realizar un proceso de planeamiento estratégico acorde a las exigencias de una escuela de negocios de primer nivel.

También agradecemos a los profesores de CENTRUM que nos transmitieron sus conocimientos y nos permitieron crecer profesionalmente.

Dedicatoria

A mis padres Jorge y Pricila, por enseñarme a luchar por mis metas e ideales; por su eterno apoyo y confianza.

Freddy Barreto

A mis padres Dante y Alicia por el amor incondicional que me han brindado y por enseñarme a luchar por mis objetivos.

Dante Otiniano

A mi esposa Giuliana por su amor y paciencia y a mis hijos Claudio y Santiago por ser mi inspiración y hacer que cada día sea único.

Aldo Schwarz

A mi esposa Nelly y a mi hija Danela, por ser el motor que me impulsan a seguir adelante y luchar por mis sueños.

Darío Villalobos

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico para la región Ayacucho busca presentar las estrategias que le permitirán al gobierno regional mantener un crecimiento económico sostenible en el tiempo y a su vez permitir de manera consistente mejorar la calidad de vida de los pobladores, aprovechando las fortalezas actuales identificadas en el análisis de la región y mitigando con acciones a corto y largo plazo las debilidades actuales, transformándolas en futuras fortalezas. En el documento se presenta la situación actual realizándose comparaciones con las diferentes regiones del mundo, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de la región y las oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno. La región Ayacucho a pesar de haber sido el centro de la actividad terrorista en la década de los ochentas y noventas, y en la actualidad enfrentar el problema del narcotráfico en la zona del VRAEM ha podido mantener un crecimiento económico constante durante los últimos años gracias al desarrollo de las actividades agrícolas y ganaderas. Al realizar la evaluación de las ventajas competitivas y comparativas de la región se dejó en evidencia el gran potencial de crecimiento de los sectores agrícola y ganadero los cuales son los ejes principales del crecimiento económico así como el potencial turístico y la capacidad minera aun sin explotar en la zona sur. Sin embargo estas ventajas contrastan con la poca infraestructura de comunicaciones existente, los deficientes servicios básicos, los bajos niveles de educación y el limitado acceso a la salud.

El proceso estratégico presentado plantea al 2025 una visión y una misión retadoras y alcanzables para Ayacucho. Se identificó gracias al análisis interno y externo la necesidad de generación de clúster en la región considerando previamente las mejoras en la infraestructura de comunicaciones para asegurar la integración con otros mercados. El reto del documento es entregar a la región Ayacucho un plan a seguir que permita su crecimiento aprovechando sus ventajas existentes con miras a un futuro exitoso.

Abstract

This plan for Ayacucho gives the strategies that will allow the regional government to maintain sustainable economic growth over time and allows consistently improving to the quality of life for residents, taking advantage of their current strengths and mitigating the weaknesses. The document presents the current state for Ayacucho and gives comparisons between Ayacucho and other region in Perú and the world in order to identify the strengths and weaknesses of the region and the opportunities and threats in their environment.

Ayacucho despite of being the center of terrorist activity in the eighties and nineties, and now face the problem of drug trafficking in VRAEM been able to maintain steady economic growth in the last years thanks to the development of the agroindustry and livestock industry. The Assessment of the competitive and comparative advantages of the region made evident the enormous growth potential of the agricultural and livestock sectors that are the main pillars of economic growth and the potential for tourism and mining capacity in the South sector. However, these advantages contrast with the deficient communications infrastructure, poor basic services, low levels of education and limited access to health.

The presented strategic process raises the 2025 vision and mission for Ayacucho. Through internal and external analyzes we identify the need for cluster generation in the region previously considering improvements in communications infrastructure to ensure integration with other markets. The challenge is to deliver to the Ayacucho a plan to follow that allows its growth by leveraging their existing advantages with a view to a successful future.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de Ayacucho	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	19
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Visión	21
2.3 Misión.....	21
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	22
2.6 Conclusiones	23
Capítulo III: Evaluación Externa.....	24
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	24
3.1.2 Potencial nacional	26
3.1.3 Principios cardinales	35
3.1.4 Influencia del análisis en Ayacucho.....	38
3.2 Análisis Competitivo del País	39
3.2.1 Condiciones de los factores.....	40
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	43

3.2.5	Influencia del análisis en Ayacucho.....	44
3.3	Análisis del Entorno PESTE	44
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	45
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	50
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	53
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5	Ayacucho y sus Competidores	55
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	55
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	56
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5	Rivalidad de los competidores	57
3.6	Ayacucho y sus Referentes	57
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	58
3.8	Conclusiones	60
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		63
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	63
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	63
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	65
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	66
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	69
4.1.5	Recursos humanos (H)	70
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	71

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	72
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	73
4.3	Conclusiones	73
Capítulo V: Intereses de Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo		76
5.1	Intereses de Ayacucho.....	76
5.2	Potencial de Ayacucho	79
5.3	Principios Cardinales de Ayacucho.....	80
5.4	Matriz de Intereses de Ayacucho	83
5.5	Objetivos de Largo Plazo	83
5.6	Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		88
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	88
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	90
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	92
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	93
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	95
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	97
6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	97
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	104
6.9	Matriz de Ética (ME).....	106
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	106
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	109
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	109
6.13	Conclusiones	110

Capítulo VII: Implementación Estratégica	116
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	116
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	122
7.3 Políticas de cada Estrategia	129
7.4 Estructura de Ayacucho	134
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	137
7.6 Recursos Humanos y Motivación	141
7.7 Gestión del Cambio.....	142
7.8 Conclusiones	143
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	145
8.1 Perspectivas de Control.....	145
8.1.1 Aprendizaje interno.....	145
8.1.2 Procesos.....	145
8.1.3 Clientes.....	146
8.1.4 Financiera.....	146
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	146
8.3 Conclusiones	147
Capítulo IX: Competitividad de Ayacucho	150
9.1 Análisis Competitivo de Ayacucho	150
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ayacucho.	157
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ayacucho	164
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	165
9.5 Conclusiones	166
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	168
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	168

10.2 Conclusiones Finales..... 168

10.3 Recomendaciones Finales 172

10.4 Futuro de Ayacucho 174

Referencias.....175



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Producto Bruto Interno Total y Por Habitante, Serie 1994-2013P</i>	1
Tabla 2 <i>Ayacucho: Superficie y Población 2014</i>	4
Tabla 3 <i>Línea de Pobreza Extrema – Canasta Básica Per Cápita Mensual</i>	5
Tabla 4 <i>Grupos de Dptos. con Niveles de Pobreza Extrema Estadísticamente Semejantes</i>	6
Tabla 5 <i>Producción Agrícola de Ayacucho por Provincias 2013</i>	11
Tabla 6 <i>Producción Pecuaria de Ayacucho por Provincias 2013</i>	12
Tabla 7 <i>Sector Minería en Ayacucho 2012-2013</i>	12
Tabla 8 <i>Inversión en Minería (Miles de US dólares)</i>	14
Tabla 9 <i>Exportaciones por Grupo de Productos en Ayacucho 2012-2013</i>	17
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	25
Tabla 11 <i>Variación del Producto Bruto Interno por Actividad Productiva</i>	47
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	55
Tabla 13 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	58
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Referencia (MPR)</i>	60
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	73
Tabla 16 <i>Matriz de Intereses de Ayacucho</i>	84
Tabla 17 <i>Matriz Fortaleza Oportunidad, Debilidades Amenazas (FODA)</i>	89
Tabla 18 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Ayacucho</i>	91
Tabla 19 <i>Resultados de la Matriz Interna Externa</i>	95
Tabla 20 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	98
Tabla 21 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	100
Tabla 22 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	104
Tabla 23 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	107
Tabla 24 <i>Estrategias Retenidas</i>	108

Tabla 25 <i>Estrategias de Contingencia</i>	109
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	113
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	114
Tabla 28 <i>Presupuesto 2014 para Ayacucho por Tipo de Recursos</i>	123
Tabla 29 <i>Recursos Asignados para Ayacucho por los Objetivos a Corto Plazo</i>	123
Tabla 30 <i>Políticas de cada Estrategia</i>	130
Tabla 31 <i>Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)</i>	148
Tabla 32 <i>Índice de Competitividad Regional</i>	154
Tabla 33 <i>Condiciones de los factores</i>	160
Tabla 34 <i>Sectores Relacionados y de Apoyo</i>	161
Tabla 35 <i>Condiciones de la Demanda</i>	163
Tabla 36 <i>Estrategia, Estructura y Rivalidad del sector</i>	164
Tabla 37 <i>Plan Estratégico Integral de Ayacucho</i>	169

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa de Ayacucho.	3
<i>Figura 2.</i> Inversión de los Países en Investigación y Desarrollo.....	30
<i>Figura 3.</i> Rango de Pobreza por Departamento.	52
<i>Figura 4.</i> Matriz Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (PEYEA).....	92
<i>Figura 5.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	94
<i>Figura 6.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	95
<i>Figura 7.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	96
<i>Figura 8.</i> Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Regional de Ayacucho.....	135
<i>Figura 9.</i> Propuesta de Organigrama del Gobierno Regional de Ayacucho.	137
<i>Figura 10.</i> Índice de Competitividad Regional 2015.	150
<i>Figura 11.</i> Índice de Competitividad de Ayacucho respecto al Promedio Nacional.....	151
<i>Figura 12.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Entorno Económico.	154
<i>Figura 13.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Infraestructura.....	155
<i>Figura 14.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Salud.	155
<i>Figura 15.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Educación.	156
<i>Figura 16.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Laboral.....	156
<i>Figura 17.</i> Comparativa entre Regiones Pilar Instituciones.....	157
<i>Figura 18.</i> Modelo de Diamante de Ayacucho.....	159

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

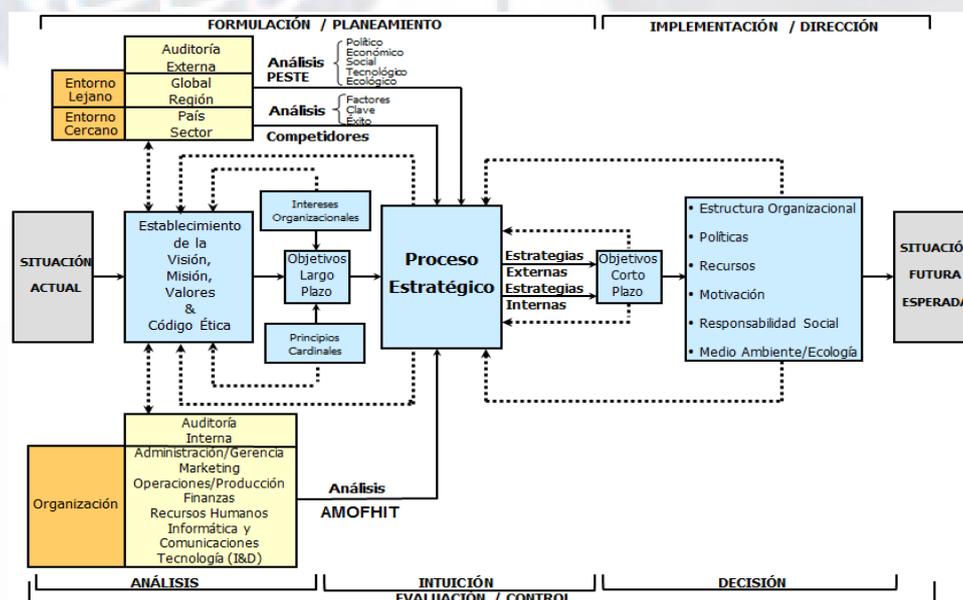


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: a) interna/personas, b) procesos, c) clientes, y d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Ayacucho

1.1. Situación General

El Perú en el 2013, presentó un PBI de S/. 456,000 millones de nuevos soles, con una tasa anual de crecimiento de 5.8% con respecto a su producto bruto interno, con valores a precio constante del año 2007, la cual es inferior a la calculada en el año 2012 en donde se registró 6.0%; sin embargo la tasa anual ha venido en decrecimiento desde el 2010 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013b), como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Producto Bruto Interno Total y Por Habitante, Serie 1994-2013P

Años	Producto Bruto Interno		Población ^{1/} Personas	Producto Bruto Interno por habitante		Inflación
	Millones de Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	
1994	182,044	12.3	23'501,974	7,746	10.3	23.7
1995	195,536	7.4	23'926,300	8,172	5.5	11.1
1996	201,009	2.8	24'348,132	8,256	1.0	11.5
1997	214,028	6.5	24'767,794	8,641	4.7	8.5
1998	213,190	-0.4	25'182,269	8,466	-2.0	7.3
1999	216,377	1.5	25'588,546	8,456	-0.1	3.5
2000	222,207	2.7	25'983,588	8,552	1.1	3.8
2001	223,580	0.6	26'366,533	8,480	-0.8	2.0
2002	235,773	5.5	26'739,379	8,817	4.0	0.2
2003	245,593	4.2	27'103,457	9,061	2.8	2.3
2004	257,770	5.0	27'460,073	9,387	3.6	3.7
2005	273,971	6.3	27'810,540	9,851	4.9	1.6
2006	294,598	7.5	28'151,443	10,465	6.2	2.0
2007	319,693	8.5	28'481,901	11,224	7.3	1.8
2008	348,923	9.1	28'807,034	12,112	7.9	5.8
2009P/	352,584	1.0	29'132,013	12,103	-0.1	2.9
2010P/	382,380	8.5	29'461,933	12,979	7.2	1.5
2011P/	407,052	6.5	29'797,694	13,661	5.3	3.4
2012P/	431,273	6.0	30'135,875	14,311	4.8	3.7
2013E/	456,103	5.8	30'475,144	14,966	4.6	2.8

Nota: Tomado de “Producto bruto interno total y por habitante,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2013_2.xlsx

La región de Ayacucho se encuentra ubicada en la zona sur – central de los andes peruanos, con un área total de 43,815 km², equivalente al 3.4 % del territorio nacional. En la Figura 1, se observa que la región Ayacucho limita por el norte con Junín, por el noroeste con Huancavelica, por el oeste con Ica, por el sur con Arequipa, por el este con Apurímac y con el Cusco por el noreste. Se encuentra políticamente dividido en 11 provincias y 111 distritos, siendo su capital la ciudad de Ayacucho, situada a 2,761 msnm y distante a 576 km de la ciudad de Lima (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a). Tiene como coordenadas geográficas una latitud sur de 13° 09' 26" y una longitud oeste de 74° 13' 22" (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2014).

La región Ayacucho muestra un relieve muy accidentado, donde los ríos Apurímac, Pampas y Mantaro forman impresionantes cañones. En las punas o altas mesetas andinas el relieve presenta pampas onduladas, y en el sur se encuentra el nevado Sara – Sara. Su suelo es muy accidentado por el cruce de dos cordilleras que lo divide en tres unidades orográficas: montañosa y tropical al norte, de abrupta serranía al centro y de altiplanicies al sur (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

De acuerdo a la Tabla 2 obtenida del Banco central de reserva del Perú, y de acuerdo a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población proyectada para el 2014 de Ayacucho es de 681,149 habitantes (2.2 % del total nacional), siendo Huamanga la provincia de mayor población (39.85 % del total departamental), ver Tabla 2. Su última tasa de crecimiento es de 1.5 %, además de tener una distribución casi equilibrada de la población según sexo (Banco Central de Reserva del Perú, 2014a).

Por grandes grupos de edad, el 34.4 % de la población se encuentra entre 0 y 14 años de edad, el 60.3 % entre 15 y 64 años de edad y el 5.3 % entre 65 y más años de edad. De otro lado, la población creció a un ritmo promedio anual de 1.25 % entre los años 2004 y 2013 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).



Figura 1. Mapa de la Región Ayacucho. Adaptado de “El desarrollo de la educación y la generación del 69 en Ayacucho y Huanta,” por Carlos Degregori, s.f. Recuperado de <http://www.historizarelpasadovivo.cl/downloads/degregori.pdf>

El clima de Ayacucho es frío, moderadamente lluvioso y con amplitud térmica ligera. En los valles interandinos el clima es frío boreal seco, mientras que en la zona selvática es tropical. En la capital del departamento la temperatura promedio es de 17.5 °C. Los principales ríos del departamento son Apurímac, Pampamarca, Sondondo, Lucanas y Pampas (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

La población económicamente activa (PEA) en Ayacucho se encuentra en crecimiento; ello considerando que en el año 2007 era de 319,866 habitantes y para el año 2013 se estima en 352,759 habitantes. En la actualidad la PEA para Ayacucho es de 80.03%, mientras que la PEA a nivel nacional para el 2013 que se proyecta en 73.99% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Tabla 2

Ayacucho: Superficie y Población 2014

Provincia	No Distritos	Superficie (Km ²)	Población
Huamanga	15	2,981	271,411
Huanta	8	3,879	106,566
La Mar	8	4,392	88,214
Lucanas	21	14,495	67,739
Cangallo	6	1,916	33,965
Parinacochas	8	5,968	32,838
Victor Fajardo	12	2,260	23,662
Vilcas Huaman	8	1,178	23,282
Sucre	11	1,786	12,082
Paucar del Sara Sara	10	2,097	11,004
Huanca Sancos	4	2,862	10,386
Total	111	43,815	681,149

Nota: Tomado de “Caracterización del departamento de Ayacucho,” por Sucursal de Huancayo del *Banco de Central de Reserva del Perú*, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>

La definición de pobreza monetaria está dado por el número de personas que pertenecen a hogares cuyo gasto per cápita no alcanza para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Son pobres extremos, aquellas personas en hogares cuyos gasto per cápita es inferior al costo de la canasta básica de alimentos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Para el 2013, la actualización de la metodología de medición de la pobreza realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) establece que el valor para la determinación de la línea de pobreza y pobreza extrema es de S/.292 y S/.155 per cápita mensual (S/.284 y S/.151 per cápita mensual para el 2012). Así mismo, se actualizaron los

valores de línea de pobreza y pobreza extrema (ver Tabla 3) por regiones y poblaciones urbanas y rurales. Para el 2013, el 23.9% de la población nacional se encontró en situación de pobreza, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares realizada por el INEI, representada por 7,284 mil de habitantes cuyo gasto es inferior al costo de la canasta familiar (7,775mil habitantes en el 2012).

Tabla 3

Línea de Pobreza Extrema – Canasta Básica Per Cápita Mensual

Ámbitos geográficos, Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	Variación porcentual 2013/2012
Nacional	131	134	143	151	155	3.1
Urbana	138	142	151	159	163	2.8
Rural	112	114	121	128	132	3.4
Región Natural						
Costa	143	148	157	165	169	2.4
Sierra	115	117	124	131	138	5.0
Selva	119	121	134	142	144	1.3
Dominio						
Costa urbana	123	128	138	145	145	0.2
Costa rural	111	110	120	126	126	0.2
Sierra urbana	117	120	127	134	140	4.6
Sierra rural	114	115	121	128	135	5.3
Selva urbana	128	129	144	153	156	2.3
Selva rural	109	113	121	127	127	-0.6
Lima Metropolitana	160	165	173	182	188	3.6

Nota: Tomado de “Población en situación de pobreza extrema,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-2_4.xls

Durante los últimos cuatro años, en la región Ayacucho el índice de desnutrición crónico de niños menores de cinco años fue disminuyendo cerca de cinco puntos porcentuales llegando a ser en el año 2013 29.2%; es decir, que de cada 10 niños, tres serían los afectados (Instituto Nacional de Salud, s.f.).

Para la determinación de la pobreza extrema las regiones fueron agrupadas de acuerdo al nivel de incidencia utilizando un intervalo de confianza del 95%. De acuerdo a ello, la

región Ayacucho se ubica en un rango de 11.5% a 16.2% acompañado por las regiones de Amazonas, Huancavelica, Huánuco y Pasco, ver Tabla 4.

Tabla 4

Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Extrema Estadísticamente Semejantes

Año	Grupo	Departamentos	Intervalo de confianza 95%	
			Inferior	Superior
2012	Grupo 1	Apurímac, Cajamarca, Huánuco	18.1	24.5
	Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Loreto, Pasco, Puno	10	15.7
	Grupo 3	Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Piura, San Martín	3.5	8.4
	Grupo 4	Arequipa, Lima, Moquegua, Tacna, Tumbes, Ucayali	0.7	1.4
	Grupo 5	Ica, Madre de Dios	0.1	0.2
2013	Grupo 1	Cajamarca	18.1	27
	Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Pasco	11.5	16.2
	Grupo 3	Áncash, Apurímac, La Libertad, Loreto, Piura, Puno, San Martín	3.8	9.3
	Grupo 4	Arequipa, Cusco, Junín, Lambayeque, Moquegua, Ucayali	1.1	2.7
	Grupo 5	Ica, Lima, Madre de Dios, Tacna, Tumbes	0	0.3

Nota: Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares 2009-2013,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

En el año 2013, dentro de las actividades productivas más relevantes se encuentra la industria agropecuaria y la extracción de petróleo, gas y minerales, seguido por la construcción, el comercio, la manufactura, el transporte, las comunicaciones y el turismo.

Productos agrícolas orientados al mercado externo

Producción del cacao. La región de Ayacucho es uno de los cuatro principales productores de cacao a nivel nacional, con 6,188 toneladas producidas en el 2013 y 6,186 toneladas durante el 2012 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). A nivel regional se empleó para la cosecha de cacao 8,780 hectáreas en el 2013 y 5,552 hectáreas en la provincia de La Mar (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción del café. Las principales regiones productoras de café son Junín, Cajamarca y San Martín que en conjunto superan el 50% de la producción nacional. La

región Ayacucho presentó en el 2013 un leve incremento en su producción obteniendo 32 toneladas más que en el año 2012 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). A nivel regional se empleó para la cosecha de cacao 8,780 hectáreas en el 2013; de éstas 5,552 hectáreas pertenecían a la provincia de La Mar (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de la quinua. A pesar de la caída en la producción de quinua por la región de Puno, la más importante productora a nivel nacional, los resultados del 2013 presentaron un incremento de la cosecha en 18% debido a la expansión de otras regiones. Ayacucho muestra en el 2013 un incremento de 18% respecto al año precedente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Las provincias de Ayacucho que destacan en el 2015 en la cosecha de quinua son Huamanga y Cangallo con una producción de 2,576 y 869 toneladas de quinua en un área de 2,099 y 995 hectáreas respectivamente (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Principales productos agrícolas orientados al mercado interno

Producción de papa. La región Ayacucho se destaca por su producción de papa y se ubicó en el puesto ocho (con el 6%) de una lista de principales productores, la cual es liderada por los departamentos de Puno y Huánuco (con 14% cada uno) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

La principal provincia productora de papa de la región Ayacucho es Huamanga con 144,137 toneladas producidas en el 2013 seguida por la provincia de Cangallo con 45,852 toneladas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). El área destinada a la producción de papa ascendió a 19,147 hectáreas (19,670 hectáreas en el año 2012) concentrada principalmente en la provincia de Huamanga con 8,410 hectáreas (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de maíz amiláceo. La producción del maíz amiláceo en Ayacucho representa el 6% de la producción nacional, el principal productor de este insumo es la región de Cusco con el 22% de la producción nacional, seguido de Apurímac y Cajamarca con el 13% y 11% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). La producción presentó un incremento del 2% en el 2014 respecto al periodo precedente debido principalmente al incremento de la producción en la provincia de Huamanga de 8% el cual representó en el 2013 el 26% del total producido en la región Ayacucho (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de trigo. La producción nacional de trigo del 2013 llegó a 230,112 toneladas, mayor en 2% respecto al año anterior, con una contribución de 11,298 toneladas por parte de la región Ayacucho (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). La principal provincia productora de trigo es Huamanga, en el 2013 representó el 37% de la producción total de la región Ayacucho empleando un espacio de 10,573 hectáreas para su cultivo y 10,840 hectáreas en el 2012 (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de cebada grano. En el 2013 la región Ayacucho incrementó su producción de cebada grano en 3,064 toneladas más que el año anterior, representando el 7% de la producción nacional. El principal productor es la región de La Libertad con 24%, seguido de la región Cusco con 13% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

El área empleada a nivel nacional para la cosecha de la cebada grano es de 14,355 hectáreas, esto ha sido mayor al año anterior en 20% debido al incremento de la producción (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a). La distribución de la producción de cebada grano por provincias de la región Ayacucho se muestra en el presente capítulo.

Producción de olluco. Respecto a la producción del olluco, el Perú alcanzó a producir 186,211 toneladas, 6% más que el año precedente. Las regiones que destacan son Cusco, Apurímac, Cajamarca y Huánuco con una producción acumulada de 62,435 toneladas (54%

respecto a la producción anual). La región Ayacucho no presentó mayor variación entre el 2012 y 2013, produciendo en este último año 12,081 toneladas de olluco (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Las provincias de Huamanga y Cangallo son las principales productoras de olluco, para el 2013 cada una produjo 3,007 y 1,731 toneladas respectivamente (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de maíz choclo. Es la segunda producción de mayor volumen en la región Ayacucho; a nivel nacional la producción asciende a 399,370 toneladas. La provincia de Huamanga es la mayor productora de maíz de choclo con 5,074 toneladas, seguida de Víctor Fajardo y Cangallo con 1,929 (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de tuna. A nivel de la región Ayacucho se empleó para la cosecha de tuna 2,904 hectáreas en el 2013, siendo las principales productoras las provincias de Huanta, Huamanga, Cangallo y Víctor Fajardo; la producción de tuna de la región fue de 15,008 toneladas, lo cual representa un 19% de la producción nacional; sin embargo el sembrío y cosecha se realiza de forma artesanal (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

En la Tabla 5 se muestra los niveles de producción que alcanzó la región de Ayacucho de sus principales productos agrícolas durante el 2013.

Principales productos pecuarios

Producción de carne de vacuno. En el 2013, la producción nacional de carne de vacuno incrementó en 2% siendo el principal productor la región de Cajamarca con el 16%. La región de Ayacucho se ubicó en la quinta posición con el 7% de la producción nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Producción de carne de ovino. La producción de carne de ovino en el 2013 ascendió a 34,906 toneladas, 1% menos que el año anterior, la región Ayacucho representó el 7% por debajo de las regiones de Puno, Cusco y Junín (30%, 8% y 7%, respectivamente). Principales

provincias productoras de carne de ovino son Víctor Fajardo, Lucanas y Huamanga (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015a).

Producción de leche vacuno. Para el 2013, los principales productores de leche vacuno a nivel nacional son las regiones de Lima, Cajamarca, Arequipa y La Libertad con el 18%, 18%, 17% y 7% respectivamente. La región Ayacucho representó el 3% de la producción nacional con 50 toneladas de leche vacuno (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Los niveles de producción que alcanzó la región de Ayacucho en sus principales productos pecuarios durante el 2013 se muestran en la Tabla 6. Destacan las provincias de Cangallo, Lucanas, y Huamanga con 9,466; 9,002 y 8,138 toneladas de leche vacuno en el 2013, las cuales en conjunto superan el 50% de la producción de la región (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015b).

Producción de cochinilla. Adicionalmente, a nivel de la región Ayacucho la recolección de la cochinilla se realiza de forma artesanal; es por ello que la actualmente se viene llevando proyectos de tecnificación en la siembra de tuna y recolección de la cochinilla. Siendo las regiones de Arequipa y Lima, las que emplean tecnificación para su recolección (Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2015b). A nivel nacional la exportación de cochinilla en el año 2012 llegó a US\$ 5 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Minería. En el caso de la actividad minera, está se enfoca principalmente en 5 minerales como son el oro, la plata, el zinc, el plomo y el cobre; En el caso particular de estos minerales, todos han incrementado su producción en el 2013 en comparación al 2012; presentándose un incremento del 53.3% en el caso del oro; véase la Tabla 7.

Tabla 5

Producción Agrícola de Ayacucho por Provincias 2013

Provincias	Cacao Tn	Café Tn	Quinoa Tn	Papa Tn	Maíz amiláceo Tn	Trigo Tn	Cebada grano Tn	Olluco Tn	Maíz choclo Tn
Huamanga	0	0	2,576	144,137	4,590	4,146	7,219	3,007	5,074
Huanta	2,253	937	67	8,388	1,439	707	674	851	663
Lucanas	0	0	323	26,033	1,980	1,769	1,955	1,050	962
La Mar	3,935	3,497	140	21,535	1,842	1,173	575	1,420	1,159
Cangallo	0	0	869	45,852	1,699	732	2,050	1,731	1,929
Sucre	0	0	74	2,398	1,048	166	226	326	389
Parinacochas	0	0	269	11,988	576	728	867	951	0
Páucar del Sara Sara	0	0	116	2,789	340	289	330	64	468
Vilcas Huamán	0	0	267	7,713	1,277	611	695	1,069	0
Victor Fajardo	0	0	152	13,399	2,552	927	1,052	1,486	1,632
Huanca Sancos	0	0	72	1,631	100	52	256	126	0
	6,188	4,434	4,925	285,863	17,443	11,300	15,899	12,081	12,276

Nota: Adaptado de “Dirección de Información Agraria y Estudios Económicos,” por Información Estadística de Dirección Agraria de Ayacucho, 2013. Recuperado de <http://www.agroyacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/producc%20agricola%202002%20-2013%20region%20ayacucho.pdf>

Tabla 6

Producción Pecuaria de Ayacucho por Provincias 2013

Provincias	Carne de vacuno	Carne de ovino	Leche de vacuno
	Tn	Tn	Tn
Huamanga	3,248	875	8,138
Huanta	2,584	476	2,001
Lucanas	4,897	1,036	9,002
La Mar	2,314	312	2,604
Cangallo	2,262	821	9,466
Sucre	860	177	2,050
Parinacochas	2,456	308	5,672
Páucar del Sara Sara	860	42	2,892
Vilcas Huamán	1,337	247	1,609
Victor Fajardo	2,820	1,165	3,471
Huanca Sancos	1,318	694	3,241
	24,956	6,151	50,148

Nota: Adaptado de “Dirección de Información Agraria y Estudios Económicos,” por Información Estadística de Dirección Agraria de Ayacucho, 2013. Recuperado de <http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/producc%20agricola%202002%20-2013%20region%20ayacucho.pdf>

Tabla 7 *Sector Minería en Ayacucho 2012-2013**Sector Minería en Ayacucho 2012-2013*

Mineral	Estructura Porcentual 2012 2/	(Variación % real respecto a similar periodo del año anterior)							
		Diciembre				Enero - Diciembre			
		2012	2013	Var. %	Contrib.	2012	2013	Var. %	Contrib.
Oro (Onzas troy)	47.0	27,947	29,968	7.2	4.0	210,740	323,014	53.3	25.0
Plata (Onzas troy)	25.9	803,786	1,045,934	30.1	6.8	8,321,668	9,594,273	15.3	4.0
Zinc (TMF)	24.0	3,459	3,624	4.8	0.9	38,670	42,905	11.0	2.6
Plomo (TMF)	2.5	681	875	28.4	0.6	7,669	8,880	15.8	0.4
Cobre (TMF)	0.5	39	44	12.7	0.0	465	567	21.9	0.1
SECTOR MINERÍA 2/	100.0			12.3	12.3			32.2	32.2

Nota: Tomado de “Ayacucho: Síntesis de Actividad Económica - Diciembre 2013,” por el Departamento de Estudios Económicos Sucursal Huancayo, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/presentacion-ayacucho-12-2013.pdf>

De acuerdo a la Tabla 8, desde el año 2004 se ha venido incrementando la inversión minera en la región Ayacucho; sin embargo se puede apreciar que en el 2013 ha existido una

disminución en la producción minera, sin embargo ello no ha ocurrido a nivel nacional. En el 2013, el sector empleó de forma directa a 7,229 personas y aportó económicamente por concepto de canon minero, regalías mineras y derechos de vigencia la suma de S/. 35.6 millones (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Dentro de los proyectos mineros en producción más representativos, se tienen: a) Catalina Huanca, b) Metalex, c) Breapampa, d) Apumayo, y e) Pallancata; siendo la unidad minera Catalina Huanca la más representativa dando importantes aportes en toneladas zinc y plomo; así como la unidad minera Breapampa con aportes en onzas de oro y plata. En el caso de los proyectos de exploración, se tiene a: a) Fresia, b) Pilarica, c) Palla Palla, d) Sancos, e) Inmaculada; siendo el proyecto Inmaculada en las provincias de Parinacochas y Páucar del Sara Sara, el único proyecto que actualmente se viene desarrollando, el cual representa una inversión de US\$ 427 millones (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

Uno de los problemas que más aqueja al sector minero en la región Ayacucho, es la minería informal, que se ha acentuado en las provincias de Parinacochas, Páucar del Sara Sara, Sucre y Lucanas; que ya para el 2012 tenía un registro de 25,000 mineras informales, los cuales se encuentran dispersas en la zona sur de la región Ayacucho, extrayendo principalmente oro y plata (Gestión, 2012).

Construcción. En el caso de la actividad de la construcción, éste fue en el año 2013 fue uno de los sectores más representativos con una participación de 11.3 % en el VAB, siendo su principal impulsor el sector público en los tres niveles de gobierno (Central, Regional y Local). En menor medida, ha contribuido al sector los proyectos de construcción privada, principalmente la autoconstrucción de viviendas. Siendo las obras públicas más resaltantes las siguientes: a) rehabilitación y mejoramiento de la carretera Ayacucho – Abancay, b) mejoramiento de la capacidad resolutive del Hospital Regional Miguel Ángel

Mariscal Llerena, y c) rehabilitación y mejoramiento de la carretera Quinua – San Francisco (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Tabla 8

Inversión en Minería (Miles de US dólares)

Año	Ayacucho	Total Nacional
2004	-	396,296
2005	198	1,085,733
2006	1,702	1,609,915
2007	9,659	1,248,816
2008	8,573	1,708,059
2009	37,364	2,821,596
2010	70,054	4,069,445
2011	92,923	7,243,368
2012	103,197	8,503,333
2013	88,846	9,723,848

Nota: Tomado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

En el 2013, el consumo de cemento fue de 306,556 toneladas, lo cual significó un aumento de 48% con respecto al consumo del año 2012 el cual fue de 206,913 toneladas. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Turismo. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el 2014, se registró 280 mil arribos en los establecimientos de hospedaje, correspondiendo el 97.2% a turistas nacionales y el 2.8% a extranjeros, con una permanencia promedio de 1.44 y 1.8 días, respectivamente. Respecto a la oferta hotelera, la región contó al cierre del 2014 con 293 establecimientos de hospedaje, disponiendo en total de 3,912 habitaciones con 6,541 camas.

La principal festividad religiosa es la Semana Santa, aunque gran parte de los arribos nacionales se realiza con fines de trabajo. A su vez Ayacucho cuenta con innumerables atractivos turísticos e históricos que cada vez generan mayor interés de los turistas como la Reserva Nacional de Pampas Galeras, la Pampa de Quinua, el Complejo Arqueológico de Wari y las ruinas de Vilcashuamán e Intihuatana (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

Las edificaciones que rodean la Plaza de Armas de Ayacucho, en su mayoría, datan de los siglos XVI y XVII. Se caracterizan por sus arquerías de piedra en el primer nivel, sus pilares con balaustres en el segundo nivel y techos con tejas de arcilla roja; Ayacucho conserva sus 38 iglesias y conventos, que la hacen de por sí una ciudad muy atractiva. Entre éstas destacan, La Catedral de Ayacucho, y los templos de Santo Domingo, San Cristóbal, La Merced, Compañía de Jesús, San Francisco de Asís, Santa Clara y Santa Teresa. En ellos, se logra apreciar diferentes estilos arquitectónicos, así como hermosos altares y retablos tallados en fina madera y bañados en pan de oro. La artesanía de Ayacucho es particularmente rica debido a la fusión de elementos culturales andinos e hispanos. Sus expresiones más conocidas son los retablos, las tallas en piedra de Huamanga y los trabajos en platería y filigrana. Los primeros, son pequeños nacimientos portátiles, inspirados en los cajones coloniales de San Marcos en los que se han incluido una serie de motivos vinculados a la tradición andina (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

La reserva nacional de Pampas Galeras, ubicada en la provincia de Lucanas, fue creada en 1967 y es el principal centro para la conservación de la vicuña en su estado natural. La vicuña es un camélido americano adaptado al frío intenso de la puna cuyo vellón produce la lana más fina del mundo. En promedio la altitud de la reserva oscila entre 3,800 a 5,000 msnm y su temperatura promedio anual es de 5°C, está densamente cubierta de ichu y tiene una extensión de 6,500 hectáreas, además en esta reserva viven especies en vías de extinción como la taruca, el cóndor y el suri o avestruz andino que no vuela y forma manadas con las vicuñas (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

Exportaciones. Referente a las exportaciones en el 2013, Ayacucho ha sufrido una desaceleración del 3% con respecto a las exportaciones del 2012; pudiéndose observar que dentro de sus productos tradicionales los productos agrícolas han sido los que mayor desaceleración ha sufrido con un 93.5% menos que en el 2012. Una situación contraria se

observa para los productos mineros, los cuales tuvieron un incremento del 2.2% respecto al 2012. En el caso de los productos no tradicionales, la producción agropecuaria tuvo un decrecimiento del 25.7% en el 2013 con respecto al 2012, esto a pesar del incremento en la producción de la quinua. Ver Tabla 9.

Educación. La educación es uno de los principales pilares para el desarrollo de las naciones, existiendo en el caso de la región Ayacucho la educación pública y la educación privada. La educación se enfoca en cuatro ejes: a) la mejora de los aprendizajes, b) el desarrollo docente, c) la modernización de la educación, y d) la infraestructura educativa. El Ministerio de Educación (2015) indicó mediante el Portal de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) que el Estado destino 14% del gasto público para la educación, siendo para el caso de la región Ayacucho 21.1% de su presupuesto asignado para el año 2014. A nivel nacional para el 2014 se ha considerado el gasto público en soles en educación por alumno (en soles corrientes) de la siguiente manera: Se ha asignado para educación inicial S/. 2,520 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 900, para la educación primaria S/. 2,606 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 1,051 soles, y para educación secundaria S/. 3,048 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 1,287, y para educación superior S/. 7,890 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 3,169. Para el caso de la región Ayacucho se mantienen estas proporciones, siendo para educación inicial S/. 4,592 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 830, para la educación primaria S/. 3,397 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 1,133, y para educación secundaria 3,524 en comparación con el año 2007 que eran 1,278 soles, y para educación superior S/. 6,270 en comparación con el año 2007 en donde el monto era de S/. 2,640. Estos aumentos significativos del presupuesto público se deben en su mayoría por los aumentos salariales a los docentes y los incentivos económicos por destaque de docentes a lugares remotos del territorio nacional. La tasa de analfabetismo a

nivel nacional para el año 2014 ha sido 6.3%, lo cual demuestra un avance positivo ya que para el 2007 esta llegaba a 8.5%; para el caso de la región Ayacucho la tasa de analfabetismo ha sido 12.7% ubicando con ello a la región en el quinto lugar con mayor índice a nivel nacional, solo por debajo de Apurímac, Huancavelica, Cuzco y Cajamarca. Para la población entre seis y 11 años, se tiene una tasa de 99% de matrícula a nivel nacional, y para el caso de la región Ayacucho ésta es de 97.6% (Ministerio de Educación, 2015)

Tabla 9

Exportaciones por Grupo de Productos en Ayacucho 2012-2013

TIPO	Estructura % 2012	(Valor FOB en miles de US\$)							
		Diciembre				Enero - Diciembre			
		2012	2013	Var.%	Contrib. 3/	2012	2013	Var.%	Contrib. 3/
PRODUCTOS									
TRADICIONALES	90.4	19,401	15,559	-19.8	-19.2	171,194	169,389	-1.1	-1.0
Pesqueros	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Agrícolas	3.1	75	0	-100.0	-0.4	5,806	377	-93.5	-2.9
Mineros	87.3	19,326	15,559	-19.5	-18.8	165,388	169,012	2.2	1.9
PRODUCTOS NO									
TRADICIONALES	9.6	654	586	-10.4	-0.3	18,184	14,280	-21.5	-2.1
Agropecuarios	9.2	632	567	-10.3	-0.3	17,517	13,014	-25.7	-2.4
Maderas y papeles	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Metal - mecánico	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Minería no									
metálica	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Pesqueros	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Químicos	0.0	0	0	0.0	0.0	89	55	-37.4	0.0
Sidero -									
metalúrgico y									
joyería	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
Textiles	0.1	10	14	46.0	0.0	266	497	86.7	0.1
Otros	0.2	12	4	-65.9	0.0	312	714	128.8	0.2
OTROS 2/	0.0	0	0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0
TOTAL									
EXPORTACIONES	100.0	20,055	16,145	-19.5	-19.5	189,378	183,669	-3.0	-3.0

Nota: Tomado de "Ayacucho: Síntesis de Actividad Económica," por Sucursal de Huancayo del Banco de Crédito del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-ayacucho-12-2013.pdf>

Salud. El fin supremo de toda sociedad, es básicamente la preservación de la humanidad, por lo que el sector salud es un aspecto fundamental para el desarrollo de las demás sectores antes mencionados. Para el año 2014, la región Ayacucho presenta una esperanza de vida al nacer de 70.8 años, la cual ha mejorado con respecto al periodo 1995 - 2000, en donde se tenía una esperanza de vida al nacer de 66 años. Además la tasa de

mortalidad infantil en el Perú es de 19% en base a 1,000 nacidos vivos, en el caso de la región Ayacucho esta presenta una tasa de 18%, con lo cual la región ocupa el puesto 10 a nivel nacional. Con respecto a la desnutrición crónica de niños menores a cinco años, ésta presenta una tasa 14.6% a nivel nacional, y de 26.3% para la región Ayacucho, con lo cual la región ocupa el puesto 10 a nivel nacional. La infraestructura del sector salud de la región Ayacucho en el año 2013 está compuesta por 410 establecimientos del sector salud (11 hospitales, 71 centros de salud y 328 puestos de salud). Con respecto al personal del Ministerio de Salud y gobiernos regionales en año 2012, se tenía 3,883 profesionales de salud (médicos, enfermeros, odontólogos, entre otros), de los cuales se tienen 381 médicos en toda la región Ayacucho (Ministerio de Salud, 2012).

Manufactura. La región Ayacucho para el año 2013 se caracterizó por una manufactura relacionada a pequeñas empresas familiares, las cuales se dedican a la producción de derivados lácteos, bebidas, productos de carpintería, metal mecánica y confecciones, así como de artesanía; lo cual represento el 8% en el VAB (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

De acuerdo al anuario estadístico MYPE del año 2013 se puede observar que la región Ayacucho presenta la siguiente distribución con respecto a tipos de empresa: a) micro empresa con un total de 16,361 empresas; b) pequeña empresa con un total de 603 empresas; c) mediana empresa con un total de 12 empresas; y d) grande empresa con un total de 34 empresas; haciendo un total de 17,010 empresas lo cual representa el 1.1 % a nivel nacional, en donde se cuenta con un total de empresas formales en sus diversos tipos de 1'521,312 empresas formales en sus diversos tipos (Ministerio de Producción, 2015).

Inversión. Para el año 2014, la región Ayacucho cuenta con el desarrollo de tres grandes proyectos en inversión privada: a) la explotación de la mina Inmaculada para la extracción de oro y plata, por parte de la empresa Minera Suyamarca SAC, la cual invertirá

US\$ 370 millones; b) el proyecto Santa María de la empresa Energía Azul, ubicado entre las provincias de La Mar y Chincheros en los departamentos de Ayacucho y Apurímac, respectivamente, el cual tendrá una potencia instalada de 750 megavatios y demandará una inversión de US\$ 1,600 millones; c) el proyecto hidroenergético “Pampas Verdes”, con una inversión estimada de US\$ 5,013 millones, el cual considera la construcción de cuatro centrales hidroeléctricas (tres en Ayacucho y una en Ica) con una potencia total instalada de 2 524 megavatios (Banco Central de Reserva del Perú, 2015c).

