

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Provincia Huarochirí

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR

Samuel Teófilo Liendo Gutierrez

Areli Mendoza Canario

Ernesto Charles Palacín Quinto

Nilo Salim Salazar Vega

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, junio de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por guiarnos, brindarnos fortaleza, perseverancia, compañerismo y permitirnos compartir esta satisfacción y logro académico con nuestros familiares y amigos. A quienes agradecemos su apoyo para la consecución del logro de nuestros objetivos que parecía muy difícil y hoy es una realidad.

Jorge Benzaquén de la Casas, nuestro asesor, quién nos apoyó durante todo el desarrollo de nuestra tesis.

Todos nuestros profesores de CENTRUM, por todas sus enseñanzas y compartir sus experiencias de incalculable valor para nosotros.



Dedicatorias

A mi amada esposa Mariluz, a mis hijos Reysa, Brayan, Duvan, Mary y el pequeño Sebastián, por su incondicional apoyo, paciencia y su tiempo.

Samuel Liendo Gutiérrez

A mi adorada mamá Gudelia, a mis queridos tíos David, Valerio y Franklin por su infinito amor, apoyo, ejemplo de lucha y perseverancia para lograr mis sueños. A mi novio Diego por su apoyo incondicional.

Areli Mendoza Canario

A mi amada esposa Karin, a mis hijos Ian y Brisa, quienes son la razón de superarme cada día y a mis madres Delia y Fortunata por brindarme sus consejos y alentarme siempre.

Ernesto Palacín Quinto

A mis queridos padres por la formación que recibí desde niño, por su dedicación y amor. A mis hijos por ser la razón para mejorar cada día y enseñarles con el ejemplo.

Nilo Salazar Vega

Resumen Ejecutivo

Este planeamiento estratégico para la provincia de Huarochirí se ha desarrollado siguiendo la metodología propuesta por D'Alessio (2013) con el objetivo de crear un instrumento que promueva el desarrollo de la zona, indicando cuáles deben ser sus objetivos para el año 2026, y las estrategias para alcanzarlos. La provincia de Huarochirí, con 81,696 habitantes, está ubicada en el departamento de Lima, a sólo 74 km del Cercado de Lima, pero con una geografía andina, lo que hace difícil el acceso a todas las zonas de la provincia.

En relación con los objetivos del largo plazo, todos hacia el año 2026, se han desarrollado los siguientes: (a) el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán al menos un 30% de su costo total corresponderá a mano de obra o insumos añadidos, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales; (b) la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas; (c) el 100% de los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet; (d) todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica; y (e) Contar con tres sedes de universidades y/o institutos tecnológicos en la provincia de Huarochirí.

La manera de alcanzar estos objetivos es mediante la implementación de las siguientes estrategias: (a) desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura; (b) producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole; (c) crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia; (d) producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya ; (e) crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas; (f) desarrollar el mercado turístico de viajes de un día; (g) desarrollar los productos queseros empacados, (h) crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia; e (i) desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.

Abstract

This strategic plan has been developed for the province of Huarochiri using D'Alessio's (2013) methodology, with the aim of creating an instrument that promotes the development of the area, indicating what should be its targets for 2026, and strategies to achieve them. The province of Huarochiri, with 81.696 inhabitants, is located in the department of Lima, just 74 km from downtown Lima, but with an Andean geography, which makes it difficult to access all areas of the province.

In relation to the long term, all by the year 2026, the following objectives have been developed: (a) 40% of the products manufactured in the province will have at least 30% of their total cost shall hand or added inputs work as part of the added value from existing agricultural products; (B) the province of Huarochiri will receive 500,000 visitors or tourists; (C) 100% of districts in the province of Huarochiri will have access to the Internet; (D) all the inhabitants of the province of Huarochiri will have electricity; and (e) There will be three universities and/or technical institutes in the province of Huarochiri.

The way to achieve these objectives is by implementing the following strategies: (a) develop public investment procedures to improve and increment roads; (B) produce packed sauces from avocados; (C) create alliance with telephone and cellular companies to extend coverage to all municipalities in the province; (D) produce cherimoya's packaged concentrated; (E) create alliances with supermarkets and hypermarkets for the marketing of cheeses and agricultural products; (F) developing the tourism market day trips; (G) develop packaged cheese products, (h) create technological partnerships with higher education institutions to open offices in the province; and (i) develop new products based on native potatoes

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huarochirí	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2 Potencial nacional	11
3.1.3 Principios cardinales	16
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Huarochirí.....	18
3.2 Análisis Competitivo del País	18
3.2.1 Condiciones de los factores	19
3.2.2 Condiciones de la demanda	21
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	22
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	22

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Huarochirí.....	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	24
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	25
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	29
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	32
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	35
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	36
3.5 La Provincia de Huarochirí y sus Competidores	37
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	38
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	38
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	39
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	39
3.5.5 Rivalidad de los competidores	40
3.6 La Provincia de Huarochirí y sus Referentes.....	40
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	41
3.8 Conclusiones.....	42
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	43
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	43
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	43
4.1.2 Marketing y ventas (M)	45
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	47
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	49
4.1.5 Recursos humanos (H).....	51
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	52

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	52
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
4.3 Conclusiones	53
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huarochirí y Objetivos de Largo Plazo	55
5.1 Intereses de la Provincia de Huarochirí	55
5.2 Potencial de la Provincia de Huarochirí.....	56
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huarochirí	57
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	58
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	58
5.6 Conclusiones	60
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	61
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	61
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	64
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	66
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	68
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	69
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	70
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	71
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	71
6.9 Matriz de Ética (ME)	74
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	76
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	77
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	77
6.13 Conclusiones	77
Capítulo VII: Implementación Estratégica	81

7.1 Objetivos de Corto Plazo	81
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	84
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	84
7.4 Estructura de la Provincia de Huarochirí	87
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	88
7.6 Recursos Humanos y Motivación	88
7.7 Gestión del Cambio.....	89
7.8 Conclusiones	90
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	92
8.1 Perspectivas de Control.....	92
8.1.1 Aprendizaje interno.....	92
8.1.2 Procesos	92
8.1.3 Clientes	93
8.1.4 Financiera.....	93
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	93
8.3 Conclusiones	93
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huarochirí	95
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huarochirí	95
9.1.1 Análisis del diamante de Porter de Huarochirí	96
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huarochirí.....	96
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huarochirí... 96	
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	99
9.5 Conclusiones	99
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	100
10.1 Plan Estratégico Integral	100

10.2 Conclusiones Finales	100
10.3 Recomendaciones Finales	103
10.4 Futuro de la Provincia de Huarochirí.....	103
Referencias.....	105
Apéndice A: Entrevista al Gerente de Servicios y Comunidades.....	113
Apéndice B: Entrevista al Gerente Municipal	123
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Titulación y Desarrollo Económico	133



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población de la Provincia de Huarochirí por Distrito</i>	3
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú</i>	11
Tabla 3. <i>Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico</i>	14
Tabla 4. <i>Desarrollo de los Factores, 2012 vs. 2015</i>	20
Tabla 5. <i>Estructura Empresarial del Perú, 2013 y 2014</i>	22
Tabla 6. <i>Calidad en la Infraestructura en el Perú</i>	24
Tabla 7. <i>PBI por Sector, en porcentaje</i>	30
Tabla 8. <i>Tipo de Cambio y Devaluación</i>	31
Tabla 9. <i>MEFE de la Provincia de Huarochirí</i>	37
Tabla 10. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	41
Tabla 11. <i>Matriz Perfil Referencial</i>	42
Tabla 12. <i>Prioridades de la Provincia de Huarochirí</i>	45
Tabla 13. <i>Presupuesto para Obras por Impuestos 2016: Huarochirí</i>	50
Tabla 14. <i>MEFI de la Provincia de Huarochirí</i>	54
Tabla 15. <i>MIO de la Provincia de Huarochirí</i>	59
Tabla 16. <i>Matriz FODA de la Provincia de Huarochirí</i>	62
Tabla 17. <i>Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas</i>	63
Tabla 18. <i>Matriz PEYEA de la Provincia de Huarochirí</i>	65
Tabla 19. <i>MDE de la Provincia de Huarochirí</i>	71
Tabla 20. <i>MCPE de la Provincia de Huarochirí</i>	72
Tabla 21. <i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Huarochirí</i>	74
Tabla 22. <i>Matriz de Ética de la Provincia de Huarochirí</i>	75
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Provincia de Huarochirí</i>	79
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Huarochirí</i>	80

Tabla 25. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Huarochirí</i>	85
Tabla 26. <i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Huarochirí</i>	86
Tabla 27. <i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huarochirí</i>	94
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huarochirí</i>	101



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa de las provincias que integran el departamento de Lima.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de la provincia de Huarochirí.....	2
<i>Figura 3.</i> Imagen de las condiciones topográficas en la provincia de Huarochirí.....	5
<i>Figura 4.</i> Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025.....	12
<i>Figura 5.</i> Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles.....	23
<i>Figura 6.</i> Índice de libertad económica.....	27
<i>Figura 7.</i> Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	28
<i>Figura 8.</i> Principales problemas del Perú.....	28
<i>Figura 9.</i> Variación del PBI 2000-2015, en porcentaje.....	29
<i>Figura 10.</i> Tasa de inflación, en porcentaje anual.....	31
<i>Figura 11.</i> Evolución del gasto en ciencia, innovación y tecnología.....	34
<i>Figura 12.</i> Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina.....	36
<i>Figura 13.</i> Organigrama de la provincia de Huarochirí.....	44
<i>Figura 14.</i> Plaza Mayor de San Damián de los Checa.....	46
<i>Figura 15.</i> Complejo Marcahuasi.....	47
<i>Figura 16.</i> Gráfico PEYEA de la provincia Huarochirí.....	66
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG de la provincia Huarochirí.....	67
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna Externa de la provincia Huarochirí.....	68
<i>Figura 19.</i> Matriz Gran Estrategia de la provincia Huarochirí.....	69
<i>Figura 20.</i> Estructura indicada para la provincia de Huarochirí.....	87
<i>Figura 21.</i> Estructura de la gestión de cambio.....	90
<i>Figura 22.</i> Modelo de competitividad de las naciones aplicado a la provincia de Huarochirí.....	97

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

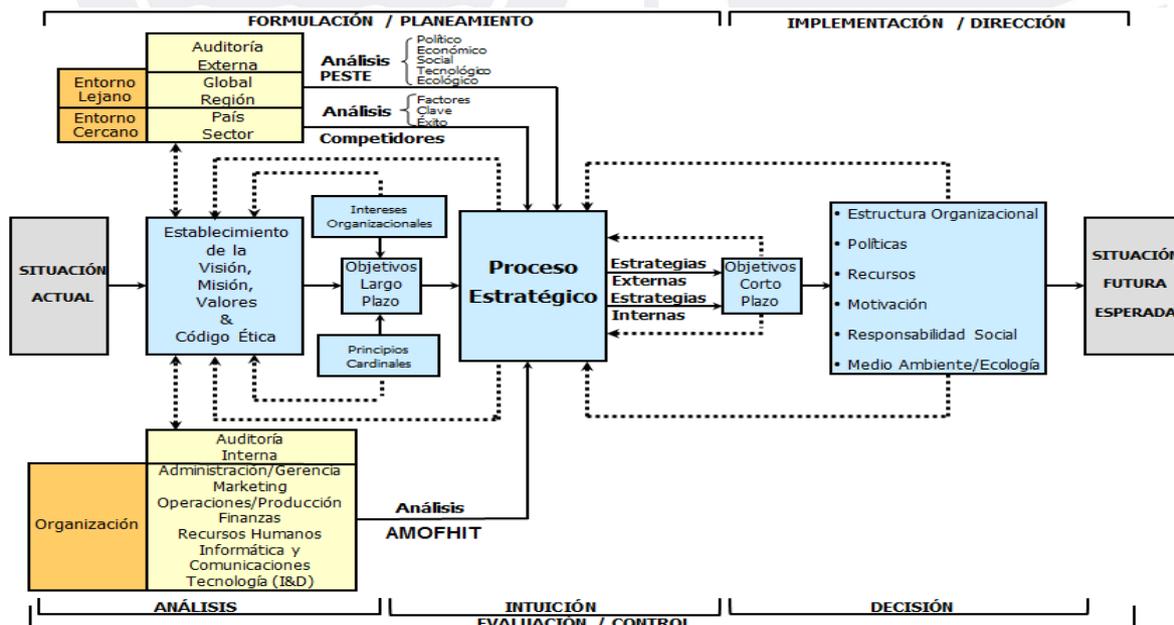


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

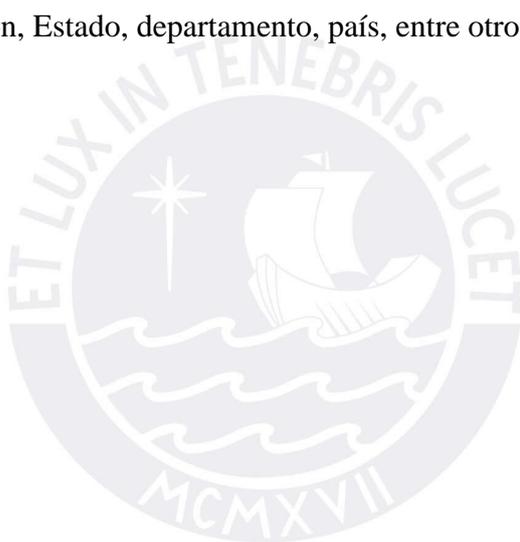
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huarochirí

1.1 Situación General

La provincia de Huarochirí forma parte del departamento de Lima en el centro occidente del Perú, como se visualiza en la Figura 1. Limita al norte con la provincia de Canta, al este con el departamento de Junín, al sur con las provincias de Cañete y Yauyos; y al oeste con la provincia de Lima. En términos de población, para junio del año 2015 en el Perú había 31'151,643 habitantes, de los cuales 81,696 vivían en Huarochirí, lo que representa el 0.26% de la población nacional (INEI, 2016).



Figura 1. Mapa de las provincias que integran el departamento de Lima. Tomado de “Mapas y escudos” por Turismo Perú Foro, 2015. Recuperado de <http://turismo.peru-foro.com/t13-mapas-y-escudos-lima>

A nivel político, la provincia de Huarochirí está integrada por 32 distritos, lo que se presenta en la Figura 2, siendo Matucana la capital provincial. En este distrito se concentra el 4.5% de la población de la provincia, mientras que el distrito más habitado es Santa Eulalia con 14.4%, como se presenta en la Tabla 1. En general, se afirma que la provincia de Huarochirí tiene la población muy dispersa entre los 32 distritos



Figura 2. Mapa de la provincia de Huarochirí. Tomado de “Provincia de Huarochirí” por Galeón, 2016. Recuperado de <http://huanchorvirtual.galeon.com/aficiones1149176.html>

La extensión territorial de la provincia de Huarochirí es de 5,657.9 kilómetros cuadrados, y su capital Matucana está a solo 76 kilómetros de Lima. Pero en general, la infraestructura vial de la provincia es de mala calidad, integrada por caminos de tierra o carreteras de un solo carril en cada sentido. Tiene diferentes pisos ecológicos, como son los de Yunga, Quechua, Suni, Puna y Janca o Cordillera. La región Janca se sitúa por encima de 4,800 m.s.n.m. con la presencia de la cordillera occidental de los Andes en Ticlio y Pariakaka. En general, el clima de la provincia es templado, alrededor de 20° C promedio

anual, pero en las zonas altas puede bajar de los 0°C, incluso en la cordillera llega a -25°C

(Perú Top Tours, 2016).

Tabla 1

Población de la Provincia de Huarochirí por Distrito

Distrito	Población	
	Habitantes	%
Matucana	3,680	4.5
Antioquía	1,238	1.5
Callahuanca	4,080	5.0
Carampoma	1,788	2.2
Chicla	7,632	9.3
Cuenca	395	0.5
Huachupampa	2,814	3.4
Huanza	2,674	3.3
Huarochirí	1,291	1.6
Lahuaytambo	674	0.8
Langa	851	1.0
Laraos	2,298	2.8
Mariatana	1,309	1.6
Ricardo Palma	6,103	7.5
San Andrés de Tupicocha	1,268	1.6
Sa Antonio	5,469	6.7
San Bartolomé	2,271	2.8
San Damián	1,183	1.4
San Juan de Iris	1,772	2.2
San Juan de Tantaranché	471	0.6
San Lorenzo de Quinti	1,532	1.9
San Mateo	5,017	6.1
San Mateo de Otao	1,603	2.0
San Pedro de Casta	1,303	1.6
San Pedro de Huancayre	246	0.3
Sangallaya	576	0.7
Santa Cruz de Cocachacra	2,477	3.0
Santa Eulalia	11,787	14.4
Santiago de Anchucaya	522	0.6
Santiago de Tuna	729	0.9
Santo Domingo de los Ollero	4,705	5.8
Surco	1,938	2.4
Total	81,696	100.0

Nota. Adaptado de “Población y vivienda” por INEI, 2016. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La principal actividad económica es la agricultura, pero en una base familiar, con cultivos de subsistencia, más frutales y hortalizas dirigidos a la comercialización, cuyo principal destino es la provincia de Lima. Los principales productos que se cultivan son chirimoya, palta, alfalfa, y papas nativas, entre otros; los cuales se benefician de proyectos de

capacitación. Sin embargo, los agricultores se enfrentan a retos propios de la informalidad, ya que no tienen sus empresas constituidas y tampoco están asociados, lo que les dificulta conectarse directamente con los principales compradores de Lima (comunicación personal, Fredy Campos Guillén, Gerente de Titulación y Desarrollo Económico, 17 de marzo de 2016).

En relación con el turismo, se encuentran las cataratas de Pala Kala, ubicadas a 67 km al este de la ciudad de Lima, lo que a través de la Carretera Central representa una hora con 20 minutos de viaje en auto. También están los Bosques de Zarate, que ofrecen senderos de hasta siete horas de recorrido, llegando a los 3,000 m.s.n.m. (Perú Top Tours, 2016). A estos se le suman otros atractivos naturales, pero no se encuentra evidencia de infraestructura que promueva la pernocta o el viaje por varios días.

Es evidente que en la provincia de Huarochirí hay una necesidad urgente de infraestructura, en especial de vías de comunicación terrestre, que permitan el traslado de los productos de los agricultores; lo cual se dificulta por la topografía alto andina que tiene y que se puede apreciar en la Figura 3. Pero además de cobertura celular e incluso escolar, para atender las necesidades y demandas de la población. A lo cual se le añade la falta de Internet en 20 de los 32 distritos que tiene la provincia (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

1.2 Conclusiones

La provincia de Huarochirí se encuentra en el departamento de Lima, a solo 76 km de la capital del Perú, pero en situaciones precarias de servicios y de vías de comunicación. Su economía es básica, sustentada en actividades agropecuarias que en su mayoría son de subsistencia, y que se ven limitadas por la carencia de carreteras. Las necesidades son muchas, iniciando con vías de comunicación terrestre y telefonía, así como con Internet, lo

cual promoverá la diversificación productiva, indispensable para mejorar la calidad de vida de la población.



Figura 3. Imagen de las condiciones topográficas en la provincia de Huarochiri. Tomado de “Huarochiri” por B. Nieuwland, 2012. Recuperado de <http://www.panoramio.com/user/5884723/tags/Huarochir%C3%AD>

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

2.1 Antecedentes

La provincia de Huarochirí fue creada en el año 1821 a través del Decreto 045, para posteriormente, en 1834, nombrar al pueblo de Matucana como capital provincial. Para el año 1913 el pueblo ya había sido elevado a la categoría de ciudad. A pesar de que no tiene 200 años de fundación, se han encontrado evidencias antiguas del hombre huarochirano en la región interandina de Chilca, entre Mariatana, los Olleros y Escomarca, principalmente en las cuevas de Quiqche a 3,650 m.s.n.m. Incluso se ha encontrado el entierro de dos cadáveres envueltos en esteras de junco amarrados con soguillas de fibra vegetal, que datan de hace 8,000 años (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014c).

La municipalidad de la provincia de Huarochirí ha definido la siguiente misión (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014a):

La Municipalidad de Provincial de Huarochirí con sede en el Distrito de Matucana, es el órgano de Gobierno Local a nivel de los 32 distritos que representa y gestiona los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad, con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en toda la Provincia (p.1).

Mientras que la visión es (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014a):

El gobierno local de la Provincia de Huarochirí generará condiciones y oportunidades para que los ciudadanos en la comunidad alcancen el más alto nivel en la calidad de vida, en una convirtiendo sus pueblos en ciudades moderna, confortable, saludable y

segura, donde el desarrollo se promueve de manera integral y sustentable; aprovechando permanentemente las potencialidades locales para el comercio y turismo de alta calidad, en armonía con los pueblos (p.2).

2.2 Visión

A partir de la situación actual, donde existen muchos poblados de la provincia desatendidos, sin carreteras, electricidad o teléfono y considerando que no hay posibilidades de acceder a la educación superior se propone la siguiente visión para un período de 10 años:

En el año 2026 la provincia de Huarochirí tendrá una economía diversificada, reforzando el turismo y la agricultura, al crear productos procesados con tecnología, alcanzando mejoras en la calidad de vida de sus pobladores para que no haya pobreza extrema y se tenga acceso a la educación en todos sus niveles.

2.3 Misión

La misión asociada a la visión que se ha propuesto es:

La provincia de Huarochirí es un centro productor agrícola, distribuyendo sus productos a Lima, con infraestructura vial y de servicios básicos para la población, contando con la capacidad de atraer turistas nacionales y extranjeros gracias a sus recursos naturales que son manejados de manera sostenible y a contar con pobladores capacitados.

2.4 Valores

De acuerdo con D'Alessio (2013) los valores de una organización establecen su filosofía, representando claramente sus creencias, actitudes y tradiciones. Pueden ser considerados como las políticas o directrices más importantes, ya que norman y encausan el desempeño de los colaboradores y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores que se han definido para la provincia de Huarochirí son los siguientes:

1. **Honestidad:** Se manifiesta a través de una comunicación transparente, así como en el manejo adecuado de los recursos públicos.
2. **Respeto:** Se parte del respeto a la Constitución y a las leyes del país, estableciendo políticas que promuevan el desarrollo y el respeto del ser humano y del medio ambiente. Lograr un equilibrio entre el desarrollo de las comunidades y los recursos que se tienen, permitiendo que las generaciones futuras gocen de los beneficios que brinda la tierra.
3. **Solidaridad:** Se promueve el desarrollo de toda la comunidad, favoreciendo la distribución de la riqueza a través de programas sociales. Además, ante situaciones de riesgo debe apoyar a los necesitados, como es el caso de crecidas de ríos, huaicos o temblores, entre otros. De esta manera se promueve el desarrollo de la provincia con una mejor calidad de vida.
4. **Eficiencia:** En el manejo de los recursos públicos, los cuales deberán utilizarse buscando alcanzar la mayor cantidad de objetivos y conservándolos al evitar gastos superfluos.
5. **Compromiso e involucramiento:** Al promover el cumplimiento de las políticas y de las estrategias de desarrollo concertadas, así como a través de una relación con la comunidad en base a la confianza y el respeto.
6. **Disciplina:** Para cumplir con los objetivos planteados, manteniendo el orden necesario y siguiendo las reglas establecidas.