Dentro de la inversión pública para el 2014 se tiene a: a) rehabilitación y mejoramiento de la carretera Ayacucho – Abancay de una longitud de 386 km a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con un presupuesto superior a S/. 1,700 millones; b) el repotenciamiento de la capacidad instalada del hospital regional Miguel Ángel Mariscal Llerena de Ayacucho, con una inversión de S/. 378 millones; y c) la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Quinua – San Francisco de una longitud de 146 km, cuyo costo total asciende a S/. 846 millones (Banco Central de Reserva del Perú, 2015c).

1.2. Conclusiones

La economía peruana ha sufrido una desaceleración en los últimos años, ello se puede verificar en el retroceso del PBI reportado por el BCRP para el año 2013 el cual fue de 5.8 %, en comparación al PBI reportado en el año 2014, el cual ascendió a 2.4 %. Las proyecciones para el 2015 indican que el valor del PBI será en el orden de 2.7 %. La economía peruana basada en la exportación de materia prima y una manufactura primaria, ha sido afectada por la baja demanda externa principalmente de China y Estados Unidos (lo que a su vez ha producido una baja en el precio de los commodities como el cobre y oro). La economía también se ha visto perjudicada por la amenaza de la corriente del niño y por el decaimiento de la inversión pública, lo cual ha generado expectativas menos favorables y una contracción de las inversiones. Pese a estos hechos económicos, el Perú tiene al aspecto demográfico

como un factor positivo ya que tiene a la quinta población más grande en Latinoamérica y en donde se puede apreciar mayores niveles de educación.

En la región Ayacucho se puede observar un gran potencial agrícola y ganadero con productos de gran calidad que tienen una interesante proyección de desarrollo, a su vez el sector turismo no está siendo explotado de manera adecuada haciendo que la región pierda ingresos en comparación con regiones vecinas como Cusco (un aspecto que refleja el potencial de crecimiento en este sector). El poco desarrollo tecnológico, así como la reducida inversión en infraestructura se ve reflejada en el índice de competitividad de regiones, en donde se evidencia la necesidad urgente de la región por iniciar un proceso de transformación que le permita incrementar su competitividad y con ello mejorar la calidad de vida de su población. En el caso del sector minero se evidencia una desaceleración en las inversiones debido a la caída de los precios de los metales en los mercados internacionales, a los problemas sociales existentes en el país entre las empresas mineras y las comunidades, y a las limitaciones de infraestructura propias de la región.

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

2.1. Antecedentes

Dentro del Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Ayacucho 2011 – 2014, publicado bajo ordenanza regional N° 017 – 2011GRA/CR, se estable la siguiente misión: “La misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”.

2.2. Visión

Al 2025, la región Ayacucho será reconocida en el país como una región competitiva en los sectores agropecuario, minero, turístico, manufacturero y de servicios con productos de alta calidad y valor agregado que aprovecharán la riqueza natural, histórica y cultural de la región e incluirán a la tecnología como catalizador de su desarrollo.

2.3. Misión

Gestionar adecuadamente el desarrollo de la educación y la salud, la lucha contra la corrupción, la creación de empresas, el desarrollo intensivo del sector secundario y terciario, el uso de la tecnología, la generación de infraestructura y la protección del medio ambiente, de tal manera que se logre un desarrollo social y económico de forma integral y sostenible, y que se asegure el bienestar y el futuro de los habitantes de la región.

2.4. Valores

Para lograr el desarrollo de la región Ayacucho, ésta se regirá bajo los siguientes principios o valores:

- Innovación, desarrollar nuevas tecnologías que le permitan mejorar la calidad de sus bienes o servicios provenientes de sus actividades productivas.

- Honestidad, desarrollar todas sus actividades dentro de lo legal y moralmente correcto en lo político, social, ambiental y comercial.
- Responsabilidad, en el desarrollo de sus actividades productivas, las cuales deben de estar alineadas con las políticas de responsabilidad social, desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente.
- Compromiso, toda la región de Ayacucho debe cumplir plenamente el plan estratégico planteado.
- Respeto, el gobierno regional y todos sus grupos de interés deben convivir de forma armónica aceptando su diversidad cultural e ideológica.

2.5. Código de Ética

Los directivos y funcionarios de la región Ayacucho deben de considerar en sus actividades y decisiones la modernización de la región y la mejora de la calidad de vida de la población. Los puntos que se deben resaltar en el aspecto ético son:

- Ser eficaces y eficientes en la aplicación de los procesos, considerando todos los niveles de importancia para los intereses de la región.
- Administración justa de los recursos asignados y recaudados, teniendo como principal interés los proyectos que se consideran estratégicos para la región.
- Aplicación justa de las leyes y participación activa en el mejoramiento de los pilares de competitividad de la región.
- Gestión transparente: Mantener la transparencia con toda la región de los acuerdos y decisiones que se tomen.
- Promover la participación de la población.
- Respeto de las leyes y promover el cambio de aquellas que no favorezcan los intereses de la región de acuerdo al plan estratégico.

- Trabajo en equipo con confianza, tolerancia, integración y respeto con el resto de miembros que conforman las instituciones, considerando siempre el desarrollo profesional y personal de los miembros.

2.6. Conclusiones

La región Ayacucho necesita mantener un plan estratégico al año 2025 que permita mejorar de manera sustancial su índice de competitividad así como la calidad de vida de su población considerando el gran potencial que posee en sus diversos sectores. Para alcanzar ello se debe de considerar una distribución justa de la riqueza, así como la inversión adecuada en proyectos que permitan mejorar aspectos necesarios de la región en infraestructura, salud, educación, servicios básicos y el desarrollo de actividades no extractivas que ofrezcan mayor valor agregado a los productos y servicios de la región, para lo cual deberá de contar con una visión y misión definidas claramente y con un recurso humano con valores sólidos y una conducta ética alineada al plan estratégico de la región.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales a tomar en cuenta han sido agrupados en siete categorías, las cuales permiten una mejor evaluación de sus niveles (ver Tabla 10), siendo estas:

- **Mantenimiento de la soberanía nacional:** Es considerada como el principal interés nacional para todos los países alrededor del mundo, entendiéndose esta como la necesidad de una nación de mantener la soberanía sobre sus decisiones en todos los aspectos y su libertad de acción dentro de su territorio respecto a las demás naciones.
- **Democracia y estado de derecho:** Agrupa los intereses del país en asegurar el fortalecimiento del régimen democrático considerando la descentralización de la política y la economía, permitiendo que se mantenga una democracia, entregando a la población la capacidad de elegir a sus gobernantes.
- **Bienestar social:** Considera aspectos relacionados a mejorar la calidad de vida de la población, entre ellos la defensa de los derechos humanos, la mejora de la distribución de la riqueza, el acceso a salud, el acceso a educación y el aseguramiento de la seguridad ciudadana.
- **Bienestar económico:** Considera principalmente la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de la nación, teniendo como indicador principal el crecimiento del producto bruto interno, así como el incremento de las reservas nacionales y el pago de la deuda externa.
- **Competitividad y desarrollo:** Interés con el que el Perú busca obtener mayor presencia en el mercado internacional, enfocándose en la reducción de la

informalidad e incrementando la inversión en ciencia y tecnología, infraestructura, vivienda y agroindustria.

- Cultura: Es el interés de dar a conocer al mundo la historia y cultura del Perú, propiciando así el impulso necesario para el desarrollo de diferentes sectores económicos relacionados a la cultura así como el mejoramiento de diferentes aspectos sociales.
- Transparencia y eficiencia del gobierno: Se considera todas las acciones referentes a la eliminación de la corrupción, la lucha para erradicar el narcotráfico, el mantenimiento de la libertad de prensa y el acceso a la información, la lucha contra el terrorismo y la afirmación de la democracia.

Tabla 10 *Matriz de Intereses Nacionales*

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Mantener la soberanía nacional.		(Chile), (Ecuador)	(Bolivia)	
2 Democracia y estado de derecho.			(Venezuela)	
3 Bienestar social.			EEUU, Europa	
4 Bienestar económico.		Brasil, EEUU, China	Europa, (Chile)	(Ecuador)
5 Competitividad y desarrollo.		Brasil, EEUU, China	Europa, Chile, Bolivia, Colombia	(Ecuador)
6 Cultura.		Francia, Japón	EEUU, España	
7 Transparencia y eficiencia del gobierno.		EEUU, EU		

Nota: Los intereses comunes se muestran sin paréntesis. Los intereses opuestos están entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Dominio demográfico. En Perú según el Instituto Nacional de Estadística e Informática la población censada es 27'412,157 habitantes (Censos Nacionales, 2007) con una edad promedio de 28.4 años, de los cuales el 24.1% es población rural. Adicionalmente; para el año 2014 se estima que la población se encuentre en 31'151,643 habitantes. La población económicamente activa (PEA) es de 10'637,880 habitantes; mientras que la PEA ocupada alcanza los 10'163,614 habitantes, de los cuales el 23% corresponde a los sectores de agricultura, ganadería y minería; para el año 2014 se estima que la población económicamente activa (PEA) sea de 16'142,100 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

De acuerdo al Reporte del Plan Bicentenario 2021, el Perú al año 2021 llegará a 33'149,000 habitantes, según estas estimaciones, al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33% (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Dominio geográfico. La República del Perú es un estado andino que se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur, entre los 81° 19' 35" y 68° 30' 11" de longitud oeste y desde los 0° 01' 48" a 18° 21' 05" de latitud sur. Limita al norte con Ecuador en una extensión de 1,529 km de frontera y con Colombia en 1,506 km; al sur con Chile en una extensión de 169 km de frontera; al este con Brasil en una extensión de 2,822 km y Bolivia en una extensión de 1,047 km de frontera. Al oeste sus costas son bañadas por el Océano Pacífico en una extensión de 3,080 km. El territorio peruano tiene una extensión de 1'285,216 km² de superficie; en la costa vive el 52.1% de la población peruana, es decir, más de la mitad de la población total; la región andina alberga el 36.9 %, en tanto que en el llano amazónico sólo vive el 11% de la población total (Sistema Iberoamericano de Información sobre el Agua, 2014).

El Perú se encuentra ubicado debajo de la línea ecuatorial y por encima del trópico de capricornio, otorgándole un sol y ambiente tropical y/o subtropical a toda la región peruana. Un elemento geográfico importante es la cordillera de los Andes (muy accidentada y elevada en esta región sur americana) que atraviesa el territorio de sur a norte. Un factor determinante en el clima, es la influencia de la fría corriente oceánica de Humboldt, que se manifiesta en la costa norcentral y sur con una reducción en la temperatura anual en diez grados centígrados y la ausencia casi total de precipitaciones. Dentro de las alteraciones climáticas más relevante es la que origina la cálida corriente del Niño, que se manifiesta en la costa norte cada diez años con un impacto en el clima y las precipitaciones a nivel global; siendo muy perjudicial para el sector agropecuario, ya que produce cambios climáticos que dañan las cosecha y se producen inundaciones, ocasionando pérdidas de vías de comunicación, así como daños en infraestructura pública y privada. De acuerdo al SENAMHI se ha pronosticado para los años 2015 y 2016, se tendrá un fenómeno del Niño de gran escala (Sistema Iberoamericano de Información sobre el Agua, 2014).

En líneas generales la posición geográfica del Perú favorece su interacción con el mundo, posee una ubicación estratégica para el comercio con la comunidad andina y debido a la distancia relativa con el continente asiático le permite contar con una posición de ventaja respecto al resto de países de la región, lo cual representa una fortaleza para alcanzar el interés de competitividad.

Por otro lado, la intrincada geografía interna del país, representa una debilidad para alcanzar el interés de desarrollo, especialmente en temas asociados a despliegue de infraestructura, pero a su vez representa una fortaleza para promover la cultura, ya que provee al país de atractivos paisajes naturales que fomentan el turismo.

Dominio económico. El PBI del Perú se basa en cuatro sectores de actividad principales que son la manufactura, la minería, la construcción y el comercio. La tasa de

crecimiento anual del PBI del Perú según el BCR ha sido de 6.5% el 2011, 6.0% el 2012, 5.8% el 2013, y 2.4% para el año 2014, lo cual muestra una desaceleración; se estima que el crecimiento del PBI para el año 2015 será de 3.1%. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015c).

De acuerdo a su memoria anual 2014, el Banco Central de Reservas del Perú (2014b) indicó que la fluctuación negativa del PBI entre los años 2013 y 2014, se debió a los índices negativos de exportaciones, registrando -1% principalmente en sus productos tradicionales (oro, cobre y café); así como al estancamiento de las inversiones privadas en -1.6%; a la baja en inversión pública en -2.4%, la cual está más orientada a una mala gestión pública por parte de los gobiernos regionales que no emplean su presupuesto; esto a su vez ha originado una disminución en la demanda interna para el 2014, registrando un crecimiento de 2.2% muy por debajo de 6.9% registrado en el 2013.

En el entorno internacional para el año 2014, se ha registrado un crecimiento del 3.3%, el cual es inferior al del año 2013, esto originado por la desaceleración de las economías emergentes como China, Rusia y Brasil; siendo China para el caso del Perú la que mayor impacto ha producido, esto por la baja de precios de los commodities; así como también por las medidas tomadas por la reserva federal de los Estados Unidos, lo cual ha influenciado en la baja del precio del combustible, generando especulación en los mercados internacionales, produciendo una depreciación en las monedas de los países emergentes como es el caso de Perú. Durante el 2014 se tiene la recuperación de las economías desarrolladas como Estados Unidos y los países de la Zona Euro.

Dentro de la balanza comercial, el Perú mantiene como principales países de intercambio a China y Estados Unidos, representando éstos más del 37% del comercio total en el 2014. Dentro del comercio con Estados Unidos se tuvo una disminución de exportaciones de productos tradicionales como es el caso del oro, pero un aumento de sus

exportaciones de productos no tradicionales como espárragos, paltas, quinua y productos textiles como camisetas. Las exportaciones con China se basaron principalmente en productos minerales como cobre, hierro y zinc, así como en la harina de pescado. Dentro de las principales importaciones del Perú destacan los artefactos electrodomésticos, teléfonos móviles y equipos de telecomunicación.

Referente a la inflación, se registró 3.22% para el 2014, cifra superior a los 2.86% del 2013, esto principalmente por la subida en las tarifas eléctricas y al alza de los precios de algunos productos alimenticios. Es importante señalar que la inflación registrada en el Perú se encuentra dentro de las más bajas de la región, seguida por Chile y México; siendo unas de las más elevadas las presentadas por Argentina y Venezuela (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

Actualmente Perú forma parte de APEC, que es la asociación de los países de la Cuenca del Pacífico, la cual se encarga del comercio internacional y es conformada por Estados Unidos, Japón, Taiwán, Corea del Sur, Singapur, con la poderosa presencia también de China, India, Rusia, Canadá y Australia; incorporado países latinoamericanos como México, Chile, el Perú y Colombia (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011)

Dominio tecnológico científico. EL Perú posee una limitada inversión en tecnología e investigación. En la Figura 2 se muestra que Perú ocupa el puesto 78 en el ranking mundial 2013 de inversión en investigación y desarrollo, invirtiendo únicamente el 0.15% del PBI. Según Ghezzi (2015) se espera llegar al 0.25% del PBI para el 2016 ya que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina la inversión es en promedio 1.75% del PBI.

De acuerdo a Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Estados Unidos es el país que más invierte en investigación y desarrollo, llegando en el 2012 a una inversión de US\$ 453,000 millones; y siendo Brasil en Sudamérica el país con mayor

inversión, registrando US\$ 39,000 millones en el año 2012, seguido de Argentina con US\$ 3,500 millones y Chile con US\$ 938 millones (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología, 2015).

¿CUÁNTO INVIERTEN LOS PAÍSES EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO?

Ranking		% DEL PBI
1	Israel	4.39%
2	Finlandia	3.78%
3	Corea del Sur	3.74%
4	Suecia	3.37%
5	Japón	3.26%
6	Dinamarca	3.09%
7	Alemania	2.84%
8	Estados Unidos	2.77%
29	Brasil	1.16%
58	Chile	0.42%
73	Colombia	0.18%
77	Bolivia	0.16%
78	Perú	0.15%
95	Lesotho	0.01%

Figura 2. Inversión de los Países en Investigación y Desarrollo. Adaptado de “Inversión en investigación y desarrollo por países,” por Pro-expansión. Recuperado de <http://proexpansion.com/articulos/211-Perú-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>

La reducida inversión en el campo de la investigación y desarrollo representa una debilidad para el País, reduciendo su capacidad de competir a nivel global de una manera adecuada.

En el Perú existe actualmente el CONCYTEC, que es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, el cual tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas y organizaciones empresariales sociales. De acuerdo al CONCYTEC, para que un país logre maximizar la productividad mediante la investigación y desarrollo,

este debería destinar entre 2.4% y 2.6% de su PBI, lo cual significaría para el Perú un presupuesto de entre S/. 12,000 millones a S/. 14,000 millones. Dentro de los proyectos de inversión del CONCYTEC que actualmente se encuentran en curso destacan: a) el otorgamiento de becas internacionales para doctorados y becas para universidades locales, por un monto de S/. 86 millones, b) la creación de círculos de investigación por un monto de S/. 18.7 millones, c) el desarrollo de soluciones para los problemas de salud, medio ambiente y agricultura, por un monto de S/. 29.4 millones, y d) el desarrollo de programas de investigación que empleen ciencia y tecnología de última generación, en la cual actualmente intervienen las empresas privadas con sus aportes, registrando un monto de S/. 83 millones (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2013).

Dentro de los acuerdos internacionales entre CONCYTEC y otros países, se tiene al plan de becas con la República China, cuyo objetivo es proporcionar apoyo a los egresados de las universidades nacionales y privadas peruanas, para poder llevar maestrías, doctorados y estudios del idioma chino. A su vez CONCYTEC ha suscrito un convenio con la editorial Elsevier, una licencia nacional gratuita para el acceso a las bases de datos ScienceDirect (Freedom Collection) y Scopus, con lo cual se tiene información de la comunidad científica y académica, la cual viene beneficiando a más de 57 universidades, 24 institutos de investigación y 68 instituciones públicas (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2013).

De acuerdo al CONCYTEC entre los años 2010 y 2013, la región de Ayacucho tiene 83 investigadores registrados en el directorio nacional de investigadores, lo cual representa solo el 1% de un total de 9,156 registros; siendo Lima la que ocupa el primer lugar presentando 5,324 registros, seguida por la Libertad con 759 registros, y Arequipa con 468 registros (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2013).

Dominio histórico - psicológico – sociológico. De acuerdo al informe anual del Banco Mundial, se indicó que existen casi 1,000 millones de personas que subsisten con menos de US\$ 1.25 al día. Sin embargo también se precisó que en los últimos 25 años la tasa de pobreza extrema se ha reducido en dos terceras partes a nivel mundial. El Banco Mundial por intermedio del BIRF y AIF logró el compromiso de aproximadamente US\$ 60,000 millones, de los cuales US\$ 6,110 millones han sido destinados para América Latina y el Caribe; básicamente estos fondos han sido empleados en préstamos, donaciones, participaciones en capital accionario y garantías para sus países miembros y para las empresas privadas, con el objetivo de erradicar la pobreza extrema. Según la afirmación del Banco Mundial, la generación de empleo es la principal salida para la eliminación de la pobreza, siendo el principal problema de éste la informalidad y a la cual no está ajena el Perú; por lo que importante señalar que actualmente se tienen 200 millones de personas desempleadas de las cuales 75 millones corresponde a gente joven, también se indica que para el 2030 serían necesarios 600 millones de empleos para mantener para mantener estables las tasas de empleo y compensar el crecimiento demográfico (Banco Mundial, 2015).

De los fondos destinados por el Banco mundial por intermedio del BIRF y AIF, 455 millones de dólares han sido destinados para el Perú. Actualmente Perú presenta una de las economías con mayor crecimiento de América Latina y el Caribe, la cual se ha dado bajo un contexto favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos; sin embargo desde el 2014 se ha podido apreciar una desaceleración, la cual responde a la baja demanda externa de materias primas, además se han presentado condiciones climáticas adversas que afectaron a la industria pesquera y a la ejecución del programa de inversión pública (Banco Mundial, 2015).

Perú es un país cuyas tradiciones históricas lo hacen muy atractivo para el turismo. La cultura Inca dejó como legado una de las maravillas del mundo moderno: Machu Picchu, la

cual ha sido declarada patrimonio cultural de la humanidad. El Perú posee diversos atractivos turísticos que pueden ser arquitectónicos o naturales que generan gran interés en el turista extranjero. A su vez, el Perú ha podido posicionar su gastronomía como una de las mejores del mundo gracias a su variedad de platos y sabores. Según World Travels Award el Perú ha sido ganador del premio al mejor destino gastronómico del mundo en el año 2014 (World Travel Awards, 2014).

Respecto al aspecto psicológico – sociológico, se ha generalizado la percepción de que el Perú es un país machista, lo cual puede representar una amenaza para el interés social del Estado que busca defender los derechos humanos. Así mismo cabe resaltar que según Global Entrepreneurship Monitor, Perú ocupa el quinto puesto a nivel mundial con las economías con mayor emprendimiento, lo cual se puede considerar una fortaleza que permitirá el desarrollo y competitividad que se requiere (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).

Dominio organizacional – administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Los poderes del estado son: a) el poder legislativo constituido por un parlamento unicameral de 130 miembros, b) el poder judicial conformado por la Corte Suprema, la Sala Penal Nacional y cortes superiores, y c) el poder ejecutivo conformado por el Presidente, dos Vicepresidentes y el Consejo de Ministros. Adicionalmente se crearon gobiernos regionales para poder distribuir la responsabilidad del gobierno y mantener una cercanía con cada región. Además, la Constitución establece diez organismos denominados constitucionalmente autónomos, de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado. Dichos organismos son el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República, el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), la Superintendencia de Banca,

Seguros y AFP (SBS), el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). El gobierno peruano es directamente elegido. El votar es obligatorio para todos los ciudadanos entre los 18 y 70 años.

El gobierno peruano sufre de un alto nivel de corrupción; el Perú se encuentra en el puesto 78.2 en la percepción de corrupción. El Barómetro de las Américas indica que el Perú tiene el sexto más alto índice de victimización de corrupción, siendo Venezuela el país con el mayor índice de la región; el nivel de la burocracia en el Perú se ha visto incrementado en las instituciones de gobierno lo que genera que los proyectos de inversión requieran años para poder ser aprobados haciendo que en muchas oportunidades estos no se ejecuten por los cambios de gobierno. La corrupción y la burocracia exagerada son consideradas debilidades que afectan el nivel de competitividad del país teniendo ello a su vez impacto en el nivel de desarrollo del país (El Comercio, 2015b).

Dominio militar. Según el Banco Mundial (2015), el gasto militar de Perú fue equivalente al 1.4% de su PBI en comparación a Chile que realizó una inversión equivalente al 2% de su PBI. La poca inversión en el tema militar se puede considerar una debilidad en el mantenimiento de la soberanía del país.

El Diario Gestión (2015b) indicó que en el ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo, el Perú se ubica en el puesto 51 (por debajo de Brasil, Chile y Argentina) y tiene uno de los menores presupuestos en defensa de la región.

Dentro de los presupuestos más altos en América se tiene a Brasil con US\$34,700 millones, Colombia con US\$12,145 millones, México con US\$7,000 millones, Chile con US\$5,483 millones, Argentina con US\$4,330 millones, Venezuela con US\$4,000 millones, Perú con US\$2,560 millones, y a Ecuador con US\$2,400 millones. Sin embargo los presupuestos más elevados a nivel mundial los tienen Estados Unidos, Rusia, China e India,

con presupuestos de US\$520,000 millones, US\$60,400 millones, US\$145,000 millones y US\$38,000 millones respectivamente (Gestión, 2015b).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2012), los cuatro principios cardinales son: a) influencias de terceras partes, b) lazos pasados y presentes, c) contrabalance de los intereses, y d) conservación de los enemigos, los mismos que permiten detectar las oportunidades y amenazas en el entorno de un país.

Influencia de terceras partes. En relación con la influencia de terceras partes en el ámbito económico: el Perú participa de la economía mundial a través de sus diversos tratados comerciales, que lo relacionan con distintos países y que confirman que se ve afectado por los cambios de un entorno globalizado. La globalización genera cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, fomenta la inversión privada, incrementa las importaciones, permite la llegada de capitales extranjeros, entre otros. Entre los principales acuerdos comerciales internacionales participamos de la Organización Mundial del Comercio, la Comunidad Andina, Mercosur, APEC y los principales tratados de libre comercio con China, EEUU, y otros países. Desde el punto de vista geopolítico, el país ha logrado solucionar un diferendo marítimo con Chile.

También, China se ha convertido en el año 2011 en el principal destino de las exportaciones peruanas, superando a EEUU, y es nuestro segundo proveedor. Ese año, el comercio bilateral superó los US\$12,000 millones, y en el año 2012 superó los US\$14,000 millones, esto referente a las exportaciones e importaciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015a). Para el año 2014 se tiene un comercio bilateral con China de US\$15,900 millones, el cual se estructura de la siguiente manera US\$ 8,925 millones de exportaciones chinas hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a China alcanzaron los US\$ 7,029 millones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Estados Unidos es uno de las principales influencias de terceros; en el año 2001 se retomaron temas bilaterales de agenda como son la democracia, el estado de derecho, los derechos humanos y el respeto por las libertades; para marzo del 2002 George W. Bush Presidente de los Estados Unidos visitó el Perú, tocando temas relacionados al fortalecimiento de la institucionalidad democrática; la apertura de los mercados y la negociación de un tratado de libre comercio, la inversión en el desarrollo humano, la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, el terrorismo, la corrupción y el crimen organizado así como la cooperación en general (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015a). En el caso de la balanza comercial para el 2014, se reportó US\$ 8,783 millones de exportaciones desde Estados Unidos hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Estados Unidos alcanzaron los US\$ 6,166 millones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

De los países sudamericanos con mayor presencia dentro de nuestra balanza comercial tenemos a Chile (la cual para el año 2014 reportó US\$ 1,279 millones de exportaciones hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Chile alcanzaron los US\$ 1,539 millones), Colombia (la cual para el año 2014 reportó US\$1,244 millones de exportaciones hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Colombia alcanzaron los US\$1,229 millones), Ecuador (la cual para el año 2014 reportó US\$ 1,774 millones de exportaciones hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Ecuador alcanzaron los US\$ 863 millones), Brasil (la cual para el año 2014 reportó US\$ 1,994 millones de exportaciones hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Brasil alcanzaron los US\$ 1,593 millones), y a Bolivia (la cual para el año 2014 reportó US\$ 628 millones de exportaciones hacia el Perú, mientras que las exportaciones peruanas a Bolivia alcanzaron los US\$ 654 millones) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015)

Lazos pasados y presentes. En relación a los lazos pasados y presentes, la historia del Perú está marcada por la colonización de España, que generó una mezcla cultural y de razas.

En 1821 se proclamó la independencia del Perú y se estableció la República del Perú. Desde entonces, ocurrieron conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia que han originado una reducción del territorio. En la actualidad, tenemos buenas relaciones comerciales con los países con los que hubo conflictos pasados y actualmente estos países tienen inversiones en el territorio peruano en diferentes sectores económicos como telecomunicaciones, banca, industria y sector minorista, a través de tiendas por departamentos y supermercados.

Dentro de la relación bilateral actual con Colombia, estos se consideran socios estratégicos, por lo cual ambos forman parte de organismos que les permiten la convivencia, empleando para ello mecanismos de consulta, coordinación política e integración como la CELAC, la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) y la Comunidad Andina (CAN). Otra muestra de las alianzas estratégicas entre el Perú y Colombia son los mecanismos orientados al mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones fronterizas, tales como la Comisión de Vecindad Peruano Colombiana, la Comisión Mixta Permanente de Inspección de la Frontera (COMPERIF), y la Comisión Binacional Fronteriza, encargada de la ejecución y seguimiento de los proyectos del Plan de Desarrollo de la Zona de Integración Fronteriza Peruano Colombiana (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015b).

Dentro de las relaciones bilaterales entre Perú y Ecuador, resaltan los comités binacionales como son: a) comité de frontera Tumbes - El Oro, b) comité de frontera Piura – Loja, y c) comité de frontera Cajamarca - Zamora Chinchipe. Los cuales manejan dentro de sus agendas temas relacionados con desminado de zonas fronterizas, instalación eléctrica transfronteriza, interconexión gasífera y petrolera entre ambos países, temas de salud, vivienda y servicios básicos para la población de ambas fronteras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015b).

Contrabalance de intereses. Con respecto al contrabalance de los intereses, el Perú tiene ventajas comparativas que lo convierten en un importante socio de las principales

economías del mundo como Brasil, Estados Unidos (EE.UU), la Unión Europea (UE) y la región Asia Pacífico. Con estas economías el Perú debe de tomar acciones que le permitan aprovechar estas ventajas: a) alianza con Brasil para cumplir un rol protagónico para lograr una integración sudamericana, debido a sus condiciones y características geoestratégicas dentro de la región b) intensificar las relaciones con EEUU y la Unión Europea para reducir las brechas sociales y mejorar el desarrollo, debido a que estos bloques económicos son los principales socios comerciales e inversores de capital y c) aprovechar la ventaja que tiene el Perú como el principal participante comercial con la región Asia - Pacífico para lograr acuerdos principalmente con China que es la segunda economía del mundo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015b).

Conservación de los enemigos. Chile en la actualidad es uno de los principales participantes en el mercado peruano como inversor y socio comercial a pesar de la percepción que se tiene de enemistad en las relaciones entre Perú y Chile debido al resultado de la Guerra del Pacífico (1879-1883), a pesar de esto existe un marco de cooperación entre Perú y Chile en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura para buscar ventajas competitivas.

Dentro de los acuerdos limítrofes de los últimos 20 años se tienen la relación bilateral con Ecuador, que tuvo un punto de inflexión con la suscripción de los Acuerdos de Paz de Brasilia en 1998 (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015b). Y para el caso del diferendo marítimo entre Perú y Chile, la Corte de La Haya dio su veredicto el 27 de enero de 2014, en la cual cedieron al Perú 50,284 kilómetros cuadrados de mar (Perú21, 2014).

3.1.4. Influencia del análisis en Ayacucho

La región Ayacucho se beneficiara principalmente de los TLC actualmente firmados por el Perú para ampliar sus mercados, podrá aprovechar a su vez la participación en la APEC del Perú para poder mostrar sus productos y lograr un crecimiento a futuro importante.

Su ubicación geográfica permite una gran diversidad vegetal y animal lo cual permite a la región poseer un gran potencial que debe ser desarrollado y explotado de manera eficiente y competitiva.

La ubicación del Perú permite acceder a las nuevas tecnologías existentes en Asia, a pesar que la inversión en nuevas tecnologías no es significativa es importante que la región pueda incrementar su inversión en tecnología para incrementar su competitividad. Su intrincada geografía permitirá que la región pueda desarrollar su potencial histórico y cultural para ser aprovechado en el sector turístico. La variedad de culturas que se han desarrollado en el Perú y sobre todo en la región de Ayacucho hacen que el sector turístico tenga un gran potencial de desarrollo.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con Porter (2013), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Siendo el concepto principal para el desarrollo del país y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos la productividad. Según las estimaciones entregadas por el Banco Central de Reserva del Perú en el documento Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, la economía Peruana crecerá 4.2% en el 2014 debido a la desaceleración de la economía mundial iniciando un proceso de aceleración de crecimiento promedio de 6,0% interanual en el período 2015-2017 (Banco Central de Reserva del Perú, 2014a).

En el ámbito global de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas se espera que en el horizonte de proyección 2014-2017, la economía mundial crezca 3.7%, por debajo del 3.8% proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 en un contexto de choques adversos transitorios en la economía estadounidense y menores perspectivas de crecimiento potencial en las economías emergentes (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b). El Ministerio de Economía y Finanzas también señaló que la inversión privada en el

2015 se aceleraría respecto del 2014 en la medida que se recuperen las expectativas de los agentes económicos y se inicie la construcción de importantes megaproyectos de infraestructura como la Línea 2 del Metro de Lima y Callao (US\$ 5,075 millones), el gasoducto sur peruano (US\$ 3,643 millones), el aeropuerto de Chinchero (US\$ 538 millones), la línea de transmisión Moyobamba-Iquitos (US\$ 499 millones) y el terminal portuario General San Martín (US\$ 129 millones) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015b). El volumen de inversión privada en el Perú variará en 6% anualmente durante el periodo 2015-2017 llegando a ser equivalente al 20.6% del PBI Nacional.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2013), es la situación de una nación en cuanto a sus factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, el determinante clave para competir en un sector determinado. Del mismo modo Porter indicó que los factores de producción tales como el trabajo, la tierra, los recursos naturales y la infraestructura determinan el flujo del comercio. Con respecto a esto último, existe un alto potencial de explotación de los recursos naturales en el Perú lo cual contribuye a mantener un crecimiento en la economía del país.

El PBI del Perú se basa en cuatro sectores de actividad principales que son la manufactura, la minería, construcción y el comercio. En Perú se reportó para el 2014 un PBI de 2.4, y se estima que para septiembre del 2015 el PBI se encuentra en 3.1, esta recuperación de la economía responde a una reversión parcial de los choques de oferta que afectaron el resultado en 2014, originado por la desaceleración de China; esta proyección positiva está asociada principalmente al mayor crecimiento de la minería metálica, siendo el cobre el de mejor desempeño, ya que presentó una variación de 20.6 % con respecto a las cifras del PBI 2014. Dentro del sector pesca también se vieron cambios positivos por la mayor captura de anchoveta durante la primera temporada del año 2015, lo cual representa una variación del

55.2 % con respecto a las cifras que en el PBI 2015 éste representaba; y en el sector agrícola fue la producción de arroz la que presentó mayor crecimiento debido a la mayor producción en la costa norte, lo cual presentó una variación de 7.2 % con respecto a las cifras en el PBI 2014 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Un crecimiento del PBI primario de 5,4 % (frente a -2,3 % en 2014), contribuyó así con 1,6 puntos porcentuales al crecimiento del PBI. Por otra parte, se estima que el PBI no primario crecería 2.5 %, tasa menor a la observada en 2014 (3,6 %), debido principalmente a la contracción del sector construcción y al menor crecimiento del sector servicios. El Perú en la actualidad no presenta los niveles de industrialización suficientes, manteniendo una alta dependencia de las exportaciones de materias primas, por lo que es vulnerable a los cambios de precios del mercado internacional volviéndose esta dependencia una debilidad que se debe superar.

Dentro de los factores importantes para el desarrollo del Perú se tiene que considerar a las vías de comunicación, por lo que para el 2016 y 2017 se tienen anuncios de proyectos de inversión pública, los cuales se estiman en alrededor de US\$ 23,600 millones para el periodo 2016 - 2017, entre los cuales destacan la Línea 2 del Metro, el Aeropuerto de Chinchero, la Longitudinal de la Sierra, y vías nuevas en Lima, entre otros. Ello será importante para la recuperación de la demanda interna asumiendo un escenario en el que se tendría un mejor desempeño en la ejecución del gasto por parte de los gobiernos regionales y locales (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

El Ministerio de Educación (2015) señaló mediante ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa) que el Estado destinó 14% del gasto público a la educación; existiendo sin embargo un desequilibrio entre la oferta y demanda de profesionales, ello debido a una sobre oferta de egresados universitarios de carreras tradicionales como educación, economía, administración y derecho que no es absorbida por el mercado laboral; sin embargo existe una

demanda no satisfecha de profesionales técnicos que son necesarios en los sectores de innovación y tecnología, pilares importantes para el incremento de la productividad. Perú ocupa el puesto 78 en el ranking mundial 2013 de inversión en investigación y desarrollo, invirtiendo únicamente el 0.15% del PBI. Según Ghezzi (2015) se espera llegar al 0.25% del PBI para el 2016.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2013), indicó que las condiciones de la demanda de los productos o servicios del sector son determinadas por el mercado interior. Además Porter mencionó que las naciones logran ventajas competitivas en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores y en los sectores en donde se presionan a las empresas para actuar con mayor rapidez y entregar productos y servicios con mayor valor agregado que las de sus rivales extranjeros.

Con respecto a la demanda interna del Perú, es importante saber que para el primer semestre del 2015, el reporte de inflación de septiembre el BCRP indicó que la demanda interna (conformada por el gasto público y privado) creció 0,8% (ello sin incluir inventarios) (Banco Central de Reserva del Perú, 2015c). En el mismo informe, el BCRP también indicó que en el caso de la inversión privada, la caída de 6.3 % en el semestre ha sido la mayor caída desde 2009, mientras que el descenso de 18.6 % de la inversión pública es el mayor desde el 2011. Para el año 2015 se ha revisado a la baja el crecimiento de la demanda interna a 2.7 %, la cual aunque mayor a la registrada en 2014 (2.2 %), es 1.1 % menor a lo esperado en el reporte previo. De manera similar el escenario para el 2015 contempla que las exportaciones tendrían un crecimiento de 0.1 % del PBI. Datos con los cuales se configura el panorama de la demanda interna en el país y que a su vez reflejan la situación de desaceleración de las inversiones a inicios del año 2015.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones

El gran crecimiento económico del Perú ha logrado que cada vez más las organizaciones se formalicen y establezcan estrategias a largo plazo, fomentando ello una mayor rivalidad entre sus competidores, así como un incremento en la demanda de profesionales calificados.

El Perú se encuentra en una etapa de apertura comercial debido a su participación protagónica en la economía mundial, lo cual obliga a las organizaciones a generar nuevas estrategias que permitan enfrentar a la competencia externa y poder ofrecer productos de mayor valor agregado. Bajo este nuevo enfoque es necesario que las organizaciones adopten estándares internacionales como las establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para ofrecer mayor calidad en productos y servicios a los clientes nacionales e internacionales.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo son aquellos sectores proveedores y afines que están dentro de la nación y que son internacionalmente competitivos.

El Perú es principalmente un país exportador de materias primas, por lo que la variación del precio de los commodities impacta significativamente en su economía, por ello debe incrementar su capacidad para exportar productos terminados que provengan de la industria nacional y generen valor agregado. Algunos sectores económicos productivos son poco consolidados, como el sector maderero, agrícola, y minería. En estas industrias, no hay una estrategia de cooperación que permita no solo generar rentabilidad para el exportador, sino que también involucre y beneficie a toda la cadena productiva. Por lo tanto, el país es principalmente importador de bienes terminados ya que la producción local no podría abastecer la demanda.

El Perú requiere de una mejor organización para que las empresas puedan establecer alianzas y clústeres para fomentar el desarrollo acorde a las posibilidades de cada región.

Para esto, se recomienda realizar alianzas público-privadas donde participen entidades del gobierno, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG).

3.2.5. Influencia del análisis en Ayacucho

El Perú en el año 2015, ha retrocedido al puesto 54 del ranking de competitividad mundial 2015, cuyo análisis se realiza entre 61 países; siendo éste un retroceso continuo desde el año 2008, donde el Perú ha descendido 19 puestos (El Comercio, 2015c). Al ser un país básicamente exportador de materias primas y con una manufactura primaria como base de su desarrollo, el Perú se encuentra en una relación de alta dependencia en relación a los precios internacionales, los cuales durante el 2014 y durante el primer semestre del 2015 han venido a la baja, principalmente en los precios de los metales.

El Perú requiere políticas de inversión pública a mediano y largo plazo, lo cual le permita potenciar su competitividad a nivel mundial, para lo cual deberá crear planes de mejoramiento de infraestructura vial, servicios públicos, generar un ambiente seguro para el desarrollo de la inversión, y sobre todo apostar por el desarrollo de ciencia y tecnología. Así mismo debe de aprovechar su estratégica ubicación geográfica para crear alianzas como la Alianza del Pacífico, la cual se encuentra en un proceso de integración profunda entre sus cuatro países miembros: Perú, Chile, Colombia y México (Gestión, 2015a).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el análisis del entorno “los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (análisis PESTE) al que se le agrega el análisis de las fuerzas competitivas (C), generando como resultado el análisis PESTEC” (D'Alessio, 2012).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El 18 de noviembre del 2002, se publica en el diario nacional El Peruano, la ley orgánica de los gobiernos regionales, estableciendo la estructura orgánica de la siguiente manera a) el Consejo Regional, b) la Presidencia Regional, y c) el Órgano Ejecutivo del Gobierno Regional (Diario El Peruano, 2014).

El Consejo Regional, es el órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional, el cual está integrado por el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y los consejeros de las provincias de cada región, con un mínimo de 7 y un máximo de 25, los mismos que son elegidos por sufragio directo por un periodo de 4 años. El mandato es irrenunciable, pero revocable conforme a la ley de la materia (Diario El Peruano, 2014).

La Presidencia Regional, es el órgano ejecutivo del gobierno regional. El Presidente Regional es elegido por sufragio directo conjuntamente con un Vicepresidente Regional por un periodo de 4 años. El mandato es irrenunciable, pero revocable conforme a la ley de la materia (Diario El Peruano, 2014).

El Órgano Ejecutivo del Gobierno Regional se organiza en gerencias regionales coordinadas y dirigidas por una gerencia general. Se complementa con los órganos de línea, apoyo, asesoramiento y control que establece el reglamento correspondiente, conforme lo determine cada gobierno regional, de acuerdo a los límites presupuestales asignados para su gasto corriente (Diario El Peruano, 2014).

La región Ayacucho durante los últimos años ha experimentado una etapa de apaciguamiento luego de haber vivido durante los años ochenta e inicios de los noventa con una gran agitación política y social debido a las actividades terroristas de Sendero Luminoso en la región, durante este periodo la región Ayacucho fue considerada zona de emergencia por lo que estuvo bajo un régimen militar muy fuerte orientado a eliminar la amenaza terrorista. Esta declaración como zona de emergencia y las actividades terroristas originaron

un resquebrajamiento de la organización política de la región llevando al empobrecimiento de sus provincias. Luego de la captura de los líderes de los grupos terroristas las facciones restantes tomaron la zona denominada VRAEM (Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro) y en alianza con grupos de narcotraficantes han convertido la zona en un centro de cultivo de hoja de coca ilegal generando nuevamente desestabilidad política en la zona.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú presentó un PBI de US\$ 202,900 millones en el 2014, con lo cual la economía peruana decreció hasta un valor de 2.4 % (una tasa inferior a la registrada en 2013, la cual fue de 5.8 %, ver Tabla 11). Este ritmo de crecimiento reflejó en gran medida un débil impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, con un alto grado de incertidumbre y de desaceleración de las economías emergentes más importantes. Al menor crecimiento de las exportaciones se le sumó la desaceleración, tanto del consumo (4.1 %) como de la inversión privada (-1.6 %) en un contexto de deterioro de expectativas que se manifestó durante casi los tres primeros trimestres del año (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

A nivel sectorial, el menor impulso se observó particularmente en los sectores primarios, cuya tasa de crecimiento se desaceleró de 8.6 % en 2013 a -9,7 % en 2014. La moderación se observó particularmente en sectores como la manufactura no primaria (-1.0%), afectada por las condiciones externas, y la construcción (1.7 %), como resultado del menor dinamismo del crédito hipotecario y de un crecimiento más lento de algunos proyectos de inversión (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

El menor crecimiento del PBI entre 2013 (5.8 %) y 2014 (2.4%) se explica principalmente por la desaceleración en los sectores construcción, servicios y agropecuario. La desaceleración del sector construcción, de 8.9 % en 2013 a 1.7 % en 2014, estaría asociada a un menor dinamismo de la autoconstrucción y al menor ritmo de avance de

algunos proyectos de inversión; el crecimiento del sector servicios se redujo de 6.1% a 4.9 % entre el año 2013 y 2014 respectivamente; el crecimiento del sector pesca se redujo de 24% a -27.9 % entre el año 2013 y 2014, esto debido las condiciones climáticas adversas que afectaron la extracción de la anchoveta; y el crecimiento del sector minería e hidrocarburos se redujo de 4.9% a -0.8 % entre el año 2013 y 2014, esto debido a la baja del precios del barril de petróleo y precio de los metales a nivel mundial (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

Tabla 11

Variación del Producto Bruto Interno por Actividad Productiva

	(Variaciones porcentuales reales)			
	2012 1/	2013 1/	2014 1/	2005 - 2014 1/
Agropecuario 2/	5.9	1.6	1.4	4.2
Agrícola	8.7	1.0	0.2	3.6
Pecuario	5.6	2.5	3.3	5.5
Pesca	-32.2	24.0	-27.9	-1.2
Minería e hidrocarburos 3/	2.8	4.9	-0.8	3.4
Minería metálica	2.5	4.3	-2.1	1.5
Hidrocarburos	1.0	7.2	4.0	7.7
Manufactura 4/	1.5	5.0	-3.3	4.7
Recursos primarios	-7.8	8.6	-9.7	0.1
Manufactura no primaria	4.3	3.7	-1.0	6.5
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	6.3
Construcción	15.8	8.9	1.7	11.0
Comercio	7.2	5.9	4.4	7.6
Servicios	7.3	6.1	4.9	6.8
PBI GLOBAL	6.0	5.8	2.4	6.1
Primario	0.7	5.0	-2.3	2.9
No Primario	7.5	6.0	3.6	7.2

Nota: Tomado de “Memoria 2013,” por Banco de Crédito de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

De acuerdo al informe acumulado del 2013 de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) se indicó que las exportaciones peruanas totales sumaron US\$ 41,504 millones en 2013, cifra que significó un retroceso de 10,5% respecto al año previo y que se explica por los menores envíos de productos tradicionales (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2013).