2.5 Código de Ética

A continuación, se plantean los lineamientos de conducta que deben seguir todos los pobladores de la provincia de Huarochirí y en especial aquellos que ejercen cargos públicos

- Debe brindarse atención a todas las personas de la provincia sin importar su condición económica, nivel de estudio o raza. La discriminación queda totalmente prohibida.
- Está prohibido conceder privilegios a persona alguna, ya que todos los miembros de la comunidad merecen el mismo trato y servicio, con los mismos tiempos de espera.
- Se respeta la cultura propia de la zona, tanto en bienes materiales como inmateriales. Así como se brinda respeto al medio ambiente.
- Debe haber transparencia en el manejo de las inversiones públicas y privadas. Así como en las decisiones que tomen las entidades gubernamentales.

2.6 Conclusiones

Se ha desarrollado una visión y una misión que no solo abarca a los empleados de la municipalidad provincial de Huarochirí, sino que se ha preparado con enfoque en la población en general. Es así que se busca que en el lapso de 10 años haya una diversificación productiva, hacia la agricultura y el turismo, para lo que se requiere mejorar la formación de los pobladores y desarrollar infraestructura. Esto en un marco de eficiencia en el manejo de los recursos públicos, con transparencia, respeto y sin discriminación.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la provincia de Huarochirí se ha desarrollado siguiendo este esquema: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis PESTE; (d) Matriz Evaluación de Factores Externos; (e) la provincia de Huarochirí y sus competidores; (f) la provincia de Huarochirí y sus referentes; y (g) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial. Para al final presentar las conclusiones de la evaluación externa.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartmann las oportunidades y amenazas que tiene un país en el entorno global se analizan a partir de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (citado en D'Alessio, 2013).

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

Los intereses nacionales según Nuechterlein (1973, citado en D'Alessio 2013) se clasifican en función de su nivel de intensidad: (a) intereses de supervivencia, en caso de que la existencia del país dependa de ellos; (b) intereses vitales, cuando el hecho de no alcanzarlos significa peligro inminente para el país o la organización; (c) intereses mayores, que afectan directamente al país o a la organización, e (d) intereses periféricos, cuando las consecuencias son únicamente. Estos intereses se consideran comunes u opuestos, dependiendo de la alineación o no de objetivos.

En la creación de la matriz de intereses nacionales (MIN), que es visible en la Tabla 2, se examina un porcentaje de las metas tácticas de la política exterior del Perú. Donde se consideró (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2012): (a) la preservación de la soberanía nacional y política de límites, (b) recursos naturales, (c) infraestructura del país, (d) lucha contra el narcotráfico, (e) preservación del medio ambiente, y (f) la inserción

competitiva del Perú en el comercio mundial, construyendo alianzas estratégicas en el desarrollo económico.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales de Perú.

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad de Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Preservación de la soberanía nacional		Chile*	Ecuador* Colombia* Bolivia*	Venezuela*
2 Preservación del medio ambiente y los recursos naturales			Unión Europea APEC EE.UU.	CAN
3 Infraestructura en el país		Bolivia APEC	Brasil Chile Ecuador Colombia	EE.UU. Unión Europea
4 Lucha contra el narcotráfico		EE.UU. Unión Europea Colombia	Ecuador Bolivia	
5 Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial, con alianzas estratégicas para el desarrollo económico		EE.UU. APEC	Brasil Chile* Ecuador*	
6 Promoción cultural		Unión Europea APEC	EE.UU. MERCOSUR CAN	

Nota. *Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores de potencial nacional son los factores que definen las fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en que es débil, para determinar el potencial nacional se analizaran los siguientes dominios (D'Alessio, 2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

Dominio Demográfico. La población peruana creció, en junio del 2015, a 31 millones 151 mil 643 personas, incrementándose en 337 mil durante el último año, lo que hace que se

ubique como el octavo país más poblado de América (INEI, 2016). En la Figura 4 se puede observar el aumento de la población y la tasa de natalidad, aunque se nota que el crecimiento de la población es cada vez menor. Esto se considera una ventaja para el Perú ya que se tiene un mercado de crecimiento.

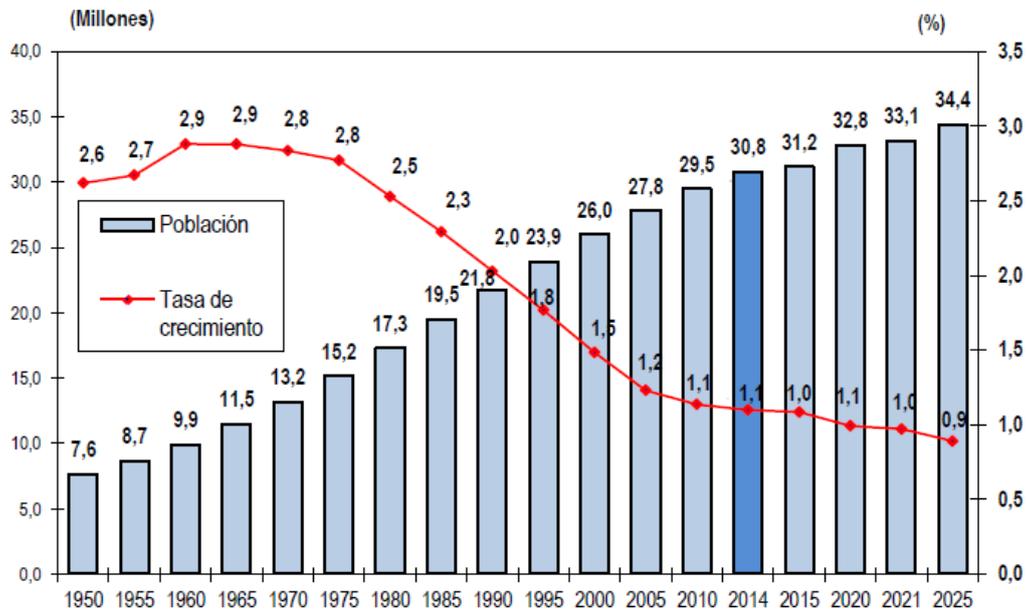


Figura 4. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025. Tomado de “Publicaciones digitales” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>.

Dominio geográfico. El Perú está ubicado en el hemisferio sur occidental; con límites en el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y en el oeste con el océano Pacífico. Los mares pertenecen a la cuenca del Pacífico, específicamente en el cuadrante suroriental, al cual también tienen acceso Chile y Ecuador. En base a lo anterior, se afirma que el Perú tiene muy buena ubicación geográfica, lo cual es una ventaja, ya que cuenta con la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur hacia la cuenca del Pacífico, obteniendo acceso directo a Asia, específicamente a grandes mercados, como son China, Japón y Corea, y también a la costa oeste de los Estados Unidos.

La ubicación y el interior del país son una fortaleza, esto permite que el Perú tenga una variedad de climas ayudando a la diversidad de recursos. Hay 28 tipos diferentes de climas y

un total de 84 de los 104 micro climas existentes en el mundo. Esto otorga una gran posición de riqueza al hablar en términos de biodiversidad, donde el mar es el más rico en el mundo, en cantidad y variedad de recursos marinos, cubriendo 900,000 kilómetros cuadrados (Guiaturisticaperu.com, 2013).

Dominio económico. El Perú va a continuar siendo uno de los países con más crecimiento en la región, que es una gran ventaja, al final del año 2015 la actividad económica se aceleró a un 6.39% interanual en diciembre, logrando una expansión del 3.3% en todo el año 2015, por encima de lo esperado. Esto es debido a la dependencia del país en el comercio internacional de *commodities*, como son los minerales. Es así que hacia final del año se impulsó la producción y exportación de cobre, mientras que la manufactura cayó un 1.7% y la construcción retrocedió un 5.9% (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2016).

El desarrollo de China es el mayor riesgo a la economía nacional debido al fuerte vínculo con este país. Si se hay insolvencia en el sistema financiero del o no lograr crecer cerca al 7% deseado, podríamos sufrir un cambio negativo, debido a nuestra relación con el país (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014).

Dominio tecnológico científico. Perú se encuentra en una mala posición el área tecnológica ubicándonos según el World Economic Forum (WEF, 2015) en el puesto 88 de 140. Esto en una desventaja especialmente al ser comparado con países vecinos como Chile y Colombia que ocupan el puesto 39 y 70. En la Tabla 3 se analizan los factores considerados para dar las calificaciones, donde el peor desempeño se da en la suscripción a Internet desde aparatos de telefonía celulares, los cuales solamente tienen una penetración del 13.7%. Así mismo se observa que sólo el 5.7% de los peruanos están suscritos a Internet de banda ancha. La mejor posición se da por la capacidad para transferir tecnología, seguido por la velocidad de absorción, principalmente en las empresas privadas.

Tabla 3

Análisis de la Competitividad en el Aspecto Tecnológico

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Perú es un país multicultural, que durante su historia ha logrado establecerse como uno de los más diversos del mundo, y alberga experiencias excepcionales en las ramas de la arqueología, la historia, la literatura, la educación, el arte, las ciencias y la cultura en general. Además, mantiene vivos los elementos específicos que distinguen sus diferentes y múltiples contextos culturales, respetándolos y documentándolos. Esto constituye una gran ventaja para el Perú ya que es la base para la preservación, cuidado y transmisión a las generaciones del futuro, así como se promueve la lucha contra su devaluación que empezó hace más de 500 años (Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI], 2012).

El Estado y la Comunidad Nacional tienen la obligación de cuidar el patrimonio cultural peruano. Dicho patrimonio se divide mayormente en: (a) arqueológico, (b) histórico-artístico, y (c) bibliográfico y documental, siendo los organismos que ayudan a su preservación, el Instituto Nacional de Cultura, la Biblioteca Nacional del Perú y el Archivo General de la Nación. Las responsabilidades de estas son identificar, normar, conservar, cautelar, investigar y difundir el Patrimonio Cultural del Perú. Aunque el Perú quiere una culturización global, sigue defendiendo su propia cultura (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2012).

Dominio organizacional - administrativo. El Estado peruano es un estado unitario.

Consagrado en la Constitución Política del Perú que establece en su artículo 43 que el Estado es uno e indivisible, siendo su gobierno unitario, representativo, descentralizado y organizado según el principio de separación de poderes. Dicha separación de poderes se presenta de dos formas (Governa Estudios, 2013):

1. La primera, tres poderes que se limitan y responden a la división de poderes (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, (c) Poder Judicial. Este tipo de gobierno ayuda a la imparcialidad, democracia y justicia.
2. La segunda, hay tres niveles de gobierno: (a) Gobierno Nacional, (b) Gobiernos Regionales, (c) Gobiernos Locales. Este método debería ser una fortaleza, pero no se completa en la capacidad para gobernar

Dominio Militar. Las fuerzas militares del país son las siguientes: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Todas bajo el Comando en Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú (CCFFAA). En esta área el gobierno da el presupuesto necesario para el funcionamiento del sector, aunque el Acuerdo Nacional declara que la Seguridad Nacional es una tarea prioritaria que involucra a la sociedad en su conjunto y a los organismos de conducción del Estado, en especial a las fuerzas armadas en el marco de la Constitución y las leyes (Ministerio de la Defensa [MINDEF], 2005). Al no contar con los recursos ni con una buena preparación se concluye que las fuerzas armadas son una debilidad para el país.

Como consecuencia, la defensa nacional es responsabilidad de todo el pueblo peruano. El Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú, responde a las premisas enunciadas anteriormente, el Perú recuperó su democracia en el 2001 y sus fuerzas armadas vienen desarrollando un proceso de reforma, con destino a ser modernizadas, para asegurar su funcionamiento eficaz y óptimo (MINDEF, 2005).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con Alarco (2012) a través de los cuatro principios cardinales se llegan a identificar las oportunidades y amenazas que una nación tiene dentro de su contexto o entorno, y en especial en lo que se refiere a su relación con otros países. Dichos cuatro principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. Principios en que ninguna interacción a nivel mundial se da solamente entre dos cuerpos, ya que siempre se involucra o se afecta a un tercero, un cuarto o un quinto, lo cual puede ser de manera directa o indirecta, visible o no (Alarco,2012). Un ejemplo de esto es el desarrollo de la carretera interoceánica, con el fin de integrar al Perú con Brasil, incrementando el flujo de personas y de mercancías, para ampliar el comercio, así como fomentar el uso de los puertos peruanos, dando a Brasil acceso directo al océano Pacífico. A esto se le suma el acceso por carretera que ya se tiene hacia Chile en el sur y Colombia en el norte, que son los principales mercados de América del sur (Cazana, 2009). El comercio afecta directamente en las costumbres de consumo, por lo que el Perú también recibe influencia de países como China y los Estados Unidos, que son sus principales socios económicos. Sin duda, la inserción económica del Perú en la economía mundial es una oportunidad, a pesar de que esto modifica las costumbres internas.

Lazos pasados y presentes. Si de analizar lazos pasados se trata se puede mencionar la relación con dos países en particular, España y Chile, lo que ha marcado la historia nacional y genera proyección futura en el modo de actuar y sentir del peruano. Por un lado, está la relación con España, de quien provienen parte de las raíces peruanas y que más allá de la discusión sobre lo positivo o negativo de la conquista constituye un lazo muy fuerte con nuestras raíces e identidad. Por otra parte, Perú y Chile han sostenido varios conflictos armados a lo largo de la historia, así como diplomáticos. Esto ha tensado la relación entre los

dos países, asociado a la presencia de dictaduras militares, que han frenado el desarrollo social. Sin embargo, las dos naciones han establecido un vínculo sólido en materia de inversión y comercial (García & Díaz, 2013). Esta rivalidad puede ser usada como estímulo para mejorar por lo que se considera una oportunidad para el país.

Contrabalance de intereses. Tener un contra-balance de intereses lo que implica es que en una relación entre dos naciones se presentan beneficios, pero al mismo tiempo surgen costos y se tiene que analizar el panorama completo (Alarco, 2012). Esto indica que el Perú debe promover el intercambio cultural y comercial con las naciones a su alrededor, así como con aquellas con las que ha establecido acuerdos comerciales, aprovechando las partidas arancelarias en las que se tiene una ventaja clara en productividad.

Es necesario comprender que hasta los gobiernos autoritarios se sirven del mercado y comprenden su importancia, el Tratado Comercial de los Pueblos (TCP) entre Cuba, Bolivia y Venezuela o la misma existencia de la ALBA –que reúne a un número mayor de naciones– es un reflejo del convencimiento generalizado en torno de las ventajas y de las bondades del intercambio comercial. Quizá la irreversible globalización ha hecho que los países de la región cada vez se necesiten más, creándose una sana interdependencia para lograr el desarrollo, al margen de las posiciones políticas (Cazana, 2009). El Perú al abrir sus fronteras, desde finales de la década de los 90, ha facilitado el comercio internacional y el flujo de inversiones, siendo una oportunidad.

Conservación de los enemigos. Contar con un número adecuado de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, lo cual no se refiere a aspectos bélicos sino de mercado y estrategia, porque es en este campo donde se libran las principales guerras del Siglo XXI (Alarco, 2012). Históricamente, el Perú ha tenido conflictos con los países de Ecuador y Chile por temas limítrofes principalmente, siendo Chile el que más mencionan los

peruanos. Pero esta rivalidad puede ser utilizada como una oportunidad porque impulsa la mejora continua para conquistar mercados.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Huarochirí

Los intereses nacionales decantan de un nivel central a un nivel regional y luego a la provincia. Por lo que al interior de Huarochirí también debe promoverse la preservación de los recursos naturales, lo que se puede lograr con educación y con campañas directas sobre el manejo adecuado de los recursos forestales. Así mismo, existe el interés de mejorar la infraestructura del país, aspecto indispensable a nivel de la provincia, donde predominan los caseríos y las familias que habitan en zonas rurales de manera casi aislada, por lo que la mayoría de los proyectos de inversión se destinan hacia la adecuación o implementación de caminos.

Otro objetivo nacional que es de suma relevancia para la provincia de Huarochirí es la inserción económica, de manera competitiva, de Perú en el mundo, para lograr un desarrollo interno. Esto se dificulta en Huarochirí porque las actividades que se desarrollan son primarias, principalmente la agricultura, pero con cultivos familiares no tecnificados, imposibilitando el agregar valor. Si se ve la situación local frente a los dominios nacionales, es claro que se requiere trasladar los beneficios a la población de la zona.

3.2 Análisis Competitivo del País

La ventaja competitiva de un país se crea y se mantiene a través de un proceso muy localizado y de largo plazo. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo o al fracaso. Sin embargo, existen diferencias en los patrones de competitividad en cada país; por lo que no existe ninguna nación que pueda ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. En definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (Porter, 2009). Para el

análisis de la competitividad se utiliza el rombo de la ventaja nacional, que consta de cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según la teoría económica clásica de las ventajas comparativas, una nación o región puede ser competitiva por sus abundantes recursos o factores de producción, tales como (a) recursos humanos, (b) recursos físicos, (c) recursos del conocimiento, (d) recursos de capital y (e) infraestructura.

En la Conferencia Anual de Empresarios, Michael Porter dijo que el crecimiento del Perú no ha sido muy exitoso. De modo que su posición fue la siguiente:

Perú no debería sentirse satisfecho, porque las fuerzas que han hecho posible el alto crecimiento, no son sostenibles en el largo plazo y no han generado suficientes empleos, por lo que deberíamos pasar a una segunda etapa que sería la de incrementar nuestra competitividad (Porter, 2010, párr. 4).

El crecimiento de la economía nacional ha estado impulsado principalmente por dos aspectos (Porter, 2010): (a) la expansión de las inversiones extranjeras en el país, enfocadas especialmente a sectores previamente consolidados, porque la inversión ha estado enfocada en adquirir empresas ya existentes; y (b) incremento de las exportaciones primarias, que si bien ha permitido generar ingresos coloca al país en una posición de alto riesgo al depender de precios internacionales incontrolables.

Porter (2010) indicó que el país es muy dependiente a los minerales, los cuales se exportan sin agregar valor. Pero la magnitud de esta operación hace que casi no haya preocupación por mejorar otras industrias, con mejor mayor valor añadido, tanto económica como tecnológicamente. Además, el Perú no tiene un plan a largo plazo en temas de desarrollo económico productivo, por tanto, la economía no tiene un camino marcado. La

responsabilidad no es solo del gobierno sino también de empresarios y la población en general.

Ahora bien, el Informe Global de Competitividad 2015-2016 destacó la ocupación del Perú en el puesto 89 de 140 países respecto a inversión de infraestructura, posición que se ha mantenido en las últimas cuatro ediciones (WEF, 2015). Esto refleja que desde finales de la primera década del Siglo XXI ha habido una mejora, seguida por un estancamiento, en especial en materia de redes viales en la sierra y selva del país. Se pudo observar también una baja calidad en el sistema de educación y salud primaria, lo cual se evidencia en la posición obtenida del puesto 100 (WEF, 2015), aunque tres ediciones antes era la 91, perdiendo competitividad en este aspecto (WEF, 2012). Esto muestra deficiencias en la base para el desarrollo de competitividad, que se complementa con la deficiencia en el pilar de las instituciones. En general, la posición de los cuatro pilares fundamentales y su evolución se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4

Desarrollo de los Factores, 2012 vs. 2015

Factor	2012-2013	2015-2016
Índice global	61	69
Requerimientos básicos (40%)	69	76
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
Eficiencia (50%)	57	60
5° Educación superior y entrenamiento	80	82
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64
8° Desarrollo del mercado financiero	45	30
9° Tecnología	83	88
10° Tamaño de mercado	45	48
Innovación y sofisticación (10%)	94	106
11° Sofisticación en los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” y “Global competitiveness report 2012-2013” por WEF, 2015 y 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf y <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2009) presentó tres características de la composición de la demanda interna:

(a) segmentación de la estructura de la demanda interna, (b) sofisticación de los compradores domésticos y (c) anticipación a las necesidades de los compradores. Además, Porter (2010) destacó que si bien el Perú ha progresado en el aspecto macroeconómico, su desempeño en áreas como infraestructura, educación o competitividad es débil. En este contexto, es necesario comprender que desarrollarse macroeconómicamente, a pesar de que sí es necesario, no es suficiente para que haya una mejora económica sostenible y que se manifieste internamente en la calidad de vida de todos los peruanos.

Para lograr un verdadero desarrollo nacional, toda la población debería tener acceso a los recursos básicos. Para el trabajo, hay que empezar con igualdad de oportunidades, teniendo como meta la erradicación del desempleo, el subempleo y la informalidad laboral. Finalmente, se observará el aumento del ingreso per cápita, lo que consecuentemente conlleva a una mejora en la capacidad de compra y demanda interna.

En los últimos años, el sector minero ha sido el que más capital ha recaudado, en una escala nacional, al tener los proyectos de mayor cuantía económica. Según el Marco Macroeconómico Multianual (MEF, 2012), el crecimiento del sector ha estado impulsado no sólo por los minerales sino por la mayor dinámica en los hidrocarburos, como consecuencia del inicio de mayores operaciones en la extracción de gas natural. A pesar de que todavía la electricidad constituye la energía de mayor demanda en el Perú, por lo que también se ha destinado inversión a esta área, siendo indispensable para un desarrollo industrial.

En el Perú, la generación de electricidad está dividida entre la energía térmica e hidroeléctrica, pero esto está cambiando debido a los grandes descubrimientos de grandes volúmenes gas en la Amazonía. Es así que se pretende cambiar el sistema de quemado de

combustible en las plantas termoeléctricas a plantas de inyección de gas natural. Todo ello fomentado por la producción del gas de Camisea.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Giuffra (2010) señaló que las empresas son los entes que posibilitan el crecimiento económico de un país. En este sentido el rol del gobierno es brindar un marco de estabilidad y respeto a la inversión, pero son los empresarios los que invierten y desarrollan innovaciones, tanto en productos y servicios como en procesos. Corresponde a los empresarios generar ventaja competitiva, que les permita sobresalir a nivel nacional e internacional.

En el año 2014, había en Perú 1'883,531 empresas, lo cual se observa en la Tabla 5. El 94.9% de ellas eran microempresas, las cuales tienen acceso limitado a fondos para investigación y desarrollo, dificultando la innovación en el país, así como el entrenamiento y capacitación. Esto reduce la capacidad de las empresas nacionales de competir en el exterior, ya que únicamente las pequeñas, medianas y grandes empresas, que suman el 5.1% del total, tienen oportunidad comercializar sus productos y servicios con posibilidades de éxito.

Tabla 5

Estructura Empresarial del Perú, 2013 y 2014

Segmento	2013	2014	Estructura % 2014	Variación % 2014-2013
Total	1,778,377	1,883,531	100.0	5.9
Micro empresa	1,689,366	1,787,857	94.9	5.8
Pequeña empresa	71,442	77,503	4.1	8.5
Mediana y gran empresa	11,195	11,380	0.6	1.7
Administración pública	6,374	6,791	0.4	6.5

Nota. Tomado de "Perú: Estructura empresarial 2014" por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero es de carácter esencial para el desarrollo de todos los sectores productivos, inclusive para los entes gubernamentales, como es el caso de la provincia de Huarochirí. Al respecto, se encontró que el crédito interno ha aumentado 12.9% en promedio

anual durante el período del año 2000 hasta el 2014, y aunque se tenía una clara tendencia a disminuir durante este último período el crecimiento fue de 19.5%. En la Figura 5 se observa este incremento constante, mostrando importancia que tiene el crédito al sector privado y en especial en soles, así como el incremento que tuvo en el año 2014 el crédito al sector público. Este acceso a fondos es lo que ha favorecido la inversión en infraestructura, contribuyendo a aumentar la producción nacional y promover el crecimiento del consumo interno.