En cuanto a las exportaciones tradicionales, estas totalizaron US\$ 30,573 millones y descendieron 13%. En este sector, los productos de exportación de mayor crecimiento fueron el azúcar (139.1%) y la plata refinada (128.7%). También presentaron crecimiento los envíos de zinc (4.4%) y gas natural (3.1%). Por otro lado, las exportaciones no tradicionales estuvieron valorizadas en US\$ 10,932 millones (-2,5%), rubro en el que resalta el dinamismo del sector agropecuario (9,9%) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2013).

El principal mercado destino de los productos no tradicionales fue Estados Unidos (US\$ 2 624 millones / 0,1%). Le siguen los países sudamericanos como Venezuela (US\$ 762 millones / -35.3%), Chile (US\$ 742 millones / 4.9%), Ecuador (US\$727 millones / -1.4%), Colombia (US\$ 708 millones / -7.6%) y Bolivia (US\$ 534 millones / 0.8%). Entre los países europeos destacan Países Bajos (US\$ 554 millones / 22.5%), España (US\$ 411 millones / -4,9%), Reino Unido (US\$ 230 millones / 29.6%), Italia (US\$ 201 millones / -8.7%) y Francia (US\$ 185 millones / 0.9%). En la región asiática resaltan China (US\$ 362 millones / 9.6%), Japón (US\$ 133 millones / 1.7%), India (US\$ 126 millones / 51.2%) y Tailandia (US\$ 85 millones / 73.7%). Por su dinamismo también destacan Arabia Saudita (US\$ 7 millones / 111.6%), Marruecos (US\$ 2 millones / 128.8%) y Tailandia (US\$ 85 millones / 73.7%) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2013).

El sector agropecuario creció 1.4% en 2014, producto de un menor crecimiento, tanto de los productos orientados al mercado externo como al mercado interno. Así, mientras los productos orientados al mercado externo disminuyeron con respecto al año anterior, (reflejo en gran medida de la caída de la producción del café), los productos orientados al mercado doméstico mostraron una fuerte desaceleración; en particular, la papa, el arroz y la cebolla (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

La producción agrícola orientada al mercado interno creció 0.2% en 2014, resultado menor cuando se le compara con el aumento de 1.0% registrado en 2013. La desaceleración que se produjo en este componente respecto al año anterior fue explicada por la producción de papa y arroz cáscara, productos tradicionales en el agro peruano (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

La producción de papa aumentó 2.1%, con lo cual acumuló siete años consecutivos de crecimiento y obtuvo un volumen histórico de 4.6 millones de toneladas cosechadas. En 2013 se incrementó la superficie cosechada, en especial en los departamentos de Puno, Huánuco, La Libertad y Cajamarca (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a).

El valor FOB de las exportaciones de papa en los últimos 10 años creció en 1,791%, con una tasa de crecimiento promedio anual de 34%. En el año 2013, alcanzó un valor récord de US\$ 1,651 millones mayor en 78% al del año 2012 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

A principios de año, las intensas lluvias afectaron la producción de la papa en las regiones de Pasco y Huancavelica, mientras que la producción en Huánuco fue afectada por las variaciones del clima (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

La producción del sector minería e hidrocarburos registró un crecimiento de -0.8% en 2014, resultado inferior al crecimiento promedio de los últimos diez años (3.4%). El resultado del año se vio desfavorecido por la baja en el precio internacional de los metales, así como la reducción en el precio de barril de petróleo (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

La menor producción de la minería metálica (-0.8%) fue acompañada también por la reducción del subsector hidrocarburos (-2.1%) como consecuencia de la menor demanda externa e interna de gas natural y líquidos de gas natural (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

La actividad manufacturera registró un crecimiento de -3.3% en 2014, mostrando una desaceleración respecto al año previo de 5.0% en 2013. Esta contracción observada en los procesadores de recursos primarios (-9.7 %), esto sustentado por el menor procesamiento de harina y aceite de pescado (-63.0 %; parcialmente compensado por un menor crecimiento de la manufactura no primaria (-1.0 %). El menor dinamismo de la manufactura no primaria está en línea con la desaceleración de la demanda interna durante el año 2014 (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

El sector construcción creció 1.7% en el año, siendo el sector el séptimo de menor expansión. Esta evolución muestra una desaceleración respecto al resultado de 2013 (el sector creció 8.9%), consistente con un menor incremento en el consumo interno de cemento y un menor dinamismo de la autoconstrucción. La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), reporta una caída de 22.7 % en el número de departamentos vendidos en 2014 (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

Las exportaciones de bienes y servicios llegaron a US\$ 39,533 millones en 2014, inferior en 7.8 % menor al registrado en el 2013; debido principalmente a la baja de los precios del cobre y oro; así como en términos de volúmenes, se realizaron menos toneladas de café, oro y harina de pescado (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

Las importaciones de bienes y servicios llegaron a US\$ 40,899 millones en 2014, inferior en 3.4 % menor al registrado en el 2013; reflejo de la disminución de los precios de los insumos importados asociada a la caída de la cotización internacional del petróleo (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

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

La pobreza monetaria en el Perú en 2014 alcanzó al 22.7% de la población del país, lo que en cifras absolutas equivale a 6.9 millones de habitantes. Respecto al año anterior (23.9%), la incidencia de la pobreza descendió en 1.2 %, lo que significó que salieran de la

pobreza unas 290 mil personas. Por otro lado, la población en pobreza extrema (1.3 millones de personas) se redujo en 0.4 % (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

En relación al año 2004 la pobreza extrema y total se redujo en 12.1 y 32 puntos porcentuales, respectivamente. La pobreza en el área rural afectó a 46% de su población, unas 3.2 veces más que la pobreza en el área urbana (15.3%). Entre los dominios geográficos, la sierra rural mostró el nivel máximo (50.4%) y Lima Metropolitana el menor nivel (11.8%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

El crecimiento de la economía y la política social focalizada han tenido un impacto positivo en la reducción de la pobreza regional. Aunque todavía se mantienen algunas brechas entre las regiones, entre 2009 y 2014 se pueden apreciar cambios significativos en los niveles de pobreza. De 18 departamentos con tasas de pobreza superiores al 50% en 2009, solo tres (Amazonas, Cajamarca, Huancavelica y Ayacucho) mantuvieron esos niveles en 2014, ver Figura 3 (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú como un país emergente, es consciente de que uno de los caminos para lograr su crecimiento, es invertir en investigación y desarrollo, para lo cual debe de enfocar sus esfuerzos en investigación científica y tecnológica. Actualmente en el Perú se cuenta con dos entidades dedicadas a la investigación y desarrollo como son: a) el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) y b) el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

El IPEN es una institución pública descentralizada del sector energía y minas con la misión fundamental de normar, promover, supervisar y desarrollar las actividades aplicativas de la energía nuclear de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo nacional. Dirige sus actividades de promoción e investigación aplicada a través de proyectos de interés socioeconómico en armonía con las necesidades del país, incentivando la participación del

sector privado mediante la transferencia de tecnología. Estas funciones son encargadas desde su creación, el 4 de Febrero de 1975, mediante la Ley Orgánica del Sector de Energía y Minas; también determinadas por su propia Ley Orgánica Decreto Ley N° 21875 del 5 de Junio de 1977, sus modificatorias y por su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 062-2005-EM de fecha 16 de diciembre de 2005.

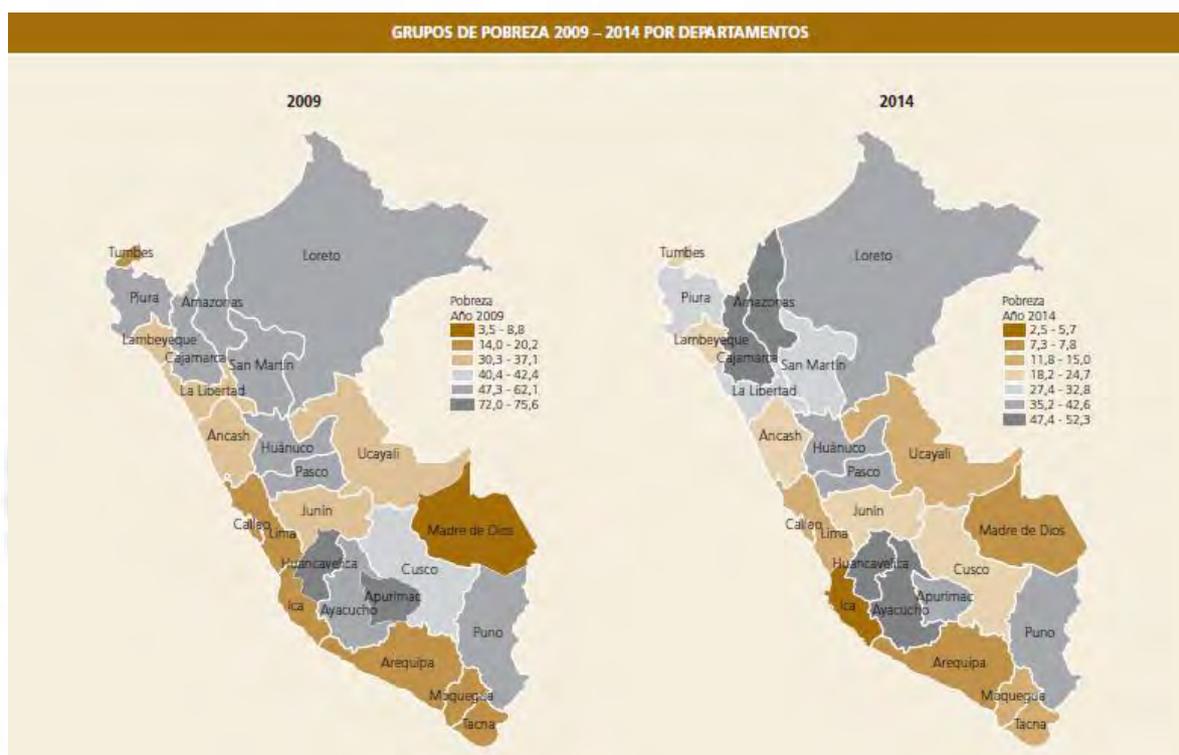


Figura 3. Rango de Pobreza por Departamento.

Tomado de “Memoria 2014,” por Banco de Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

El CONCYTEC es una institución técnico especializada adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que centra sus objetivos en la promoción y desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI), mediante la acción concertada y la complementariedad entre programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El 13 de mayo del 2008 se creó en el Perú mediante Decreto Legislativo N° 1,013 el Ministerio del Ambiente y de igual manera se estableció su ámbito de competencia sectorial, su estructura orgánica y funciones. El 8 de diciembre del 2008, se creó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente; el mismo que consta de tres títulos, cuarenta y tres artículos y dos disposiciones complementarias transitorias y cuyo texto como anexo forma parte integrante de dicho decreto supremo; el cual fue aprobado mediante decreto supremo N° 007-2008-MINAM (Ministerio del Ambiente, 2008).

El diario El Peruano (2008) señaló que de acuerdo a su Reglamento de Organizaciones y Funciones del Ministerio, el Ambiente tiene las siguientes funciones rectoras:

- Formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional del ambiente aplicable a todos los niveles de gobierno, en el marco del sistema nacional de gestión ambiental.
- Garantizar el cumplimiento de las normas ambientales por parte del Ministerio del Ambiente, los demás sectores y los diferentes niveles de gobierno, realizando funciones de promoción, fiscalización, supervisión, evaluación y control, así como ejercer la potestad sancionadora en materia de su competencia y dirigir el régimen de fiscalización y control ambiental y el régimen de incentivos previsto por la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.
- Realizar el seguimiento y monitoreo respecto de los logros en las metas ambientales a nivel nacional, regional y local y tomar las medidas correspondientes.
- Coordinar la implementación de la política nacional ambiental con los sectores, los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

- Prestar apoyo técnico a los sectores, los gobiernos regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones ambientales.

Para caso del Gobierno Regional de Ayacucho, las diversas actividades productivas que se realizan dentro de su jurisdicción estarán reguladas mediante el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente.

Considerando que todas las actividades productoras que se realizan generan impactos sobre el medio ambiente es responsabilidad del Estado mediante todos sus gobiernos regionales controlar los impactos y minimizarlos, es por ello que dentro del Plan Estratégico del Gobierno Regional de Ayacucho se ha de considerar el desarrollo sostenible, el cuidado de los recursos y la responsabilidad social. En relación a esto, El Peruano (2008) indicó que el Estado deberá alinear todas sus actividades a los siguientes aspectos de prevención en el ámbito de la protección del medio ambiente:

- La calidad del aire y de los suelos.
- La gestión de los residuos sólidos y el tratamiento de aguas residuales.
- La gestión de Áreas Naturales Protegidas (ANP), de la biodiversidad y la valoración de los servicios ecosistémicos.
- El impulso a la conciencia ambiental.
- La mitigación del cambio climático.
- El desarrollo sostenible y descentralizado.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de Ayacucho cuenta con 11 factores determinantes de éxito, siete corresponden a oportunidades y cuatro a las amenazas. El valor resultante de 2.09, mostrado en la Tabla 12, indica que hay poco aprovechamiento de las oportunidades y que así mismo Ayacucho es muy débil para afrontar las amenazas externas y la coyuntura del país.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	0.13	3	0.39
2 Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	0.12	3	0.36
3 Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	0.06	3	0.18
4 Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	0.06	2	0.12
5 Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	0.08	2	0.16
6 Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.	0.07	3	0.21
7 Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.61		1.60
Amenazas			
1 Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	0.10	2	0.20
2 Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	0.08	1	0.08
3 Débil política nacional en investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08
4 Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	0.13	1	0.13
Subtotal	0.39		0.49
Total	1.00		2.09

Nota: Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal.

3.5. Ayacucho y sus Competidores

De acuerdo a Porter (2013) el modelo de las cinco fuerzas competitivas nos permite determinar la rentabilidad y competitividad de un sector específico, al evaluar el accionar y la dinámica de dichas fuerzas. Teniendo en consideración solo al mercado nacional, se podría afirmar que las otras 24 regiones del país se constituyen como los competidores directos de la región Ayacucho; el nivel de competencia quedará determinado por el tipo de producto evaluado. Se consideran el consumo interno de la propia región, el mercado nacional y la producción entregada como exportación.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Al ser la región Ayacucho una entidad gubernamental las actividades que mantienen con sus proveedores deben ser transparentes, ya que estas se encuentran bajo procesos de licitación, en donde se evalúan diversos aspectos antes de poder incorporar nuevos

proveedores. Al ser la oferta mayor que la demanda para la región Ayacucho, su poder de negociación es bajo, sin embargo se debería hacer un seguimiento a los principales proveedores para generar alianzas estratégicas en los cuales se puedan conseguir beneficios por economías de escala o contratos a largo plazo.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Al existir 25 regiones en el Perú, y sin contar con las ofertas que puedan venir del mercado internacional, se puede decir que la oferta a los compradores es alta y variada, por lo que el poder de negociación de los compradores es alto. Por lo que la única manera de poder ser competitivos y tener un mejor poder de negociación es apostar por la investigación y desarrollo, con lo cual se podrán mejorar los procesos productivos, lograr la eficiencia operacional deseada y mejorar la aportación del valor agregado a los productos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Se le ha transferido muchas responsabilidades del gobierno central a través de la descentración del poder hacia los gobiernos regionales, todo dependerá del buen desempeño que este sistema pueda realizar, para su permanencia dentro de la estructura gubernamental; ya que si esta modificatoria no resultara beneficiosa para el Estado, éste en el afán de mejorar la eficiencia de su gestión, podría crear nuevas instituciones gubernamentales las cuales podrían desplazar a las actuales regiones.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La región Ayacucho dentro de sus actividades productivas más predominantes tiene a la actividad agropecuaria, en donde destaca el sub sector agrícola con sus productos como la papa, el café, el cacao, la quinua y el maíz; siendo para el caso de la papa los principales productores Puno y Huánuco. Una amenaza para el consumo propio de la región la constituye la producción de las regiones ya consolidadas por producto; es decir si estas regiones llegan a

alcanzar precios más competitivos y logren competir con sus productos dentro de la propia región Ayacucho.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre las diferentes regiones del país es alta, para el caso de la región Ayacucho se concentra en la oferta de sus principales productos de la canasta familiar, como son la papa, el maíz, la cebada para el mercado local; siendo a su vez el café, el cacao y la quinua los productos con los que compete en el exterior (destacando Europa como destino final). En el caso de sus principales competidores nacionales estarían Puno, Huánuco, Arequipa, Junín y Cajamarca.

Una de las potencialidades poco explotadas en la región de Ayacucho es la actividad turística. La región deberá de mejorar su capacidad instalada para recibir a los visitantes en los siguientes 10 años, así como mejorar sus vías acceso a los distintos puntos turísticos que esta ofrece.

3.6. Ayacucho y sus Referentes

Ayacucho cuenta como Referentes dentro del Perú las regiones de Lima, Cajamarca, Puno, Huánuco, Arequipa y Cusco. Destacando principalmente Lima por ser la región con mayor índice de competitividad en el Perú, además de concentrar el mayor porcentaje de la industria, Arequipa por ser la región mas importante y considerada la más competitiva dentro de la macrorregión, Cusco se ha considerado como referencia debido a la gran industria turística que posee, la región de Puno se considera como referencia ya que desarrolla los mismos sectores que la región Ayacucho como son papa, quinua, ganado vacuno, llamas, alpacas además de contar con una importante industria turística.

En el caso de referentes fuera del País se han considerado las regiones de Guyuan-China al ser el primer productor de papa a nivel mundial y Rio de Janeiro al ser uno de los

destinos turísticos mas importantes a nivel mundial y contar con una industria turística sumamente desarrollada

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

D'Alessio (2012) indicó sobre la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) que esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. Como hemos podido analizar la región Ayacucho concentra sus principales actividades productivas en la industria agrícola, ganadera y turismo; pudiéndose determinar que sus principales competidores serían las regiones de Cajamarca, Puno, Huánuco, Junín y Cusco. Siendo Puno el principal competidor en mucho de los productos como papa, quinua, ganado vacuno, llamas, alpacas. En el caso del turismo, el Perú presenta una diversidad de opciones tanto en la costa, sierra o selva, sin embargo el principal competidor en este rubro es la región Cusco.

De la MPC (Tabla 13), se ha evidenciado que la región Arequipa presenta las mayores fortalezas, teniendo en cuenta que es la segunda ciudad más grande después de la región Lima como capital del Perú; otro importante dato es que la región Arequipa es una ciudad costera. En segundo lugar se encuentra la región Cusco la cual cuenta con importantes recursos naturales y al turismo como principal actividad productiva.

Para elaborar la Matriz Perfil de Referencia (MPR) (Tabla 14), se tomaron dos internacionales; habiéndose escogido a Río de Janeiro en Brasil y a Guyuan en China. Río de Janeiro es una de las principales ciudades industrializadas de América, así como un principal punto turístico del mundo. Por su parte Guyuan es la principal productora de papa en el mundo, aprovechando la extensión de su territorio y el apoyo del gobierno central.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves para el éxito	Peso	Ayacucho		Puno		Arequipa		Huánuco		Cusco	
		Val.	Ponder.	Val.	Ponder.	Val.	Ponder.	Val.	Ponder.	Val.	Ponder.
1 Existencia de recursos naturales: Diversidad y volumen.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2 Gestión directiva competitiva y capital humano calificado: Accesibilidad a colegios, universidades, institutos técnicos y escuelas de post grado.	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
3 Infraestructura (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos) y desarrollo urbano (servicios básicos, escuelas, hospitales, entre otros).	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
4 Estabilidad económica y política de la región.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Industrialización, formalización, y desarrollo tecnológico de los sectores.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
6 Formación de clusters en polos de desarrollo.	0.10	1.5	0.15	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
7 Fabricación y comercialización de productos con valor agregado.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
8 Acceso a financiamiento para proyectos de industrialización.	0.10	1.5	0.15	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
9 Interiorización de los valores y principios alineados a las estrategias y objetivos de la región por parte de la población.	0.05	1.5	0.08	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
10 Alianza con otras regiones con la finalidad de buscar salida al mar (o proximidad a los mares).	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Total	1.00		1.83		1.60		2.80		1.45		2.25

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

Tabla 14

Matriz del Perfil Referencia (MPR)

Factores claves para el éxito	Peso	Ayacucho		Guyuan-China		Rio-Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Existencia de recursos naturales: Diversidad y volumen.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2 Gestión directiva competitiva y capital humano calificado: Accesibilidad a colegios, universidades, institutos técnicos y escuelas de post grado.	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3 Infraestructura (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos) y desarrollo urbano (servicios básicos, escuelas, hospitales, entre otros).	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
4 Estabilidad económica y política de la región.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5 Industrialización, formalización, y desarrollo tecnológico de los sectores.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
6 Formación de clusters en polos de desarrollo.	0.10	1.5	0.15	4	0.40	3	0.30
7 Fabricación y comercialización de productos con valor agregado.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
8 Acceso a financiamiento para proyectos de industrialización.	0.10	1.5	0.15	4	0.40	2	0.20
9 Interiorización de los valores y principios alineados a las estrategias y objetivos de la región por parte de la población.	0.05	1.5	0.08	4	0.20	3	0.15
10 Alianza con otras regiones con la finalidad de buscar salida al mar (o proximidad a los mares).	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		1.83		3.45		3.15

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

3.8. Conclusiones

La evaluación externa nos ha permitido identificar las oportunidades existentes actualmente dentro del país, como también las existentes a nivel internacional; pudiéndose identificar que existe una alta demanda por productos provenientes del sector agropecuario. En el subsector agricultura es importante señalar que existe una alta demanda de quinua, café, cacao y quinua, y que gran porcentaje de esta producción se destina a la exportación; de igual manera existen productos agrícolas como la papa, maíz y tuna, los cuales tienen una alta demanda interna en la misma región, así como en otras regiones del Perú.

Dentro del subsector pecuario existe una alta demanda externa internacional principalmente por la lana de la alpaca y vicuña, esta última considerada como una de las fibras más finas del mundo. La producción de carne y leche de vacuno, así como la producción de ovino es destinada para el consumo interno y consumo nacional, principalmente para las regiones de Lima, Ica y Arequipa.

En el sector turismo, existe una variada oferta, que la región Ayacucho puede ofrecer al mercado nacional e internacional, ya que la región cuenta con un pasado milenario (anterior a la época Inca), así como una infraestructura arqueológica interesante, la cual podría convertirla en uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional.

Dentro de la evaluación externa, se ha podido identificar que actualmente el crecimiento de las regiones se basa en implementación de la técnica para incrementar el aspecto en el cual deberá trabajar la región Ayacucho para alcanzar un nivel competitivo. Por otra parte existen movimientos sociales que han dificultado el desarrollo de ciertas actividades económicas, como es el caso de la minera, lo cual retrae la inversión. Dentro de las amenazas que afectan al Perú y que por siguiente a todas las regiones, son los fenómenos naturales, como es el caso de la corriente del niño, la cual afecta el normal desarrollo de los sectores productivos, siendo el sector agropecuario uno de los más impactados.

De la información analizada en las matrices de evaluación se ha obtenido la siguiente resultados: a) En la MEFE se ha obtenido un puntaje de 2.09 en la ponderación entre oportunidades y amenazas, lo cual nos indica que la región responde de forma débil, no aprovechando correctamente las oportunidades, ni reaccionando correctamente para combatir las amenazas; b) En la MPC y MPR se ha obtenido 1.83 como puntaje ponderado para la región Ayacucho, lo cual muestra una oportunidad para mejorar con respecto a sus pares nacionales e internacionales. Se ha de tomar con especial consideración que para elevar el nivel de competitividad de la región estas mejoras deberán de estar orientadas al desarrollo de

factores en los que especialmente Ayacucho es débil, por lo tanto se ha de considerar como acciones principales el desarrollo de infraestructura, el aumento de la industrialización y desarrollo tecnológico, y la elevación de las competencias humanas a través de la educación y formación.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El análisis interno que se realizará a la región Ayacucho se encuentra enfocado en identificar las fortalezas con las que cuenta la región con el objetivo de potencializarlas y aprovecharlas, del mismo modo buscará identificar las debilidades de la región para neutralizar su impacto negativo en su desempeño competitivo. Con ambas acciones la región Ayacucho podrá establecer un panorama más completo de su desempeño interno con el objetivo de elevar su competitividad.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La región Ayacucho no cuenta con una declaración de visión a futuro claramente definida. La visión oficial de la región al 2024 publicada en el portal web del gobierno regional no expresa una situación futura deseada para la región, por lo cual el plan estratégico actual de Ayacucho adolece de su enfoque de direccionamiento principal. Del mismo modo se puede constatar que los objetivos estratégicos de la región publicados como oficiales en el portal web de del gobierno regional se refieren a ejes institucionales y no cuentan con características cuantitativas que permitan ser medidos y ni verificar su cumplimiento a diferencia de los objetivos específicos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013 – 2021. Se evidencia también que desde el 2013 se ha utilizado líneas de tiempo diferente para el establecimiento de la visión: al 2021 y al 2024, sin embargo estas dos visiones son muy similares en contenido y conservan la debilidad de no mencionar el logro final a alcanzar. Estas observaciones señaladas pueden significar una debilidad en el proceso de planificación y a la vez ser obstáculos en la comunicación de los planes a la ciudadanía.

En la información del gasto presupuestario presentado de forma oficial en el portal web del gobierno regional se verifica también que las actividades realizadas por la región

Ayacucho se encuentran centradas en su mayoría en obras de infraestructura pública (como ampliación de vías terrestres; construcción, remodelación y equipamiento de colegios y hospitales, y obras de irrigación, entre otras), mejoramiento de las prestaciones del servicio de educación, de salud y de servicios básicos, sin embargo el componente dedicado al mejoramiento técnico de los sectores productivos, al desarrollo de la pequeña empresa y a la conservación del medio ambiente, tiene un gasto presupuestario menor. Con respecto a la inversión en programas que fomentan la innovación o en proyectos de investigación y desarrollo, ésta es prácticamente nula.

La estructura del gobierno regional está definida por el Artículo N° 191 de la Constitución Política del Perú, la cual establece que “los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Coordinan con las municipalidades sin interferir sus funciones y atribuciones” (Gobierno del Perú, 1993), con lo cual se establece la base jurídica y constitucional del accionar de los gobiernos regionales, los cuales a su vez cuentan con una estructura orgánica básica conformada por: a) el Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador, b) el Gobernador Regional, como órgano ejecutivo, y c) el Consejo de Coordinación Regional, integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil, como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades, con las funciones y atribuciones que les señala la ley. Lo cual sienta las bases para una mayor acción ejecutiva que a través del modelo anterior que centralizaba el poder en el gobierno central.

En lo que respecta al manejo institucional, el gobierno de la región ha implementado acciones de mayor comunicación con la población en términos de participación, sin embargo aún la percepción de corrupción alcanza valores críticos (alrededor del 60%), ello debido a las sospechas y los escándalos de comportamiento antiético de los principales funcionarios públicos: El Presidente Regional actual ha sido reelegido y se encuentra en funciones al

frente del gobierno regional desde el año 2010, sin embargo en junio del 2015 y luego de una investigación realizada por la Contraloría General de la República, el Tercer Juzgado Unipersonal de Ica lo ha sentenciado a cinco años de cárcel efectiva por el delito contra la administración pública, en la modalidad de negociación incompatible y aprovechamiento indebido del cargo (correspondiente a licitaciones de maquinarias realizadas en forma irregular en el año 2011 por un valor de S/. 20 MM) (El Comercio, 2015d). Esta denuncia no ha sido la única en contra del actual Presidente Regional de Ayacucho acusado de simular situaciones de emergencia para favorecer a empresas privadas.

La burocracia en las entidades gubernamentales dificulta y retrasa la implementación de proyectos que beneficien a la región debido a los circuitos de aprobación y a la ineficiencia en los plazos de ejecución de los estudios de viabilidad dentro del sistema de inversión pública, así mismo esta burocracia se puede ver fortalecida por un factor de riesgo: La nueva legislación impide la reelección de los presidentes regionales, lo cual a su vez podría provocar que los proyectos aprobados sufran una detención frente al cambio de gobierno (Diario El Peruano, 2015).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La región Ayacucho es reconocida como una de las principales productoras de papa del Perú, al igual que por sus cultivos de cacao y café orgánico de la zona del VRAEM; sin embargo posee una amplia variedad de cultivos adicionales y productos de ganadería que pueden ser explotados de manera más eficiente, si es que se logra un mejor posicionamiento de ellos en el ámbito nacional e internacional. El reconocimiento de la región en el ámbito de la agricultura se debe a la riqueza de sus suelos y a la orientación que han tenido las inversiones hacia este sector: El gobierno regional anterior al 2010 dio un mayor impulso a la agricultura, sin embargo ello ha generado una pérdida de competitividad y de posicionamiento en el resto de sectores económicos, los cuales han pasado a un segundo

plano; el gobierno actual no ha tenido la capacidad de revertir esta situación a pesar de la implementación de diferentes proyectos ganaderos y el intento de repotenciar la minería en la zona sur de la región.

La región Ayacucho posee una gran riqueza histórica y cultural que no es explotada eficazmente dentro del sector turístico (con deficiencias tanto en el turismo interno como externo), debido a la poca difusión de sus centros arqueológicos e históricos - culturales. Los únicos momentos donde realmente se explota el potencial turístico de la región es en las celebraciones de Semana Santa, durante las cuales se satura la capacidad hotelera de la zona de Huamanga, ya que es ahí donde principalmente se concentran las festividades.

La región Ayacucho se encuentra en una etapa de crecimiento, sin embargo requiere de una mayor inversión en infraestructura, en desarrollo social y en generación de condiciones que favorezcan a las actividades secundarias y terciarias, de tal manera que pueda generar productos con mayor valor agregado que aporten al bienestar regional y nacional. La gestión de marketing en esta situación tomará entonces una mayor relevancia, ya que no se debe olvidar de que el marketing sólo se puede construir sobre la competitividad de los productos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región Ayacucho cuenta con operaciones productivas principalmente en actividades primarias, posee una alta variedad de productos agropecuarios así como con una importante cantidad de denuncios mineros con capacidades de explotación, sin embargo la tecnología dentro de estas industrias es todavía muy incipiente y poco desarrollada debido a la falta de inversión nacional y extranjera. Las operaciones productivas en el sector agrícola están basadas principalmente en papa, maíz amiláceo, trigo, cebada grano y olluco los cuales están orientados al mercado nacional; ubicándose la papa como principal producto agrícola debido a su mayor producción en toneladas (a pesar de su caída en producción del año 2013

en comparación al 2012). En el caso de la producción para exportaciones, los productos que destacan son el cacao, el café y la quinua; siendo la quinua la que ha presentado un incremento significativo de un 17.6% en su volumen de producción del 2013 en comparación al año anterior. En el caso de la actividad minera, está se enfoca principalmente en 5 minerales como son el oro, la plata, el zinc, el plomo y el cobre, los cuales han incrementado su producción en el 2013 (presentándose un incremento del 53.3% en el caso del oro en comparación al 2012).

Las actividades secundarias en su mayoría se realizan de manera artesanal, con lo cual se desaprovecha la oportunidad de explotar la materia prima de alta calidad presente en la región como son los productos agrícolas o los tejidos de alpaca. La actividad manufacturera gira en torno a la producción de alimentos y bebidas, fabricación de muebles, manufactura en madera, fabricación de productos de metal, edición e impresión y al teñido de pieles y a la confección de prendas de vestir (Dirección Regional de Industria de la Región de Ayacucho, 2011), no existiendo empresas que incluyan tecnología de punta o que generen una industria basada en la innovación (ni que incentiven, ni implementen la investigación y desarrollo). Se ha de resaltar que de las 943 empresas manufactureras registradas al 2011 en SUNAT, 934 pertenecen al tipo microempresa (con una facturación menor a 150 UIT) y 9 al tipo pequeña empresa (con una facturación entre 151 UIT y 1700 UIT) (Dirección Regional de Industria de la Región de Ayacucho, 2011).

El sector terciario era compuesto en el 2011 por alrededor de 14,400 empresas, siendo 14,000 de ellas microempresas dedicadas en su mayoría al sector de comercio al por menor (27%) (Dirección Regional de Industria de la Región de Ayacucho, 2011). Por el lado del sector turístico, éste nunca ha aportado más del 1% al valor agregado bruto de la región y se ha de tener en consideración que en el año 2011 solamente se contaba con alrededor de 1150 micro empresas dedicadas a la actividad de hoteles y restaurantes en Ayacucho (Dirección

Regional de Industria de la Región de Ayacucho, 2011). A pesar de este poco desarrollo del sector turístico, la región se encuentra considerada dentro del corredor turístico Ayacucho-Apurímac-Cusco, promovido por el plan COPESCO con lo cual se espera que incremente de manera significativa el flujo de turistas (tanto internos como extranjeros) en épocas diferentes a la semana santa, sin embargo para ello se tendrá que poner en práctica acciones estratégicas que eleven la propia oferta turística.

El desarrollo de los estándares de trabajo en la región se encuentra segmentado claramente entre las zonas rurales y urbanas. En las zonas urbanas el desarrollo de los estándares es más elevado pero aún no llega a ser comparable con las zonas urbanas de otras regiones; en el caso de las zonas rurales los estándares de trabajo se han venido transmitiendo de generación en generación, lo cual ha fundamentado la subsistencia de la industria artesanal sin embargo también evidencia la falta de capacidad de la región por profesionalizar la mano de obra en dichas zonas.

La infraestructura de Ayacucho es aún muy limitada. Solo están pavimentadas las carreteras principales y las vías de acceso dentro de las zonas urbanas: A pesar de que se cuenta con alrededor del 73% de la red nacional que atraviesa Ayacucho de forma pavimentada (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2014), la mayoría de vías en las zonas rurales no lo están, esto se evidencia con sólo los 400 Km. pavimentados de la red departamental (la cual cuenta actualmente con 1700 Km.) y con la casi nula pavimentación de su red vecinal (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2013). Sin embargo se debe destacar la presencia de carreteras importantes que conectan estratégicamente a la región Ayacucho: la carretera Los Libertadores Wari que conecta a la región con el puerto de Pisco y a la carretera Interoceánica que cruza a la región y al continente hasta llegar al Océano Atlántico. Con respecto a la infraestructura aeroportuaria, la región Ayacucho cuenta con un aeropuerto principal que se encuentra en la ciudad de Huamanga (aeropuerto Coronel FAP

Alfredo Mendivil Duarte), y dos aeródromos; uno en la provincia de La Mar (Palmapampa) en la zona del VRAEM, utilizado principalmente por las FFAA en la lucha contra el narcoterrorismo y otro en la provincia de Vilcas Huamán. Se evidencia también que es en la zona norte de Ayacucho donde se encuentran las zonas más prosperas de la región y en donde existe mayor desarrollo de infraestructura. A pesar de que la región sur cuenta con la carretera Interoceánica que le permite una mejor comunicación con el exterior, esta zona se encuentra poco poblada con lo cual no se aprovecha adecuadamente esta vía de comunicación.

En el caso de la infraestructura asociada a los servicios de redes de agua potable, desagüe y alumbrado eléctrico, así como de salud y educación, ésta se encuentra por debajo del promedio nacional a pesar de inversiones realizadas por el gobierno central y por la propia región. Esta infraestructura insuficiente para atender los requerimientos básicos de la población ayacuchana genera un limitado crecimiento económico en la región y una deficiente calidad de vida de la población.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Presupuesto Participativo Anual del Gobierno Regional de Ayacucho sirve como un mecanismo de participación de la población y de involucramiento en la toma de decisiones. Este presupuesto participativo se lleva a cabo a partir de la identificación de los principales problemas de la región Ayacucho, los cuales son la base para la generación de propuestas y priorización de proyectos de inversión orientados a dar soluciones integrales. Los objetivos del proceso del presupuesto participativo anual se resumen a continuación: a) mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en el plan estratégico de la región; b) articular los procesos del presupuesto participativo anual a nivel provincial y regional con la finalidad de lograr sinergias en el desarrollo de las acciones y ejecución de los proyectos de inversión, y c) fijar

prioridades en la inversión pública regional, seleccionando proyectos viables en orden de prelación por su calidad e impacto (Gobierno Regional Ayacucho, 2014c).

El Presupuesto Participativo Anual de la Región Ayacucho sigue lo establecido en la Ley N° 28056 Ley Marco del Presupuesto Participativo, sin embargo se ha evidenciado que las actas de compromiso de estas reuniones de participación ciudadana no son regularmente cumplidas ya que si bien es cierto la ley exige los espacios de participación no obliga a las autoridades al propio cumplimiento de los compromisos aceptados (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013a). La región tiene por lo tanto, la tarea pendiente de llevar a cabo la implementación de medidas que aseguren que el proceso participativo sea efectivo en el logro de sus objetivos. El monto asignado del Presupuesto General de la República para el Gobierno Regional de Ayacucho en el año 2014 fue de S/.825'909,818 (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013b), el cual muestra un incremento presupuestal de S/.69'366,162 en comparación al 2013, en donde ascendió a S/.756'543,656 (Gobierno Regional Ayacucho, 2012). Durante el año 2014 el Gobierno Regional de Ayacucho tuvo una utilización del 95.6% de su presupuesto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015a). Lo cual podría ser una muestra de gestión eficiente pero existen actualmente proyectos inconclusos y denuncias por corrupción hacia altos funcionarios que no permiten realizar esta afirmación de forma concluyente.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En Ayacucho existe el potencial humano necesario para impulsar el desarrollo de la región, la cual cuenta con un tercio de su población en edad joven (entre 15 y 29 años); sin embargo este recurso debe de ser retenido a través de mejores oportunidades de trabajo y educación ya que en la actualidad un gran número de profesionales se encuentran emigrando a regiones más desarrolladas en busca de una mejor calidad de vida, lo cual puede ser constatado a través de las diversas mediciones y estudios de la población realizados en los

últimos años: Ya el año 2013 se calculaba que alrededor de un tercio de la población joven del país residía en el departamento de Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013a).

El gobierno regional cuenta con la Oficina de Recursos Humanos, que depende de la Oficina Regional de Administración, la que a su vez reporta directamente a la Gerencia General Regional. Los puestos de mayor importancia son considerados puestos por grado de confianza y son asignados por el Presidente Regional. Existe periódicamente concursos públicos denominados CAS (Contratación Administrativa de Servicios) para cubrir puestos vacantes dentro del gobierno regional a los cuales el ciudadano común puede acceder cumpliendo con los requisitos estipulados en el marco de contrataciones del Estado. Al ser el gobierno regional una entidad estatal no existe un desarrollo de línea de carrera para los profesionales que ahí laboran y en la mayoría de casos el vínculo laboral se da por contratos a plazo fijo hasta el final del periodo de la presidencia regional. El régimen laboral es definido por el régimen laboral del Estado, es decir, las remuneraciones de ley aplicadas al periodo correspondiente.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Gobierno Regional de Ayacucho posee recursos informáticos muy limitados, debido a que el presupuesto que se administra en la región está orientado a satisfacer necesidades con carácter más urgente y no está enfocado en la mejora de los procesos ni en el desarrollo de la innovación. Por el lado de las comunicaciones el gobierno regional busca mantener a la población informada a través de su portal web, donde mantiene al alcance de los ciudadanos información acerca de leyes, decretos, ordenanzas y notas de interés regional. A través de su portal web, los ciudadanos conocen las acciones y convocatorias que el gobierno regional realiza con el ánimo de mantener una apertura y transparencia en la gestión, de igual manera se ha podido difundir las obras ejecutadas y las que se encuentran en

ejecución, permitiendo que la población pueda tener un contacto más cercano con sus autoridades regionales sin problemas de censura o restricciones de ningún tipo.

La Subgerencia de Desarrollo Institucional e Informática es la encargada de mantener el portal web, así como de desarrollar e implementar proyectos y actividades, que permitan un mejor uso de tecnologías informáticas dentro del gobierno regional. En la actualidad el gobierno regional viene implementando una plataforma de gobierno electrónico para asegurar el acercamiento de los productos y servicios al ciudadano, y para agilizar y conocer los procesos internos del gobierno.

La región Ayacucho aún adolece de líneas telefónicas y del servicio Internet a escala masiva, lo cual está afectando su competitividad ya que de la comunicación depende el comercio, el desarrollo educativo y la investigación. Sin duda es un aspecto que en los próximos años se debe de mejorar en la región.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente la priorización de recursos económicos está orientada a satisfacer las necesidades básicas de la población, motivo por el cual no se dispone del presupuesto adecuado para fomentar la investigación y desarrollo de tecnologías, que beneficien a la región y a sus actividades económicas. Sin embargo esto no debería de ser una excusa para el gobierno regional ya que si se elaboran planes rentables de inversión de tecnología se pueden lograr también métodos de financiamiento adecuado.

Otra de las explicaciones del atraso tecnológico de la región reside en la burocracia estatal, donde los trámites para la generación, aprobación y ejecución de los proyectos son extensos y suelen dilatarse, no permitiendo una aceleración en los tiempos de ejecución; ello también contribuye a que la región no pueda mantenerse al ritmo de las nuevas tecnologías, afectando de manera considerable su desarrollo y su valor como región.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En el análisis de la Matriz de la Evaluación de los Factores Internos se obtiene como valor final la cifra de 2.14, este resultado indica que la región Ayacucho cuenta con una posición interna débil (por debajo del valor promedio de 2.50), la cual es el resultado de las múltiples carencias evidenciadas a través del análisis interno de la región. En la Tabla 15, se muestra el detalle de la Matriz EFI para la región Ayacucho.