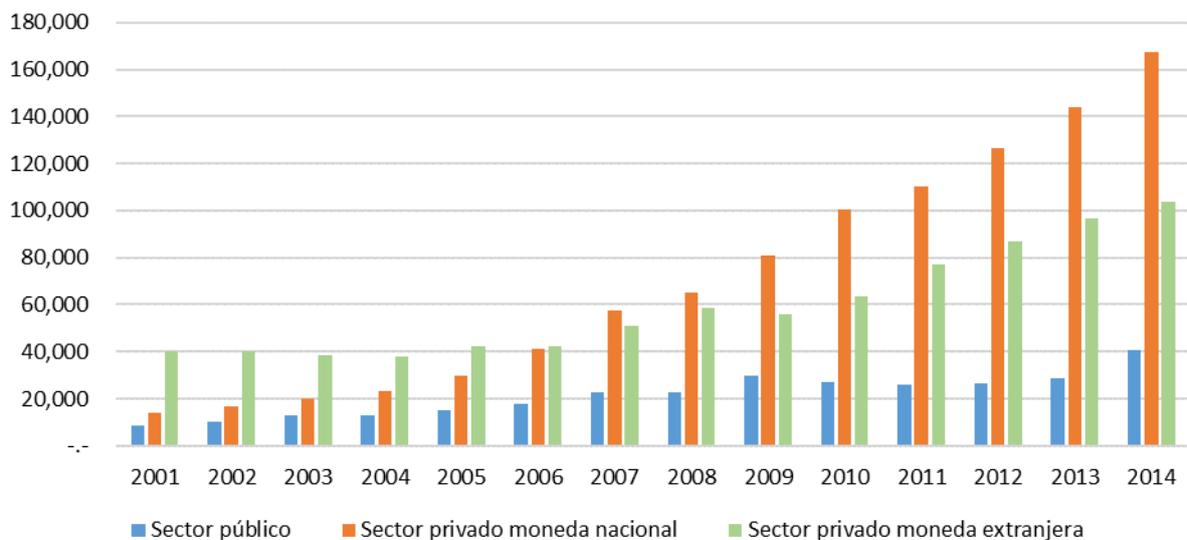


Figura 5. Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Otro elemento esencial para el desarrollo económico nacional es la infraestructura, aspecto en el que se tiene un déficit. Este asciende a US\$ 40,000 millones, lo que requiere de varios años para cerrar la brecha existente. El gobierno nacional se encuentra desarrollando diversos proyectos, para subsanar esto, tanto en materia de salud como de vías de comunicación, pero el presupuesto es deficitario en áreas tan importantes, más en un momento donde los ingresos nacionales han disminuido (Medina, 2013).

El problema es que la mala calidad de la infraestructura (véase la Tabla 6) limita el acceso a los bienes y servicios, encareciendo su distribución, así como también evitando que se resuelvan las necesidades en materia de educación, salud, seguridad y medio ambiente

(Medina, 2013). El acceso a vías de comunicación en buenas condiciones es crítico para el desarrollo de diversas industrias, promoviendo el crecimiento empresarial y la inversión, impulsando el desarrollo de la Bolsa de Valores de manera indirecta.

Tabla 6

Calidad en la Infraestructura en el Perú

	Valor	Posición
Calidad de la infraestructura	3.5	105
Calidad de las vías	3.2	102
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	90
Calidad de la infraestructura portuaria	3.7	87
Calidad de la infraestructura de transporte	4.0	89
Disponibilidad de sillas en aerolíneas (en km por semana)	498.1	43
Calidad del servicio de energía eléctrica	4.9	71
Suscripciones de teléfonos móviles (por cada 100 habitantes)	98.1	97
Líneas de teléfono fijas (por cada 100 habitantes)	11.3	84

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” por WEF, 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Huarochirí

La deficiencia en vías de comunicación es notoria en la provincia de Huarochirí, donde predominan los caminos de tierra, dificultando el comercio. En relación con el crédito, que ha crecido en el país, el acceso de los pobladores de la provincia es aún limitado, y en parte se debe a la informalidad de sus labores productivas lo que no les permite demostrar ingresos sostenidos. Así como también la falta de registro de los títulos de propiedad de terrenos y otros bienes, por lo que no se pueden usar como garantías. Todo esto se complica, con la predominancia de las micro empresas, en los pocos casos formales, que como se mencionó va en detrimento de capacitación, formación del personal e incorporación de tecnología.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es usado para complementar el análisis del entorno, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que la provincia de Huarochirí tiene, cubriendo los

siguientes puntos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Dentro del entorno legal es prioritario considerar la Ley Orgánica de Municipalidades, que fue promulgada en el 2003, con la cual se promueve la descentralización y formación de vínculos de cooperación entre las distintas regiones que integran el Perú. Se establece que los principios rectores de la política y la gestión regional son la participación, transparencia, modernidad, eficacia, eficiencia y solidaridad, entre otros. Luego, en el año 2007 se promulgó la Ley de Mancomunidad Municipal, la que busca fomentar y regular la asociatividad entre municipalidades, con el objetivo de multiplicar los beneficios obtenidos por la inversión.

El análisis de la Ley Orgánica de Municipalidades ha permitido identificar como debilidad “la ausencia de un modelo de municipalidad a la que se aspira llegar como parte del proceso de descentralización” (Alternativa, Calandria, Care Perú, Coordinadora Rural, Ideas et.al. s.f. p.1). A lo cual se le añade la falta de definición de mecanismos para promover la participación ciudadana de una manera activa, complementando la gestión municipal, lo cual se regula a través de ordenanzas.

Con esta Ley se otorgan a las municipalidades diversas competencias, las cuales todavía están poco articuladas y concentradas en el ámbito distrital, perjudicando el desarrollo provincial e incluso el trabajo conjunto entre los municipios. A partir del año 2002, una de las principales atribuciones de los gobiernos locales fue la de liderar los procesos de desarrollo local al interior de sus jurisdicciones, a raíz de la aprobación de la mencionada ley. Es así que los gobiernos locales (provinciales y distritales) se obligan a disponer de herramientas de planificación, que tengan continuidad en el tiempo, independientemente de la organización política que resulte electa en el gobierno municipal. En materia de desarrollo y

economía local, las municipalidades provinciales y/o distritales son competentes para (Municipalidad Distrital de Pachacamac, 2006):

1. Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.
2. Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.
3. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.
4. Fomento de la artesanía.
5. Fomento del turismo local sostenible.
6. Fomento de programas de desarrollo rural

A nivel nacional, la inestabilidad política ha sido una constante en el Perú, donde la gestión pública se ve afectada directamente por la ineficacia en el manejo de los conflictos sociales, la ausencia de controles institucionales eficientes y el marcado centralismo. Esto se incrementa en los meses previos a las elecciones presidenciales, lo cual podría parecer algo coyuntural, pero resulta que es repetitivo o cíclico, experimentándose cada cinco años.

Durante estos períodos de incertidumbre, se crea un ambiente de inestabilidad donde abundan las denuncias y descalificaciones entre los diferentes actores políticos perjudicando la imagen del país (Vargas Llosa, 2015).

El Perú posee el puesto número 42 en el ranking de libertad económica, entre un total de 181 países evaluados. Esto resulta relevante porque se ha demostrado que los países con mayor apertura comercial son los que tienen mejores ingresos per cápita, menores índices de pobreza y mayor conciencia ambiental. En la Figura 6 se aprecia la puntuación global del país contrastada con otros de la región y se observa un excelente desempeño, similar al obtenido por los Estados Unidos, país donde aún persisten los subsidios agrícolas y la protección a ciertas industrias (Heritage Foundation, 2016). En líneas generales, se considera que la

economía del Perú es moderadamente libre, mostrando mejoras en cuanto a la libertad de comercio, lo que le ha permitido mejorar su puntaje desde el año 2011.

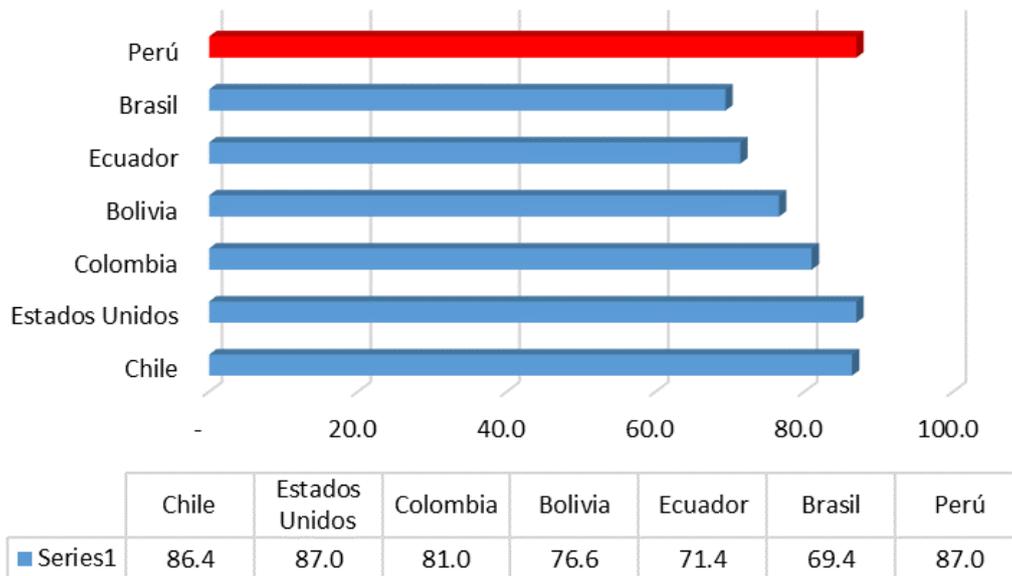


Figura 6. Índice de libertad económica. Tomado de “2016 Index of economic freedom: Yet more evidence of free trade’s benefits” por Heritage Foundation, 2016. Recuperado de <http://www.heritage.org/research/reports/2015/12/2016-index-of-economic-freedom-yet-more-evidence-of-free-trades-benefits>

Relacionado con la estabilidad política, está la importancia de promover las inversiones y la mejora continua en las condiciones de vida. Pero se observa que hay disfuncionamiento en varias instituciones gubernamentales, lo que dificulta el logro de los intereses nacionales o de los objetivos. Por ejemplo, el caso de los derechos de la propiedad, los cuales según el Heritage Foundation (2014) casi no hay protección, debido a la poca eficiencia del sistema judicial. A esto se le agregan los conflictos internos y las incorrectas asignaciones de los programas sociales, junto con la desaceleración del crecimiento económico teniendo como resultado menos inversiones, como se muestra en la Figura 7.

Relacionándolo con la seguridad jurídica y la corrupción, Proética (2013) dijo que el 44% de los ciudadanos peruanos señaló que este es uno de los más grandes problemas que sufre el país, dejándolo como un obstáculo para el desarrollo nacional. En la Figura 8 se visualiza como además de la corrupción el Perú enfrenta otros problemas de orden político:

(a) ineficiencia del Estado; (b) descoordinación entre instituciones; (c) desinterés por los ciudadanos; y (d) falta de recursos.