Tabla 15

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	3	0.21
2 Población joven (entre 15 y 29 años).	0.04	4	0.16
3 Alta capacidad de producción agropecuaria.	0.08	4	0.32
4 Potencial hidráulico para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	0.05	3	0.15
5 Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	0.05	3	0.15
6 Artesanía única y de calidad.	0.05	3	0.15
7 Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.42		1.46
Debilidades			
1 Alto nivel de pobreza.	0.06	1	0.06
2 Gran nivel de burocracia y corrupción.	0.05	1	0.05
3 Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.	0.07	1	0.07
4 Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.	0.05	2	0.10
5 Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.	0.07	1	0.07
6 Sector turístico poco desarrollado.	0.07	1	0.07
7 Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.	0.09	1	0.09
8 Baja tecnificación y formalización de los sectores.	0.07	1	0.07
9 Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.58		0.68
Total	1.00		2.14

Nota: Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

A través del análisis AMOFHIT, se ha podido evidenciar que el gobierno regional no está conduciendo el proceso de planificación estratégica de la región de la manera más eficaz.

Se ha identificado una declaración poco clara de la visión de la región, al igual que una

formulación no dimensionada e incompleta correspondiente a los objetivos de los ejes estratégicos de la región. Adicionalmente a esto se ha podido verificar que los gastos presupuestales corresponden en gran medida a inversiones en infraestructura que se enfocan principalmente en el desarrollo social (en los aspectos de educación, salud, comunicación vial y desarrollo de actividades primarias), dejando un espacio más reducido a la inversión en factores que potencialicen un desarrollo o crecimiento más sostenible para la región, como es el caso de la creación de la industria manufacturera y de servicios, del desarrollo de programas de intercambio tecnológico y de programas que incentiven la profesionalización de la mano de la obra, la creación de empresas y la generación de innovaciones. Este tipo de gasto presupuestal (y planes de inversión) en una región en donde existen denuncias por corrupción hacia el Presidente Regional y otros altos funcionarios puede parecer el resultado de políticas populistas y de corto plazo, sin embargo también pueden responder a la falta de una mejor formulación estratégica para la región.

La región Ayacucho tiene recursos naturales privilegiados, los cuales se manifiestan a través de su diversidad en productos agropecuarios y mineros, sin embargo la región a lo largo de su historia no ha sabido capitalizar dicho potencial y ha reducido su ámbito de acción a una dependencia en actividades primarias. Será entonces, uno de los principales retos de la administración que implemente el plan estratégico de la región al 2025, generar las bases del cambio económico trasladando el enfoque de los factores de crecimiento hacia las actividades secundarias y terciarias en la región. Del mismo modo será necesario potencializar el desarrollo humano de sus ciudadanos (y con ello ofrecerles mejores oportunidades de calidad de vida y de futuro en su región), así como el desarrollo de las comunicaciones, de la tecnología y de la infraestructura; en especial la que permita mejorar el comercio, la manufactura y los servicios básicos.

Del análisis de la matriz EFI, se evidencia que la región en conjunto muestra una baja capacidad para afrontar las oportunidades y amenazas que podrían presentársele, sin embargo la región cuenta con un potencial que al ser adecuadamente desarrollado convertiría muchas de las debilidades en fortalezas.



Capítulo V: Intereses de Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Ayacucho

D'Alessio (2012) indicó que los intereses organizacionales son aquellos que se quieren alcanzar a cualquier costo y que por lo tanto interesan de manera fundamental. Para lograr un desarrollo en la región Ayacucho se deberá de concentrar las acciones en aquellos principales aspectos que involucran al desarrollo social, a las instituciones y a la gobernabilidad, al ámbito económico, al fortalecimiento de la infraestructura y al cuidado del medio ambiente. Los intereses mencionados se desarrollan a continuación:

5.1.1. Desarrollo social

El plan estratégico de la región Ayacucho tendrá como uno de sus principales ejes al desarrollo social. Se ha de tener en consideración que el fin último del presente plan estratégico reside en el bienestar de los grupos de interés involucrados, siendo la población actual y futura de la región Ayacucho el foco principal. Por lo tanto, el desarrollo social deberá de proveer mejores condiciones para la población, enfocándose en:

- Mejorar las condiciones de salud y el nivel de vida de los habitantes.
- Brindar servicios de educación competitiva y de calidad que respondan a las necesidades de la población.
- Brindar un mayor acceso a servicios básicos como agua, luz y desagüe.
- Disminuir la exclusión social.
- Reducir el nivel de pobreza. El Instituto Peruano de Economía (2015) indicó que el nivel de pobreza en la región Ayacucho es de 47.4% y el de pobreza extrema alcanza el 12.3%.
- Mejorar el uso de las partidas presupuestales hacia obras públicas con mayor impacto en el desarrollo social y económico de la región que generen cambios sostenibles.

- Mejorar las condiciones de alimentación al reducir los niveles de desnutrición infantil.
- Desarrollar las capacidades técnicas y productivas de las comunidades campesinas.
- Reducir el nivel de criminalidad de la región, aumentando la seguridad ciudadana.

5.1.2. Desarrollo de las instituciones y gobernabilidad

La gobernabilidad es un aspecto fundamental para el avance de la región, por lo cual se ha de impulsar:

- La transparencia de las instituciones públicas: Brindar una mayor información a la población y mejorar la escucha activa de los problemas de los ciudadanos.
- La participación de la ciudadanía en la gestión pública a nivel local y regional.
- La coherencia de la ejecución de acciones entre las instituciones de ámbito regional y local.
- La mejora de la capacidad de gestión de los gobernantes elegidos, lo cual redundaría en la eficacia de la ejecución de las partidas presupuestales y en la elección de las obras a realizarse.
- La reducción de los niveles de corrupción.
- La confianza hacia la inversión extranjera.
- La eliminación de conductas antidemocráticas que se presenten en el ejercicio del gobierno local o regional.

5.1.3. Desarrollo económico

El incremento de la competitividad de la región se constituye como un interés prioritario que incorpora:

- La generación de planes de acción adecuados que dinamicen cada uno de los sectores económicos de la región.
- El impulso a las actividades manufactureras y de servicios, dejando de concentrar la mayor atención en las actividades primarias.
- El mejoramiento de la productividad de las actividades económicas de la región.
- El mejoramiento de los factores de producción; en especial, el factor humano.
- Una mayor formalidad de las actividades económicas.
- Una mayor formación educativa de calidad para los niños y jóvenes que formaran parte de la población económicamente activa en el corto y mediano plazo.
- Un uso mayor de la tecnología para mejorar los procesos productivos y el rendimiento de los productos de la región.

5.1.4. Desarrollo de la infraestructura

Una mejor infraestructura mejorará la comunicación, el comercio y el desarrollo social en la región, por ello es de interés e importancia su desarrollo a través de una gestión eficiente. Aquí se incluye a:

- El mejoramiento de las carreteras y vías de acceso a las comunidades rurales.
- El desarrollo de centrales hidroeléctricas y redes de electrificación.
- La construcción de aeropuertos.
- La construcción de colegios, centros de enseñanza y formación técnica.
- La construcción de centros de salud.
- El desarrollo de canales y vías de irrigación.
- La construcción de centrales que suministren gas.
- La construcción de viviendas.

- La red de telecomunicaciones.

5.1.5. Recursos naturales y respeto por el medio ambiente

Las siguientes acciones se han de considerar como tareas prioritarias:

- Proteger los recursos naturales.
- Mejorar la utilización controlada de los recursos naturales.
- Intensificar la reforestación.

5.2. Potencial de Ayacucho

La región cuenta principalmente con las siguientes competencias distintivas:

- Es reconocida como una de las principales productoras de papa y por ser exportador de cacao orgánico y café orgánico. Adicionalmente a ello posee diferentes tipos de cultivos y ganadería pendientes de explotar de una manera más eficiente.
- En cuanto al turismo, Ayacucho posee una gran riqueza histórica y cultural que es explotada parcialmente, ello en parte a una utilización presupuestaria enfocada principalmente en la agricultura. Una capacidad a resaltar es que se encuentra considerada dentro del corredor turístico Ayacucho-Apurímac-Cusco promovido por el Plan COPESCO Nacional.
- Ayacucho cuenta a su vez con un potencial minero que los actuales denuncios mineros no logran aprovechar en su totalidad. Su mayor capacidad productiva se encuentra en la producción de oro, plata, zinc, plomo y cobre.
- La región cuenta con un posicionamiento geográfico estratégico dentro de la macro región sur, lo que le permite trayectos con salidas hacia el Océano Pacífico a través del puerto de Pisco (utilizando la carretera Los Libertadores Wari) y hacia el Océano Atlántico a través de la carretera Interoceánica que atraviesa Brasil.

5.3. Principios Cardinales de Ayacucho

Los principios cardinales forman parte de la teoría tridimensional, los cuales en conjunto con los intereses organizacionales y el potencial organizacional, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de una organización en su entorno (D'Alessio, 2012). Los principios cardinales para la región Ayacucho se describen a continuación:

5.3.1. Influencia de terceras partes

En junio del 2002 se inicia el proceso de descentralización en el país con la creación de los gobiernos regionales, con lo cual el gobierno central va transfiriendo funciones a las regiones y éstas van adquiriendo mayor autonomía en la administración de sus recursos, esto a su vez ha propiciado que los gobiernos de las regiones tomen la iniciativa en la creación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales que están contribuyendo al logro de sus objetivos. Se menciona a continuación los siguientes casos destacados:

- La Mancomunidad Regional de los Andes (MRDLA), creada el 14 de abril de 2012, la cual está conformada por los gobiernos regionales de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Ica y Junín; tiene como misión crear proyectos de inversión pública para las regiones involucradas.
- El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP), que crea compromiso y promoción a nivel de gobiernos regionales y locales, el cual plantea como línea estratégica al financiamiento de las innovaciones y la ejecución de buenas prácticas educativas en el país.

5.3.2. Lazos pasados, presentes y futuros

En el pasado la región Ayacucho fue el centro político - administrativo del imperio incaico con altos niveles de calidad de producción de cerámicas, tejidos y metales. En 1540, Francisco Pizarro fundó la ciudad de Huamanga convirtiéndola en un importante centro comercial debido a su ubicación geográfica como punto intermedio entre Lima y distintos

lugares como Huancavelica, Cusco, el Alto Perú y el Río de la Plata. Para la época virreinal, Ayacucho había alcanzado un mayor desarrollo económico y social: Poseía una importante industria textil, un Arzobispado y una universidad. Fue recién, luego de la independencia de del Perú, que en el año 1822 se crea el departamento de Ayacucho.

En el presente, la región Ayacucho viene trabajando en conjunto con las regiones Apurímac, Huancavelica, Ica y Junín para el desarrollo de obras públicas conjuntas (para lo cual ha creado junto con estas regiones la Mancomunidad Regional de los Andes). En el caso de los principales productos pecuarios y agrícolas de la región Ayacucho, éstos tienen como principal destino regiones costeras como Lima e Ica. La región Ayacucho aún mantiene una economía basada en la explotación de su industria primaria y esto al igual que la incompleta erradicación de la actividad terrorista en la zona del VRAEM no ha permitido un crecimiento mayor de la región.

En el futuro y con la culminación de la construcción de la carretera Interoceánica, la región Ayacucho tendrá una importante conexión comercial y turística con las regiones de Ica y Cusco, así como con el vecino país de Brasil. Esta importante vía de comunicación terrestre también le dará acceso en el futuro al mega puerto de la ciudad de San Juan de Marcona.

5.3.3. Contrabalance de intereses

Dentro de los intereses más relevantes de la región Ayacucho y de otras regiones del sur del Perú como Madre de Dios, Puno, Cusco, Arequipa, Apurímac, Moquegua, Ica y Tacna, sobresale la carretera Interoceánica, la cual permitirá unir a Ayacucho con Brasil, el país más importante del MERCOSUR y con el cual la región podría iniciar un intensa actividad comercial de productos agrícolas típicos (como la papa y la quinua), y generar una atracción turística hacia los destinos turísticos más importantes de la región, como podría ser el caso de la Reserva Nacional de Pampas Galeras (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

Otro interés relevante para la región Ayacucho; así como para Cusco y Apurímac, es la erradicación del cultivo de hoja de coca en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM); es por ello que el Estado por intermedio del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), ha aprobado un paquete económico de S/. 15 MM en 17 proyectos que buscarán reemplazar los cultivos de la hoja de coca a través de productos alternativos y dentro de los cuales se encuentra el cultivo de cacao y café en las provincias de Huanta y La Mar (El Comercio, 2015a).

5.3.4. Conservación de los enemigos

La región Ayacucho se destaca en la actividad agrícola en la producción de papa, olluco y maíz amiláceo, entre otros; los cuales tienen como principal destino de consumo las regiones costeras de Perú; y cuenta como principales competidores a las regiones de Cusco, Puno y Apurímac respectivamente. De igual manera también se destaca en la producción de cacao, café y quinua, los cuales tienen como destino de consumo países generalmente europeos, siendo sus principales competidores de similar producción las regiones de San Martín, Junín y Puno respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

La región Ayacucho dentro de la actividad pecuaria se destaca en la producción de carne de vacuno (ocupando el 5to lugar a nivel nacional), carne de ovino (ocupando el 4to lugar a nivel nacional), producción de leche de vacuno (ocupando 8vo lugar a nivel nacional); teniendo como principal destino de consumo las regiones de la costa y como principales competidores a las regiones de Cajamarca, Puno y Lima respectivamente. De igual manera también se destaca la producción de fibra de vicuña y fibra de alpaca, los cuales tienen como destino de consumo países extranjeros; siendo sus principales competidores de similar producción las regiones de Arequipa y Cusco respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). La región Ayacucho puede valerse de la experiencia y desarrollo de sus competidores para generar alianzas estratégicas en el sector agropecuario,

de tal manera de que se logren sinergias en el mejoramiento de la genética de sus productos y en productividad, mediante la estandarización de procesos. Siendo importante generar asociaciones entre las empresas y los gobiernos regionales para tener mayor poder de negociación y fortalezas para afrontar cualquier amenaza extranjera.

Otra importante fuente de ingresos económicos es el sector turismo, teniendo la región Ayacucho importantes lugares turísticos como la Reserva Nacional de Pampas Galeras, la Pampa de la Quinua, el Complejo Arqueológico de Wari y las ruinas de Vilcashuamán e Intihuatana. Así también conserva sus 38 iglesias y conventos, que la convierten una ciudad muy atractiva para el turismo. Entre las principales iglesias y templos resaltan: la catedral de Ayacucho, el templo de Santo Domingo y el templo de San Cristóbal. Sus expresiones artísticas más conocidas son los retablos, las tallas en piedra de Huamanga y los trabajos en platería y filigrana. Como sus principales competidores de la zona sur en el sector turismo, se destacan las regiones de Cusco, Arequipa y Puno, las cuales poseen grandes atractivos turísticos y con quienes sería de vital importancia generar alianzas estratégicas para la ampliación de un corredor turístico que incluya a Ayacucho, sin embargo se necesita de la habilitación de vías de comunicación que faciliten el fácil acceso a estos destinos, como se viene trabajando con la carretera interoceánica y las vías secundarias (Banco Central de Reserva del Perú, 2014b).

5.4. Matriz de Intereses de Ayacucho

En la Tabla 16, se muestra los intereses de la región Ayacucho relacionados con los intereses de las otras regiones y de las principales instituciones públicas del país.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

5.5.1. Desarrollo social

- OLP 1. Pobreza: Al 2025, disminuir el número de habitantes pobres de la región de 323,000 a 160,000.

- OLP 2. Educación: Al 2025, Elevar el número de jóvenes de 17 a 24 años que acceden a una educación superior de 22,000 a 66,000.
- OLP 3. Esperanza de vida: Al 2025, aumentar la esperanza de vida de la región de 71 a 74 años.

Tabla 16

Matriz de Intereses de Ayacucho

Interés regional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Desarrollo social.	Gobierno Regional de Ayacucho	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Todas las regiones
2 Desarrollo de las instituciones y gobernabilidad.	Gobierno Regional de Ayacucho	Gobierno Central, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Todas las regiones
3 Desarrollo económico.	Gobierno Regional de Ayacucho	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	(Arequipa, Cusco, Puno, Huánuco, Junín, Cajamarca, Apurímac, San Martín)
4 Desarrollo de la infraestructura.	Gobierno Regional de Ayacucho	Gobierno Central, Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Todas las regiones
5 Recursos naturales y respeto por el medio ambiente.	Gobierno Regional de Ayacucho	Gobierno Central, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de la Producción	Todas las regiones

Nota: Los intereses comunes se muestran sin paréntesis. Los intereses opuestos están entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2^a ed., México: Pearson.

5.5.2. Desarrollo de las instituciones y gobernabilidad

- OLP 4: Nivel de corrupción: Mejorar el índice de percepción de la corrupción en la región del 60% al 10% en 2025.

5.5.3. Desarrollo económico

- OLP 5: Economía: Al 2025, incrementar el valor agregado bruto de la región de S/. 5,000 MM a S/. 16,000 MM.
- OLP 6: Turismo: Al 2025, posicionar a la región dentro de los ocho principales destinos turísticos del Perú, retirándola del grupo de los ocho últimos.

- OLP 7: Empresas: Incrementar el número de empresas con más de 10 trabajadores de 105 a 300.

5.5.4. Desarrollo de la infraestructura

- OLP 8: Infraestructura: Al 2025, incrementar el índice de competitividad regional en infraestructura (según INCORE) de 3.6 a 7.5.

5.5.5. Recursos naturales y respeto por el medio ambiente

- OLP 9: Medio Ambiente: Al 2025, incrementar el índice de desempeño de la región en medio ambiente (según el ranking del Ministerio del Ambiente) de 0.26 a 0.70.

5.6. Conclusiones

La región Ayacucho centrará sus intereses en aquellos aspectos que contribuyan de manera significativa a su crecimiento como región, de esta forma priorizará su mejoramiento en el aspecto social, económico, institucional y en el desarrollo de su infraestructura y medio ambiente. Sus objetivos a largo plazo han sido construidos siguiendo la definición de estos intereses, con la meta de alcanzar al 2025 un desarrollo sólido en los sectores económicos que potencialicen este crecimiento, dándole prioridad al desarrollo de la manufactura y de los sectores servicio, comercio y turismo, fortaleciendo a su vez sus actividades primarias, en especial el sector agropecuario, de tal forma que la generación de valor agregado esté soportado por materias primas de calidad.

Un desarrollo económico sostenible no sería posible si es que la región no logra desarrollarse con eficacia en los demás aspectos que configuran su interés, por lo tanto el desarrollo social será una de las piedras angulares sobre la cual debe de cimentarse el crecimiento, el cual no solamente deberá de estar relacionado a la disminución de la pobreza sino también a la adquisición de una mejor educación, salud y de un mayor clima de seguridad para sus habitantes. Ayacucho al igual que el resto del país padece de una gestión

institucional debilitada y poco desarrollada, lo cual ha permitido ineficiencias e ineficacias en la gobernabilidad de la región así como la presencia de corrupción, por lo tanto el desarrollo de instituciones inclusivas aparece como una necesidad impostergable para la región. Como objetivos fundamentales para el desarrollo económico y social de Ayacucho también aparecen el mejoramiento de la infraestructura y el desarrollo sostenible del medio ambiente como pilares sobre los cuales se construirá el crecimiento futuro de la región, aspectos que sin embargo no han sido hasta el momento intensamente desarrollados.

Un ejemplo de que la región deberá de establecer políticas para conjugar la actividad económica y el cuidado medioambiental, lo establecen las acciones que aseguren la sobrevivencia de la actividad minera (la cual constituye uno de los sectores que mayor aportación brinda al producto agregado bruto de la región y al PBI del país), pero que a su vez estén en concordancia con el respeto por el medio ambiente; por lo tanto, se convierte en un interés para la región el lograr un progresivo aumento de las áreas protegidas que incluyan a la flora y fauna silvestre y a los territorios naturales recuperados del daño ecológico por actividades humanas.

El análisis tridimensional incorpora además de la definición de los objetivos de largo plazo tanto al potencial organizacional como a los principios cardinales. La región Ayacucho tiene una ventaja natural respecto a otras regiones del país en lo que se refiere a suelos, clima y situación geográfica, lo cual brinda a la región la posibilidad de explotar sus recursos de una forma más sostenible y generar industria de valor agregado alrededor de dichos recursos. La historia también cuenta a favor de Ayacucho, siendo ésta una de las principales zonas del país que a lo largo de los años más se ha enriquecido culturalmente, lo cual también se constituye como parte principal de su fortaleza turística.

La región Ayacucho cuenta en definitiva con un potencial de desarrollo considerable pero que sin embargo deberá de aprovecharse a través de una gestión más moderna y

efectiva, considerando al mismo tiempo que su accionar debe de realizarse en concordancia con los intereses del país, lo cual implicaría una apertura hacia la búsqueda de sinergias con las demás regiones, generando alianzas e intercambios comerciales que potencialicen las fortalezas nacionales.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2012) señaló que la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) se elabora tomando como base los factores determinantes de éxito presentes en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Estos factores tanto externos como internos han generado en la MFODA 28 estrategias, de las cuales 15 corresponde a las del tipo Busque (DO), cinco a las del tipo Explote (FO), cuatro a las del tipo Confronte (FA) y cuatro a las del tipo Evite (DA). La gran cantidad de estrategias del tipo Busque evidencia que para la región existen oportunidades que no están siendo aprovechadas y a su vez indica que Ayacucho deberá superar sus debilidades estructurales si desea concretar su crecimiento y desarrollo mediante el disfrute de estas oportunidades. Este resultado era de esperarse considerando el lento y desarticulado desarrollo de sus actividades secundarias y terciarias, y las deficiencias en desarrollo social, de infraestructura y tecnificación en la región.

Las estrategias generadas a través de la aplicación de la MFODA son diversas y cubren a todos los factores determinantes de éxito. Cabe resaltar que incorporan propuestas que involucran al desarrollo de la tecnificación en la región, a la inclusión de la investigación y al desarrollo y el potenciamiento de los sectores manufactura, servicio, comercio y turismo. Las estrategias también incorporan la creación de clústeres y señalan la propuesta de creación de una moda ecológica ayacuchana como un aspecto importante a explotar a nivel comercial. En resumen la mayoría de las estrategias identificadas en la MFODA se orientan al desarrollo de mercados y productos, al desarrollo de la infraestructura y de capacidades internas y al mejoramiento de procesos e incorporación de tecnología (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Ubicación geográfica estratégica.	1	Alto nivel de pobreza.
		2 Población joven (entre 15 y 29 años).	2	Gran nivel de burocracia y corrupción.
		3 Alta capacidad de producción agropecuaria.	3	Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.
		4 Capacidad hidráulica para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	4	Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.
		5 Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	5	Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.
		6 Artesanía única y de calidad.	6	Sector turístico poco desarrollado.
		7 Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	7	Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.
			8	Baja tecnificación y formalización de los sectores.
			9	Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.
Oportunidades		FO: Explote	DO: Busque	
1	Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	FO1 Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur (F1, F3, F5, F6 - O1, O2, O7).	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región (D8 - O1, O2, O5).
2	Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	FO2 Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera (F4, F7 - O1, O2, O7).	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico (D6 - O3, O4).
3	Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	FO3 Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña (F1, F2, F3 - O2, O3, O4, O7).	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región (D7 - O1, O2, O3, O4, O7).
4	Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	FO4 Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones (F4 - O7).	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros (D6, D7, D8 - O1, O2, O3, O4, O5, O7).
5	Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	FO5 Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre) (F7 - O7).	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad (D3, D8 - O5, O7).
6	Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.		DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región (D1, D9 - O6, O7).
7	Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.		DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gasoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región (D7 - O5, O7).
			DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares) (D5 - O5, O7).
			DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados (D1 - O5, O7).
			DO10	Generar mayor acción política en la lucha contra el narcoterrorismo (D4 - O6, O7).
			DO11	Desarrollar programas de financiamiento para la construcción de viviendas para los ciudadanos de bajos recursos e implementación de servicios básicos de agua, luz y desagüe (D1 - O7).
			DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas (D2, D8 - O5, O7).
			DO13	Generar alianzas entre agricultores / ganaderos para impulsar la definición de precios más equitativos dentro de una política de comercio justo (D1 - O1, O2).
			DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro (D5, D6, D7 - O4, O7).
			DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación (D5 - O3, O7).
Amenazas		FA: Confronte	DA: Evite	
1	Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	FA1 Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región (F7 - A1).	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población (D2, D4 - A1, A2).
2	Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	FA2 Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región (F3, F5 - A2, A3, A4).	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca (D2, D4 - A3).
3	Débil política nacional en investigación y desarrollo.	FA3 Generar programas preventivos antidesastres que protejan la actividad agropecuaria de los fenómenos naturales (F3 - A2).	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas) (D7, D8 - A3, A4).
4	Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	FA4 Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos (F3 - A3).	DA4	Desarrollar programas para mejorar la transparencia de las instituciones públicas: Apertura a una mayor información hacia la población y desarrollar una gestión dinámica que permita la escucha activa de los problemas de los ciudadanos (D2 - A1).

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) es usada para determinar la postura estratégica apropiada de una organización, la cual puede ser: a) agresiva, b) conservadora, c) competitiva o d) defensiva). Para poder resolver la matriz se debe evaluar previamente los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2012). La metodología de resolución de la matriz indica que los valores obtenidos para cada uno de estos factores, se trasladan a los cuadrantes de la matriz con lo que finalmente se obtiene el polígono direccional de Ayacucho y el vector asociado de la matriz (Figura 4).

Para la región Ayacucho, la MPEYEA indica una creciente fortaleza financiera, una buena estabilidad del entorno, una aceptable fortaleza de la industria y una baja ventaja competitiva. El valor resultante del vector de la MPEYEA se ubica en el cuadrante correspondiente a una posición estratégica conservadora, lo cual señala que las industrias en las cuales se desenvuelven las actividades de la región Ayacucho son ocupadas principalmente por productos que han alcanzado una relativa estabilidad y que el factor determinante será el de alcanzar / mantener la competitividad. La postura estratégica conservadora indica que la región debe de “seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto / mercado” (D'Alessio, 2012, p.301); es decir, concentrarse en desarrollar de forma progresiva las capacidades en los sectores en los que participa y no afrontar riesgos innecesarios mientras eleva su ventaja competitiva. Los factores que constituyen las variables de la MPEYEA se muestran en la Tabla 18.

Las estrategias propuestas para incentivar el crecimiento y el logro de los objetivos de la región Ayacucho según la MPEYEA son principalmente intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto) y de diversificación (diversificación

concéntrica). Sin embargo, para elevar su competitividad deberá de mejorar internamente a través de una mayor eficiencia y desarrollo estructural selectivo. Las estrategias definidas en la MFODA que cubren la posición estratégica determinada en la MPEYEA son: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DO7, DO8, DO9, DO12, DO14, DO15, FA1, FA2, FA3, FA4, DA2, DA3, DA4.

Tabla 18

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Ayacucho

Factores	Valor	Descripción
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1 Retorno de la inversión	5	Alto
2 Apalancamiento	2	Desbalanceado
3 Liquidez	5	Alto
4 Capital requerido versus capital disponible	5	Bajo
5 Flujo de caja	5	Alto
6 Facilidad de salida del mercado	2	Difícil
7 Riesgo involucrado en el negocio	5	Bajo
8 Rotación de inventarios	2	Lento
9 Economías de escala y de experiencia	2	Bajas
	Promedio	3.67
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1 Participación en el mercado	1	Pequeña
2 Calidad del producto	2	Inferior
3 Ciclo de vida del producto	2	Avanzado
4 Lealtad del consumidor	2	Baja
5 Utilización de la capacidad de los competidores	2	Baja
6 Conocimiento tecnológico	1	Bajo
7 Integración vertical	1	Baja
8 Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta
	Promedio	1.5
	Promedio - 6	-4.5
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1 Cambios tecnológicos	4	Muchos
2 Tasa de inflación	5	Baja
3 Variabilidad de la demanda	4	Pequeña
4 Rango de precios de productos competitivos	5	Estrecho
5 Barreras de entrada al mercado	2	Pocas
6 Rivalidad/presión competitiva	3	Alta
7 Elasticidad de los precios de la demanda	4	Inelástica
8 Presión de los productos sustitutos	5	Baja
	Promedio	4
	Promedio - 6	-2
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)		
1 Potencial de crecimiento	6	Alto
2 Potencial de utilidades	5	Alto
3 Estabilidad financiera	4	Alto
4 Conocimiento tecnológico	1	Simple
5 Utilización de recursos	2	Ineficiente
6 Intensidad de capital	3	Baja
7 Facilidad de entrada al mercado	2	Fácil
8 Productividad / utilización de la capacidad	2	Baja
9 Poder de negociación de los productores	2	Baja
	Promedio	3
	Valor X	-1.5
	Valor Y	1.67

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

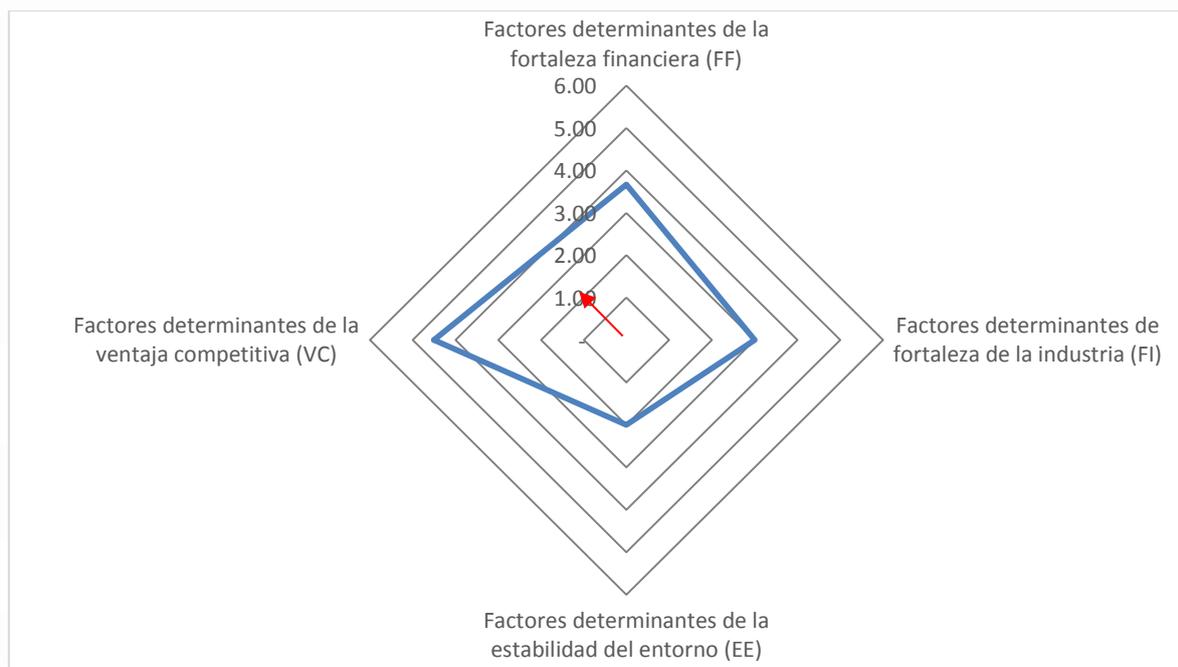


Figura 4. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se realizó una evaluación cuantitativa de los principales sectores económicos de la región Ayacucho para poder ubicarlos dentro de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Los sectores escogidos fueron los siguientes: a) extracción de petróleo, gas y minerales, b) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, c) construcción, d) comercio, e) manufactura, f) telecomunicaciones y otros servicios de información, g) alojamiento y restaurantes, y h) electricidad, gas y agua. Por cada uno de estos sectores se calculó los valores de participación de mercado relativa y la tasa de crecimiento de la industria, obteniéndose el gráfico mostrado en la Figura 5.

De los resultados obtenidos de la MBCG, se puede observar que todos los sectores de la región se encuentran ubicados en el primer cuadrante, el cual corresponde a los productos del tipo Incógnita. Este resultado era de esperarse debido a la baja aportación de todos los sectores de Ayacucho al PBI nacional y al crecimiento en los últimos años de la economía del país. La ubicación de los sectores de la región en el primer cuadrante de la MBCG, obliga a

emprender estrategias para desarrollar cada una de estas actividades e impulsar su productividad; con el objetivo de alcanzar una mayor participación de mercado y convertir a estos sectores en productos Estrella o Vaca Lechera. Se ha de mencionar que los sectores educación, salud, administración pública y servicios no han sido incluidos en la construcción de la MBCG por no obtenerse una información individualizada de estos sectores con la data disponible del Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI), sin embargo se puede evidenciar que en cifras totales, estas actividades se situarían también en el primer cuadrante de la MBCG.

Las estrategias a ser aplicadas para los productos del tipo Incógnita son denominadas intensivas y están orientadas a lograr penetración en mercados actuales, así como desarrollo de nuevos mercados y productos. Con respecto a este tipo de productos D'Alessio (2012) indicó que reúnen las características de ser productos que requieren altas cantidades de efectivo para su desarrollo y que su generación de caja actual es baja y que por lo tanto la organización deberá tomar una decisión de desinvertir en estos productos o por el contrario fortalecerlos a través de estrategias intensivas. Las estrategias definidas en la MFODA que cubren este cuadrante son: FO1, FO3, FO4, DO1, DO2, DO4, DO7, DO13, FA1, FA2, FA4, DA1, DA3.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz nos permite relacionar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de tal forma que se logre identificar de forma general la situación actual de la región. La MIE cuenta con nueve celdas agrupadas en tres regiones, las cuales sugieren estrategias diferentes para la organización (D'Alessio, 2012). Los puntajes de las matrices MEFI y MEFE que componen la MIE para la región Ayacucho se muestran en la Tabla 19.

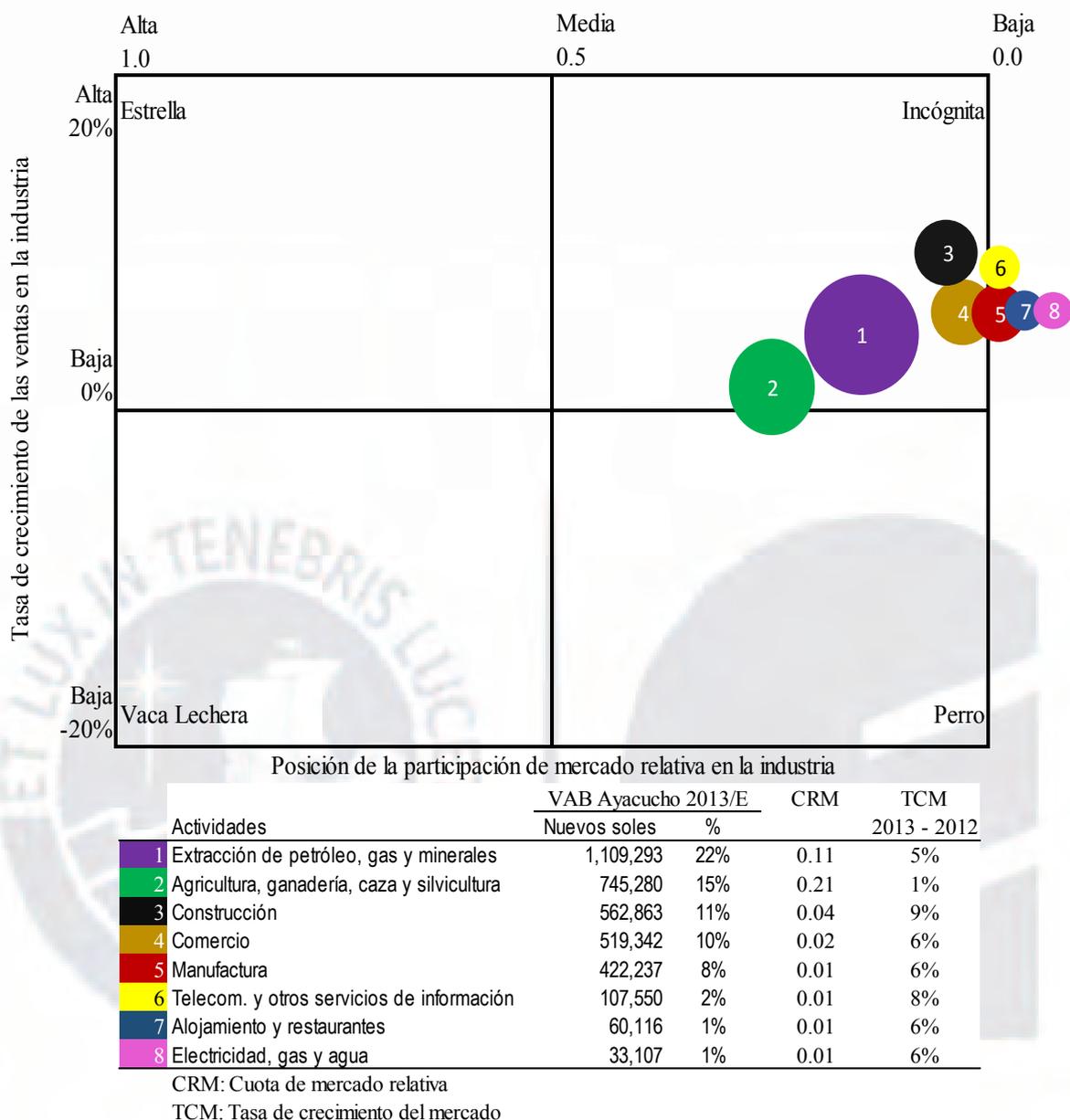


Figura 5. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la Región Ayacucho.

Adaptado de “Perú - Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 – 2013,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1189/index.html

La posición resultante de la región Ayacucho dentro de la MIE corresponde al quinto cuadrante (dentro de la tercera región), lo cual indica que las estrategias a considerar deben de estar orientadas a desarrollar selectivamente los sectores de la región y a gerenciar adecuadamente sus recursos y utilidades. Estas estrategias deben incrementar sus fortalezas

internas y a la vez buscar eficientemente aprovechar las oportunidades. La MIE se muestra en la Figura 6.

Las estrategias definidas en la MFODA que cubren el accionar sugerido por la MIE son las siguientes: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO6, DO8, DO9, DO12, DO14, DO15, FA1, FA2, FA3, FA4, DA1, DA2, DA3, DA4.

Tabla 19

Resultados de la Matriz Interna Externa

Matrices	Puntaje
Matrices EFI	2.14
Matrices EFE	2.09

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

		Total Ponderado de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Ponderado 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado de EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 6. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (MGE) relaciona al crecimiento del mercado con la posición competitiva de la organización. D'Alessio (2012) indicó que al construir la matriz se generan cuatro cuadrantes los cuales indican y sugieren alternativas a seguir en orden de atractivo para cada organización. En el caso de Ayacucho, el conjunto de estrategias que

mejor se adecúan a la necesidad y realidad de la región son las correspondientes al cuadrante II tal como se muestra en la Figura 7, la cual es compuesta principalmente por las estrategias intensivas: desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollos de productos. Estas estrategias apelan a las fortalezas de la región para volverla más competitiva con un enfoque en la concentración.

Si bien es cierto la región se adecúa en mayor grado al cuadrante II, podría también contar en los próximos años con características del cuadrante I de la MGE una vez que incrementa su posición competitiva: El tener desde los últimos años mejores partidas presupuestales podría influenciar positivamente la posición competitiva de la región en el futuro, lo que a su vez estaría permitiendo (a través de una mejor gestión presupuestaria) la implementación de estrategias de diversificación concéntrica que adicione nuevos productos relacionados a los mercados actuales, con el objetivo de aumentar los ingresos de la región en su conjunto. Cabe resaltar que muchos productos de la región aún tienen mucho potencial para desarrollarse y en muchos casos no han alcanzado aún la madurez o la declinación de su ciclo de vida, por lo tanto la implementación de estrategias de diversificación concéntricas servirán para dinamizar los mercados, dando espacio para la introducción de nuevos productos. Las estrategias definidas en la MFODA que cubren el accionar sugerido por la matriz IE son las siguientes: FO1, FO4, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, DO9, DO12, DO13, FA4.

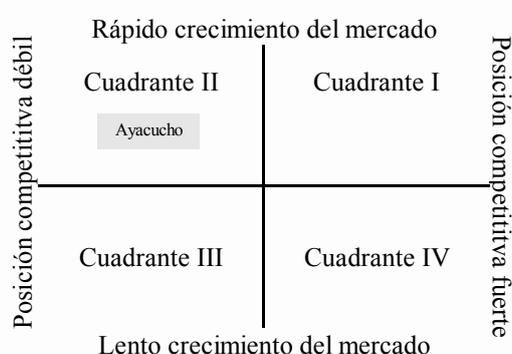


Figura 7. Matriz Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) acumula las estrategias planteadas mediante el uso de las siguientes cinco matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE con la finalidad de observar la cantidad de repeticiones de cada una de ellas (D'Alessio, 2012). A través de esta matriz se puede identificar las estrategias que tienen mayores coincidencias en su formulación, ya que provienen de distintos enfoques. Véase a continuación la MDE para la región Ayacucho en la Tabla 20.

En la MDE se han seleccionado como estrategias retenidas preliminares a aquellas que cumplen con tres o más repeticiones. Estas estrategias provienen en su mayoría de la MFODA, sin embargo se han adicionado cinco estrategias adicionales para ser evaluadas en la MDE. Cabe resaltar que todas estas estrategias están referidas a los sectores principales de la actividad económica en la región Ayacucho (agroindustria, ganadería, minería, turismo, textil, entre otras).

Al finalizar la evaluación a través de la MDE se ha logrado identificar 29 estrategias retenidas de forma preliminar que deberán continuar su evaluación en el presente plan estratégico. Adicionalmente se ha determinado cuatro estrategias de contingencia (aquellas que no fueron seleccionadas luego de la evaluación de la MDE).

6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) logra identificar cuáles de las estrategias retenidas de manera preliminar en la MDE cumplen con el criterio de atractividad (impacto) según los factores determinantes de éxito de la región (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MFODA). Para la región Ayacucho, se tiene luego de la aplicación de la MCPE: 26 estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia. Para la elección de las estrategias retenidas se utilizó el criterio de un puntaje mínimo igual a 4.5. La MCPE aplicada a la región Ayacucho se muestra en la Tabla 21.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas / internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	Evaluación	
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	Intensiva - penetración de mercado	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X		3	Retenida preliminar
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	Diversificación - concéntrica	X	X	X	X		4	Retenida preliminar
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.	Intensiva - desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	Interna - gerencia de procesos	X	X		X		3	Retenida preliminar
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	Intensiva - desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	Intensiva - desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	Intensiva - desarrollo de mercado	X	X		X	X	4	Retenida preliminar
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.	Diversificación - concéntrica	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	Intensiva - desarrollo de producto	X	X		X	X	4	Retenida preliminar
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	Diversificación - concéntrica	X	X		X		3	Retenida preliminar
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gaseoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.	Interna - gerencia de procesos, calidad total	X	X		X		3	Retenida preliminar
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).	Integración - vertical hacia adelante	X	X	X			3	Retenida preliminar
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X	X	4	Retenida preliminar
E15	DO10	Generar mayor acción política en la lucha contra el narcoterrorismo (D4 - O6, O7).	Interna - gerencia de procesos	X					1	Contingencia
E16	DO11	Desarrollar programas de financiamiento para la construcción de viviendas para los ciudadanos de bajos recursos e implementación de servicios básicos de agua, luz y desagüe.	Integración - vertical hacia atrás	X					1	Contingencia
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.	Interna - gerencia de procesos	X	X		X	X	4	Retenida preliminar
E18	DO13	Generar alianzas entre agricultores / ganaderos para impulsar la definición de precios más equitativos dentro de una política de comercio justo.	Defensiva - aventura conjunta	X		X		X	3	Retenida preliminar
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X		3	Retenida preliminar
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X		3	Retenida preliminar
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.	Integración - vertical hacia atrás	X	X	X	X		4	Retenida preliminar
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.	Integración - vertical hacia atrás	X	X	X	X		4	Retenida preliminar
E23	FA3	Generar programas preventivos antidesastres que protejan la actividad agropecuaria de los fenómenos naturales.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X		3	Retenida preliminar
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.	Intensiva - desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5	Retenida preliminar
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.	Intensiva - desarrollo de producto	X		X	X		3	Retenida preliminar
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.	Integración - vertical hacia atrás	X	X		X		3	Retenida preliminar
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).	Diversificación - concéntrica	X	X	X	X		4	Retenida preliminar
E28	DA4	Desarrollar programas para mejorar la transparencia de las instituciones públicas: Apertura a una mayor información hacia la población y desarrollar una gestión dinámica que permita la escucha activa de los problemas de los ciudadanos.	Diversificación - concéntrica	X	X		X		3	Retenida preliminar

Nota: A las 28 estrategias identificadas en la MFODA, se adiciona para el análisis cinco nuevas estrategias alternativas externas, se retienen las estrategias que han aparecido tres o más veces. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) (continuación)

	Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas / internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	Evaluación
E29	Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.	Interna - gerencia de procesos		X		X	X	3	Retenida preliminar
E30	Unir a los productores de la región (principalmente agrarios, ganaderos, textiles), con el objetivo de la creación de una imagen y marca de la región.	Defensiva - aventura conjunta		X		X		2	Contingencia
E31	Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.	Intensiva - desarrollo de mercado		X	X		X	3	Retenida preliminar
E32	Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	Diversificación - concéntrica		X	X	X		3	Retenida preliminar
E33	Desarrollar una alianza con Sierra Exportadora u otros organismos similares que buscan impulsar el potencial exportador de las regiones.	Defensiva - aventura conjunta		X	X			2	Contingencia

Nota: A las 28 estrategias identificadas en la MFODA, se adiciona para el análisis cinco nuevas estrategias alternativas externas, se retienen las estrategias que han aparecido tres o más veces. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

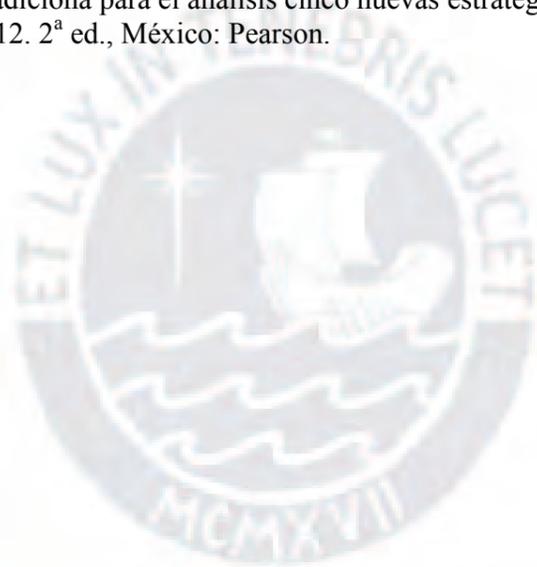


Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8	
		PA	TPA														
<p>Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.</p> <p>Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.</p> <p>Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.</p> <p>Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.</p> <p>Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).</p> <p>Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.</p> <p>Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.</p> <p>Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.</p>																	
Oportunidades																	
1 Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2 Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
3 Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
4 Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
5 Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
6 Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14
7 Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Amenazas																	
1 Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1
2 Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
3 Débil política nacional en investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
4 Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Fortalezas																	
1 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07
2 Población joven (entre 15 y 29 años).	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16
3 Alta capacidad de producción agropecuaria.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
4 Capacidad hidráulica para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5 Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
6 Artesanía única y de calidad.	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
7 Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Debilidades																	
1 Alto nivel de pobreza.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Gran nivel de burocracia y corrupción.	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28
4 Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
5 Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
6 Sector turístico poco desarrollado.	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7 Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8 Baja tecnificación y formalización de los sectores.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
9 Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Total	2.00	6.54		5.32		6.06		5.10		4.98		5.64		5.63		6.42	
		Retenida															

Nota: Se retienen las estrategias con puntajes iguales o mayores a 4.50. Nota: Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

Factores críticos para el éxito	Peso	E9		E10		E11		E12		E13		E14		E17		E18	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.		Eleva la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.		Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.		Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gasoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.		Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).		Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.		Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.		Generar alianzas entre agricultores / ganaderos para impulsar la definición de precios más equitativos dentro de una política de comercio justo.	
Oportunidades																	
1 Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52
2 Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
3 Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
4 Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
5 Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
7 Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Amenazas																	
1 Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	0.10	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1
2 Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
3 Débil política nacional en investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
4 Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13	4	0.52	2	0.26	1	0.13	4	0.52	2	0.26
Fortalezas																	
1 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2 Población joven (entre 15 y 29 años).	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04
3 Alta capacidad de producción agropecuaria.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
4 Capacidad hidráulica para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5 Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
6 Artesanía única y de calidad.	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
7 Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Debilidades																	
1 Alto nivel de pobreza.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
2 Gran nivel de burocracia y corrupción.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
3 Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4 Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
5 Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
6 Sector turístico poco desarrollado.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07
7 Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09
8 Baja tecnificación y formalización de los sectores.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07
9 Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05
Total	2.00		6.24		5.90		4.99		5.05		4.90		5.10		5.09		4.06
			Retenida		Retenida		Retenida		Retenida		Retenida		Retenida		Retenida		Contingencia

Nota: Se retienen las estrategias con puntajes iguales o mayores a 4.50. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

Factores críticos para el éxito	Peso	E19		E20		E21		E22		E23		E24		E25		E26	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA								
<p>Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.</p> <p>Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.</p> <p>Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.</p> <p>Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.</p> <p>Generar programas preventivos antidesastres que protejan la actividad agropecuaria de los fenómenos naturales.</p> <p>Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.</p> <p>Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.</p> <p>Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.</p>																	
Oportunidades																	
1 Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	0.13	4	0.52	3	0.39	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2 Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3 Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
4 Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
5 Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
6 Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
7 Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Amenazas																	
1 Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	0.10	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2 Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Débil política nacional en investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
4 Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13
Fortalezas																	
1 Ubicación geográfica estratégica.	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
2 Población joven (entre 15 y 29 años).	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3 Alta capacidad de producción agropecuaria.	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4 Capacidad hidráulica para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15
5 Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6 Artesanía única y de calidad.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
7 Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Debilidades																	
1 Alto nivel de pobreza.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Gran nivel de burocracia y corrupción.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2
3 Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
4 Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2
5 Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6 Sector turístico poco desarrollado.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21
7 Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18
8 Baja tecnificación y formalización de los sectores.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28
9 Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total	2.00		5.50		5.05		4.68		5.25		4.19		5.54		4.56		5.01
			Retenida		Retenida		Retenida		Retenida		Contingencia		Retenida		Retenida		Retenida

Nota: Se retienen las estrategias con puntajes iguales o mayores a 4.50. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		E27		E28		E29		E31		E32		
		Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).		Desarrollar programas para mejorar la transparencia de las instituciones públicas: Apertura a una mayor información hacia la población y desarrollar una gestión dinámica que permita la escucha activa de los problemas de los ciudadanos.		Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.		Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.		Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).		
Factores críticos para el éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades												
1	Alta demanda y valoración de los productos agrícolas de la región (papa, quinua, café, cacao, maíz) en el mercado nacional e internacional.	0.13	4	0.52	1	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13
2	Alta demanda y valoración de la lana de alpaca y vicuña (y otros productos pecuarios de la región) en el mercado nacional e internacional.	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12
3	Perú como atractivo turístico internacional en historia y gastronomía.	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
4	Cercanía de la región al principal corredor turístico del Perú (Lima - Arequipa - Cusco - Puno).	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
5	Nuevas firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC's).	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
6	Estabilidad política y ambiente de pacificación del país.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
7	Estabilidad macroeconómica del país y confiable clima de inversión.	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Amenazas												
1	Movilizaciones sociales en aumento en el país en contra de la actividad minera.	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1
2	Fenómenos naturales o acciones humanas que afecten a la actividad agropecuaria.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
3	Débil política nacional en investigación y desarrollo.	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
4	Altos estándares de calidad para entrar a mercados internacionales.	0.13	4	0.52	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Fortalezas												
1	Ubicación geográfica estratégica.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
2	Población joven (entre 15 y 29 años).	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
3	Alta capacidad de producción agropecuaria.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08
4	Potencial hidráulico para el desarrollo agrícola, ganadero, minero y para la generación de energía.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Posee suelos fértiles para la reforestación y zonas de pastoreo.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
6	Artesanía única y de calidad.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2
7	Recursos minerales como oro, plata, zinc, cobre y plomo y potencial minero sin explotar.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Debilidades												
1	Alto nivel de pobreza.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2	Gran nivel de burocracia y corrupción.	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15
3	Baja calidad educativa y falta de capacidad técnica de la fuerza laboral.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas en la zona del VRAEM.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
5	Insuficiente infraestructura vial y aeroportuaria, así como en servicios básicos y turísticos.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6	Sector turístico poco desarrollado.	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	Deficiente desarrollo de la manufactura, el comercio y los servicios.	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	Baja tecnificación y formalización de los sectores.	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
9	Bajo desarrollo de los sistemas de salud y alto índice de enfermedades respiratorias, desnutrición y mortalidad infantil.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05
Total		2.00	5.17		3.40		5.73		5.71		4.77	
			Retenida		Contingencia		Retenida		Retenida		Retenida	

Nota: Se retienen las estrategias con puntajes iguales o mayores a 4.50. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Nos permite realizar una nueva evaluación de las estrategias retenidas determinadas hasta el momento. D'Alessio (2012) indicó que éstas serán analizadas en base a los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, los cuales se detallan a continuación:

- a) Consistencia: Poseer objetivos y políticas que no sean mutuamente excluyentes.
- b) Consonancia: Ser adaptable a los cambios que ocurran en el entorno externo.
- c) Ventaja: Crear y mantener las ventajas competitivas en áreas selectas.
- d) Factibilidad: No generar sobrecostos en los recursos disponibles, ni crear sub-problemas sin solución.

La MR se construye partiendo de las 26 estrategias retenidas obtenidas de la MCPE.

La MR aparece en la Tabla 22 y en ella se puede visualizar que ninguna estrategia ha sufrido un rechazo producto de la aplicación de la propia matriz, por lo tanto las 26 estrategias originales siguen permaneciendo como retenidas.

Tabla 22 *Matriz de Rumelt*

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 FO4	Construir centrales hidroeléctricas para el consumo interno de electricidad y su venta a otras regiones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 FO5	Crear condiciones administrativas a nivel regional que incentiven el desarrollo minero formal en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR) (continuación)

		Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	DO4	Desarrollar clusters comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro gastronómico, turístico y textil.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gasoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización de empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR) (continuación)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E29	Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E31	Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E32	Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D’Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) tiene como objetivo garantizar que las estrategias retenidas planteadas, no incumplan con aspectos relacionados a los derechos y a la justicia, y que además éstos sean utilitarios de tal forma que beneficien a los stakeholders (D’Alessio, 2012). Luego de la aplicación de la ME a la región Ayacucho se evidencia que ninguna de las estrategias retenidas hasta el momento ha sufrido un rechazo, por lo tanto las 26 estrategias originales siguen permaneciendo como retenidas. La evaluación de la ME para la región Ayacucho se muestra en la Tabla 23.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Finalmente las estrategias retenidas y de contingencia obtenidas luego de la aplicación de las matrices de evaluación (MDE, MCPE, MR y ME) se muestran en las Tablas 24 y 25, respectivamente, como resultado del proceso de formulación estratégica para la región de Ayacucho.

Tabla 23

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Derechos													
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	P	N	P	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	P	N	P	N	N	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	N	P	N	P	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	P	N	P	P	N	N	N	P	N	N	N
Justicia													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 23

Matriz de Ética (ME) (continuación)

	E14	E17	E19	E20	E21	E22	E24	E25	E26	E27	E29	E31	E32
Derechos													
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	N	N	P	N	N	P	N	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	N	P	N	N	N	P	P	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	P	N	N	N	P	P	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	P
Justicia													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Crterios utilizados para calificar la matriz de ética

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

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 24

Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas		
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gaseoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).
E29		Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.
E31		Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.
E32		Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2^a ed., México: Pearson.

Tabla 25

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia (Primer grupo - MCPE)		
E18	DO13	Generar alianzas entre agricultores / ganaderos para impulsar la definición de precios más equitativos dentro de una política de comercio justo.
E23	FA3	Generar programas preventivos antidesastres que protejan la actividad agropecuaria de los fenómenos naturales.
E28	DA4	Desarrollar programas para mejorar la transparencia de las instituciones públicas: Apertura a una mayor información hacia la población y desarrollar una gestión dinámica que permita la escucha activa de los problemas de los ciudadanos.
Estrategias de Contingencia (Segundo grupo - MDE)		
E15	DO10	Generar mayor acción política en la lucha contra el narcoterrorismo (D4 - O6, O7).
E16	DO11	Desarrollar programas de financiamiento para la construcción de viviendas para los ciudadanos de bajos recursos e implementación de servicios básicos de agua, luz y desagüe.
E30		Unir a los productores de la región (principalmente agrarios, ganaderos, textiles), con el objetivo de la creación de una imagen y marca de la región.
E33		Desarrollar una alianza con Sierra Exportadora u otros organismos similares que buscan impulsar el potencial exportador de las regiones.

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D’Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 26 se puede observar como las estrategias retenidas soportan los objetivos de largo plazo. Se identifica que gran parte de dichas estrategias tendrán un impacto mayoritario en la reducción de la pobreza, en el aumento de capacidades en infraestructura, en el incremento la productividad de la región y en el desarrollo de actividades manufactureras y de servicio. Un segundo grupo de objetivos soportados por las estrategias retenidas lo constituyen, la protección de los recursos naturales, el mejoramiento de las condiciones de salud y educación y la disminución de la corrupción.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

D’Alessio (2012) indicó que al evaluar las posibilidad de los competidores y sustitutos frente a las estrategias retenidas se obtenía un mejor alcance para la implementación de las estrategias ya que se podía tomar en cuenta la reacción de éstos. En el

caso de la región Ayacucho se ha considerado para la evaluación a las regiones de Puno, Arequipa, Huánuco y Cusco como principales competidores, siendo las regiones de Arequipa y Cusco las que más posibilidades tendrían para reaccionar a las estrategias retenidas de la región de Ayacucho, ello debido por la dimensión, organización y localización (todos ellos pertenecen a la macro región sur), ver Tabla 27.

6.13. Conclusiones

Las estrategias retenidas identificadas al finalizar el proceso estratégico deben de ser las más idóneas para cubrir los objetivos de largo plazo. Esta tarea es cumplida con la aplicación de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR, ME en la etapa de formulación y con las matrices MEOLP y MEPCS en la etapa de implementación. Acompañando a las estrategias retenidas aparecen las estrategias de contingencia; las cuales podrán ser utilizadas si es que la situación del proceso de implementación lo requiere. En el caso de la región Ayacucho se obtuvieron 26 estrategias retenidas, tres estrategias de contingencia de primer orden y cuatro estrategias de contingencia de segundo orden.

En cuanto a las fortalezas o capacidades con las que cuenta la región Ayacucho, y que fueron identificadas en esta etapa del proceso estratégico, se puede tomar en consideración la disponibilidad de recursos financieros (el presupuesto financiero de la región para inversiones ha ido aumentando en los últimos años: Para el 2014 alcanzó un monto cercano a los S/. 826 MM), por lo cual no es conveniente recomendar estrategias de desinversión o liquidación de empresas en la región (una estrategia así frenaría aún más el crecimiento). La región puede volverse en un eje de desarrollo textil en el cual se pueden introducir nuevas tecnologías y tendencias para convertirlo en el centro de la moda ecológica y andina del Perú. De igual manera, las alianzas en el sector turismo pueden impulsar al sector hasta convertir a la región Ayacucho en un miembro importante del corredor turístico de la macro región sur. Entre las

debilidades de la región que las estrategias deberán de revertir, se pueden mencionar a las deficiencias en los servicios de educación, a una escasa infraestructura en la parte interna de la región (sobre todo en las vías que conectan a las comunidades andinas), a la presencia de índices de corrupción y a la poca productividad y desarrollo del sector manufacturero y de servicios.

Durante el proceso de formulación se identificaron resultados comunes luego de la aplicación de las matrices MFOODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE. Estos resultados indicaban que las actividades económicas de la región Ayacucho se desenvolvían en sectores que evidenciaban un continuo crecimiento pero que la región no podía aprovechar debido a sus deficiencias estructurales (un ejemplo claro de este punto es el comportamiento del sector turismo: El crecimiento turístico en el país en los últimos años no es aprovechado por la región Ayacucho debido una deficiencia en infraestructura y oferta). Otro punto de coincidencia lo establecen las estrategias sugeridas por dichas matrices, las cuales se centran en mantener, evaluar e intensificar las acciones en aquellos sectores en donde la región pueda evidenciar fortalezas que aprovechen las oportunidades actuales de mercado. De igual manera a estas estrategias intensivas se le pueden sumar de preferencia estrategias de diversificación concéntrica de tal manera que se amplíe la oferta de productos al mercado. La región Ayacucho tendrá a su vez el reto de incrementar su productividad y competitividad, la cual logrará al utilizar estrategias de mejoramiento interno así como al asegurar la calidad de sus insumos ya sean estos humanos, logísticos o de materia prima (a través de estrategias de integración vertical hacia atrás). Cabe señalar que como punto adicional se ha incluido al conjunto de estrategias anteriormente mencionadas una estrategia de integración vertical hacia adelante la cual está referida a la implementación de una planta distribuidora de gas aprovechando el paso del gaseoducto del sur (lo cual a su vez generaría tarifas más competitivas en el sector energético).

El proceso de formulación también señaló que si bien la región cuenta con fortalezas producto de sus características geográficas, climáticas y propias de su biodiversidad, éstas no han generado hasta el momento ventajas competitivas, lo cual es coherente con lo expresado por Porter (2013), quién indicó que en una economía avanzada los factores no se heredan, si no por el contrario éstos son creados; por lo tanto, para que la región Ayacucho pueda generar un crecimiento sostenible deberá de aprovechar los factores naturales con los que cuenta en una primera etapa pero deberá estar atenta a identificar durante este proceso que factores podrían ser los que realmente le generen competitividad para poder desarrollarlos; para ello la región deberá de abandonar su enfoque en las actividades primarias e intensificar su presencia en los sectores secundarios y terciarios. Sería preferible que la implementación de las estrategias señaladas en esta etapa del proceso estratégico, sea acompañada por modalidades estratégicas que las potencialicen; sobre todo las alianzas estratégicas con regiones aledañas para formar sinergias (con quiénes se comparte características similares en cuanto a realidad geográfica, climática y cultural).

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

			Visión								
Al 2025, la región Ayacucho será reconocida en el país como una región competitiva en los sectores agropecuario, minero, turístico, manufacturero y de servicios con productos de alta calidad y valor agregado que aprovecharán la riqueza natural, histórica y cultural de la región e incluirán a la tecnología como catalizador de su desarrollo.			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
Intereses Organizacionales											
1	Desarrollo social										Medio
2	Desarrollo de las instituciones y gobernabilidad										Ambiente: Al
3	Desarrollo económico										2025,
4	Desarrollo de la infraestructura										incrementar el
5	Recursos naturales y respeto por el medio ambiente										índice de
			Pobreza: Al 2025, disminuir el número de habitantes pobres de la región de 323,000 a 160,000.	Educación: Al 2025, Elevar el número de jóvenes de 17 a 24 años que acceden a una educación superior de 22,000 a 66,000.	Esperanza de vida: Al 2025, aumentar la esperanza de vida de la región de 71 a 74 años.	Nivel de corrupción: Mejorar el índice de percepción de la corrupción en la región del 60% al 10% en 2025.	Economía: Al 2025, incrementar el valor agregado bruto de la región de S/. 5,000 MM a S/. 16,000 MM.	Turismo: Al 2025, posicionar a la región dentro de los ocho principales destinos turísticos del Perú, retirándola del grupo de los ocho últimos.	Empresas: Al 2025, incrementar el número de empresas con más de 10 trabajadores de 105 a 300.	Infraestructura: Al 2025, incrementar el índice de competitividad regional en infraestructura (según INCORE) de 3.6 a 7.5.	incrementar el índice de desempeño de la región en medio ambiente (según el ranking del Ministerio del Ambiente) de 0.26 a 0.70.
Estrategias Retenidas											
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	X	---	---	---	X	---	X	---	---
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	---	---	---	---	X	---	---	X	---
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	X	X	---	---	X	---	X	---	---
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.	---	---	---	---	X	---	---	X	---
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	X	---	---	---	X	---	X	X	---
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	---	---	---	---	X	---	X	---	---
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	X	---	---	---	---	X	X	X	---
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	X	---	---	---	X	---	X	---	---
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.	X	---	---	---	X	---	X	X	---
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	X	X	---	---	X	---	---	---	---
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	---	---	X	---	---	---	---	X	---
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gasoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.	X	---	---	---	X	---	---	X	---
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).	X	X	---	X	X	X	X	---	---
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.	X	---	---	---	X	---	---	---	---
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.	X	---	---	---	X	X	X	---	---
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.	---	---	---	---	X	---	---	X	---
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.	---	---	---	---	---	X	---	X	---
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.	---	X	X	---	---	---	---	---	---
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.	---	X	---	---	X	---	---	---	---
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.	X	---	---	---	X	---	---	X	---
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.	---	---	---	---	---	---	---	---	X
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.	X	---	---	---	X	---	---	---	X
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).	---	X	---	---	X	---	X	---	---
E29		Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.	---	X	X	X	---	---	X	X	X
E31		Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.	X	---	---	---	X	X	X	---	---
E32		Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	X	---	---	---	X	X	X	---	---

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D’Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas			Posibilidades competitivas			
			Región Puno	Región Arequipa	Región Huánuco	Región Cusco
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	Indiferente.	Indiferente.	Puede intentar imitar la iniciativa, los problemas con el agua son similares en ambas regiones.	Estará atento.
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	Estará a favor. El convertir a la región en el centro de la moda ecológica del país incentivará el turismo en la macro región sur.	Estará a favor. El convertir a la región en el centro de la moda ecológica del país incentivará el turismo en la macro región sur.	Indiferente.	Estará a favor. El convertir a la región en el centro de la moda ecológica del país incentivará el turismo en la macro región sur.
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.	Indiferente.	Estará a favor. El exceso de energía puede ser usado en algunos sectores de Arequipa.	Indiferente.	Estará a favor. El exceso de energía puede ser usado en algunos sectores de Cusco.
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.	Indiferente.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.	Indiferente.	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	Indiferente.	Lleva la delantera en este aspecto.	Indiferente.	Estará atento, ya que puede perder mercado para sus productos.
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.	Estará atento, ya que reducirá el flujo de turistas a su región.	Lleva la delantera en este aspecto.	Buscará imitar.	Estará atento, ya que reducirá el flujo de turistas a su región.
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	Indiferente.	Estará a favor. La mano de obra capacitada podrá beneficiar su industria.	Indiferente.	Estará a favor. La mano de obra capacitada podrá beneficiar su industria.
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	Buscará imitar en la construcción de hospitales en sus provincias.	Estará a favor. Tiene población cerca de las provincias que se beneficiarán con los hospitales.	Buscará imitar en la construcción de hospitales en sus provincias.	Estará a favor. Tiene población cerca de las provincias que se beneficiarán con los hospitales.
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gaseoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Estará a favor. Se incrementará el consumo del gas que se explota en su territorio generando mayores ingresos.
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).	Estará a favor, se puede beneficiar de los resultados de las investigaciones.	Buscará imitar.	Estará a favor, se puede beneficiar de los resultados de las investigaciones.	Indiferente.
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.	Buscará imitar.	Indiferente.	Buscará imitar.	Indiferente.
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.	Buscará imitar.	Buscará imitar.	Buscará imitar.	Buscará imitar.
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.	Indiferente.	Estará a favor. Permitirá una mejor comunicación entre regiones, incrementando el comercio.	Indiferente.	Estará a favor. Permitirá una mejor comunicación entre regiones, incrementando el comercio.
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.	Querrá invertir en mejoras de su aeropuerto.	Indiferente. Tiene un aeropuerto consolidado.	Indiferente.	Indiferente. Posee un aeropuerto con gran flujo de pasajeros.
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.	Alto peligro. No le conviene la inversión minera en la región Ayacucho, buscará que la inversión vaya a su región.
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.	Estará a favor.	Estará a favor.	Estará a favor.	Estará a favor.
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.	Estará a favor.	Estará a favor.	Estará a favor.	Estará a favor.
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.	Estará a favor. Los resultados de las investigaciones beneficiarán a todas las regiones.

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (continuación)

Estrategias Retenidas		Posibilidades competitivas			
		Región Puno	Región Arequipa	Región Huánuco	Región Cusco
E29	Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
E31	Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.	Buscará imitar.	Indiferente.	Buscará imitar.	Indiferente.
E32	Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.	Indiferente.	Estará a favor. La región se beneficiará del incremento del flujo turístico.

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En la etapa de implementación estratégica se detallará y especificará las acciones requeridas para poner en marcha el proceso estratégico y con ello la ejecución de las estrategias y el logro de los OLP y de la visión de la organización. Es una etapa crítica, ya que ella depende el éxito de la conclusión del plan estratégico. Según D'Alessio (2012) la implementación requiere de cuatro elementos claves: a) objetivos de corto plazo, b) políticas, c) recursos, y d) estructura organizacional. Estos elementos claves se desarrollaran a continuación.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son la base de la etapa de implementación estratégica y van a permitir a la región Ayacucho alcanzar los OLP. D'Alessio (2012) indicó que los OCP deben de tener claridad en su enunciado, ser medibles y realistas en su formulación y al mismo tiempo deben de poder ser expresados de forma cuantitativa e incluir de manera precisa el plazo en el cual han de ser alcanzados. Los OCP deben de ser congruentes con la visión y la misión de la organización, ser comprensibles por todas las partes interesadas y deben de ser desafiantes pero a su vez alcanzables y jerarquizados. Los OCP para el presente plan estratégico se describen a continuación; éstos se establecen dentro un horizonte de tiempo de 10 años (desde el 2015 hasta el 2025).

7.1.1. Objetivos de Largo Plazo OLP 1

OLP 1. Pobreza: Al 2025, disminuir el número de habitantes pobres de la región de 323,000 a 160,000. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 1.1: Aumentar el nivel de ingresos por trabajo de S/. 750 soles a S/. 1,250 al 2024.
- OCP 1.2: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada de 30% a 50% al 2021.

- OCP 1.3: Disminuir el porcentaje de la PEA ocupada en empleo informal del 88% al 78% al 2023.
- OCP 1.4: Disminuir el porcentaje de la PEA juvenil desempleada de 11% a 8% al 2020.
- OCP 1.5: Disminuir el número de denuncias por comisión de delitos por cada 1000 habitantes de 6.7 a 4.0 al 2022.
- OCP 1.6: Convertir 10,000 hectáreas de coca ilegal en cultivos alternativos de forma anual, hasta el 2022.

7.1.2. Objetivos de Largo Plazo OLP 2

OLP 2. Educación: Al 2025, Elevar el número de jóvenes de 17 a 24 años que acceden a una educación superior de 22,000 a 66,000. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 2.1: Disminuir al 2020, la tasa de analfabetismo para jóvenes de 15 años a más, de 14% a 7% en la población pobre de la región y de 4.5% a 0% en la población no pobre.
- OCP 2.2: Disminuir al 2020, el número de niños de 6 a 11 años que no acceden a educación primaria de 4,500 a 2,500.
- OCP 2.3: Al 2020, disminuir el número de niños de 12 a 16 años que no acceden a ningún tipo de educación de 5000 a 2500.
- OCP 2.4: Capacitar anualmente a 500 profesores de educación inicial, primaria, secundaria y superior de la región; hasta el 2025.
- OCP 2.5: Al 2025, construir cada año 10 colegios, 3 centros de educación superior y realizar 10 proyectos anuales de mejora de equipamiento e infraestructura en colegios y centros de educación superior.

- OCP 2.6: Aumentar el rendimiento satisfactorio de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora de 35% a 50% y en matemáticas de 25% a 40%, al 2022.

7.1.3. Objetivos de Largo Plazo OLP 3

OLP 3. Esperanza de vida: Al 2025, aumentar la esperanza de vida de la región de 71 a 74 años. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 3.1: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad neonatal (dentro de las primeras cuatro semanas de vida) de 15 por cada 1000 nacidos vivos a 10.
- OCP 3.2: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad infantil (dentro del primer año de vida) de 23 por cada 1000 nacidos vivos a 15.
- OCP 3.3: Incrementar el número de personas con acceso a algún tipo de seguro de 81% a 90% para el 2020.
- OCP 3.4: Al 2025, construir tres hospitales especializados en la región (en las provincias de Huamanga, Víctor Fajardo y Lucanas).
- OCP 3.5: Incrementar hasta el 2025, el número de médicos de 6 a 10 por cada 10,000 habitantes.
- OCP 3.6: Reducir al 2020 el % de niños menores a 5 años con desnutrición crónica (que tienen una longitud o talla menor a la esperada a su edad y sexo) de 22% a 7%.
- OCP 3.7: Reducir el número de consultas externas por infecciones de vías respiratorias agudas (principal causa de morbilidad) de 240,000 a 180,000 al 2020.

7.1.4. Objetivos de Largo Plazo OLP 4

OLP 4. Nivel de corrupción: Mejorar el índice de percepción de la corrupción en la región del 60% al 10% en 2025. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 4.1: Al 2025, capacitar de manera anual a 500 empleados públicos de la región en cursos de ética y valores.
- OCP 4.2: Al 2025, implementar 10 proyectos anuales de mejora y automatización de procesos para optimizar la gestión pública y disminuir el riesgo de actos de corrupción.

7.1.5. Objetivos de Largo Plazo OLP 5

OLP 5 Economía: Al 2025, incrementar el valor agregado bruto de la región de S/. 5,000 MM a S/. 16,000 MM. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 5.1: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector agricultura de S/. 750 MM constantes al 2007 a S/. 1,100 MM.
- OCP 5.2: Incrementar la producción conjunta de cacao y café en 3,000 toneladas anuales y la producción total de papa en 100,000 toneladas, hasta el 2020.
- OCP 5.3: Brindar cada año asesoría técnica a 250 agricultores y 250 ganaderos en procesos de mejora continua y nuevas tecnologías productivas, hasta el 2025.
- OCP 5.4: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector comercio de S/. 500 MM constantes al 2007 a S/. 900 MM.
- OCP 5.5: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector manufactura de S/. 420 MM constantes al 2007 a S/. 820 MM.
- OCP 5.6: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual de la actividad de restaurantes y hoteles de S/. 60 MM constantes al 2007 a S/. 180 MM.
- OCP 5.7: Construir 4 parques industriales al 2024.

7.1.6. Objetivos de Largo Plazo OLP 6

OLP 6. Turismo: Al 2025, posicionar a la región dentro de los ocho principales destinos turísticos del Perú, retirándola del grupo de los ocho últimos. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 6.1: Al 2022, incrementar el número de turistas que visitan la región de 307,000 a 800,000.
- OCP 6.2: Incrementar la permanencia promedio del turista de 1.5 días a tres días, al 2022.
- OCP 6.3: Al 2025, construir un completo circuito turístico intermodal en Ayacucho.
- OCP 6.4: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de una estrella de 367 a 1200.
- OCP 6.5: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de dos estrellas de 309 a 4500.
- OCP 6.6: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de tres estrellas de 476 a 5500.

7.1.7. Objetivos de Largo Plazo OLP 7

OLP 7. Empresas: Al 2025, incrementar el número de empresas con más de 10 trabajadores de 105 a 300. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 7.1: Aumentar el promedio móvil de la variación anual de creación de empleo de 3.4% a 6%, al 2022.
- OCP 7.2: Aumentar al 2020, la productividad media del trabajo (Producto bruto interno corriente en nuevos soles / PEA Ocupada) de 18,000 a 40,000.
- OCP 7.3: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada con educación superior de 19% a 40% al 2022.

- OCP 7.4: Al 2022, elevar la disponibilidad del sistema financiero de 114 a 220 oficinas, cajeros y agentes bancarios por cada 100,000 habitantes.
- OCP 7.5: Al 2021, incrementar el acceso al crédito incrementando el % del número de deudores con respecto a la población total adulta de 15% a 35%.

7.1.8. Objetivos de Largo Plazo OLP 8

OLP 8. Infraestructura: Al 2025, incrementar el índice de competitividad regional en infraestructura (según INCORE) de 3.6 a 7.5. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 8.1: Aumentar al 2022, la cobertura de electricidad de 85.4% a 90% (% de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública).
- OCP 8.2: Aumentar al 2022, la cobertura de desagüe de 47% a 70% (% de hogares con red pública de alcantarillado).
- OCP 8.3: Aumentar al 2020, la cobertura de hogares con Internet de 4.9% al 20% y en las escuelas primarias y secundarias del 18.2% al 40%.
- OCP 8.4: Al 2022, incrementar el número de entradas y salidas aéreas por cada 1000 habitantes de 111 a 700.
- OCP 8.5: Aumentar la densidad de la red nacional pavimentada de 73% a 100%, al 2018.
- OCP 8.6: Al 2025, aumentar la longitud de la red departamental pavimentada de 400 Km. a 1200 Km.
- OCP 8.7: Incrementar el número de aeródromos de la región de 2 a 4 al 2024.

7.1.9. Objetivos de Largo Plazo OLP 9

OLP 9. Medio Ambiente: Al 2025, incrementar el índice de desempeño de la región en medio ambiente (según el ranking del Ministerio del Ambiente) de 0.26 a 0.70. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP 9.1: Al 2023, reducir la producción de residuos sólidos de 82,000 a 62,000 toneladas anuales.
- OCP 9.2: Al 2023, incrementar la superficie reforestada de 70,000 a 120,000 hectáreas.
- OCP 9.3: Al 2023, incrementar la reutilización de aguas residuales tratadas con fines de riego de 5% a 20%.
- OCP 9.4: Al 2023, aumentar el número de hectáreas naturales protegidas de 13,000 a 90,000.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es necesario para la ejecución de las estrategias definidas en los capítulos previos una revisión de los recursos tanto económicos, físicos y humanos con los que cuenta la región; el presupuesto asignado para el 2014 se muestra en la Tabla 28 cuyo importe corresponde a casi S/. 826 MM. Para realizar el cálculo del presupuesto del periodo 2015 – 2025 se ha de desarrollar a futuro y a detalle la valorización de los recursos necesarios que se describen en el presente plan. Se ha de observar que la región cuenta actualmente con un presupuesto anual que ha sido en el 2014 aprovechado casi en su totalidad, lo cual no necesariamente significa que se están ejecutando las inversiones más adecuadas para satisfacer las actuales necesidades de la región. Es positivo por otra parte que el presupuesto asignado sea completamente aprovechado ya que ello podría evitar un riesgo futuro de recorte presupuestario por el gobierno central. Para poder optimizar el uso de los recursos en la región, una de las iniciales medidas a tomar será la de mejorar el seguimiento y control presupuestario para verificar que se hace un uso de acuerdo a lo planificado y se emplea la totalidad de los recursos financieros disponibles.

La asignación a detalle del futuro presupuesto anual estaría orientada al logro de cada uno de los OLP y a sus OCP correspondientes. En la Tabla 29 se muestran los recursos

asignados para la realización y conclusión de cada uno de los OCP señalados para la región. Para la división de los recursos asignados a cada OCP se ha seguido lo establecido por D'Alessio (2012), quién indicó que los recursos se dividen en tangibles, intangibles y humanos. En el presente plan estratégico estos recursos se agrupan siguiendo la subdivisión de: a) recursos financieros (tangibles), b) recursos físicos (tangibles), c) recursos tecnológicos (intangibles) y d) recursos humanos (humanos).

Tabla 28

Presupuesto 2014 para Ayacucho por Tipo de Recursos

Presupuesto 2014	Monto en soles
Recursos Ordinarios	771'200,819
Recursos Directamente Recaudados	8'499,684
Recursos Determinados	46'208,685
Presupuesto Total para Ayacucho	825'909,188

Nota: Tomado de “Resolución Ejecutiva Regional N° 1053 -2013-GRA/PRES,” por el Gobierno regional de Ayacucho. Recuperado el 01 de abril del 2015, de la página web: http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/normasRegionales/resolucionEjecutivaRegional/2013/RER_1053_2013.pdf

Tabla 29 *Recursos Asignados para Ayacucho*
Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 1.1: Aumentar el nivel de ingresos por trabajo de S/. 750 soles a S/. 1,250 al 2024.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Personal capacitado y motivado especializados en los sectores de turismo, textil, agropecuario y construcción. Competencias generales: Capacidad de análisis e investigación, creatividad e innovación, orientación a resultados, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas, almacenes, maquinaria pesada y maquinaria ligera. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores y de telecomunicaciones.
OCP 1.2: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada de 30% a 50% al 2021.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública. Recursos humanos: Inspectores laborales y personal capacitado en formalización. Competencias generales: compromiso, trabajo bajo presión y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS.
OCP 1.3: Disminuir el porcentaje de la PEA ocupada en empleo informal del 88% al 78% al 2023.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Inspectores laborales y personal capacitado en formalización. Competencias generales: compromiso, trabajo bajo presión y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 1.4: Disminuir el porcentaje de la PEA juvenil desempleada de 11% a 8% al 2020.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública. Recursos humanos: Personal altamente capacitado y motivado en generación de nuevos negocios, instructores capacitados en actividades relacionadas al sector turismo y agroindustria. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS.
OCP 1.5: Disminuir el número de denuncias por comisión de delitos por cada 1000 habitantes de 6.7 a 4.0 al 2022.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la lucha contra la delincuencia. Recursos humanos: Especialistas en la lucha contra la delincuencia. Personal asignado de las fuerzas policiales (trabajo conjunto con la policía nacionales y los gobiernos locales). Competencias generales: Conocimiento del accionar delictual, trabajo bajo presión y trabajo en equipo. Recursos físicos: Base de operaciones, unidades móviles y armamento. Recursos tecnológicos: Equipo tecnológico, cámaras de seguridad y telecomunicaciones.
OCP 1.6: Convertir 10,000 hectáreas de coca ilegal en cultivos alternativos de forma anual, hasta el 2022.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la lucha contra el narcotráfico. Recursos humanos: Especialistas en agroindustria. Competencias generales: Conocimiento del sector de la hoja de coca, compromiso, trabajo bajo presión y trabajo en equipo. Recursos físicos: Equipos pesados y ligeros y equipos de regadío. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores y telecomunicaciones.
OCP 2.1: Disminuir al 2020, la tasa de analfabetismo para jóvenes de 15 años a más, de 14% a 7% en la población pobre de la región y de 4.5% a 0% en la población no pobre.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación. Recursos humanos: Profesores altamente motivados y capacitados en educación primaria y secundaria. Competencias generales: Compromiso, capacidad de enseñanza, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Escuelas equipadas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y de telecomunicaciones.
OCP 2.2: Disminuir al 2020, el número de niños de 6 a 11 años que no acceden a educación primaria de 4,500 a 2,500.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación. Recursos humanos: Profesores altamente motivados y capacitados en educación primaria. Competencias generales: compromiso, capacidad de enseñanza, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Escuelas equipadas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y de telecomunicaciones.
OCP 2.3: Al 2020, disminuir el número de niños de 12 a 16 años que no acceden a ningún tipo de educación de 5000 a 2500.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación. Recursos humanos: Profesores altamente motivados y capacitados en educación primaria y secundaria. Competencias generales: Compromiso, capacidad de enseñanza, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Escuelas equipadas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y de telecomunicaciones.
OCP 2.4: Capacitar anualmente a 500 profesores de educación inicial, primaria, secundaria y superior de la región; hasta el 2025.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación. Recursos humanos: Instructores altamente motivados y capacitados en nuevas metodologías de enseñanza. Competencias generales: Compromiso, capacidad de enseñanza, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Universidades regionales equipadas y alojamientos. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y de telecomunicaciones.
OCP 2.5: Al 2025, construir cada año 10 colegios, 3 centros de educación superior y realizar 10 proyectos anuales de mejora de equipamiento e infraestructura en colegios y centros de educación superior.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a infraestructura. Recursos humanos: Personal altamente capacitado y entrenado del sector construcción. Recursos físicos: Maquinaria pesada y ligera y materiales de construcción. Recursos tecnológicos: Software de diseño y gestión de la construcción (CAD).