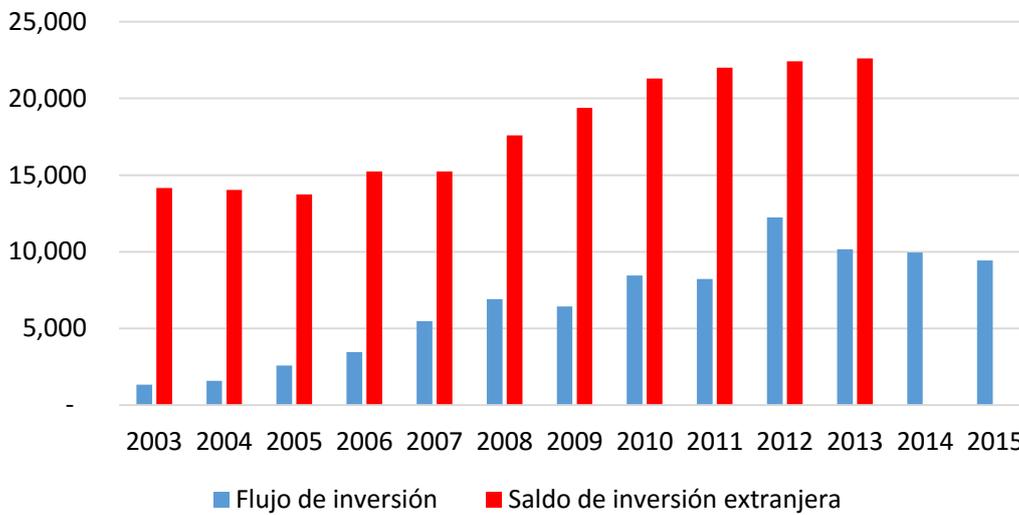


Figura 7. Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera” por Agencia para la Promoción de Inversiones del Perú (PROINVERSION), 2014. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.

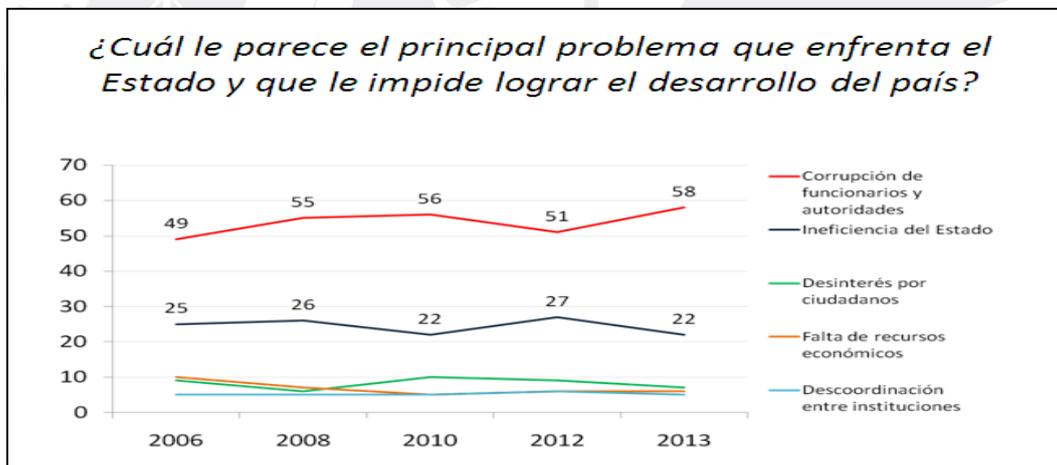


Figura 8. Principales problemas del Perú. Tomado de “VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú” por Proética, 2013. Recuperado de http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg

La oportunidad que se ha identificado es:

- Ley que promueve la descentralización política del país.

Las amenazas que se han identificado son:

- Inestabilidad política cíclica, acompañada de ineficiencia gubernamental.
- Reducción en el flujo de inversión privada

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 9 se presenta el crecimiento porcentual anual que ha tenido el PBI, donde se observa una disminución en la tasa de crecimiento durante el año 2014 y 2015, pero también se visualiza que en el período hubo un crecimiento promedio anual de 5.2%. La volatilidad radica en que la economía peruana depende fuertemente de la exportación de productos primarios, como los agrícolas y los minerales, lo que la hace más vulnerable ante crisis económicas en otras naciones.

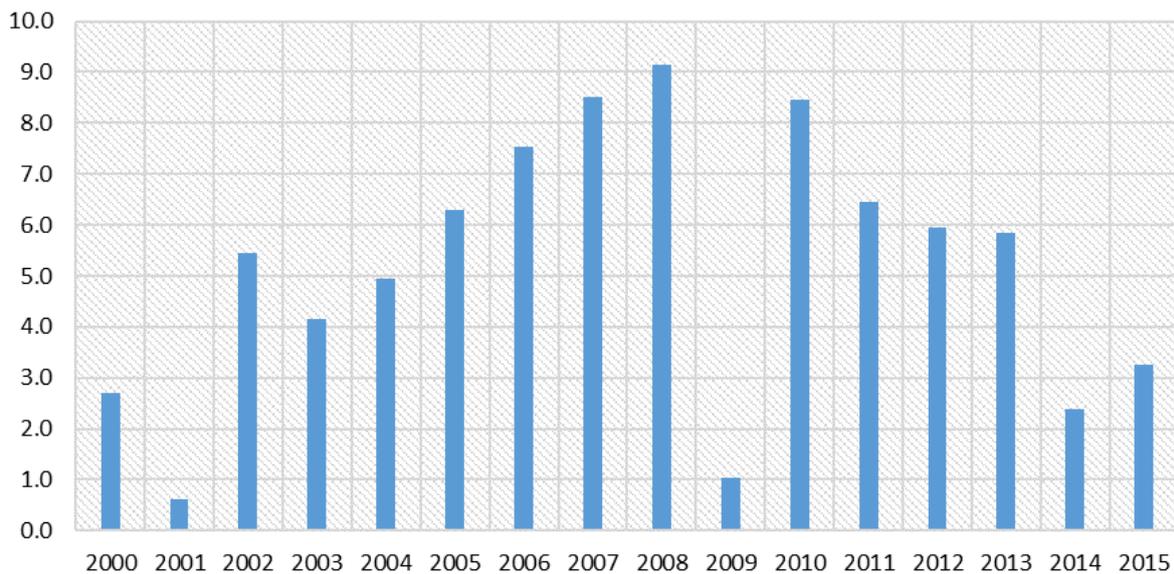


Figura 9. Variación del PBI 2000-2015, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Al realizar un análisis del aporte de cada sector a la economía nacional se tiene que el principal aporte proviene del sector servicios, el cual ha crecido en importancia, legando a aportar el 49.2% del total del PBI durante el año 2015 (Tabla 7). Mientras que la manufactura ha decrecido en relevancia y la minería se recuperó con respecto al año 2014. En el caso del sector agropecuario, que es la principal fuente de ingresos en la provincia de Huarochirí, este

ha mantenido su participación dentro de la economía nacional con un ligero decrecimiento entre el año 2010 y el 2015.

Tabla 7

PBI por Sector, en porcentaje

Sector	Año					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.7	5.6	5.6	5.3	5.3	5.3
Pesca	0.5	0.7	0.5	0.5	0.4	0.4
Minería	13.3	12.5	12.2	12.1	11.7	12.4
Manufactura	15.5	15.8	15.1	15.0	14.1	13.5
Electricidad y agua	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8
Construcción	6.3	6.1	6.7	6.9	6.8	6.2
Comercio	10.6	10.8	10.9	10.9	11.2	11.2
Servicios	46.5	46.7	47.3	47.5	48.8	49.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El análisis del crecimiento económico se complementa con la información de la variación en los precios al consumidor, que se presentan en la Figura 10, donde se puede ver un incremento de 3.5% para el 2015, teniendo tasas familiares desde el 2011. A estos datos se le suman los de la variación en el precio del nuevo sol frente al dólar, que como se aprecia en la Tabla 8 se incrementó en 12.2% en el año 2015, luego de haber tenido un comportamiento estable en los años previos. Esto es la consecuencia directa de una menor oferta de divisas extranjeras, ya que desde el año 2014 el Perú mantiene una balanza comercial negativa (BCRP, 2016), lo cual se da por el bajo precio internacional de los minerales y en especial del cobre que es el principal producto de exportación.

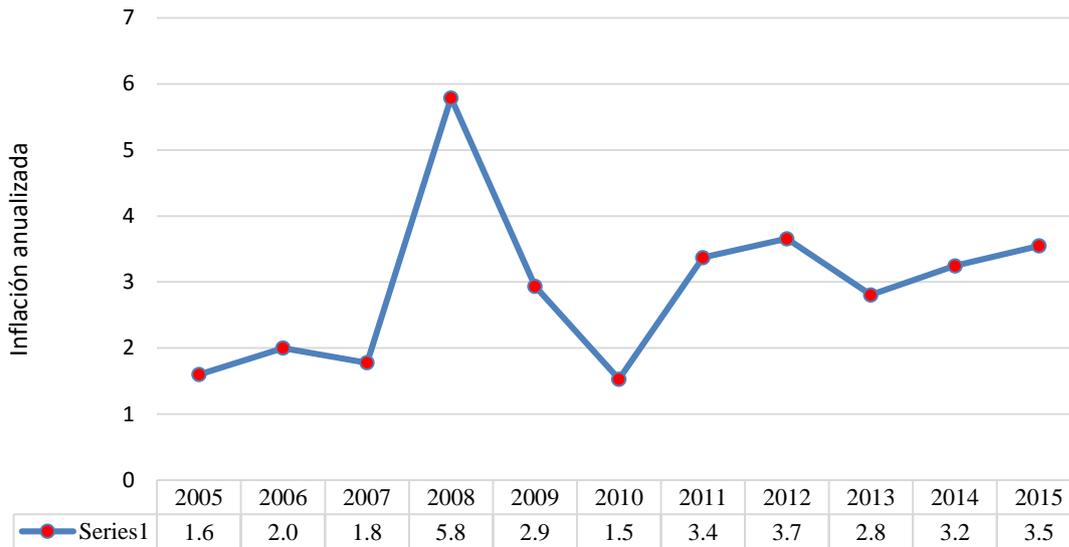


Figura 10. Tasa de inflación, en porcentaje anual. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tabla 8

Tipo de Cambio y Devaluación

Año	Promedio anual	Devaluación de 12 meses
2005	3.30	-3.43
2006	3.27	-0.67
2007	3.13	-4.45
2008	2.93	-6.49
2009	3.01	2.95
2010	2.83	-6.19
2011	2.75	-2.52
2012	2.64	-4.23
2013	2.70	2.45
2014	2.84	5.05
2015	3.19	12.21

Nota. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Las oportunidades del factor económico y financiero son:

- Crecimiento económico sostenido y mayor otros países de la región.
- Inflación controlada.

La amenaza encontrada es:

- Devaluación como consecuencia de la menor oferta de divisas extranjeras.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A mediados del año 2015, en el Perú la población sobrepasó los 31 millones de habitantes, al incrementarse anualmente en 339,000 habitantes promedio, lo que equivale al 1.1%, mostrando una disminución en la tasa de natalidad. Es así que el crecimiento anual se proyecta en 0.9% para el año 2025, luego de haber sido 1.5% en el año 2000 y 2.9% en 1995, evidenciando claramente su reducción (INEI, 2014). Esta data se combina con el incremento en la expectativa de vida, aunque el mayor impulso a este ratio se dio hace dos décadas por lo que en la actualidad el crecimiento porcentual es pequeño. Pero a pesar de esto se tiene muy baja competitividad, a nivel nacional, en factores de salud y educación primaria (WEF, 2015), por lo que se reconoce que existe una necesidad urgente de invertir en mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente en estos dos sectores: Salud y educación (Andina, 2014).