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 2.6: Aumentar el rendimiento satisfactorio de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora de 35% a 50% y en matemáticas de 25% a 40%, al 2022.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación. Recursos humanos: Profesores altamente motivados y capacitados especializados en lectura y en matemáticas. Competencias generales: Compromiso, capacidad de enseñanza, responsabilidad social y trabajo en equipo Recursos físicos: Escuelas equipadas. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y de telecomunicaciones.
OCP 3.1: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad neonatal (dentro de las primeras cuatro semanas de vida) de 15 por cada 1000 nacidos vivos a 10.	Recursos financieros: Fondos privados y públicos de inversión destinados a la salud. Recursos humanos: Especialistas médicos motivados y especializados en neonatología. Recursos físicos: Hospitales y centros de salud equipados. Recursos tecnológicos: Software de gestión de salud, UPS, telecomunicaciones y equipos especializados en cuidados médicos y neonatología.
OCP 3.2: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad infantil (dentro del primer año de vida) de 23 por cada 1000 nacidos vivos a 15.	Recursos financieros: Fondos privados y públicos de inversión destinados a la salud. Recursos humanos: Especialistas médicos motivados y especializados en pediatría. Recursos físicos: Hospitales y centros de salud equipados. Recursos tecnológicos: Software de gestión de salud, UPS, telecomunicaciones y equipos especializados en cuidados médicos.
OCP 3.3: Incrementar el número de personas con acceso a algún tipo de seguro de 81% a 90% para el 2020.	Recursos financieros: Fondos privados y públicos de inversión destinados a la salud. Recursos humanos: Especialistas médicos motivados y especializados. Recursos físicos: Hospitales y centros de salud equipados, oficinas de registro y control de asegurados. Recursos tecnológicos: Software de gestión de salud, UPS, telecomunicaciones y equipos especializados en cuidados médicos.
OCP 3.4: Al 2025, construir tres hospitales especializados en la región (en las provincias de Huamanga, Víctor Fajardo y Lucanas).	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a infraestructura. Recursos humanos: Personal altamente capacitado y entrenado del sector construcción. Recursos físicos: Maquinaria pesada y ligera y materiales de construcción. Recursos tecnológicos: Software de diseño y gestión de la construcción (CAD).
OCP 3.5: Incrementar hasta el 2025, el número de médicos de 6 a 10 por cada 10,000 habitantes.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a la educación y formación en medicina. Recursos humanos: Profesionales altamente motivados y capacitados en medicina. Recursos físicos: Universidades y centros de enseñanza superior públicos equipados y alojamientos. Recursos tecnológicos: Software de gestión de educación, servidores, UPS y telecomunicaciones.
OCP 3.6: Reducir al 2020 el % de niños menores a 5 años con desnutrición crónica (que tienen una longitud o talla menor a la esperada a su edad y sexo) de 22% a 7%.	Recursos financieros: Fondos privados y públicos de inversión destinados a la salud. Recursos humanos: Especialistas médicos motivados y especializados en pediatría, nutricionistas motivados y altamente capacitados. Recursos físicos: Hospitales y centros de salud equipados. Recursos tecnológicos: Software de gestión de salud, UPS, telecomunicaciones y equipos especializados en cuidados médicos.
OCP 3.7: Reducir el número de consultas externas por infecciones de vías respiratorias agudas (principal causa de morbilidad) de 240,000 a 180,000 al 2020.	Recursos financieros: Fondos privados y públicos de inversión destinados a la salud, fondos de ayuda de la Organización de las Naciones Unidas para la lucha contra desastres naturales. Recursos humanos: Especialistas médicos motivados y especializados en neumología, personal altamente motivados para la entrega de prendas y ayuda social. Recursos físicos: Hospitales y centros de salud equipados y almacenes. Recursos tecnológicos: Software de gestión de salud, UPS, telecomunicaciones y equipos especializados en cuidados médicos.
OCP 4.1: Al 2025, capacitar de manera anual a 500 empleados públicos de la región en cursos de ética y valores.	Recursos financieros: Fondos del gobierno regional para capacitaciones. Recursos humanos: Profesores capacitado y motivado con altos valores morales. Recursos físicos: Aulas preparadas para capacitaciones. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones y software de educación.
OCP 4.2: Al 2025, implementar 10 proyectos anuales de mejora y automatización de procesos para optimizar la gestión pública y disminuir el riesgo de actos de corrupción.	Recursos financieros: Fondos del gobierno regional para la lucha contra la corrupción. Recursos humanos: Personal capacitado y motivado con altos valores morales. Competencias generales: compromiso, capacidad de análisis, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones, software de gestión, servidores y UPS.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 5.1: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector agricultura de S/. 750 MM constantes al 2007 a S/. 1,100 MM.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública para desarrollo agrícola. Recursos humanos: Especialistas del sector agricultura y personal capacitado la actividad agrícola. Competencias generales: compromiso, trabajo bajo presión, y trabajo en equipo. Recursos físicos: Equipo pesado y ligero y terrenos fértiles. Recursos tecnológicos: Software especializado y telecomunicaciones.
OCP 5.2: Incrementar la producción conjunta de cacao y café en 3,000 toneladas anuales y la producción total de papa en 100,000 toneladas, hasta el 2020.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública para desarrollo agrícola. Recursos humanos: Especialistas del sector agricultura y personal experto en cultivos de cacao, café y papa. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión y trabajo en equipo. Recursos físicos: Equipo pesado y ligero. Terrenos fértiles. Recursos tecnológicos: Software especializado y telecomunicaciones.
OCP 5.3: Brindar cada año asesoría técnica a 250 agricultores y 250 ganaderos en procesos de mejora continua y nuevas tecnologías y productivas, hasta el 2025.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública para desarrollo agrícola. Recursos humanos: Especialistas del sector agricultura y consultores experimentados en nuevas tecnologías agrícolas. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Transporte, Salas de capacitación. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones.
OCP 5.4: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector comercio de S/. 500 MM constantes al 2007 a S/. 900 MM.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública y privada para el desarrollo. Recursos humanos: Especialistas del sector comercio, empresarios involucrados en el desarrollo de la región. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas y almacenes. Recursos tecnológicos: Software especializado.
OCP 5.5: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector manufactura de S/. 420 MM constantes al 2007 a S/. 820 MM.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública y privada para el desarrollo. Recursos humanos: Especialistas del sector manufacturero, empresarios involucrados en el desarrollo de la región. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas, almacenes, maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado.
OCP 5.6: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual de la actividad de restaurantes y hoteles de S/. 60 MM constantes al 2007 a S/. 180 MM.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios involucrados en el desarrollo de la región, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas, almacenes, restaurantes y hoteles. Recursos tecnológicos: Software especializado en gestión hotelera y de restaurantes.
OCP 5.7: Construir 4 parques industriales al 2024.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios involucrados en el desarrollo de la región. Competencias generales: compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas, almacenes y locales de comercio y manufactura. Recursos tecnológicos: Software especializado.
OCP 6.1: Al 2022, incrementar el número de turistas que visitan la región de 307,000 a 800,000.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Especialistas del sector turismo y hotelería, empresarios involucrados en el desarrollo de la región, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: Compromiso, trabajo bajo presión, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Infraestructura turística. Recursos tecnológicos: Software especializado en el sector turismo.
OCP 6.2: Incrementar la permanencia promedio del turista de 1.5 días a tres días, al 2022.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios turísticos, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: compromiso, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Infraestructura turística. Recursos tecnológicos: Software especializado en el sector turismo, CRM.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 6.3: Al 2025, construir un completo circuito turístico intermodal en Ayacucho.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios turísticos, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: Compromiso, innovación y trabajo en equipo, atención al cliente. Recursos físicos: Infraestructura turística, maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado.
OCP 6.4: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de una estrella de 367 a 1200.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios turísticos, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: compromiso, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Restaurantes y hoteles. Recursos tecnológicos: Software especializado en el sector turismo, CRM.
OCP 6.5: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de dos estrellas de 309 a 4500.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios turísticos, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: compromiso, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Restaurantes y hoteles. Recursos tecnológicos: Software especializado en el sector turismo, CRM.
OCP 6.6: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de tres estrellas de 476 a 5500.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios turísticos, personal altamente motivado y capacitado en servicios turísticos. Competencias generales: compromiso, innovación y trabajo en equipo. Recursos físicos: Restaurantes y hoteles. Recursos tecnológicos: Software especializado en el sector turismo, CRM.
OCP 7.1: Aumentar el promedio móvil de la variación anual de creación de empleo de 3.4% a 6%, al 2022.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios de todos los sectores. Personal capacitado, motivado y especializado en los sectores turismo, agropecuario, textil, manufactura, comercio, minería y construcción. Competencias generales: Capacidad de análisis e investigación, creatividad e innovación, orientación a resultados, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas, almacenes, maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores y telecomunicaciones.
OCP 7.2: Aumentar al 2020, la productividad media del trabajo (Producto bruto interno corriente en nuevos soles / PEA Ocupada) de 18,000 a 40,000.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Personal capacitado, motivado y especializado en los sectores turismo, agropecuario, textil, manufactura, comercio, minería y construcción. Competencias generales: Capacidad de análisis e investigación, creatividad e innovación, orientación a resultados, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Ninguno. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores y telecomunicaciones.
OCP 7.3: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada con educación superior de 19% a 40% al 2022.	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Personal capacitado, motivado y especializado en los sectores turismo, agropecuario, textil, manufactura, comercio, minería y construcción. Competencias generales: Capacidad de análisis e investigación, creatividad e innovación, orientación a resultados, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Ninguno. Recursos tecnológicos: Software de gestión de indicadores y telecomunicaciones.
OCP 7.4: Al 2022, elevar la disponibilidad del sistema financiero de 114 a 220 oficinas, cajeros y agentes bancarios por cada 100,000 habitantes.	Recursos financieros: Inversión de entidades bancarias. Recursos humanos: Personal de entidades bancarias especializadas en ofrecer productos y servicios financieros. Profesionales en atención al cliente. Recursos físicos: Oficinas, cajeros y agentes bancarios. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 7.5: Al 2021, incrementar el acceso al crédito incrementando el % del número de deudores con respecto a la población total adulta de 15% a 35%.	Recursos financieros: Inversión de entidades bancarias. Recursos humanos: Personal de entidades bancarias especializadas en ofrecer productos y servicios financieros. Profesionales en atención al cliente. Recursos físicos: Oficinas. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones.
OCP 8.1: Aumentar al 2022, la cobertura de electricidad de 85.4% a 90% (% de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública).	Recursos financieros: Capital de inversionistas y préstamos de entidades financieras con tasas de retorno de 15%. Recursos humanos: Empresarios eléctricos involucrados en el desarrollo de la región. Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Oficinas, maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado y de gestión de indicadores.
OCP 8.2: Aumentar al 2022, la cobertura de desagüe de 47% a 70% (% de hogares con red pública de alcantarillado).	Recursos financieros: Fondos de inversión pública destinada a infraestructura. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Equipo pesado y ligero. Recursos tecnológicos: Software especializado en gestión de infraestructura sanitaria.
OCP 8.3: Aumentar al 2020, la cobertura de hogares con Internet de 4.9% al 20% y en las escuelas primarias y secundarias del 18.2% al 40%.	Recursos financieros: Inversiones de empresas de telecomunicaciones. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Equipo pesado y ligero. Recursos tecnológicos: Software especializado en telecomunicaciones.
OCP 8.4: Al 2022, incrementar el número de entradas y salidas aéreas por cada 1000 habitantes de 111 a 700.	Recursos financieros: Capital de inversionistas de transporte aéreo. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado en gestión aeroportuario. Recursos físicos: Oficinas, maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado en transporte aéreo.
OCP 8.5: Aumentar la densidad de la red nacional pavimentada de 73% a 100%, al 2018.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública y privada destinada a infraestructura. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado en gestión de infraestructura vial.
OCP 8.6: Al 2025, aumentar la longitud de la red departamental pavimentada de 400 Km. a 1200 Km.	Recursos financieros: Fondos de inversión pública y privada destinada a infraestructura. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado en gestión de infraestructura vial.
OCP 8.7: Incrementar el número de aeródromos de la región de 2 a 4 al 2024.	Recursos financieros: Capital de inversionistas de transporte aéreo. Recursos humanos: Personal capacitado y altamente motivado. Recursos físicos: Maquinaria pesada y ligera. Recursos tecnológicos: Software especializado en transporte aéreo.
OCP 9.1: Al 2023, reducir la producción de residuos sólidos de 82,000 a 62,000 toneladas anuales.	Recursos financieros: Fondos del gobierno regional y fondos privados para la protección del medio ambiente. Recursos humanos: Personal capacitado y motivado con altos valores morales y sentido de protección del medio ambiente. Competencias generales: Compromiso, capacidad de análisis, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas y herramientas de capacitación y señalización. Recursos tecnológicos: Software de gestión administrativa, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS.
OCP 9.2: Al 2023, incrementar la superficie reforestada de 70,000 a 120,000 hectáreas.	Recursos financieros: Fondos del gobierno regional y fondos privados para la protección del medio ambiente. Recursos humanos: Personal capacitado y motivado con altos valores morales y sentido de protección del medio ambiente. Competencias generales: Compromiso, capacidad de análisis, responsabilidad social y trabajo en equipo. Recursos físicos: Oficinas y herramientas y maquinarias pesada y ligera para las labores de reforestación. Recursos tecnológicos: Software de gestión administrativa, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS.

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (continuación)

Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OCP 9.3: Al 2023, incrementar la reutilización de aguas residuales tratadas con fines de riego de 5% a 20%.	<p>Recursos financieros: Fondos del gobierno regional y fondos privados para la protección del medio ambiente.</p> <p>Recursos humanos: Personal capacitado y motivado con altos valores morales y sentido de protección del medio ambiente. Experiencia y conocimiento de los procesos de tratamiento de aguas residuales. Competencias generales: Compromiso, capacidad de análisis, responsabilidad social y trabajo en equipo.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas y herramientas. Plantas de tratamiento de agua residual. Equipos de riego.</p> <p>Recursos tecnológicos: Software de gestión administrativa, telecomunicaciones, ERP, servidores y UPS. Software especializado para el control de procesos.</p>
OCP 9.4: Al 2023, aumentar el número de hectáreas naturales protegidas de 13,000 a 90,000.	<p>Recursos financieros: Fondos del gobierno regional y fondos privados para la protección del medio ambiente.</p> <p>Recursos humanos: Personal capacitado y motivado con altos valores morales y sentido de protección del medio ambiente. Experiencia en resguardo de áreas naturales protegidas. Competencias generales: Compromiso, capacidad de análisis, responsabilidad social y trabajo en equipo.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas.</p> <p>Recursos tecnológicos: Software de gestión administrativa, telecomunicaciones, servidores y UPS.</p>

Si la asignación de recursos presupuestados fuese insuficiente durante la implementación de las estrategias y el logro de los OCP y OLP, se ha de captar financiamiento a través de convenios con empresas privadas o a través del Estado mediante la modalidad de políticas de obras por impuestos. La planificación de los recursos por OCP permitirá a la región establecer los métodos de financiamiento más adecuados y convenientes lo cual a su vez impactará en la eficacia en el desarrollo operativo de las estrategias y en el logro de los OLP formulados en el presente plan estratégico.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son direcciones o pautas que permiten orientar las estrategias hacia la visión planteada, estas políticas se basan en principios de ética, legalidad y responsabilidad social. Las políticas son necesarias para a) solucionar problemas recurrentes que se presentan; b) limitar las acciones administrativas; c) definir las expectativas de gerentes y empleados; y d) ser la base para el control y coordinación de la gestión (D'Alessio, 2012). En la Tabla 30, se muestra las políticas establecidas para la región Ayacucho.

Tabla 30

Políticas de cada Estrategia

Estrategias Retenidas			Políticas
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Mejorar las relaciones con las comunidades.</p> <p>P8. Fomentar la formalización de las empresas.</p>
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías de irrigación.</p> <p>P4. Ofrecer acceso al agua a los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos hídricos.</p>
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos.</p> <p>P8. Mejorar las relaciones con las comunidades.</p>
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P4. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos hídricos.</p> <p>P5. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p>
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P4. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P5. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p>
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos.</p> <p>P8. Mejorar las relaciones con las comunidades.</p>

Tabla 30

Políticas de cada Estrategia (continuación)

		Estrategias Retenidas	Políticas
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Capacitar a la población en atención al público y servicios turísticos.</p> <p>P4. Ofrecer servicios de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Fomentar la legalización de las empresas de turismo.</p>
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Fomentar la legalización de las empresas.</p> <p>P8. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos.</p>
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P5. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P7. Capacitar a la población en el uso adecuado de los recursos.</p> <p>P8. Capacitar a la población en atención al público y servicios.</p>
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	<p>P1. Incentivar la participación ciudadana.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p> <p>P4. Reforzar las relaciones de la población con su región.</p> <p>P5. Acercar al gobierno regional a la población.</p>
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	<p>P1. Incentivar la participación ciudadana.</p> <p>P2. Brindar tratamientos económicos de curación.</p> <p>P3. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p> <p>P4. Reforzar las relaciones de la población con su región.</p> <p>P5. Acercar al gobierno regional a la población.</p> <p>P6. Fomentar la prevención de enfermedades y el cuidado de la salud.</p> <p>P7. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p>

Tabla 30

Políticas de cada Estrategia (continuación)

Estrategias Retenidas		Políticas
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gaseoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.
		<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Ofrecer energía eléctrica a bajo costo a la población.</p> <p>P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P5. Capacitar a la población en seguridad.</p> <p>P6. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P7. Incentivar el cambio a gas natural en la población.</p> <p>P8. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p>
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).
		<p>P1. Incentivar la participación ciudadana.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p> <p>P4. Reforzar las relaciones de la población con su región.</p> <p>P5. Acercar al gobierno regional a la población.</p> <p>P6. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p>
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.
		<p>P1. Incentivar la participación ciudadana.</p> <p>P2. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p> <p>P3. Reforzar las relaciones de la población con su región.</p> <p>P4. Acercar al gobierno regional a la población.</p> <p>P5. Entregar información adecuada en tiempo y forma.</p> <p>P6. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p>
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.
		<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P4. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P5. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P6. Ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>P7. Reforzar las relaciones de la población con su región.</p>
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.
		<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p>
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.
		<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P5. Capacitar a la población en seguridad.</p> <p>P6. Capacitar a la población en atención al público y servicios.</p>
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.
		<p>P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho.</p> <p>P2. Generar nuevos negocios.</p> <p>P3. Evitar el impacto medio ambiental negativo.</p> <p>P4. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.</p> <p>P5. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades.</p>

Tabla 30

Políticas de cada Estrategia (continuación)

Estrategias Retenidas		Políticas
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.
		P1. Generar nuevos negocios. P2. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías. P3. Ofrecer productos de alta calidad. P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo. P5. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.
		P1. Generar nuevos negocios. P2. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías. P3. Ofrecer productos de alta calidad. P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo. P5. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.
		P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho. P2. Incentivar la participación ciudadana. P3. Generar nuevos negocios. P4. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades. P5. Reforzar las relaciones de la población con su región. P6. Acercar al gobierno regional a la población. P7. Evitar el impacto medio ambiental negativo.
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.
		P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho. P2. Incentivar la participación ciudadana. P3. Generar nuevos negocios. P4. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades. P5. Reforzar las relaciones de la población con su región. P6. Acercar al gobierno regional a la población. P7. Evitar el impacto medio ambiental negativo.
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).
		P1. Generar nuevos negocios. P2. Incentivar el desarrollo de nuevas tecnologías. P3. Ofrecer productos de alta calidad. P4. Evitar el impacto medio ambiental negativo. P5. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética.
E29		Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.
		P1. Incentivar y fomentar la práctica de los valores y la ética. P2. Reforzar las relaciones de la población con su región. P3. Acercar al gobierno regional a la población. P4. Incentivar las buenas relaciones con las comunidades. P5. Incentivar la comunicación entre instituciones de la región. P6. Incentivar el uso eficiente de los recursos.
E31		Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.
		P1. Generar nuevos negocios. P2. Ofrecer productos de alta calidad. P3. Reforzar las relaciones de la población con su región. P4. Capacitar a los emprendedores en búsqueda y atracción del capital.

Tabla 30 *Políticas de cada Estrategia**Políticas de cada Estrategia (continuación)*

Estrategias Retenidas		Políticas
E32	Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Ayacucho. P2. Generar nuevos negocios y nuevas rutas turísticas. P3. Ofrecer productos de alta calidad. P4. Reforzar las relaciones de la población con su región. P5. Fomentar la formalización de las empresas. P6. Fomentar el turismo vivencial.

7.4. Estructura de Ayacucho

La región Ayacucho cuenta con un órgano ejecutivo representado por la Presidencia Regional cuyas funciones están centradas en dirigir a la región en el logro de sus objetivos, de acuerdo al plan estratégico formulado. La Presidencia de la Región Ayacucho reporta sus logros y acciones al Consejo Regional quién es responsable de velar por los intereses de todos stakeholders involucrados como órgano normativo y fiscalizador. La región cuenta además con las siguientes entidades consultivas: a) El Consejo de Coordinación Regional y b) Los Consejos Consultivos Regionales, y ejecuta sus acciones principalmente a través de cinco gerencias operativas, las cuales se denominan: a) Gerencia Regional de Desarrollo Económico, b) Gerencia Regional de Desarrollo Social, c) Gerencia Regional de Infraestructura, d) Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y e) Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (Gobierno Regional de Ayacucho, 2015).

La región Ayacucho al igual que el resto de las demás regiones del país cuenta con un organigrama del tipo funcional en donde adicionalmente a las gerencias anteriormente citadas cuenta con oficinas administrativas específicas como la Oficina Regional de Asesoría Jurídica, la Oficina de Cooperación Internacional y la Oficina Regional de Administración, entre las principales. Todos estos órganos regionales tienen funciones determinadas por La Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y por el Manual de Organización y

Funciones de la Región Ayacucho. El Organigrama Actual de la Región Ayacucho se muestra en la Figura 8 (ésta incluye el detalle funcional de sus gerencias).

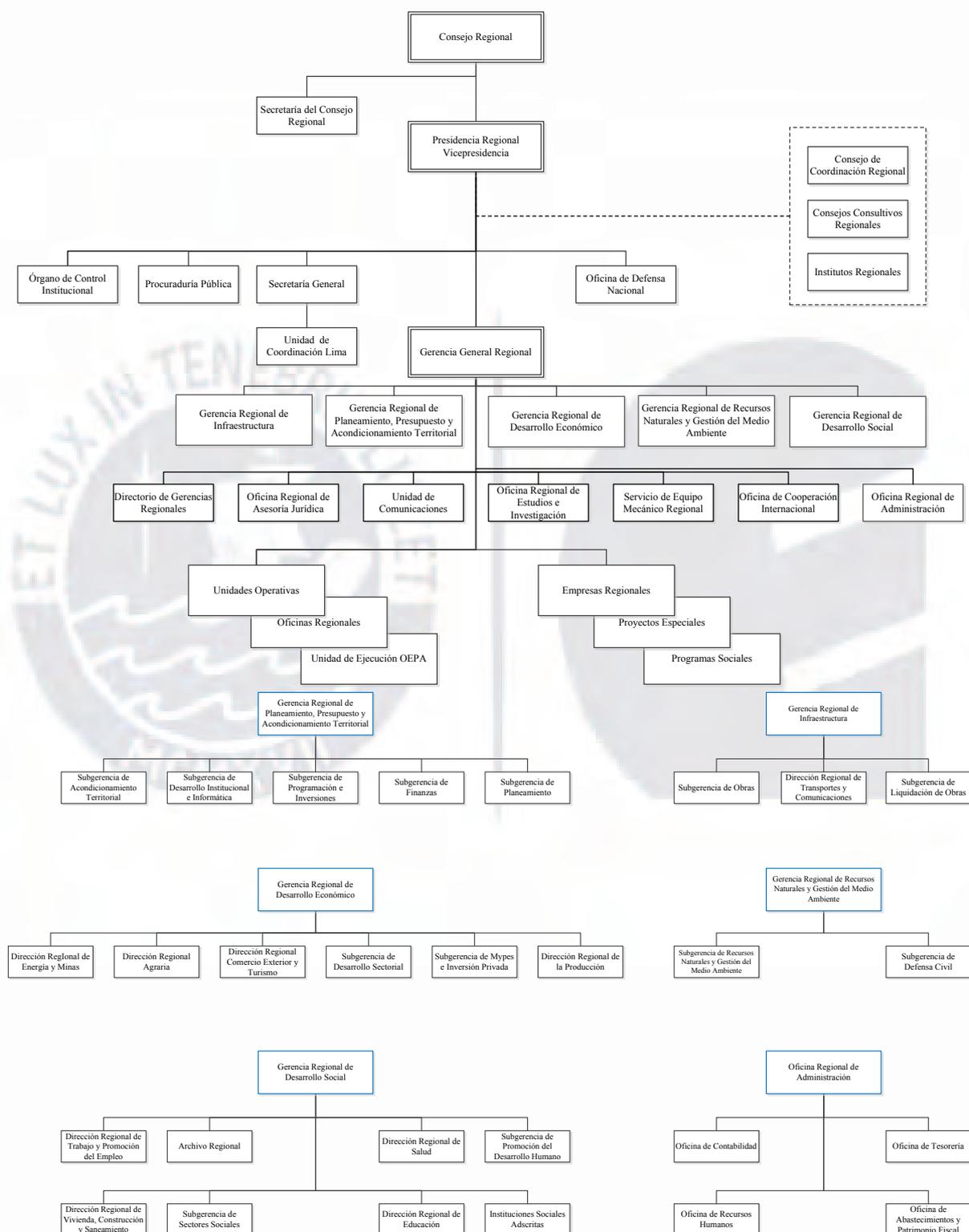


Figura 8. Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Regional de Ayacucho. Adaptado de “Información institucional,” por el Gobierno regional de Ayacucho. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/organigrama.pdf>

Se ha analizado que si bien el organigrama actual abarca los intereses de la región propuestos en el presente documento, la estructura organizacional podría mejorarse para lograr una mayor eficacia en el logro de los objetivos estratégicos planteados al 2025. Dentro de los cambios que podría realizar la región Ayacucho en su organigrama estarían las siguientes:

- Modificar la línea de reporte del Órgano de Control Institucional, de tal manera que ésta sea directa al Consejo Regional, con lo cual se lograría un mayor control y vigilancia sobre las acciones de la Presidencia Regional y una mayor independencia del Órgano de Control Institucional.
- Crear la Oficina Anticorrupción, la cual ejecute labores preventivas y correctivas en materia de lucha contra la corrupción y con una línea de reporte directa al Consejo Regional.
- Convertir en gerencias a las direcciones regionales y subgerencias de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y retirar ésta del organigrama, de esta forma se crearían cinco nuevas gerencias que estarían reportando directamente a la Gerencia General Regional: a) Gerencia Regional de Energía y Minas, b) Gerencia Regional Agraria, c) Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, d) Gerencia Regional de Mypes e Inversión Privada y e) Gerencia Regional de la Producción. Así se estaría entregando mayor autonomía y una mayor importancia al desarrollo sectorial como motor impulsor del crecimiento económico de la región.
- Mantener a la Subgerencia de Desarrollo Sectorial como órgano coordinador entre las gerencias sectoriales, pero ahora reportando a la Gerencia General Regional.
- Convertir a la Unidad de Comunicaciones y a la Oficina Regional de Estudios e Investigación en gerencias, así se tendría a la Gerencia Regional de Comunicaciones y Tecnología y a la Gerencia Regional de investigación y

desarrollo; ello con el objetivo de incorporar al desarrollo tecnológico de una manera más intensiva en la región.

Cabe destacar que todas estas propuestas de modificación deberían ser parte de un debate y de un análisis más profundo entre el gobierno central y la región de Ayacucho para evitar que los cambios aquí propuestos incumplan alguna ley o regulación formulada con anterioridad. El Organigrama Propuesto para la Región Ayacucho se muestra en la Figura 9.

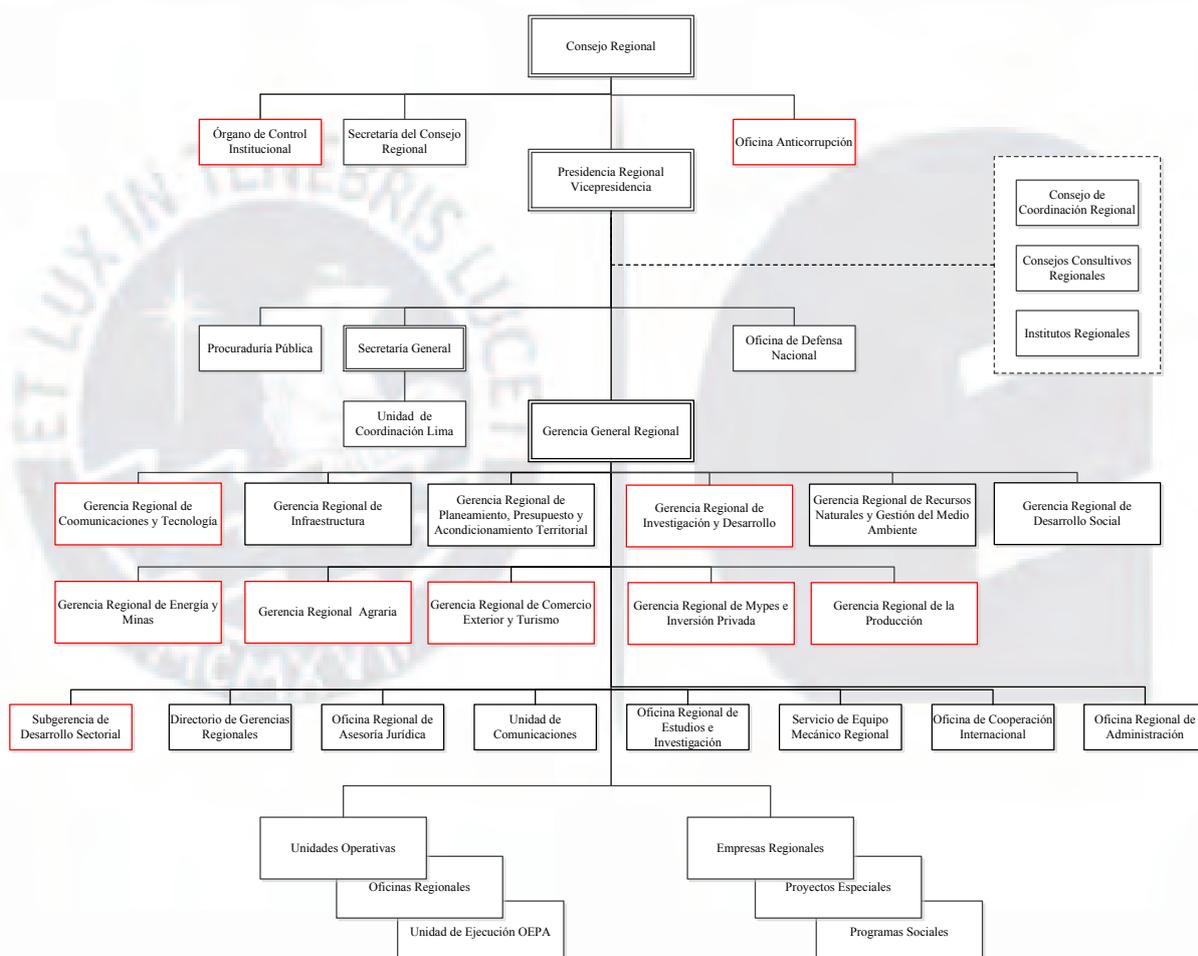


Figura 9. Propuesta del Organigrama del Gobierno Regional de Ayacucho.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Perú ocupa actualmente el puesto 110 de un total de 178 países y alcanza una puntuación de 45.05 en el reporte que determina el indicador de desempeño ambiental publicado por la Universidad de Yale y la Universidad de Columbia (Yale Center for Environment Law & Policy & Yale University & Center for International Earth Science

Information Network, 2014). Lo que evidencia que en materia de desarrollo ambiental el Perú aún tiene que mejorar en clima, energía, forestación, recursos hídricos, agua y saneamiento, calidad del aire, habitat y biodiversidad, agricultura e impactos en la salud. Este mismo reporte indica que si bien es cierto, el Perú ha obtenido una mejora en los aspectos de habitat y biodiversidad, agua y saneamiento, recursos hídricos, clima y energía a comparación de hace 10 años, este avance ha sido lento. Las regiones del Perú aún no han contribuido a un desarrollo sostenible del medio ambiente en el país a pesar de que se cuenta con regulaciones y políticas en materia ambiental, entre las que destacan: La Política Nacional del Ambiente, el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) 2011 – 2021; la Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente; entre otras, incluidas las disposiciones de organismos como la Autoridad Nacional del Agua.

En el caso de la región Ayacucho, el desarrollo ambiental y el cumplimiento de las disposiciones legales aún se encuentran en una fase inicial de maduración; sin embargo, es destacable la posición de la región con respecto al uso de productos transgénicos: Las regiones en el Perú que han expresado su oposición abierta al uso organismos vivos modificados o transgénicos han sido Cuzco, Ayacucho, San Martín, Huánuco, Lambayeque y Lima (Ministerio del Ambiente, 2011). Cabe señalar que la región también cuenta con disposiciones normativas así como planes de acción y estudios al respecto, teniendo entre los principales documentos relacionados a la gestión ambiental en la región a: a) el Plan de Acción Ambiental de Ayacucho 2011 – 2021, b) la estrategia y Plan de Acción Regional para la Diversidad Biológica de Ayacucho (EPARDBA) y c) la Política Ambiental Regional de Ayacucho. La región Ayacucho se encuentra entre las regiones que menos logros ha tenido en la implementación de medidas a favor del medio ambiente, lo cual se ha visto reflejado en su posición competitiva en este aspecto frente a las otras regiones: Tomando como referencia

la data ambiental al año 2008 se construyó el indicador de desempeño ambiental por departamentos el cual indica que la región Ayacucho se encuentra en el puesto 18, en una evaluación en la cual se tomó en consideración aspectos como la calidad ambiental (aire, agua y residuos sólidos), la conservación de los recursos naturales, la gobernanza ambiental y la gestión ambiental (Ministerio del Ambiente, 2010).

Uno de los principales problemas que afectan al medio ambiente en la región Ayacucho es la contaminación provocado por la falta de tratamiento de sus aguas residuales y el consiguiente vertimiento de éstas a los ríos, producto de la actividad doméstica, industrial y minera: En el año 2013 se vertían en la región Ayacucho 81,478 metros cúbicos de aguas residuales del tipo doméstico al medio ambiente sin ningún tipo de tratamiento, lo cual se convertía en un peligro para la salud pública y para la ecología (Ministerio del Ambiente, 2013). A nivel nacional esta cifra representaría menos del 0.02% del total nacional, siendo Lima con 357.5 MM de metros cúbicos la región con mayor contribución en aguas residuales no tratadas del tipo doméstico. La contribución de Ayacucho se ha calculado tomando como base la producción nacional de agua residual doméstica no tratada del 2011 que ascendía a 537'622,789 metros cúbicos, la cual representaría un valor de 30% con respecto a la producción de agua residual doméstica a nivel nacional (Chung, 2012).

En Ayacucho, la contaminación de las principales cuencas de los ríos, por el vertimiento de aguas residuales tanto domésticas como industriales, proviene de la mayor concentración de hierro y manganeso (superando los estándares de calidad ambiental) para los ríos Torobamba y Uras; y para el río Mantaro de las concentraciones de plomo, cadmio y cromo, las cuales superan los límites máximos permisibles. En las aguas del valle del río Apurímac sustancias tóxicas son las causantes de la contaminación, mientras que en los ríos Yauca, Sangará y San Luis las coliformes fecales originan un problema de salubridad (Gobierno Regional de Ayacucho, 2014b). Para combatir este problema la región deberá de

elevar la cantidad de aguas residuales tratadas y a su vez buscar elevar el porcentaje de cuerpos hídricos receptores de aguas residuales que cumplan con los estándares de calidad ambiental, los que a diciembre del 2014 representaban el 30% (Gobierno Regional de Ayacucho, 2014a), Cabe señalar que existen varias organizaciones que a nivel nacional tienen competencia en cuanto al tratamiento de aguas residuales y al saneamiento, pero que sin embargo actúan por razones operativas, económicas, sociales y políticas, de forma desarticulada (Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, 2008). Sería un paso importante para la región poder coordinar los planes de estas empresas y hacerlas coincidir con su propio plan estratégico.

Otras fuentes de generación de impactos ambientales en la región son la disposición inapropiada de desechos sólidos y la deforestación en Ayacucho. Los residuos sólidos se depositan en las aguas de los ríos o en botaderos ubicados en sus riberas, lo cual genera focos de infección y contaminación directa. La generación de residuos sólidos para el 2011 era de 82,528 toneladas por año, con una escasa participación de los municipios, ya que solo cuatro de los 112 existentes contaban con Programas Integrales de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos – PIGARS (Gobierno Regional de Ayacucho, 2014b). La deforestación se suma a la contaminación de aguas y suelos como uno de los principales problemas ecológicos que afectan a la población y tienen un trascendente impacto económico. El Gobierno Regional de Ayacucho (2014b) indicó que al 2000 se habían deforestado 135,137 hectáreas y que por el contrario solo se habían reforestado 72,231 hectáreas quedando reforestar un aproximado de 467,000 hectáreas.

La región Ayacucho cuenta con 13,000 hectáreas de áreas naturales protegidas divididas entre el Santuario Histórico de la Pampa de Ayacucho (300 hectáreas), la Reserva Nacional Pampas Galeras Bárbara de D'Achille (6,500 hectáreas) y el Área de Conservación Regional Bosque de Puya Raimondi - Titankayoc (6,272 hectáreas) (Ministerio del

Ambiente, 2015), sin embargo la región cuenta con un 34% de su territorio que tiene el potencial para convertirse en área natural protegida debido a la su fortaleza en pastos naturales y a su biodiversidad (Gobierno Regional de Ayacucho, 2014b), pero dependerá de las acciones que el gobierno regional disponga para convertir ello en realidad.

Con respecto a la gestión de responsabilidad social en la región, ésta tiene un alcance muy limitado, encontrándose la mayor cantidad de acciones en manos de las empresas mineras. Se puede mencionar casos representativos como los de Catalina Huanca, Sociedad Minera S.A.C., del grupo Trafigura la cual está ubicada en una de las zonas más pobres como es la provincia de Víctor Fajardo. Catalina Huanca ha colaborado con la población brindando servicios de salud a la población, medicamentos, vitaminas, frazadas, ropa abrigadora y alimentos. De igual manera la empresa ha emprendido proyectos para mejorar la educación de la población así como para desarrollar sus capacidades técnicas agrícolas. También se ha desarrollado un proyecto para construir una represa que beneficiaría a la comunidad (Fondo Integración Comunitaria, 2015).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano deberá ser uno de los ejes principales del desarrollo de la región. Así se encuentra expresado en los OLP y OCP del presente plan estratégico que busca alcanzar mejores niveles de desempeño de la mano de obra utilizable. La región cuenta con un tercio de su población en edad joven (15 a 29) lo que reafirma el potencial que se deberá de aprovechar mediante mejores ofertas de educación y tecnificación. La educación deberá basarse también en afirmar los valores y el orgullo cultural de los habitantes de Ayacucho por su pasado histórico, generando con ello sentimientos de pertenencia que permitan motivar el cambio de actitud de los pobladores y gobernantes para alcanzar un mejor desarrollo de la región.

Existe un sentimiento de desconfianza generalizado hacia las autoridades del país, lo cual se remonta a causas mucho más profundas ligadas con la historia del país, sin embargo para lograr un cambio en las instituciones que motiven un desarrollo regional, la población deberá de realizar un cambio de actitud frente a las instituciones estatales revalorizándolas, estos cambios deben ser acompañados por acciones concretas y objetivas de mejora institucional en donde se marquen un distanciamiento firme con la corrupción y se castiguen estos delitos. Por eso es importante para el gobierno regional crear canales de comunicación transparentes e involucrar a la población de una manera verdadera en la gestión de la región. El presupuesto participativo por lo tal debe de ser aprovechado para poder generar valor y no quedarse en solamente un cumplimiento legal.

También se requiere profesionalizar los cargos directivos y administrativos al interior de los organismos públicos, para lo cual se deberá generar políticas de atracción del talento y establecer requisitos que establezcan un nivel mínimo de exigencia que asegure desempeños eficientes dentro de la región (entre ellos competencias como la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad para asumir riesgos, el trabajo bajo presión y la vocación de servicios). Estos puestos deben ser cubiertos privilegiando al personal técnico de la región pero debe de darse cabida a personal altamente capacitado de otras regiones que puedan generar un traslado de conocimiento y experiencia hacia los jóvenes de la región.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión del cambio requiere del compromiso e involucramiento de toda la región Ayacucho en la visión, objetivos y estrategias planteadas, de tal forma que se asegure una apertura adecuada frente a las acciones a tomar y una participación activa. Por lo tanto es importante comunicar el plan estratégico de una forma clara y precisa al igual que los mecanismos de seguimiento y control. Los cambios en la región se centrarán en potencializar los ejes estratégicos (intereses de la región) y exigirán una mayor presencia de la región en

sectores hasta ahora no muy desarrollados como el turismo, la manufactura y los servicios. La región utilizará estrategias intensivas que le harán ser más atractiva para clientes en diversas zonas del país y en el extranjero; para ello deberá de estar preparada para crear productos en su mayoría relacionados (estrategia de diversificación concéntrica) y para afrontar el desarrollo de productos y mercados de forma exitosa.

El cambio principal se deberá de realizar en la mentalidad de la población y la forma de como ellos se perciben frente a la realidad nacional. No será una tarea fácil recuperar la moral de población y la confianza en un futuro promisorio, considerando la historia reciente de terrorismo que desencadenó una guerra interna dentro del país en la década de los años 80 y en la cual la región Ayacucho sufrió la peor parte. Para ello el gobierno regional deberá de trabajar arduamente para brindar un clima de seguridad para los pobladores de la región en donde también se elimine a su vez la corrupción. Este clima de confianza debe de extenderse a inversionistas, para que éstos decidan colocar su capital y generar nuevas oportunidades de negocio que dinamicen la economía.

7.8. Conclusiones

Para la etapa de implementación estratégica se establecieron un conjunto de 50 OCP necesarios para asegurar el logro de los OLP de la región y de la visión al 2025. Se ha de tener en consideración que el conjunto de OCP ha sido diseñado para dar el suficiente respaldo a los nueve OLP establecidos para la región, los cuales son en esencia diversos y responden a las necesidades estructurales de Ayacucho.

Los OCP requieren recursos por parte del gobierno regional, los cuales a través de una oportuna y eficaz disposición pueden generar eficiencias en su distribución de tal forma que se eviten pérdidas económicas para la región. Se destaca los requerimientos de tecnología y de personal técnico especializado en la asignación de recursos, lo cual está acorde a las estrategias de inversión en tecnología y conocimiento del presente plan estratégico.

En cuanto a las políticas a utilizarse son de relevancia aquellas que facilitan la comunicación de los OCP, se basan en valores y generan compromiso con la población. Estas políticas incentivan la creación de empresas y refuerzan el espíritu empresarial, así como también generan un compromiso con la calidad como ruta para la entrega de un valor distintivo de la región. El cuidado del medio ambiente y la ética profesional también son parte importante de la ejecución de las acciones que conllevarán al cumplimiento de los OCP.

La estructura organizacional de la región deberá transformarse para ofrecer un mejor desempeño en la ejecución del presente plan estratégico con miras a conseguir la visión al 2025. Este cambio en la estructura organizacional brinda mayor capacidad de acción al desarrollo sectorial convirtiendo las direcciones regionales en gerencias y a su vez establece un claro compromiso con la transparencia y los valores éticos a través de la creación de la oficina anticorrupción y el reporte directo del Órgano de Control Institucional al Consejo Regional.

El cuidado del medio ambiente no ha sido una prioridad hasta el momento para la región Ayacucho, ello lo demuestra el índice de desempeño de la región en medio ambiente que sitúa a la región en los últimos puestos, por lo tanto será para Ayacucho uno de los mayores retos y en donde deberá involucrar a la población y a las empresas que ahí operan para generar una conciencia social y frenar los impactos negativos en el medio ambiente. De manera similar la responsabilidad social en Ayacucho es escasa a pesar de las acciones aisladas de algunas empresas mineras; sin embargo se deberá propiciar acciones a futuro que promuevan la generación de valor compartido y que no solamente estén centradas en la filantropía.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Dentro del proceso estratégico las actividades de evaluación y control se realizan permanentemente; desde la creación de las propias matrices hasta la comparación de los resultados esperados con los reales. También es un proceso iterativo, en el cual conforme se va desarrollando, se va relevando información que retroalimenta el proceso en su totalidad, lo que a su vez implica que se vaya modificando hasta su perfeccionamiento. Es por ello que las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional y todo lo planteado, sea revisado y cuestionado constantemente (D'Alessio, 2012).

8.1.1. Aprendizaje interno

Para la región Ayacucho, los OCP que responden a la perspectiva de aprendizaje interno se encuentran enfocados en mejorar la capacitación de la mano de obra de la región, para lo cual la región deberá de incrementar el porcentaje de PEA ocupada con educación superior, brindar mejor capacitación técnica a agricultores, ganaderos y personal de la administración pública buscando incidir en la ética y valores para evitar comportamientos ligados a la corrupción. De igual forma la región deberá privilegiar la educación de los niños y jóvenes, buscando eliminar el analfabetismo, capacitando docentes y desarrollando infraestructura educativa.

8.1.2. Procesos

La región Ayacucho cuenta con deficiencias estructurales que le impiden desarrollar altos niveles de competitividad. Por lo tanto, los OCP identificados dentro de la perspectiva de procesos estarán orientados en la mejora de las capacidades internas de la región, en los campos de la salud, el medioambiente, en la lucha contra la delincuencia y el cultivo ilegal de la hoja de coca. Ayacucho buscará a través de sus OCP conseguir una elevación de la productividad, de la creación y la elevación de las condiciones de empleo, así como de los

procesos de mejoramiento y automatización de la gestión pública. La región también buscará fortalecer su aparato productivo a través del incentivo de creación de asociaciones y clústeres y para lo cual se fijará como un objetivo inicial la creación de cuatro parques industriales.