En los últimos años el crecimiento económico, junto con el surgimiento de factores como la gastronomía y la promoción de las riquezas naturales y arqueológicas ha generado un sentimiento de orgullo nacional. Según Díaz (2011) el sentimiento de pertenencia o de identidad está integrado por las tradiciones, la historia, la arqueología, la cultura y la gastronomía, entre otros. Es posible que en un futuro este elemento se pueda usar para promover la inversión local.

Otro factor social a estudiar es la concentración en las actividades extractivas, lo cual supera las barreras de los elementos económicos. Esto trae pérdida de competitividad en muchos otros sectores, porque los recursos están siendo destinados a actividades primarias, donde por lo general no se necesita mano de obra calificada o con alto nivel de entrenamiento. Ante esta realidad, se ha evidenciado como muchos agricultores que abandonan sus zonas de origen y sus cultivos atraídos por la posibilidad de incrementar sus

ingresos rápidamente, terminando en la economía informal y convirtiéndose en un problema social (Soto, 2013).

Del análisis de las fuerzas sociales y demográficas se han encontrado estas oportunidades:

- El mercado nacional está compuesto por más de 31 millones de habitantes y crece.
- Un orgullo nacional que podría usarse para la inversión nacional.

Del mismo análisis social se encontró esta amenaza:

- Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de competitividad.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con Pasco (2013), la inversión que el Perú realiza en el área de tecnología e investigación es insuficiente, lo cual es causa y al mismo tiempo una consecuencia de que en la actualidad la economía nacional depende de actividades extractivas. Estas han aportado al crecimiento del Producto Bruto Interno y a la mejora en las condiciones de vida de la población en las últimas décadas, e incluso por siglos. Pero sus beneficios no son sostenibles en el largo plazo, ya que se depende de la volatilidad de los precios internacionales. El problema es que, en los momentos de precios altos, no se realizan inversiones en el desarrollo tecnológico o científico, que podría llevar a una diversificación económica en el futuro, que garantice la sostenibilidad.

Desde el año 2000, el Perú ha iniciado el diseño e implementación de proyectos o programas de innovación tecnológica, con el apoyo de organismos multilaterales. Estas iniciativas permitieron que para el año 2006, se lograra crear el programa de Ciencia y Tecnología (FYNCYT), con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El objetivo de este programa es promover la innovación tecnológica, mediante el aporte de recursos públicos para financiar proyectos que se seleccionan en función de su esperado

impacto, como son los siguientes, pero considerando que todos sean en el área de investigación y desarrollo tecnológico (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013): (a) proyectos internos de empresas, (b) proyectos en universidades y centros de investigación, (c) otorgamiento de becas para formar el recurso humano necesario y que se complementan con pasantías, y (d) fondos específicamente destinados para la integración y fortalecimiento de un sistema nacional de tecnología e innovación.

En la Figura 11 se presenta la evolución que la inversión en ciencia y tecnología ha tenido en el Perú, en la última década. Es claro un incremento principal desde el año 2009, con fondos que provienen de la recaudación fiscal, pero también de préstamos externos, ya que casi no se han obtenido donaciones del empresariado nacional.

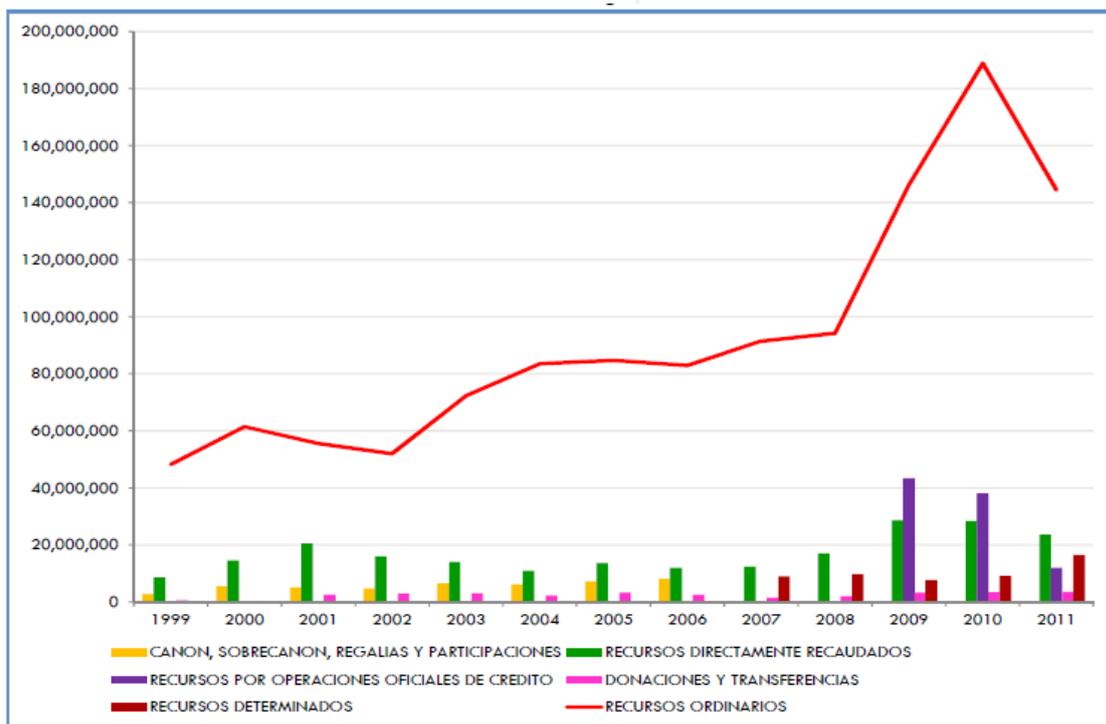


Figura 11. Evolución del gasto en ciencia, innovación y tecnología. Tomado de “Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

El Perú realiza esfuerzos significativos para avanzar en tecnología y ciencia, pero aún se encuentra por debajo de la mayoría de latino América, Encontrándose cinco veces más

bajo que el promedio regional. Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013) ha presentado los resultados del programa de fondos para la Innovación, Ciencia y Tecnología, el cual, financiado 117 proyectos de innovación tecnológica, 77 planes de investigación y desarrollo, 43 misiones, asesorías y pasantías tecnológicas, así como 20 iniciativas de equipamiento tecnológico, desde que fue implementado.

En base al análisis que se ha presentado, la oportunidad encontrada es:

- Una formación del sistema de ciencia, investigación y tecnología.

Del análisis tecnológico se encontró la siguiente amenaza:

- Poca inversión en ciencia e investigación por parte del Estado y la empresa privada.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En América Latina, México y Brasil aportan el 60% del total de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) en la región. Lo cual guarda relación directa con el Producto Bruto Interno de dichos países, así como con su población, ya que son los más grandes de la región. Dentro de América Latina, otros países que en gran medida contribuyen con la contaminación son Colombia, Argentina Perú y Venezuela. En conjunto, los seis países que se han mencionado generan el 85% del GEI total de la región (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

La actividad industrial e incluso la comercial generan emisiones de GEI, pero también el cambio en el uso del suelo tiene importantes consecuencias; pero la forma en que cada nación genera GEI cambia. Por ejemplo, en Bolivia, Guatemala, Ecuador, Brasil e incluso Perú es el cambio del suelo el elemento que lleva a generar más del 60% de sus GEI. Mientras que en Argentina, Chile y México, la principal causa de contaminación son las operaciones industriales y comerciales (De La Torre, Fajnzylber & Nash, 2009).

Los datos que se presentan en la Figura 12 indican que el 47.5% de las emisiones de GEI del Perú se producen porque el suelo que debería ser de uso forestal por sus condiciones se está utilizando para actividades agrícolas. Además, se tiene que el 21.2% de las emisiones son originadas por la quema de combustibles fósiles, principalmente petróleo. Como paliativo a esta situación se está dando un cambio en las fuentes energéticas para sustituir las fósiles por energías renovables (Ministerio del Ambiente, 2011).

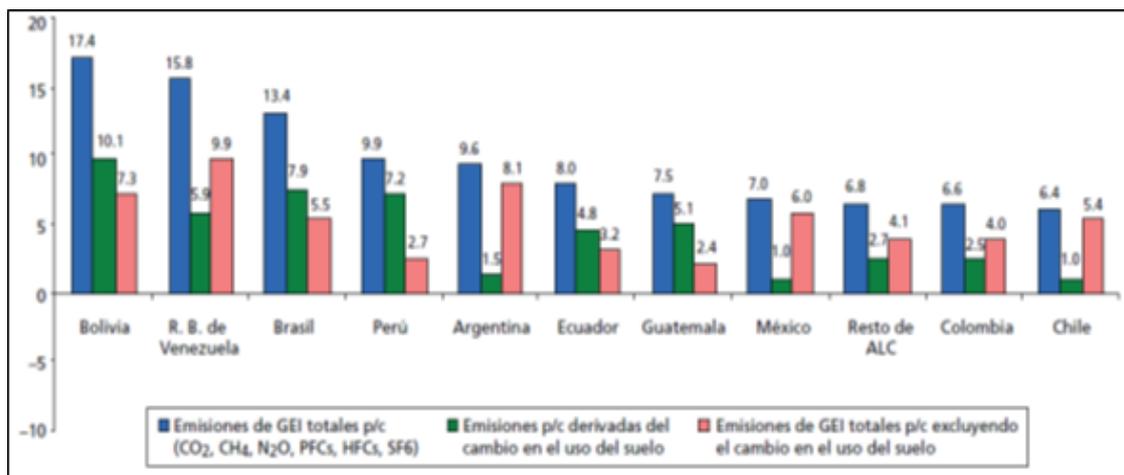


Figura 12. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P.Fajnzylber, yJ. Nash, 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

Del análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales se ha identificado como amenaza lo siguiente:

- Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de GEI.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Ahora que se ha completado el análisis competitivo del entorno, junto con el análisis PESTE, y se han identificado las oportunidades y amenazas que enfrenta la provincia de Huarochirí, se procede a desarrollar la Matriz EFE. En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, donde se observa que la ponderación de las oportunidades es superior a la de las amenazas, mostrando que no se ha logrado una

apropiada inserción en la economía nacional. El factor que más se aprovecha es el tamaño del mercado nacional, por la comercialización de los productos de la provincia en Lima.

Tabla 9

MEFE de la Provincia de Huarochirí

Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
1 Ley que promueve la descentralización política del país.	0.10	1	0.10
2 Crecimiento económico sostenido y mayor a otros países de la región.	0.09	2	0.18
3 Inflación controlada.	0.08	3	0.24
4 El mercado nacional está compuesto por más de 31 millones de habitantes y crece.	0.12	3	0.36
5 Un orgullo nacional que podría usarse para la inversión nacional.	0.07	2	0.14
6 Una formación del sistema de ciencia, investigación y tecnología	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades	0.52		1.14
Amenazas			
1 Inestabilidad política cíclica, acompañada de ineficiencia gubernamental.	0.10	2	0.20
2 Reducción en el flujo de inversión privada	0.09	2	0.18
3 Devaluación como consecuencia de la menor oferta de divisas extranjeras.	0.07	3	0.21
4 Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de competitividad.	0.08	1	0.08
5 Poca inversión en ciencia e investigación por parte del Estado y la empresa privada.	0.06	1	0.06
6 Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de GEI.	0.08	3	0.24
Subtotal amenazas	0.48		0.97
Total	1.00		2.11

3.5 La Provincia de Huarochirí y sus Competidores

Utilizando el esquema o modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) se presenta a continuación el análisis competitivo de la provincia de Huarochirí. Los factores que este modelo de análisis contempla son los siguientes: (a) amenaza de entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, e (e) estructura y rivalidad en la industria.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, todas las entidades públicas, incluyendo las municipalidades provinciales están obligadas a hacer sus compras mediante el portal del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE). De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el año 2008, este portal era el cuarto más avanzado de toda Latinoamérica, siendo superado por los portales de contrataciones de Chile, Brasil y México. El estudio que evaluó a 26 países destaca el gran avance alcanzado por el portal de compras peruanos, lo cual favorece la transparencia y desarrolla la descentralización (Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE], 2008).

El marco legal establece que las licitaciones se tienen que realizar a través de una base de datos electrónicas, donde el precio es uno de los principales elementos a considerar. Es por ello que el poder de negociación de los proveedores es bajo, sin importar que se trate de personas individuales o de empresas, de origen local, nacional o extranjero. La municipalidad provincial elabora términos de referencia para cada proyecto y en base a estos selecciona a sus proveedores, donde todo el proceso es de carácter público. Sin embargo, las obras que se contratan en esta provincia de montos bajos lo que desestimula la participación de muchas empresas.

Los factores determinantes del éxito que se desprenden de este análisis son la accesibilidad a la provincia y el presupuesto del cual dispone, no solo para obras sino para atender las necesidades de sus pobladores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Se consideran compradores de la provincia de Huarochirí a los visitantes que van a realizar turismo a esta zona, así como a los que adquieren los productos que allí se obtienen. Es así que principalmente se trata de los compradores mayoristas de Lima, para las frutas y hortalizas cultivadas en la provincia, ya que hay una dependencia total de la producción

agrícola. También se ha propiciado el desarrollo de la industria láctea y quesera (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014d), la cual todavía es incipiente.

Ante esta realidad se considera que el poder de negociación de los compradores es alto. Donde los factores críticos de éxito que se han identificado son las condiciones climáticas y geográficas, así como la cercanía a los principales mercados nacionales.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En este análisis, se considera a la municipalidad provincial de Huarochirí como el ente administrador de la provincia. Se considera amenaza de sustituto, el surgimiento o creación otros entes públicos que limiten o restrinjan las facultades y competencias de la municipalidad provincial. Dentro del marco legal peruano no existe ninguna propuesta del gobierno en curso para modificar el ordenamiento de las municipalidades regionales o locales. En accesibilidad y conectividad hacia los atractivos turísticos, se podría considerar como sustituto a Cañete, provincia con la cual se colinda y que cuenta con mayor oferta de servicios e infraestructura.

La amenaza de los sustitutos es baja, destacando como factor determinante de éxito la infraestructura y la accesibilidad a la provincia. Así como también los servicios que se brindan, tanto a los visitantes como a los moradores.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los habitantes de la provincia de Huarochirí viven principalmente de sus ingresos por actividades agrícolas. La amenaza de entrantes se refiere a que otras provincias incursionen en esta actividad restando mercado. Es una amenaza grande porque la producción de la provincia es muy baja, y por ende, otras regiones lograrían fácilmente volúmenes más atractivos para acopiadores o compradores.

El factor crítico de éxito es la capacidad productiva, asociada con el tipo de actividad que se realiza.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En líneas generales, el Perú apunta a ser uno de los principales proveedores de alimentos en el futuro, para el año 2021. Durante el año 2013 se exportaron productos agrícolas por el valor de US\$ 4,200 millones y en una década se estima que llegarán a los US\$ 7,000 millones. Esto implica un mayor posicionamiento en los mercados del mundo, donde los Estados Unidos es el principal país de destino. Dentro de los productos que tienen mayor potencial están los espárragos, la quinua, la palta y los arándanos (¿En qué productos agrícolas somos los primeros exportadores?, 2014).

Se ratifica como factor crítico de éxito la capacidad productiva y actividades económicas de la provincia, a lo cual se le añade la infraestructura y accesibilidad.

3.6 La Provincia de Huarochirí y sus Referentes

Se encontró que a nivel del continente americano, el mejor distrito para vivir es Boulder, en los Estados Unidos, específicamente dentro del estado de Colorado, al oeste del país. Se comunica con Denver, la capital del estado a través de autopistas de varios carriles, lo que hace que en una hora se tenga acceso a un gran aeropuerto, lo que permite la movilización de sus productos, así como de personas, además de que tiene un aeropuerto propio, pero de menor envergadura (Koren, 2007).

Según Koren (2007) el distrito de Boulder ha logrado resaltar en educación, ya que allí se ubica la sede de la Universidad de Colorado. Pero además es hogar de gran cantidad de instituciones científicas, tales como: (a) Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST); (b) Centro Nacional de Investigaciones Atmosféricas (NCAR); (c) Reloj Atómico, que se utiliza para establecer permanentemente la hora a nivel mundial; y (d) Administración Nacional Oceanográfica y Atmosférica (NOAA).

A diferencia de la provincia de Huarochirí, que depende de las actividades agropecuarias, básicamente de subsistencia, en el distrito de Boulder hay presencia de

industrias dedicadas al desarrollo tecnológico, la ciencia y la investigación. Esto, en conjunto con el hecho de que es la sede de diversos organismos nacionales orientados a la promoción y desarrollo de la investigación, la ciencia y la tecnología, ha permitido la conformación de clúster. Esto ha llevado a que se produzcan en la zona componentes con gran desarrollo tecnológico, utilizados por ejemplo en la industria aeroespacial. Empresas de esta región han logrado beneficiarse con la asignación de contratos de la industria de defensa norteamericana, con lo cual generan empleo y estimulan la economía local (City Data Boulder, 2015).

Además, logra atraer turistas al explotar apropiadamente una serie de recursos naturales, para lo cual se ha desarrollado infraestructura.

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

En la Tabla 10 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde se compara a la provincia de Huarochirí con las provincias de Cañete y Yauyos, que se encuentran en el mismo departamento de Lima. Se observa que el desempeño de Huarochirí es deficiente, lo que se debe principalmente a la distribución poblacional y las actividades económicas que se desarrollan. Luego, en la Tabla 11 se compara con la provincia de Lima y el distrito de Boulder en los Estados Unidos.

Tabla 10

Matriz Perfil Competitivo

Factores determinantes del éxito	Peso	Huarochirí		Cañete		Yauyos	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Accesibilidad a la provincia	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32
2 Presupuesto anual	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
3 Calidad de la infraestructura y servicios	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16
4 Atributos geográficos y climáticos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Cercanía a los principales centros de consumo a nivel nacional	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28
6 Servicios a ciudadanos y visitantes	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
7 Capacidad productiva y actividades económicas	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40
Total	1.00		1.48		2.54		1.70

Tabla 11

Matriz Perfil Referencial

Factores determinantes del éxito	Peso	Huarochirí		Lima		Boulder	
		Perú	Perú	Perú	Perú	EE.UU.	EE.UU.
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Accesibilidad a la provincia	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
2 Presupuesto anual	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
3 Calidad de la infraestructura y servicios	0.16	1	0.16	3	0.48	4	0.64
4 Atributos geográficos y climáticos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Cercanía a los principales centros de consumo a nivel nacional	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
6 Servicios a ciudadanos y visitantes	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
7 Capacidad productiva y actividades económicas	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80
Total	1.00	1.48		3.42		3.90	

3.8 Conclusiones

Al culminar el análisis del entorno o evaluación externa se encuentra que las oportunidades de la provincia de Huarochirí están asociadas a una diversificación de su producción, para aprovechar el acceso que tiene a la ciudad de Lima, que es el principal centro de consumo a nivel nacional. Así mismo, pueden aprovecharse los diversos tratados comerciales, en función de la cercanía con el puerto del Callao, pero para ello hay que desarrollar los cultivos que se demandan internacionalmente. Además, de que se hace indispensable articular cadenas de comercialización y agregar valor a los productos. Es por esto que en la actualidad el puntaje de la MEFÉ es tan bajo, ya que no se están aprovechando las oportunidades.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de la provincia de Huarochirí se realiza en base a investigación de fuentes secundarias, cuya información se ha combinado con entrevistas a profundidad realizadas en el sitio y que se presentan en los apéndices. El objetivo es conocer sus fortalezas y debilidades, para identificar la fuente de su ventaja competitiva. Para lograrlo se utiliza el modelo AMOFHIT, que cubre las áreas de (D'Alessio, 2013): (a) administración, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología. Con los datos recabados de este análisis se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual se presenta al culminar el capítulo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La provincia de Huarochirí está integrada por 32 distritos, como se indicó en el Capítulo I y cada uno de ellos tiene un alcalde distrital. A pesar de que pertenecen a distintos partidos políticos, las necesidades de la provincia y la labor del alcalde provincial, Lic. Gonzáles ha logrado que se trabaje de forma articulada. El objetivo general que tienen es mejorar la calidad de servicios, llegando a todos los pobladores en todas las comunidades, sin importar lo alejadas que se encuentren (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

En relación con la definición de una visión a 10 años, el principal problema es que con los cambios de gobierno no se da continuidad a los proyectos que deben ser de largo plazo, meramente por temas políticos. Para lograrlo es necesario concertar entre los dirigentes políticos y la población, yendo más allá de las necesidades urgentes (comunicación personal, Oswaldo Merino, Gerente Municipal, 17 de marzo de 2016). Esto a pesar de que los proyectos se enfocan en las necesidades de la población y de que se cuenta con una estructura formal al interior de la municipalidad provincial, como se presenta en la Figura 13.



Figura 13. Organigrama de la provincia de Huarochirí. Adaptado de “Gerencias” por Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014b. Recuperado de <http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/detalle.php?id=20>

A nivel de la organización o administración para la generación y distribución de los principales productos de la provincia se encontró que los agricultores e incluso los productores de queso, en su mayoría, no están formalizados. Es por ello que primero se requiere que conformen sus negocios para luego asociarlos y así lograr que los supermercados les compren directamente sus productos. Esto permitiría aprovechar la ubicación estratégica que se tiene de estar cerca de Lima (comunicación personal, Fredy Campos Guillén, Gerente de Titulación y Desarrollo Económico, 17 de marzo de 2016).

La fortaleza que se ha identificado del área de administración y gerencia es:

- Trabajo mancomunado de la provincia con todos los distritos persiguiendo mejorar la calidad de vida de la población.

Las debilidades que se han identificado son:

- No se persiguen objetivos de largo plazo, ya que se dan cambios con cada gobierno.
- Los productores son informales y no se encuentran asociados ni organizados.
- Falta de coordinación entre las entidades provinciales y distritales.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los servicios que la municipalidad brinda a los habitantes de la provincia dependen principalmente de su presupuesto y de las prioridades que han establecidos. En la Tabla 12 se muestran las prioridades definidas en el año 2015, que están en vigencia hasta el 2021 e inician con el sector agropecuario, seguido por transporte y en tercer lugar educación. (Gobierno Regional de Lima, 2016). Se entienden estas prioridades al conocer que Huarochirí es una provincia llena de pequeños poblados donde la principal fuente de ingreso es el cultivo de frutas y hortalizas, acompañado de la crianza de animales, pero a nivel familiar (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014c).

Tabla 12

Prioridades de la Provincia de Huarochirí

Prioridad	Aspecto
1°	Agropecuario
2°	Transportes
3°	Educación
4°	Saneamiento
5°	Seguridad ciudadana
6°	Salud
7°	Medio ambiente
8°	Defensa ribereña
9°	Turismo
10°	Saneamiento físico legal
11°	Vulnerabilidad y riesgo
12°	Demarcación territorial

Nota. Adaptado de “Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo” por Gobierno Regional de Lima, 2016. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/institucion/pp2016/Presupuesto%20Participativo%202016/acta%20Acuerdos%20y%20Compromisos%20Canete.pdf>.

Varios poblados de la provincia de Huarochirí han sido decorados con pinturas en las fachadas, representando animales o aspectos de la naturaleza, como se observa en la Figura 14, foto que corresponde a la Plaza Mayor de San Damián de los Checas. Pero a pesar de su atractivo en esta localidad solamente hay un hostel para atender a los turistas, evidenciando el

poco desarrollo de este sector, a pesar de ofrecer bellezas naturales con ríos como el