8.1.3. Clientes

Los OCP asociados a la perspectiva de clientes se centran en satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la región. De esta forma la elevación de turistas y sus días de permanencia en la región serán los principales objetivos a lograr en el sector turismo; ello acompañado del aumento de la capacidad hotelera. Por otro parte la captación de clientes cada vez más exigentes demandarán servicios completos de electricidad, alcantarillado e Internet en la región, al igual que servicios financieros para poder agilizar las transacciones comerciales. El incremento de clientes que lleguen a la región se verá respaldado por el aumento de las vías de comunicación y la calidad de éstas, tanto en la red terrestre como en capacidad aeroportuaria.

8.1.4. Financiera

Para la perspectiva financiera se han definido OCP que asegurarán incrementos en los VAB de la región en sus principales sectores: En agricultura (dentro del cual se mencionan los objetivos de producción de papa, así como de los principales productos agrícolas de exportación: el cacao y el café), comercio, manufactura y turismo, así como la elevación de los ingresos por trabajo del ciudadano de Ayacucho.

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

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) permite realizar un seguimiento de las acciones planteadas por la organización para alcanzar sus OLP y su visión. En el *Balanced Scorecard* el control se centra en los OCP a través del uso de indicadores de gestión y la designación de responsables en implementar y lograr resultados. D'Alessio (2012) indicó que para lograr el alineamiento entre los deseos y las acciones de la

organización, el Balanced Scorecard debe enfocarse en cuatro resultados: a) incremento de patrimonio para lograr accionistas satisfechos, b) satisfacción de necesidades de los clientes, c) productos de buena calidad a costos adecuados y d) una organización compuesta por empleados motivados y preparados. Estos resultados se encuentran a su vez en concordancia con las perspectivas originales del Balanced Scorecard definidas por Kaplan y Norton (perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de la organización). Para el caso de la región Ayacucho se ha desarrollado en el presente plan estratégico el Balanced Scorecard de la región, el cual se muestra en la Tabla 31, en donde se han definido los indicadores, unidades de medidas y responsables que por cada uno de los OCP planteados.

8.3. Conclusiones

Para la región Ayacucho, se han presentado nueve OLP, los cuales han generado 50 OCP, que deberán de ser monitoreados hasta el año del 2025 para verificar su cumplimiento a través de un número igual de indicadores. Estos OCP serán alcanzados a través de las gerencias responsables de la región Ayacucho en trabajo conjunto con las instituciones de gobiernos locales y con el gobierno central. Como herramientas de seguimiento, los indicadores serán controlados en su mayoría de forma anual; como en el caso de los porcentajes de avance de proyectos viales, aumentos en la producción de productos agrícolas o en el número de personas que acceden a algún tipo de servicio. Los OCP del presente plan estratégico han sido clasificados de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard lo cual valida que se estén cubriendo las necesidades de los diferentes grupos de interés.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Perspectiva financiera			
OCP 1.1: Aumentar el nivel de ingresos por trabajo de S/. 750 soles a S/. 1,250 al 2024.	Nivel de ingresos por trabajo en Nuevos Soles.	Unidades (Nuevos Soles) / Año	Gerencia Regional de la Producción
OCP 5.1: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector agricultura de S/. 750 MM constantes al 2007 a S/. 1,100 MM.	Valor agregado bruto anual del sector agricultura.	Unidades (Nuevos Soles) / Año	Gerencia Regional Agraria
OCP 5.2: Incrementar la producción conjunta de cacao y café en 3,000 toneladas anuales y la producción total de papa en 100,000 toneladas, hasta el 2020.	Toneladas anuales de café, cacao y papa producidas.	Unidades (Toneladas) / Año	Gerencia Regional Agraria
OCP 5.4: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector comercio de S/. 500 MM constantes al 2007 a S/. 900 MM.	Valor agregado bruto anual del sector comercio.	Unidades (Nuevos Soles) / Año	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 5.5: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector manufactura de S/. 420 MM constantes al 2007 a S/. 820 MM.	Valor agregado bruto anual del sector manufactura.	Unidades (Nuevos Soles) / Año	Gerencia Regional de la Producción
OCP 5.6: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual de la actividad de restaurantes y hoteles de S/. 60 MM constantes al 2007 a S/. 180 MM.	Valor agregado bruto anual del sector turismo.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
Perspectiva de los clientes			
OCP 6.1: Al 2022, incrementar el número de turistas que visitan la región de 307,000 a 800,000.	Número de turistas que visitan la región al año.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 6.2: Incrementar la permanencia promedio del turista de 1.5 días a tres días, al 2022.	Días de permanencia promedio del turista en la región.	Unidades (Días) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 6.3: Al 2025, construir un completo circuito turístico intermodal en Ayacucho.	Porcentaje de avance en la implementación del circuito turístico intermodal.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 6.4: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de una estrella de 367 a 1200.	Número de camas en hoteles de una estrella.	Unidades (Camas) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 6.5: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de dos estrellas de 309 a 4500.	Número de camas en hoteles de dos estrellas.	Unidades (Camas) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 6.6: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de tres estrellas de 476 a 5500.	Número de camas en hoteles de tres estrellas.	Unidades (Camas) / Año	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 7.4: Al 2022, elevar la disponibilidad del sistema financiero de 114 a 220 oficinas, cajeros y agentes bancarios por cada 100,000 habitantes.	Número de oficinas, cajeros y agentes bancarios por cada 100,000 habitantes.	Unidades (Agencias financieras) / Año	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 7.5: Al 2021, incrementar el acceso al crédito incrementando el % del número de deudores con respecto a la población total adulta de 15% a 35%.	Porcentaje del número de deudores con respecto a la población total adulta.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 8.1: Aumentar al 2022, la cobertura de electricidad de 85.4% a 90% (% de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública).	Porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública.	Unidades (Hogares) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 8.2: Aumentar al 2022, la cobertura de desagüe de 47% a 70% (% de hogares con red pública de alcantarillado).	Porcentaje de hogares con red pública de alcantarillado.	Unidades (Hogares) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 8.3: Aumentar al 2020, la cobertura de hogares con Internet de 4.9% al 20% y en las escuelas primarias y secundarias del 18.2% al 40%.	Porcentaje de hogares con Internet.	Unidades (Hogares) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 8.4: Al 2022, incrementar el número de entradas y salidas aéreas por cada 1000 habitantes de 111 a 700.	Número de entradas y salidas aéreas por cada 1000 habitantes.	Unidades (Vuelos) / Mes	Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo
OCP 8.5: Aumentar la densidad de la red nacional pavimentada de 73% a 100%, al 2018.	Número de Km. pavimentados / Número de Km. totales de la red vial nacional.	Unidades (Km. pavimentados) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 8.6: Al 2020, aumentar la longitud de la red departamental pavimentada de 400 Km. a 1200 Km.	Número de Km. pavimentados de la red vial departamental.	Unidades (Km. pavimentados) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 8.7: Incrementar el número de aeródromos de la región de 2 a 4 al 2024.	Número de aeródromos de la región.	Unidades (Aeródromos) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
Perspectiva de los procesos internos			
OCP 1.2: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada de 30% a 50% al 2021.	Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 1.3: Disminuir el porcentaje de la PEA ocupada en empleo informal del 88% al 78% al 2023.	Porcentaje de la PEA ocupada en empleo informal.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 1.4: Disminuir el porcentaje de la PEA juvenil desempleada de 11% a 8% al 2020.	Porcentaje de la PEA ocupada juvenil desempleada.	Unidades (Porcentaje) / Mes	Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 1.5: Disminuir el número de denuncias por comisión de delitos por cada 1000 habitantes de 6.7 a 4.0 al 2022.	Número de denuncias por comisión de delitos por cada 1000 habitantes.	Unidades (Denuncias) / Año	Oficina de Defensa Nacional
OCP 1.6: Convertir 10,000 hectáreas de coca ilegal en cultivos alternativos de forma anual, hasta el 2022.	Hectáreas de coca / año ilegales convertidas en cultivos alternativos.	Unidades (Hectáreas) / Año	Gerencia Regional Agraria
OCP 3.1: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad neonatal (dentro de las primeras cuatro semanas de vida) de 15 por cada 1000 nacidos vivos a 10.	Número de defunciones neonatales.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 3.2: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad infantil (dentro del primer año de vida) de 23 por cada 1000 nacidos vivos a 15.	Número de defunciones infantiles.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 3.3: Incrementar el número de personas con acceso a algún tipo de seguro de 81% a 90% para el 2020.	Número de personas con algún tipo de seguro de salud.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 3.4: Al 2025, construir tres hospitales especializados en la región (en las provincias de Huamanga, Víctor Fajardo y Lucanas).	Número de hospitales en la región.	Unidades (Hospitales) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 3.5: Incrementar hasta el 2025, el número de médicos de 6 a 10 por cada 10,000 habitantes.	Número de médicos por cada 10,000 habitantes.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 3.6: Reducir al 2020 el % de niños menores a 5 años con desnutrición crónica (que tienen una longitud o talla menor a la esperada a su edad y sexo) de 22% a 7%.	Número de niños con desnutrición crónica.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 3.7: Reducir el número de consultas externas por infecciones de vías respiratorias agudas (principal causa de morbilidad) de 240,000 a 180,000 al 2020.	Número de consultas externas por infecciones de vías respiratorias agudas.	Unidades (Consultas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Responsable
OCP 4.2: Al 2025, implementar 10 proyectos anuales de mejora y automatización de procesos para optimizar la gestión pública y disminuir el riesgo de actos de corrupción.	Porcentaje de proyectos ejecutados en el año de mejora y automatización de procesos públicos.	Unidades (Proyectos) / Año	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
OCP 5.7: Construir 4 parques industriales al 2024.	Número de parques industriales construidos.	Unidades (Parques industriales) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura / Gerencia de Mypes e Inversión Privada
OCP 7.1: Aumentar el promedio móvil de la variación anual de creación de empleo de 3.4% a 6%, al 2022.	Promedio móvil de la variación anual de la creación de empleo.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia Regional de la Producción
OCP 7.2: Aumentar al 2020, la productividad media del trabajo (Producto bruto interno corriente en nuevos soles / PEA Ocupada) de 18,000 a 40,000.	Productividad media del trabajo anual (Producto bruto interno corriente en nuevos soles / PEA ocupada).	Unidades (Nuevos Soles) / Año	Gerencia Regional de la Producción
OCP 9.1: Al 2023, reducir la producción de residuos sólidos de 82,000 a 62,000 toneladas anuales.	Toneladas anuales de residuos sólidos producidos.	Unidades (Toneladas) / Año	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
OCP 9.2: Al 2023, incrementar la superficie reforestada de 70,000 a 120,000 hectáreas.	Hectáreas anuales de superficie reforestada.	Unidades (Hectáreas) / Año	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
OCP 9.3: Al 2023, incrementar la reutilización de aguas residuales tratadas con fines de riego de 5% a 20%.	% de aguas residuales reutilizadas con fines de riego.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
OCP 9.4: Al 2023, aumentar el número de hectáreas naturales protegidas de 13,000 a 90,000.	Hectáreas de superficie protegida.	Unidades (Hectáreas) / Año	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno			
OCP 2.1: Disminuir al 2020, la tasa de analfabetismo para jóvenes de 15 años a más, de 14% a 7% en la población pobre de la región y de 4.5% a 0% en la población no pobre.	Jóvenes analfabetos de 15 años a más.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 2.2: Disminuir al 2020, el número de niños de 6 a 11 años que no acceden a educación primaria de 4,500 a 2,500 y para el 2025 reducir esta cifra a cero.	Número de niños de 6 a 11 años que no acceden a educación primaria.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 2.3: Al 2020, disminuir el número de niños de 12 a 16 años que no acceden a ningún tipo de educación de 5000 a 2500.	Número de niños de 12 a 16 años que no acceden a ningún tipo de educación.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 2.4: Capacitar anualmente a 500 profesores de educación inicial, primaria, secundaria y superior de la región; hasta el 2025.	Número de profesores de educación, inicial, primaria, secundaria y superior de la región capacitados.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 2.5: Al 2025, construir cada año 10 colegios, 3 centros de educación superior y realizar 10 proyectos anuales de mejora de equipamiento e infraestructura en colegios y centros de educación superior.	Número de colegios y centros de educación superior construidos y número de proyectos de mejoramiento del equipamiento e infraestructura en colegios y centros de educación superior.	Unidades (Centros Educativos) / Año	Gerencia Regional de Infraestructura
OCP 2.6: Aumentar el rendimiento satisfactorio de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora de 35% a 50% y en matemáticas de 25% a 40%, al 2022.	Porcentaje de rendimiento satisfactorio en lectura / matemáticas en estudiantes de segundo grado de primaria.	Unidades (Porcentaje) / Año	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP 4.1: Al 2025, capacitar de manera anual a 500 empleados públicos de la región en cursos de ética y valores.	Número de empleados públicos capacitados en cursos de ética y valores.	Unidades (Personas) / Año	Oficina Anticorrupción
OCP 5.3: Brindar cada año asesoría técnica a 250 agricultores y 250 ganaderos en procesos de mejora continua y nuevas tecnologías productivas, hasta el 2025.	Número de proyectos en asesoría técnica brindada a agricultores y ganaderos, en procesos de mejora continua y nuevas tecnologías productivas.	Unidades (Proyectos) / Año	Gerencia Regional Agraria
OCP 7.3: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada con educación superior de 19% a 40% al 2022.	Porcentaje de la PEA ocupada con educación superior.	Unidades (Personas) / Año	Gerencia Regional de la Producción

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D’Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de Ayacucho

9.1. Análisis Competitivo de Ayacucho

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional (INCORE) del Instituto Peruano de Economía, en el año 2015 la región Ayacucho se posiciona al final del segundo tercio de la lista de regiones, ocupando el puesto 16. Este resultado muestra como la región avanzó dos posiciones con respecto al año 2014. Dentro de este análisis de competitividad también se evalúa a la región de forma específica en los siguientes pilares: a) Entorno Económico, b) Laboral, c) Educación, d) Salud, e) Infraestructura e f) Instituciones. INCORE en su evaluación del año 2015 ha tomado en cuenta 41 indicadores, a diferencia del año 2014 en donde sólo se emplearon 39; y ha empleado una escala de evaluación del 0 al 10, en el cual 0 representaría la más baja calificación (Instituto Peruano de Economía, 2015). La posición de Ayacucho en el ranking INCORE 2015 se muestra en la Figura 10.

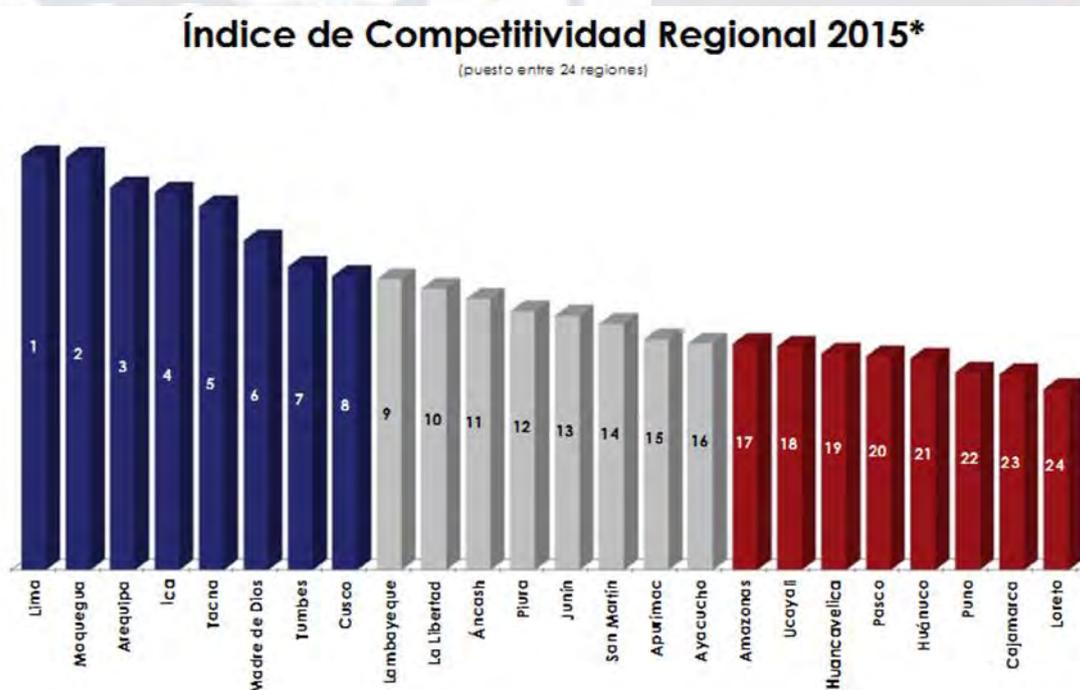


Figura 10. Índice de Competitividad Regional 2015.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

Con respecto al análisis global de resultados, el Instituto Peruano de Economía (2015) indicó que Ayacucho obtuvo una mejoría en su posición con respecto al ranking INCORE 2014, debido principalmente a la mejora en los pilares Instituciones y Salud. De la propia revisión de los indicadores en dicho informe se ha podido determinar que la mayor resolución de expedientes judiciales y la mayor presencia policial ayudaron a que mejore la institucionalidad; mientras que el descenso de la mortalidad infantil y el aumento de los partos institucionales hicieron que el pilar Salud mejore. El entorno económico sigue siendo un gran problema en la región como se observa en la Figura 11.

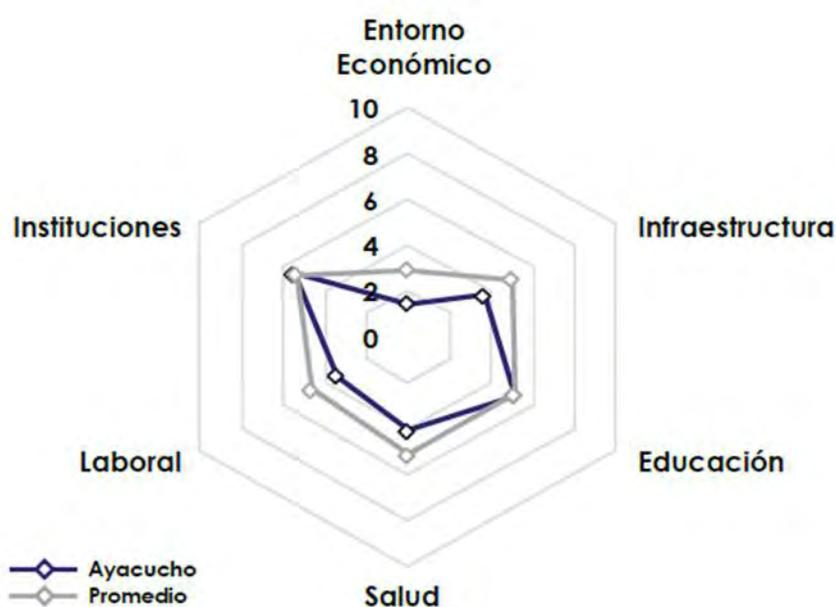


Figura 11. Índice de Competitividad de la Región Ayacucho respecto al Promedio Nacional. Tomado de “Índice de Competitividad Regional en detalle,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE).

Con respecto al análisis detallado por pilar de competitividad, el Instituto Peruano de Economía (2015), indicó que la región Ayacucho mostró el siguiente desempeño:

- En el caso del pilar Entorno Económico, la región Ayacucho presenta una gran desventaja al ubicarse en el puesto 23, muy por debajo de las regiones Cajamarca, Puno, Cusco, Arequipa y Junín (a la mayoría de estas regiones, de acuerdo al

análisis de situación actual del primer capítulo del presente plan estratégico, se les identifica como los principales competidores de la región Ayacucho). El pilar Entorno Económico analiza el producto bruto interno real, el producto bruto interno real per cápita, el stock de capital por trabajador, el presupuesto público per cápita, el gasto por hogar mensual, el incremento del gasto real por hogar, la disponibilidad de servicios financieros y el acceso a crédito. La Figura 12 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.

- En el caso del pilar Infraestructura, la región Ayacucho se encuentra en el puesto 15, lo cual la ubica por encima de las regiones de Cajamarca y Puno, pero por debajo de las regiones de Cusco, Junín, y Arequipa. El pilar Infraestructura abarca aspectos como la cobertura de electricidad, el precio de la electricidad, la cobertura de agua, la continuidad de la provisión de agua, la cobertura de desagüe, el número de hogares con Internet, el número de hogares con al menos un celular y la densidad del transporte aéreo. La Figura 13 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.
- En el caso del pilar Salud, la región Ayacucho se ubica en el puesto 11, encontrándose por encima de regiones como Cusco, Puno, Cajamarca y Junín, pero por debajo de la región Arequipa. El pilar Salud abarca a temas como la esperanza de vida al nacer, la mortalidad infantil, la desnutrición crónica, la morbilidad, la cobertura del personal médico, la cobertura hospitalaria, los partos institucionales y el acceso a un seguro de salud. La Figura 14 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.
- En el caso del pilar Educación, la región Ayacucho se ubica en el puesto 17, encontrándose por debajo de las regiones de Cusco, Puno, Arequipa y Junín, encontrándose solo por encima de la región de Cajamarca. El pilar Educación

abarca aspectos como el analfabetismo, la asistencia escolar inicial, la asistencia escolar primaria, la asistencia escolar secundaria, la población con educación secundaria, el rendimiento en lectura, el rendimiento en matemáticas y el número de colegios con acceso a internet. La Figura 15 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.

- En el caso del pilar Laboral, el cual abarca nivel de ingresos por trabajo, brecha de género en ingresos laborales, empleo adecuado, educación de la fuerza laboral, creación de empleo, empleo informal y desempleo juvenil; la región se ubica en el puesto 21, encontrándose por debajo de todas sus principales regiones competidoras. La Figura 16 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.
- Finalmente para el pilar Instituciones, el cual cubre aspectos como la inversión pública, las contrataciones públicas, la percepción de la gestión pública, los conflictos sociales, las tasas de criminalidad y de homicidios, la cantidad de presencia policial y la resolución de expedientes judiciales; la región de Ayacucho se encuentra en el puesto 10, ubicándose por encima de todas sus principales regiones competidoras. La Figura 17 muestra la posición de Ayacucho en este pilar dentro del ranking por región.

La Tabla 32 muestra la evolución de los indicadores del INCORE para la región Ayacucho en los últimos tres años. Con la revisión detallada de esta información se puede concluir que la región ha permanecido con niveles similares de competitividad desde el 2013, no mostrando en ningún pilar avances importantes.

Tabla 32

Índice de Competitividad Regional

	2015		2014		2013	
	Puesto (de 24)	Puntaje de 0 a 10	Puesto (de 24)	Puntaje de 0 a 10	Puesto (de 24)	Puntaje de 0 a 10
Índice total	16	3.9	18	3.7	17	3.7
Entorno económico	23	1.5	23	1.2	20	1.2
Infraestructura	15	3.6	15	3.6	17	3.5
Salud	11	5.1	13	5.0	12	4.7
Educación	17	4.1	19	4.0	18	3.6
Laboral	21	3.5	20	3.6	18	3.5
Instituciones	10	5.5	13	4.9	10	5.5

Nota: Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_ayacucho.pdf

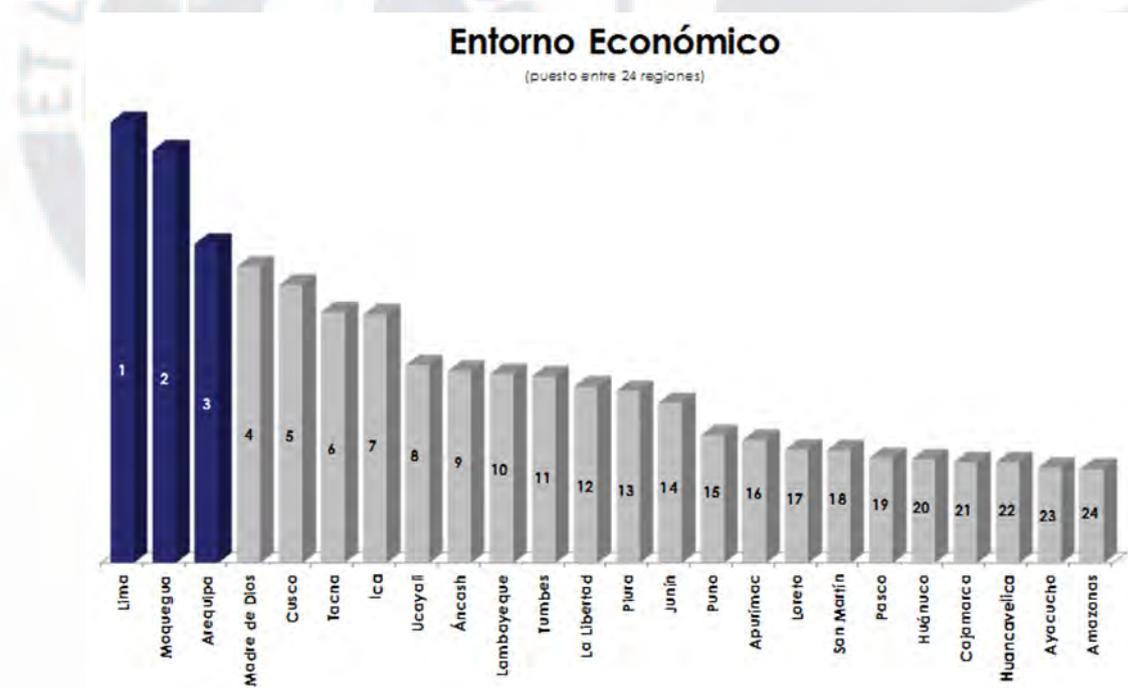


Figura 12. Comparativa entre Regiones del Pilar Entorno Económico.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

Infraestructura

(puesto entre 24 regiones)

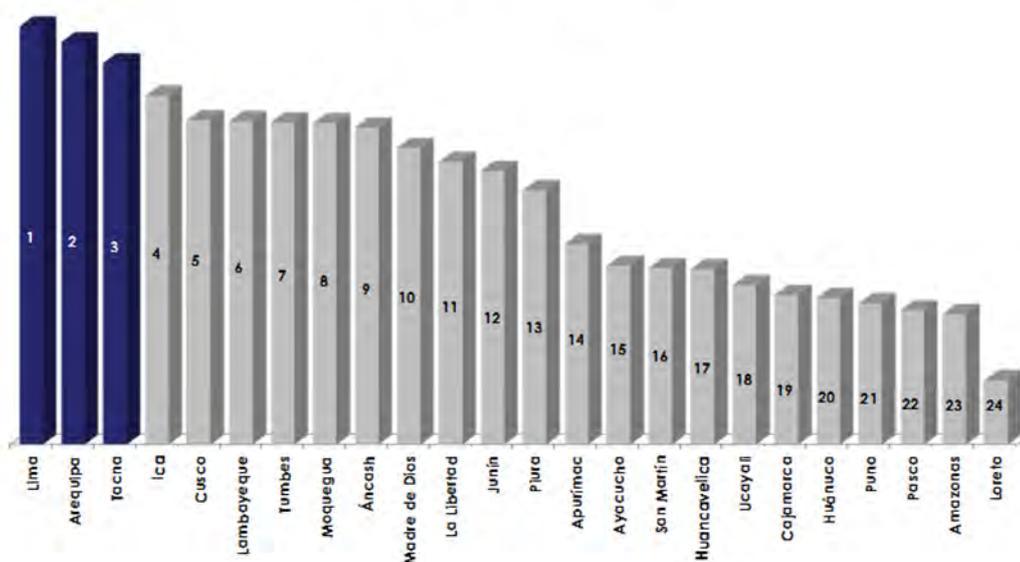


Figura 13. Comparativa entre Regiones del Pilar Infraestructura.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

Salud

(puesto entre 24 regiones)

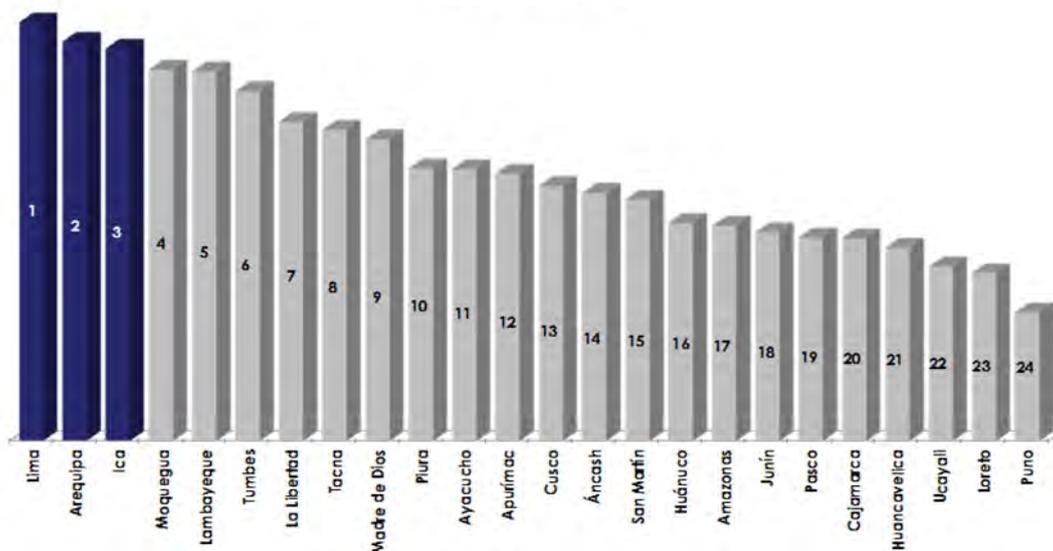


Figura 14. Comparativa entre Regiones del Pilar Salud.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

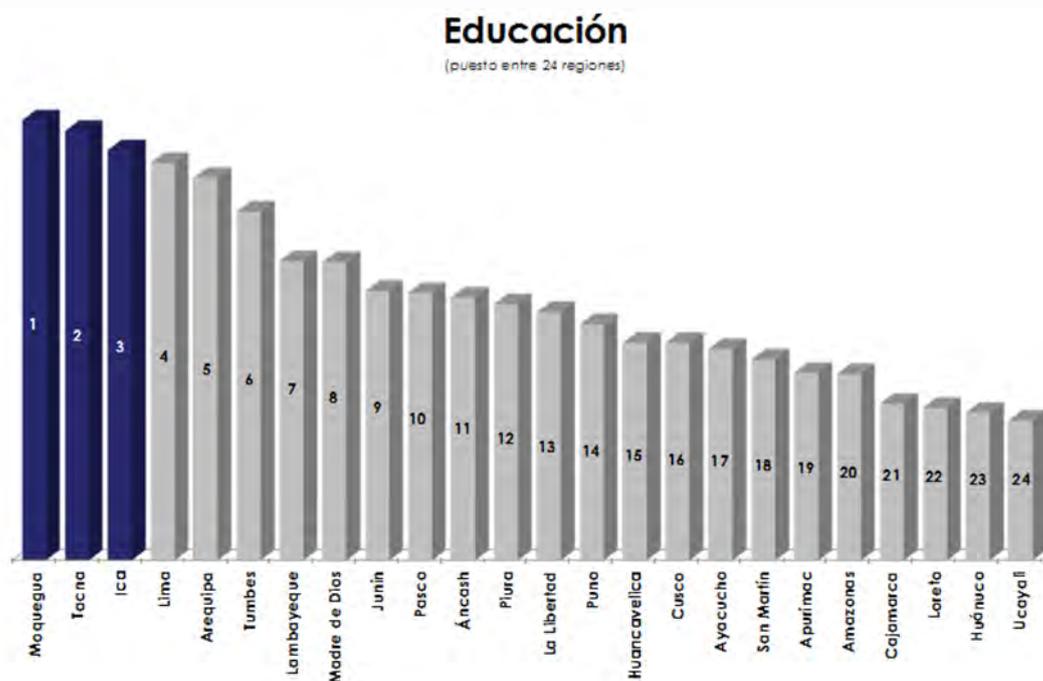


Figura 15. Comparativa entre Regiones del Pilar Educación. Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

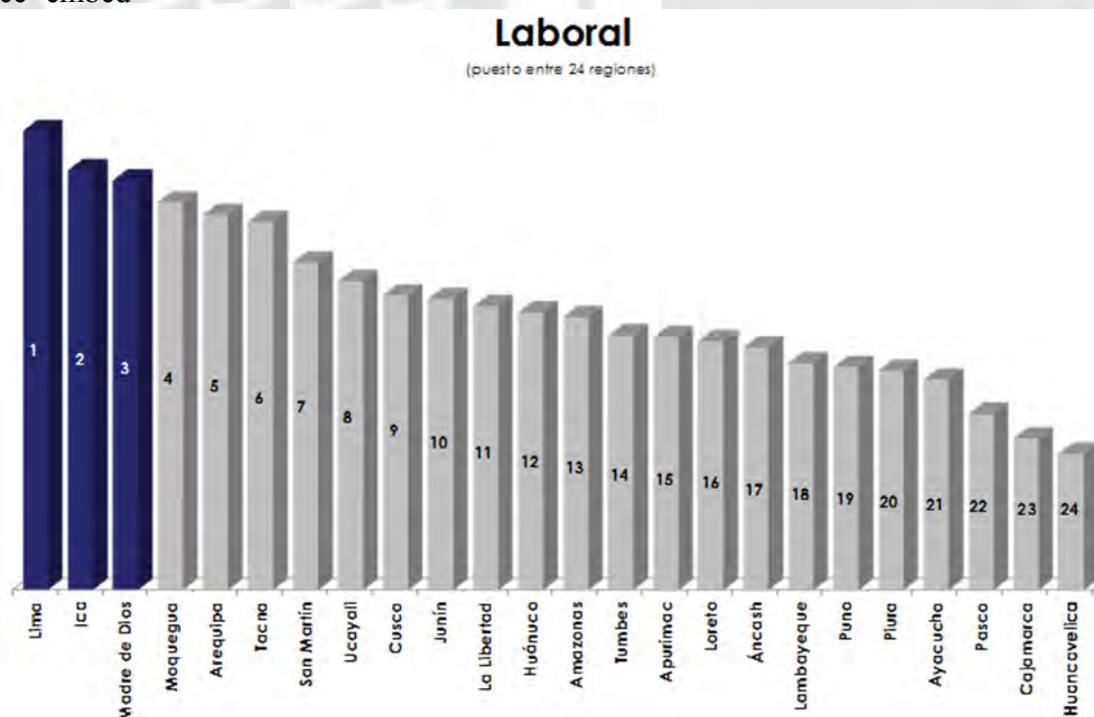


Figura 16. Comparativa entre Regiones del Pilar Laboral. Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

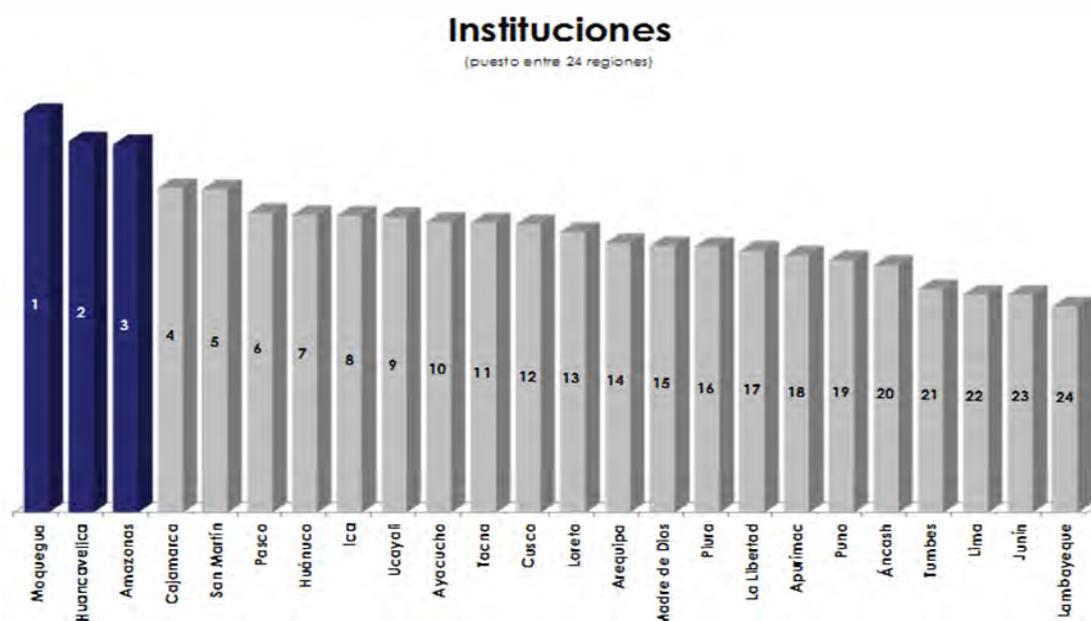


Figura 17. Comparativa entre Regiones del Pilar Instituciones. Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/259816531?extension=pdf&from=embed&source=embed

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ayacucho.

Se ha realizado un análisis competitivo de la región utilizando el modelo de Diamante de Porter en el que se evalúan cuatro principios determinantes de la ventaja competitiva: a) Condiciones de los factores, b) Sectores afines y auxiliares, c) Condiciones de la demanda, y d) Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. Con este análisis se puede identificar cómo estos elementos interactúan en la región para crear o frenar la generación de competitividad. El Diamante de Porter de la región se muestra en la Figura 18.

9.2.1. Condiciones de los factores

Es importante dentro del análisis de la competitividad de la región, el evaluar el acceso eficiente a los recursos e insumos de alta calidad. Porter (2013) consideró los siguientes recursos para la evaluación: a) recursos humanos, b) disponibilidad del capital para inversiones, c) infraestructura adecuada y d) recursos naturales.

La tercera parte de la población de Ayacucho se encuentra en edad joven (entre 15 y 29 años) sin embargo su capacitación y educación inadecuada limita de manera significativa el desarrollo de la región. Para subsanar este punto, el presente plan estratégico señala estrategias que se orientarán a fortalecer la educación desde la infancia. En lo relativo a inversiones, a pesar de que la región cuenta con el presupuesto para la generación de obras mantiene problemas de delincuencia y narcoterrorismo que influyen negativamente en las intenciones de inversión privada en la región haciendo de este punto una debilidad para el desarrollo competitivo.

Otro punto a revisar es el caso de la infraestructura de la región, ya que ésta cuenta con serias limitaciones en vías de comunicación (sobre todo en la ausencia de pavimentación de la red departamental y vecinal), cuenta con un aeropuerto en la provincia de Huamanga y dos aeródromos, los cuales no están adecuadamente interconectados por vía terrestre. En la actualidad la región Ayacucho cuenta con seis carreteras pertenecientes a la red nacional, lo cual permite la exportación de su producción de manera limitada.

La región cuenta con gran variedad de recursos naturales debido al clima que posee. En los valles interandinos, el clima es frío boreal seco, mientras que en la zona selvática es tropical, además cuenta con diversos valles originados por los ríos Apurímac, Pampamarca, Sondondo, Lucanas y Pampas. La región posee gran variedad de pisos ecológicos favoreciendo la variedad de productos agrícolas que se pueden desarrollar y explotar, sin embargo la región enfrenta problemas de calidad, erosión, deforestación y degradación de sus tierras lo que está afectando la calidad de sus productos, por lo cual se sugieren acciones de conservación y cuidado del medio ambiente, como la utilización adecuada de técnicas de explotación sostenible que asegure la subsistencia de los recursos naturales.

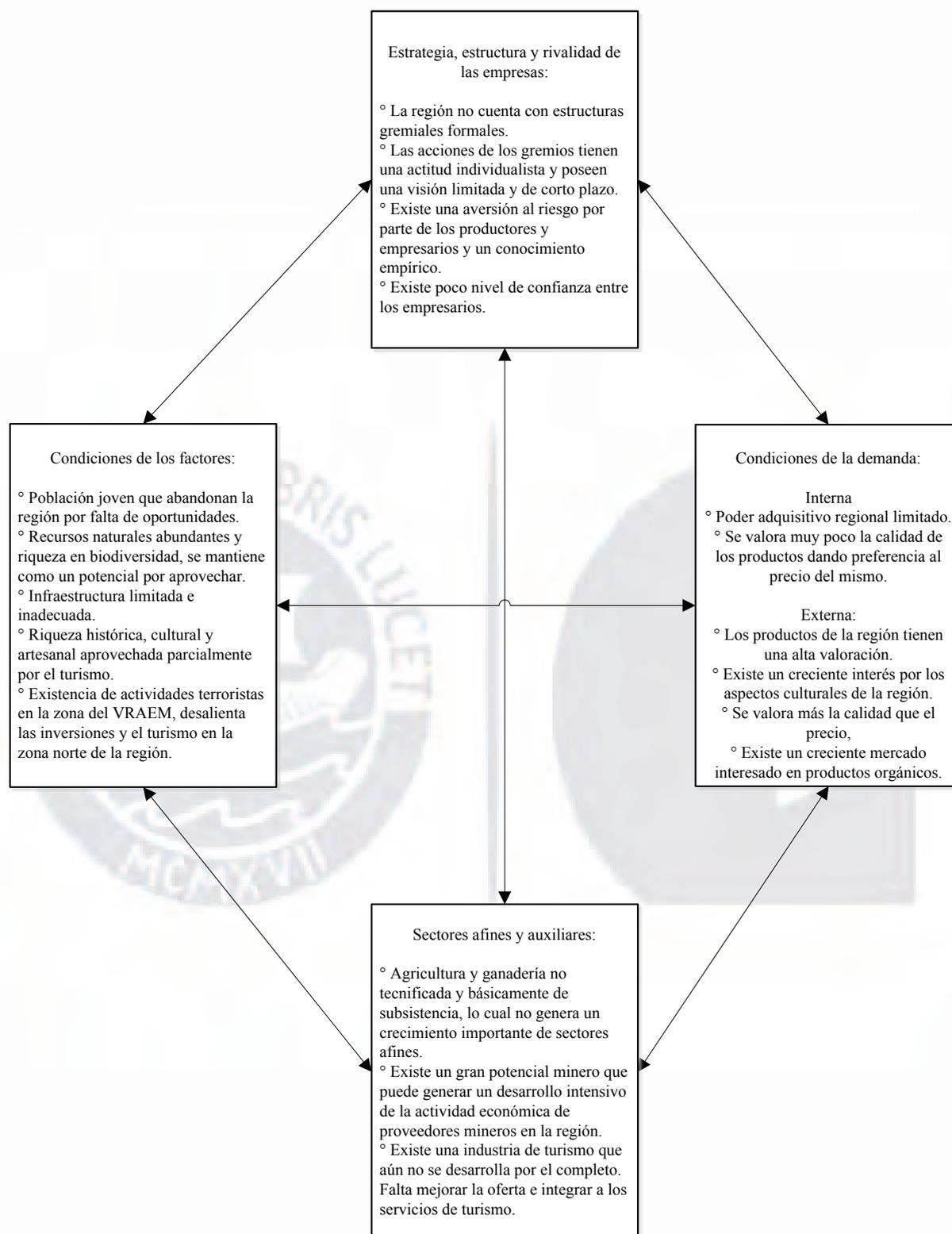


Figura 18. Modelo de Diamante de Ayacucho.

Adaptado de "The competitive advantage of nations: With a new introduction," por M.E. Porter, 1998a, p.72. New York, NY: The Free Press.

Tabla 33

Condiciones de los Factores

Condiciones de los Factores	
Factores	Valoración
Recursos Humanos	-
Disponibilidad de capital para inversiones	-
Infraestructura adecuada	--
Recursos Naturales	+/-

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2^a ed., México: Pearson.

9.2.2. Sectores afines y auxiliares

Dentro de la región se cuenta con agricultura y ganadería que aporta valor al crecimiento de Ayacucho, sin embargo éstas no son tecnificadas y se encuentran atomizadas debido a que los agricultores y ganaderos poseen parcelas de 2 hectáreas como máximo, con lo cual no pueden realizar tareas de producción en masa por el tamaño y los recursos existentes en sus tierras. Para enfrentar este problema se han planteado la creación de clústeres en los cuales se pueda tecnificar y poner en marcha proyectos de explotación de los productos de manera masiva. Los clústeres futuros deberán de enfocarse no solamente en estos dos sectores sino deberán ser extensivos sobre todo a actividades del sector secundario y terciario.

En el caso de la minería, Ayacucho tiene un alto potencial de explotación: Por ejemplo en lo relativo al oro, éste tiene reservas probables identificadas de S/ 24 MM; de igual manera la región también es rica en plata, zinc y cobre. Ésta actividad no se encuentra extendida en la región, debido en gran parte al incremento de los conflictos sociales originados por la negativa de explotación de las comunidades aledañas a los proyectos mineros. Existen pocos proyectos de minería formal en curso, uno de ellos es el de Catalina Huanca (mencionado en el capítulo uno), el cual genera gran cantidad de requerimientos a empresas proveedoras de la zona y a proveedores en Lima, generando a su vez una mayor

exigencia y desempeño de estos proveedores (ya que la minería formal cumple con muchas regulaciones y exigencias que también sus proveedores se ven obligados a cumplir), lo cual permite dinamizar la economía; sin embargo la gran cantidad de minería informal por su parte no permite elevar los niveles de exigencia para esta industria de manera definitiva.

Por el lado del turismo, la principal fecha de afluencia turística se da durante la semana santa, si bien en el resto del año se ha incrementado la visita de turistas a la región, ésta aún no es significativa debido en parte a la actividad narcoterrorista en el sector norte de la región y la dificultad para poder movilizarse a los atractivos turísticos. Sin embargo existe un alto potencial de desarrollo de industrias relacionadas para el turismo. La Tabla 34 indica la presencia de sectores afines y auxiliares por actividad industrial.

En lo correspondiente a la manufactura, el comercio y los servicios, en la región Ayacucho se cuenta con empresas en su mayoría del tipo micro empresa y pequeña empresa, se evidencia una falta de agrupaciones comerciales y un desarrollo lento de estos sectores. No se cuenta hasta el momento con clústeres ni tampoco con la presencia de parques industriales, la estrategia para dinamizar este sector será el desarrollo de mercados y de productos relacionados a los actuales productos primarios pero que entreguen un mayor valor agregado.

Tabla 34

Sectores Afines y Auxiliares

Sectores Afines y Auxiliares	
Sectores	Valoración
Agricultura	-
Ganadería	-
Manufactura	-
Minería	+
Turismo	+/-

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

9.2.3. Condiciones de la demanda

Con respecto a la demanda local, se observa poco poder adquisitivo de la mayoría de la población (aún existen altos índices de pobreza en la región), por lo cual la decisión de compra de productos y servicios se encuentra enfocada en el precio y no en la calidad del producto o servicio, El tamaño del mercado es limitado originando la saturación del mismo y desalentando la creación de nuevas actividades económicas en la región.

En el caso de la demanda externa, la exigencia de calidad en los productos y servicios es elevada. En el caso del turismo se ha generado un interés por la riqueza cultural y el patrimonio histórico de la región lo que hace de Ayacucho un destino atractivo para los visitantes al país; sin embargo no hay una promoción adecuada de la riqueza histórica lo que no permite poder atraer una mayor cantidad de turistas. Para superar estos problemas se han planteado estrategias de promoción del turismo y unificación con el corredor turístico sur acompañando a la región Cusco.

En cuanto al sector agropecuario se ha incrementado de manera notoria la demanda de productos naturales, con un potencial de ventas beneficioso para la región que debe ser aprovechado considerando los requerimientos técnicos y de calidad que se exigen en los mercados internacionales, esta demanda proviene de los productos como la quinua, el café y el cacao y en el caso de la demanda interna de productos como la papa y el maíz amiláceo. Los factores que condicionan la demanda para la región se resumen en la Tabla 35.

9.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La región cuenta con grupos económicos pequeños, enfocados en la agricultura, ganadería y turismo. Estos productores no cuentan con una estructura formal ni organizada, sus acciones se dan con una actitud individualista y de provecho propio, tienen rechazo al riesgo por lo que su estilo de dirección está enfocada en el respeto a las tradiciones, poseen conocimientos empíricos, no cuentan con cadenas de producción articuladas. Esta industria se

basa en pequeños productores sin visión estratégica, sin un gran nivel de competitividad y con poca confianza entre ellos.

Tabla 35

Condiciones de la Demanda

Demanda Local	
Factores	Valoración
Poder adquisitivo regional	-
Valoración de calidad	-
Valoración de precio	++
Tamaño del mercado	-
Demanda Externa	
Factores	Valoración
Valoración de calidad	++
Valoración de precio	--
Tamaño del mercado	+
Interés por la cultura de la región	+
Interés por productos naturales	+

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2^a ed., México: Pearson.

Para poder competir de manera saludable se sugiere diseñar conjuntamente con estos productores y empresas estrategias de generación de clústeres, en donde se pueden aprovechar las sinergias existentes y que aún no han sido explotadas para poder llegar al nivel necesario de competitividad regional. A su vez se han definido estrategias de capacitación y tecnificación para eliminar los conocimientos empíricos y poder realizar actividades económicas eficientes y productivas. Como se puede apreciar este punto depende completamente del interés de los productores y demás actores de la economía regional, sin su participación la implementación estratégica y las inversiones en tecnologías e infraestructura no serán efectivas (ver Tabla 36).

Tabla 36

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Factores	Valoración
Estructuras gremiales formales	-
Actitud individualista	-
Visión estratégica y de largo plazo	--
Rechazo al riesgo	-
Conocimiento empírico	-
Relaciones de confianza entre los empresarios	-

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ayacucho

La región cuenta actualmente con una infraestructura inadecuada, una industria incipiente y poca inversión en tecnología, lo cual hace difícil la generación de clústeres. Se ha de mencionar que en el país no se cuenta con clústeres desarrollados en la extensión del concepto sino con agrupaciones de empresarios que mantienen fuertes lazos comerciales pero en donde no existe una cooperación real a nivel técnico ni estratégico (las agrupaciones comerciales en Gamarra o las empresas metalmecánicas en los distritos del cono norte, no llegan a ser verdaderos clústeres por los motivos anteriormente señalados). En el país sin embargo, el sector minero es uno de los sectores que tiene las mejores condiciones para forma clústeres, siguiendo el ejemplo de los clústeres mineros de Australia y de Chile; sin embargo ello conllevaría un planteamiento estratégico sectorial diferente.

En la región Ayacucho algunos de los más importantes sectores productivos se encuentran zonificados geográficamente dentro de sus 11 provincias, esta conglomeración de sectores productivos puede ser la fuente de posibles iniciativas de clústeres en el futuro, A continuación se señalan los más relevantes:

- Sector agrícola, en el que destacan las provincias de Huamanga con la mayor producción de quinua, papa y maíz choclo; La Mar y Huanta con producción de café y cacao.
- Sector pecuario, en el que destacan las provincias de Lucanas, Cangallo y Huamanga; con producción de carne de vacuno, leche de vacuno y carne de ovino.
- Sector minero, en el que destacan las provincias de Parinacochas, Páucar del Sara Sara, Sucre y Lucanas, con producción de oro, plata, zinc y plomo.

Dentro del planteamiento de mejoras en vías de comunicación, los corredores económicos podrían contribuir a la generación de futuras agrupaciones económicas, al conectar mejor a proveedores y clientes. Estos corredores son los siguientes:

- Pisco-Ayacucho-valle del río Apurímac y Ene: Este corredor permite la integración económica de Ica y Ayacucho logrando una salida al Océano Pacífico. Con este corredor se puede transportar fuera de la región los productos de las provincias de La Mar y Huamanga.
- Nazca-Puquio-Abancay: Este corredor económico generado por la carretera Interoceánica une las regiones de Ica, Apurímac y Ayacucho con el sector sur de la región Ayacucho comprendida por Lucanas, Parinacochas y Páucar del Sara Sara permitiendo la salida de sus productos a las regiones de Ica y Apurímac e inclusive al Océano Pacífico y al océano Atlántico. Este corredor permite el comercio de las fibras de alpaca y vicuña que se desarrollan en la zona sur de la región.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A continuación se mencionan los principales aspectos estratégicos que afectarían a los potenciales clústeres:

- **Infraestructura deficiente:** Las vías de comunicación de los potenciales clústeres son insuficientes y se encuentran en malas condiciones haciéndolas peligrosas para el transporte de carga lo que no permite el desarrollo de las zonas ni el transporte de la producción a sus principales mercados de manera eficiente.
- **Falta de desarrollo tecnológico:** La mano de obra no ha sido desarrollada técnicamente, esto no permite aprovechar de manera eficiente los recursos de la región. Existe poca inversión en investigación y desarrollo dentro de la región por lo que sus industrias se encuentran en estado incipiente.
- **Falta de certificaciones y control de calidad** en la mayoría de sus productos.
- **No existe preocupación por la calidad** en la región, el enfoque hacia el precio hace poco atractiva la producción para el mercado externo.
- **Narcotráfico y terrorismo:** La zona del VRAEM aún se encuentra en conflicto por la presencia de grupos narcoterroristas y las plantaciones de hoja de coca ilegales haciendo que se desaprovechen zonas de alta capacidad de producción de café y cacao de alta calidad, perjudicando así al desarrollo económico de la región.

9.5. Conclusiones

La región Ayacucho cuenta con fortalezas asociadas principalmente a su capacidad productiva agropecuaria, a sus condiciones favorables geográficas y climáticas, a su riqueza minera y a su pasado cultural que la convierte en un destino turístico interesante, sin embargo adolece aún de condiciones estructurales que apoyen su crecimiento y desarrollo económico y social; dentro de estas debilidades podemos mencionar al componente de infraestructura: La conectividad y desarrollo de las carreteras de la región debe de ser una prioridad en la agenda del gobierno regional en los próximos 10 años, ya que de esta manera se reducirían los costos logísticos y se alcanzaría una mayor fluidez en el comercio. De igual forma, se ha de mencionar que la economía de la región se ha encontrado hasta el momento sostenida por

actividades principalmente primarias, por lo cual no se ha dado el impulso necesario para la creación de empresas que aporten mayor valor agregado en los productos y servicios; ello también deberá de ser un punto a tratar, como lo demuestran las estrategias propuestas en el presente plan estratégico.

Otros factores importantes que también se han de mejorar para elevar la competitividad de la región son los pilares Educación, Laboral y Entorno Económico, éstos ampliamente relacionados y cuya relación se sustenta a través de un círculo virtuoso, ya que al elevar la educación y la formación de la fuerza laboral se logra generar un mayor impulso a la economía, lo cual recae nuevamente en mayores inversiones, mayor capital y desarrollo para la región. Si bien los indicadores de INCORE 2015 evidencian mejoras en los pilares Instituciones y Salud en comparación al año pasado y en contraste con otras regiones, se ha de señalar que aún se tiene mucho que mejorar en estos aspectos a nivel nacional y regional. En los próximos 10 años la región deberá de luchar intensamente contra la corrupción y apostar por la capacitación de sus profesionales y la mejora de los procesos de una manera integral a lo largo de todos sus sectores.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La Matriz del Plan Estratégico Integral (PEI) resume el planteamiento estratégico de la región. Permite tener una visión integral de las etapas de formulación, implementación, evaluación y control estratégico, relacionando al mismo tiempo a todos los componentes del proceso estratégico, enfatizando su interrelación. El PEI es presentado en la Tabla 37.

10.2. Conclusiones Finales

Al finalizar el proceso estratégico y luego de revisar los aspectos clave de la competitividad de la región se han elaborado las siguientes conclusiones:

- Uno de los principales retos que enfrentará la región Ayacucho en los próximos 10 años será el de reorientar su mecanismo de desarrollo económico, para dejar de contar con principalmente industrias extractivas y llegar a ser una región que base una gran parte de su economía en el sector secundario y terciario.
- El uso de estrategias intensivas será el centro de las medidas a tomar por la región, con el objetivo de lograr una mayor captación del mercado en todos sus sectores y mejorar el rendimiento de sus productos. De igual forma la región deberá de utilizar sus capacidades y fortalezas para generar estrategias de diversificación concéntrica, lo cual permitirá generar productos relacionados para aprovechar una potencial demanda de sus clientes actuales por productos sofisticados y de valor agregado. Se adicionarán a estas estrategias centrales principalmente estrategias internas y de integración vertical hacia atrás.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de Ayacucho

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo									Principios Cardinales		
		• OLP1:	• OLP2:	• OLP3:	• OLP4:	• OLP5:	• OLP6:	• OLP7:	• OLP8:	• OLP9:	1. Influencia de terceras partes.	2. Lazos pasados y presentes.	
		Pobreza: Al 2025, disminuir el número de habitantes pobres de la región de 323,000 a 160,000.	Educación: Al 2025, Elevar el número de jóvenes de 17 a 24 años que acceden a una educación superior de 22,000 a 66,000.	Esperanza de vida: Al 2025, aumentar la esperanza de vida de la región de 71 a 74 años.	Nivel de corrupción: Mejorar el índice de percepción de la corrupción en la región del 60% al 10% en 2025.	Economía: Al 2025, incrementar el valor agregado bruto de la región de S/. 5,000 MM a S/. 16,000 MM.	Turismo: Al 2025, posicionar a la región dentro de los ocho principales destinos turísticos del Perú, retirándola del grupo de los ocho últimos.	Empresas: Al 2025, incrementar el número de empresas con más de 10 trabajadores de 105 a 300.	Infraestructura: Al 2025, incrementar el índice de competitividad regional en infraestructura (según INCORE) de 3.6 a 7.5.	Medio Ambiente: Al 2025, incrementar el índice de desempeño de la región en medio ambiente (según el ranking del Ministerio del Ambiente) de 0.26 a 0.70.	3. Contrabalance de intereses.	4. Conservación de los enemigos.	
Estrategias											Políticas		
E1	FO1	Convertir a la región Ayacucho en el centro del comercio agropecuario, artesanal y textil de la macro región sur.	X	---	---	---	X	---	X	---	---	P1 - P8	<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación: Desarrollar nuevas tecnologías que le permitan mejorar la calidad de sus bienes o servicios provenientes de sus actividades productivas. • Honestidad: Desarrollar todas sus actividades dentro de lo legal y moralmente correcto en lo político, social, ambiental y comercial. • Responsabilidad: En el desarrollo de sus actividades productivas, las cuales deben estar alineadas con las políticas de responsabilidad social, desarrollo sostenible y cuidado al medio ambiente. • Compromiso: Toda la región de Ayacucho debe cumplir plenamente el plan estratégico planteado. • Respeto: El gobierno regional y todos sus grupos de interés deben convivir de forma armónica aceptando su diversidad cultural e ideológica.
E2	FO2	Desarrollar canales, vías de irrigación, proyectos de riego tecnificado y de aprovechamiento del recurso hídrico para el desarrollo y mejoramiento de la actividad agropecuaria y minera.	---	---	---	---	X	---	---	X	---	P1 - P6	
E3	FO3	Convertir a la región Ayacucho en el centro de la moda ecológica del país, utilizando su pasado cultural, su herencia artística y la alta calidad de su fibra de alpaca y vicuña.	X	X	---	---	X	---	X	---	---	P1 - P8	
E4	FO4	Incrementar la producción de electricidad, mediante la construcción de centrales hidroeléctricas que generen energía para el consumo interno y la venta a otras regiones.	---	---	---	---	X	---	---	X	---	P1 - P5	
E5	FO5	Incrementar la formalización de empresas mineras en la región (en especial la explotación de oro, plata, zinc, plomo y cobre).	X	---	---	---	X	---	X	X	---	P1 - P5	
E6	DO1	Incrementar la calidad y variedad de los productos de la región.	---	---	---	---	X	---	X	---	---	P1 - P8	
E7	DO2	Generar políticas que faciliten el flujo de turistas desde Cusco, Arequipa y Puno a Ayacucho, privilegiando el turismo histórico y gastronómico.	X	---	---	---	---	X	X	X	---	P1 - P7	
E8	DO3	Desarrollar la manufactura, el comercio y los servicios asociados a cada sector de la región.	X	---	---	---	X	---	X	---	---	P1 - P8	
E9	DO4	Desarrollar clústeres comerciales e industriales que vuelvan a la región más competitiva en el rubro agropecuario, gastronómico, turístico, textil y minero entre otros.	X	---	---	---	X	---	X	X	---	P1 - P8	
E10	DO5	Elevar la calidad de la enseñanza y capacitar a la mano de obra joven para incrementar su productividad.	X	X	---	---	X	---	---	---	---	P1 - P5	
E11	DO6	Desarrollar y mejorar el sistema de salud de la región.	---	---	X	---	---	---	---	X	---	P1 - P7	
E12	DO7	Implementar una planta distribuidora de gas en la región aprovechando el paso del gasoducto del sur para mejorar el suministro energético en la región.	X	---	---	---	X	---	---	X	---	P1 - P8	
E13	DO8	Incrementar el uso de internet de alta velocidad (en especial en centros educativos y hogares).	X	X	---	---	X	X	X	---	---	P1 - P6	
E14	DO9	Incrementar el número de proyectos de presupuesto participativo ejecutados.	X	---	---	---	X	---	---	---	---	P1 - P6	
E17	DO12	Generar políticas que incentiven la formalización y la creación de empresas.	X	---	---	---	X	X	X	---	---	P1 - P7	
E19	DO14	Aumentar el número de carreteras pavimentadas y el número de vías de interconexión dentro de la macro región sur y centro.	---	---	---	---	X	---	---	X	---	P1 - P4	
E20	DO15	Construir aeródromos en las ciudades principales de la región para incrementar el nivel de comunicación.	---	---	---	---	---	X	---	X	---	P1 - P6	
E21	FA1	Desarrollar y reforzar las relaciones entre las empresas mineras y las comunidades de la región.	---	X	X	---	---	---	---	---	---	P1 - P5	
E22	FA2	Desarrollar estudios para incrementar la resistencia de los sembríos de la región.	---	X	---	---	X	---	---	---	---	P1 - P5	
E24	FA4	Generar centros de investigación tecnológica en productos agropecuarios y desarrollar programas de cooperación técnica con sembradores y ganaderos.	X	---	---	---	X	---	---	X	---	P1 - P5	
E25	DA1	Implementar acciones de recuperación de las áreas naturales dañadas por el narcotráfico, la minería, la deforestación y la falta de conciencia ecológica de la población.	---	---	---	---	---	---	---	---	X	P1 - P7	
E26	DA2	Masificar las plantaciones alternativas a la hoja de coca.	X	---	---	---	X	---	---	---	X	P1 - P7	
E27	DA3	Generar programas de intercambio tecnológico entre los centros de investigación y las empresas (por ejemplo utilización industrial de la papa nativa y la utilización de las fibras de vicuñas y alpacas).	---	X	---	---	X	---	X	---	---	P1 - P5	
E29		Desarrollar y mejorar las actividades de comunicación entre las instituciones del ámbito regional y local, con el objetivo de mejorar la coherencia en la ejecución de sus acciones, logrando integrar esfuerzos y evitar contradicciones.	---	X	X	X	---	---	X	X	X	P1 - P6	
E31		Participar en ferias nacionales e internacionales que permita dar a conocer el potencial nacional y atraer nuevas inversiones.	X	---	---	---	X	X	X	---	---	P1 - P4	
E32		Desarrollar programas turísticos que den a conocer las atracciones y destinos turísticos menos visitados de Ayacucho (fuera de semana santa).	X	---	---	---	X	X	X	---	---	P1 - P6	

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de Ayacucho (continuación)

Tablero de Control:	Objetivos de Largo Plazo									Tablero de Control:	Código de Ética:
	• OLP1:	• OLP2:	• OLP3:	• OLP4:	• OLP5:	• OLP6:	• OLP7:	• OLP8:	• OLP9:		
1 Perspectiva financiera. 2 Perspectiva de los clientes. 3 Perspectiva de los procesos internos. 4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno.	Pobreza: Al 2025, disminuir el número de habitantes pobres de la región de 323,000 a 160,000.	Educación: Al 2025, Elevar el número de jóvenes de 17 a 24 años que acceden a una educación superior de 22,000 a 66,000.	Esperanza de vida: Al 2025, aumentar la esperanza de vida de la región de 71 a 74 años.	Nivel de corrupción: Mejorar el índice de percepción de la corrupción en la región del 60% al 10% en 2025.	Economía: Al 2025, incrementar el valor agregado bruto de la región de S/. 5,000 MM a S/. 16,000 MM.	Turismo: Al 2025, posicionar a la región dentro de los ocho principales destinos turísticos del Perú, retirándola del grupo de los ocho últimos.	Empresas: Al 2025, incrementar el número de empresas con más de 10 trabajadores de 105 a 300.	Infraestructura: Al 2025, incrementar el índice de competitividad regional en infraestructura (según INCORE) de 3.6 a 7.5.	Medio Ambiente: Al 2025, incrementar el índice de desempeño de la región en medio ambiente (según el ranking del Ministerio del Ambiente) de 0.26 a 0.70.	1 Perspectiva financiera. 2 Perspectiva de los clientes. 3 Perspectiva de los procesos internos. 4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser eficaces y eficientes en la aplicación de los procesos, considerando todos los niveles de importancia para los intereses de la región. • Administración justa de los recursos asignados y recaudados, teniendo como principal interés los proyectos que se consideran estratégicos para la región. • Aplicación justa de las leyes y participación activa en el mejoramiento de los pilares de competitividad de la región. • Gestión transparente: Mantener la transparencia con toda la región de los acuerdos y decisiones que se tomen. • Promover la participación de la población. • Respeto de las leyes y promover el cambio de aquellas que no favorezcan los intereses de la región de acuerdo al plan estratégico. • Trabajo en equipo con confianza, tolerancia, integración y respeto con el resto de miembros que conforman las instituciones, considerando siempre el desarrollo profesional y personal de los miembros.
	OCP 1.1: Aumentar el nivel de ingresos por trabajo de S/. 750 soles a S/. 1,250 al 2024.	OCP 2.1: Disminuir al 2020, la tasa de analfabetismo para jóvenes de 15 años a más, de 14% a 7% en la población pobre de la región y de 4.5% a 0% en la población no pobre.	OCP 3.1: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad neonatal (dentro de las primeras cuatro semanas de vida) de 15 por cada 1000 nacidos vivos a 10.	OCP 4.1: Al 2025, capacitar de manera anual a 500 empleados públicos de la región en cursos de ética y valores.	OCP 5.1: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector agricultura de S/. 750 MM constantes al 2007 a S/. 1,100 MM.	OCP 6.1: Al 2022, incrementar el número de turistas que visitan la región de 307,000 a 800,000.	OCP 7.1: Aumentar el promedio móvil de la variación anual de creación de empleo de 3.4% a 6%, al 2022.	OCP 8.1: Aumentar al 2022, la cobertura de electricidad de 85.4% a 90% (% de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública).	OCP 9.1: Al 2023, reducir la producción de residuos sólidos de 82,000 a 62,000 toneladas anuales.		
	OCP 1.2: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada de 30% a 50% al 2021.	OCP 2.2: Disminuir al 2020, el número de niños de 6 a 11 años que no acceden a educación primaria de 4,500 a 2,500.	OCP 3.2: Al 2022, reducir la tasa de mortalidad infantil (dentro del primer año de vida) de 23 por cada 1000 nacidos vivos a 15.	OCP 4.2: Al 2025, implementar 10 proyectos anuales de mejora y automatización de procesos para optimizar la gestión pública y disminuir el riesgo de actos de corrupción.	OCP 5.2: Incrementar la producción conjunta de cacao y café en 3,000 toneladas anuales y la producción total de papa en 100,000 toneladas, hasta el 2020.	OCP 6.2: Incrementar la permanencia promedio del turista de 1.5 días a tres días, al 2022.	OCP 7.2: Aumentar al 2020, la productividad media del trabajo (Producto bruto interno corriente en nuevos soles / PEA Ocupada) de 18,000 a 40,000.	OCP 8.2: Aumentar al 2022, la cobertura de desagüe de 47% a 70% (% de hogares con red pública de alcantarillado).	OCP 9.2: Al 2023, incrementar la superficie reforestada de 70,000 a 120,000 hectáreas.		
	OCP 1.3: Disminuir el porcentaje de la PEA ocupada en empleo informal del 88% al 78% al 2023.	OCP 2.3: Al 2020, disminuir el número de niños de 12 a 16 años que no acceden a ningún tipo de educación de 5000 a 2500.	OCP 3.3: Incrementar el número de personas con acceso a algún tipo de seguro de 81% a 90% para el 2020.		OCP 5.3: Brindar cada año asesoría técnica a 250 agricultores y 250 ganaderos en procesos de mejora continua y nuevas tecnologías productivas, hasta el 2025.	OCP 6.3: Al 2025, construir un completo circuito turístico intermodal en Ayacucho.	OCP 7.3: Incrementar el porcentaje de la PEA ocupada con educación superior de 19% a 40% al 2022.	OCP 8.3: Aumentar al 2020, la cobertura de hogares con Internet de 4.9% al 20% y en las escuelas primarias y secundarias del 18.2% al 40%.	OCP 9.3: Al 2023, incrementar la reutilización de aguas residuales tratadas con fines de riego de 5% a 20%.		
	OCP 1.4: Disminuir el porcentaje de la PEA juvenil desempleada de 11% a 8% al 2020.	OCP 2.4: Capacitar anualmente a 500 profesores de educación inicial, primaria, secundaria y superior de la región; hasta el 2025.	OCP 3.4: Al 2025, construir tres hospitales especializados en la región (en las provincias de Huamanga, Victor Fajardo y Lucanas).		OCP 5.4: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector comercio de S/. 500 MM constantes al 2007 a S/. 900 MM.	OCP 6.4: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de una estrella de 367 a 1200.	OCP 7.4: Al 2022, elevar la disponibilidad del sistema financiero de 114 a 220 oficinas, cajeros y agentes bancarios por cada 100,000 habitantes.	OCP 8.4: Al 2022, incrementar el número de entradas y salidas aéreas por cada 1000 habitantes de 111 a 700.	OCP 9.4: Al 2023, aumentar el número de hectáreas naturales protegidas de 13,000 a 90,000.		
	OCP 1.5: Disminuir el número de denuncias por comisión de delitos por cada 1000 habitantes de 6.7 a 4.0 al 2022.	OCP 2.5: Al 2025, construir cada año 10 colegios, 3 centros de educación superior y realizar 10 proyectos anuales de mejora de equipamiento e infraestructura en colegios y centros de educación superior.	OCP 3.5: Incrementar hasta el 2025, el número de médicos de 6 a 10 por cada 10,000 habitantes.		OCP 5.5: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual del sector manufactura de S/. 420 MM constantes al 2007 a S/. 820 MM.	OCP 6.5: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de dos estrellas de 309 a 4500.	OCP 7.5: Al 2021, incrementar el acceso al crédito incrementando el % del número de deudores con respecto a la población total adulta de 15% a 35%.	OCP 8.5: Aumentar la densidad de la red nacional pavimentada de 73% a 100%, al 2018.			
	OCP 1.6: Convertir 10,000 hectáreas de coca ilegal en cultivos alternativos de forma anual, hasta el 2022.	OCP 2.6: Aumentar el rendimiento satisfactorio de los estudiantes de segundo grado de primaria en comprensión lectora de 35% a 50% y en matemáticas de 25% a 40%, al 2022.	OCP 3.6: Reducir al 2020 el % de niños menores a 5 años con desnutrición crónica (que tienen una longitud o talla menor a la esperada a su edad y sexo) de 22% a 7%.		OCP 5.6: Al 2020, elevar el valor agregado bruto anual de la actividad de restaurantes y hoteles de S/. 60 MM constantes al 2007 a S/. 180 MM.	OCP 6.6: Al 2025, incrementar el número de camas en hoteles de tres estrellas de 476 a 5500.		OCP 8.6: Al 2025, aumentar la longitud de la red departamental pavimentada de 400 Km. a 1200 Km.			
			OCP 3.7: Reducir el número de consultas externas por infecciones de vías respiratorias agudas (principal causa de morbilidad) de 240,000 a 180,000 al 2020.		OCP 5.7: Construir 4 parques industriales al 2024.			OCP 8.7: Incrementar el número de aeródromos de la región de 2 a 4 al 2024.			
	Recursos Proyectados a 10 años (todas las cifras se encuentran en nuevos soles): ° Recursos Ordinarios: 10,271,358,077. ° Recursos Directamente Recaudados: 113,204,364. ° Recursos Determinados: 615,437,559. Presupuesto Total para Ayacucho: 11,000,000,000. Calculados en base al valor aproximado del presupuesto asignado para la región Ayacucho en 2014 de 825,909,188										

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por. D'Alessio, F., 2012. 2ª ed., México: Pearson.

- Para que la región pueda lograr un mayor desarrollo en sus sectores económicos deberá también fortalecer sus capacidades internas, es por ello que el desarrollo social es una tarea imprescindible y que no puede esperar. Con respecto a ello en el presente plan estratégico se han formulado OLP, OCP y estrategias que buscan disminuir la pobreza y elevar la salud, la calidad de vida y la seguridad para los habitantes de la región.
- Un tercio de la población de Ayacucho se encuentra en edad joven (entre 15 y 29 años), sin embargo, ésta no ha recibido una educación de calidad que le permita desempeñar actividades que mejoren la economía de la región. Por lo tanto se deberán de tomar medidas concretas para elevar la educación de los niños y perfeccionar técnicamente a los jóvenes de la región.
- La región también cuenta con carencias en infraestructura y tecnología, que no permiten un desarrollo adecuado de los sectores, a esto se suma la nula actividad en investigación y desarrollo lo cual retrasa la creación de factores que generen ventaja competitiva. En el presente plan estratégico se señalan las principales inversiones en infraestructura requeridas para cumplir con los objetivos planteados.
- Para que la región pueda enfrentar los retos de desarrollo de los próximos 10 años deberá de reestructurar también su organización, dándole mayor autonomía a sus sectores para que estos puedan lograr cambios en sus procesos internos e implementar las estrategias de una manera más efectiva.
- El gobierno regional deberá de tomar con seriedad el problema de corrupción como el de violencia dentro de la región, para lo cual deberá desplegar acciones que reduzcan y prevengan estos hechos, brinden un ambiente de confianza a los inversionistas y permitan recuperar la confianza del poblador ayacuchano en sus autoridades.

- Uno de los ejes principales de generación de valor no explotado adecuadamente en la región es el sector turismo, con menos del 1% en aportación al VAB de la región, el sector turístico no ha logrado aprovechar el legado cultural, social e histórico de la región. Sin embargo este sector es uno de los que mayor potencial puede brindar al formar parte de una propuesta mayor e integrada con las otras regiones turísticas del corredor sur y de sus atracciones turísticas no promocionadas.
- El concepto de clúster no se ha podido desarrollar de forma completa en el país, es decir no se cuentan con verdaderos clústeres que generen una ventaja competitiva nacional o regional, sin embargo existen agrupaciones industriales que han dinamizado fuertemente a algunas actividades económicas (se ha mencionado en el presente plan estratégico el caso de la actividad económica en el emporio textil de Gamarra). En Ayacucho, el reto es aún mayor debido a que los gremios actúan de forma muy fraccionada; ello como respuesta a la actitud individualista de sus empresarios y de una visión de corto plazo. El desarrollo de próximos parques industriales en la región colaborará con el fortalecimiento de agrupaciones industriales y futuros clústeres.
- Los problemas asociados al cuidado ambiental y a la responsabilidad social han sido temas considerados como poco urgentes o de una modesta importancia para los diferentes actores de la región, motivo por el cual las acciones tomadas hasta el momento no han tenido la eficacia requerida. El gobierno regional deberá luchar en los próximos años por cambiar la percepción sobre estos temas y generar un mayor compromiso, así como una acción con mejores resultados.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación se señalan las recomendaciones obtenidas durante la elaboración del presente Plan Estratégico de la Región Ayacucho:

- La primera recomendación se basa en aplicar el presente plan estratégico, el cual ha sido elaborado a través de una aplicación metodológica de matrices y consideraciones que han permitido alinear las estrategias a los OCP.
- Actualmente la región Ayacucho cuenta en el primer trimestre del 2015 con un alto porcentaje de uso de su presupuesto asignado (alrededor del 30%) ello es un indicativo de que el uso presupuestal ha mejorado en la región, sin embargo el presupuesto debe de ser canalizado en obras de mayor impacto para los interés de la región a través de proyectos integrales y no de solo obras aisladas. La región Ayacucho debe de orientar sus inversiones a aquellos proyectos que se encuentren alineados al presente plan estratégico, de tal manera que se actué con coherencia en la etapa de implementación.
- La educación de los niños y jóvenes es un aspecto básico para el desarrollo de la región, pero no sólo basta con mejorar los niveles de educación y entrenamiento; la región Ayacucho debe ser también un lugar de atractivo laboral, de tal manera que se logre disminuir la emigración de la mano de obra calificada de la región.
- Los clústeres generan ventaja competitiva en las regiones, sin embargo su existencia requiere que la región muestre una capacidad competitiva sostenible y que además existan las condiciones para que se ejecute el dinamismo entre los organismos colaboradores y los propios empresarios. En una región en donde la actividad económica se concentra en la capital y en donde no existe la suficiente interconexión entre las provincias se ve difícil el desarrollo de clústeres. Por lo tanto, es fundamental trabajar previamente en un mejoramiento en las condiciones que faciliten su aparición.
- Es importante iniciar los procesos de cambio teniendo presente que una de las necesidades más urgentes es la de dotar a la región Ayacucho de un dinamismo

industrial y comercial, ya que las actividades primarias en donde la región ha mostrado fortaleza, no generan el diferencial de ingreso requerido.

- Se debe de priorizar la ejecución de estrategias en la región a través alianzas con otras organizaciones y cooperación con el sector privado. De tal manera que se encuentren sinergias que aceleren el desarrollo y el logro de los objetivos.

10.4. Futuro de Ayacucho

Las perspectivas de futuro de la región de Ayacucho pueden ser muy favorables si es que se aprovecha la coyuntura positiva del país y si se hace uso de las estrategias retenidas planteadas. El futuro de Ayacucho se presenta como favorable, debido a que muchas de sus fortalezas no se han explotado aún en su verdadera dimensión, sin embargo para lograr un desarrollo tangible y efectivo, la región deberá de asumir múltiples desafíos, lo que demandará un esfuerzo aún mayor considerando la situación actual en la que se encuentra. La región deberá de involucrar a todos sus grupos de interés y comprometerlos con la visión y sus objetivos al 2025.

Un aspecto fundamental que no debe de descuidarse es mantener una dotación presupuestal atractiva para los próximos 10 años, lo cual aunado a una aplicación adecuada de las estrategias planteadas puede incluso multiplicar el efecto deseado de las inversiones. El reto por lo tanto es convertir a una de las regiones más deprimidas del país en uno de los ejes más importantes de la economía peruana, en donde no solo Ayacucho destaque por su potencial para entregar productos primarios sino que haya logrado mecanismos para echar a andar una próspera industria manufacturera y de servicios que tenga el potencial de atender al mercado peruano y extranjero.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2014a). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014b). *Memoria 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015a). *Caracterización del Departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015c). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Mundial. (2015). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Censos Nacionales. (2007). *Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>
- Chung, B. (2012). *Producción de Aguas Servidas, Tratamiento y Uso en Perú*. Recuperado de http://www.ais.unwater.org/ais/pluginfile.php/378/mod_page/content/148/PERU.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2013). *Memoria Institucional 2013*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional>

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson.

Dirección Regional Agraria de Ayacucho. (2015a). *Producción Agrícola 2002-2013 Región Ayacucho*. Recuperado de <http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/producc%20agricola%202002%20-2013%20region%20ayacucho.pdf>

Dirección Regional Agraria de Ayacucho. (2015b). *Producción Pecuaria Regional 2002-2013*. Recuperado de <http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Pecuaria/region-ayacucho-provin-pecuario.pdf>

Dirección Regional de Industria de la Región de Ayacucho. (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_ayacucho.pdf

El Comercio. (2015a). *Destinan S/.15 millones para reconvertir cultivos de coca*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/vraem/destinan-s15-millones-reconvertir-cultivos-coca-noticia-1795914>

El Comercio. (2015b). *Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-noticia-1805807>

El Comercio. (2015). *Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos*. Recueprado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>

El Comercio. (2015). *Wilfredo Oscorima está de vacaciones según el consejo regional*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/ayacucho/wilfredo-oscorima-esta-vacaciones-segun-consejo-regional-noticia-1819386>

El Peruano. (2008). *Decreto Supremo No 007-2008-MINAM*. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_007-2008-minam.pdf

El Peruano. (2014). *Ordenanza Regional No 001-2015-CR/GRM*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/02/25/1204329-1.html>

El Peruano. (2015). *Ley de reforma de los artículos 191°, 194° Y 203° de la constitución*

política del Perú sobre denominación y no reelección inmediata de autoridades de los gobiernos regionales y de los alcaldes. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/03/10/1209275-1.html>

Estadística de la Calidad Educativa. (2015). *Tendencias*. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

Fondo Integración Comunitaria. (2015). *Catalina Huanca: Responsabilidad social más que un reto una obligación moral*. Recuperado de

http://www.fic.pe/noti_pdf/fundacion_revis02.pdf

Gestión. (2012). *Unas 25,000 personas se dedican a la minería ilegal en Ayacucho*.

Recuperado de <http://gestion.pe/2012/04/21/politica/unas-25000-personas-se-dedican-mineria-ilegal-ayacucho-2000915>

Gestión. (2015). *El Perú tiene 59 sectores industriales con potencial*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-59-sectores-industriales-potencial-2135975>

Gestión. (2015). *Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *Perú, segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-ocupo-segundo-lugar-emprendimiento-latinoamerica-2014-2214117>

Gobierno del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf>

Gobierno Regional Ayacucho. (2012). *Resolución Ejecutiva Regional N° 1290-2012-GR/PRES*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/transparencia/informacionPresupuestal/2013/pia_2013-1.pdf

Gobierno Regional de Ayacucho. (2013a). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013 – 2021*. Recuperado de http://elecciones.mesadeconcertacion.org.pe/static/download/5_PDRC_Ayacucho_2013-2021.pdf

Gobierno Regional de Ayacucho. (2013b). *Acuerdo de Consejo Regional N° 113-2013-GR/CR*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/consejoRegional/acuerdos/2013/ac_113_2013.pdf

Gobierno Regional de Ayacucho. (2014a). *Plan de Acción Ambiental de Ayacucho 2011 – 2021*. Recuperado de <http://181.65.172.167/siarayacucho/documentos/estrategia-plan-accion-ambiental-regional-ayacucho-2021>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2014b). *Política Ambiental Regional de Ayacucho*. Recuperado de <http://siar.regionayacucho.gob.pe/download/file/fid/44604>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2014c). *Resolución Ejecutiva Regional 0230-2014-GR/PRES*. Recuperado de

[http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/normasRegionales/resolucionEjecuti
vaRegional/2014/RER_230_2014.pdf](http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/normasRegionales/resolucionEjecuti
vaRegional/2014/RER_230_2014.pdf)

Gobierno Regional de Ayacucho. (2015). *Organigrama de la Región*. Recuperado de
<http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/organigrama.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013a). *11 de Julio. Día Mundial de la
Población*. Recuperado de
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/li
bro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/li
bro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013b). *Producto Bruto Interno Total y por
Habitante 1994-2013 (Valores a precios corrientes)*. Recuperado de
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_199
4-2013_2.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_199
4-2013_2.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Evolución de la Pobreza Monetaria
2009-2013*. Recuperado de
http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Sistema de Información Regional
para la Toma de Decisiones*. Recuperado de
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2014). *Ubicación y Clima*. Recuperado de
<http://www.inia.gob.pe/canaan/ubicacioncanaan>

Instituto Nacional de Salud. (s.f.). *Ayacucho - Situación Nutricional*. Recuperado de
http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/resu_sist_cena/AYACUCHO.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2015). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de
<http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015a). *Cierre del presupuesto de los gobiernos regionales para el año fiscal 2014. Distribución del gasto por ubicación geográfica*.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estadistic/documentos/2014/13EJECUCION_R.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015b). *Marco Macroeconomico Multianual 2015-2017*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3220%3Amarco-macroeconomico-multianual-2015-2017&catid=32%3Anovedades-de-politica-economica-y-social&Itemid=100694&lang=es.

Ministerio de Educación. (2015). *Estadística de la Calidad Educativa. Indicadores 2011-2015*. Obtenido de <http://www.escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>

Ministerio de Energía y Minas. (2015). *Participación Regional en la Cartera Estimada de Proyectos Mineros*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2015/CEP%2005-2015.pdf>

Ministerio de Producción. (2015). *Estadística Industrial Mensual*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/estadisticas/estadistica-industrial-mensual/mype-e-industria>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015a). *Relaciones Bilaterales Perú - República Popular China*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Relaciones-Bilaterales-Estados-Unidos.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2015b). *Acuerdos de Paz de Brasilia en 1998*.

Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Relaciones-Bilaterales-Republica-Ecuador.aspx>

Ministerio de Salud. (2012). *Estadística*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). *Sistema Integrado de Información Vial*.

Recuperado de http://sijv.mtc.gob.pe/renac_2015/RVD_DS012_2013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Intervenciones en la Red Vial Nacional*. Recuperado de

http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/vf_RVN_PERU_RTT_201504.pdf

Ministerio del Ambiente. (2008). *Decreto Supremo No 007-2008-MINAM*. Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_007-2008-minam.pdf

Ministerio del Ambiente. (2010). *Índice de Desempeño Ambiental Departamental 2008*.

Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/indice-desempeno-ambiental-departamental-2008>

Ministerio del Ambiente. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental. PLANAA – Perú 2011*

– 2021. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Ministerio del Ambiente. (2013). *Sistema de Información Ambiental Regional. Descargas de*

Aguas Residuales Domésticas sin Tratamiento. Recuperado de

<http://181.65.172.167/siarayacucho/estadisticas/indicadores-ambientales>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional*.

Recuperado de

http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/mapas/ListasAnps_25082015.pdf

Perú21. (2014). *La Haya: Cronología del diferendo marítimo entre Perú y Chile*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-cronologia-diferendo-maritimo-entre-peru-y-chile-2167526>

Porter M. (2013). *Ser Competitivo*. Madrid. España: Deusto 6ª ed.

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. (2015). *Gasto en Ciencia y Tecnología*.

Recuperado de

<http://db.ricyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,JM,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2012/GASTOUSD>

Sistema Iberoamericano de Información sobre el Agua. (2014). *Ficha básica*. Recuperado de <http://www.siagua.org/pais/Peru>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2013). *Informe Mensual de Exportaciones*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1013832982rad4E840.pdf>

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. (2008). *Diagnóstico Situacional de los Sistemas de Tratamiento de Aguas Residuales en la EPS del Perú y Propuestas de Solución*. Recuperado de

http://www.proagua.org.pe/files/de62b65581b727d66847f48aa52fbbfd/Libro_PTAR.pdf

World Travel Awards. (2014). *Perú es nominado nuevamente como el mejor destino culinario de Sudamérica*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/peru-nominado-nuevamente-como-mejor-destino-culinario-sudamerica-2179162>

Yale Center for Environment Law & Policy & Yale University & Center for International Earth Science Information Network. (2014). *2014 Environmental Performance Index*.

Full reporta and Analysis. Recuperado de
http://epi.yale.edu/files/2014_epi_report.pdf

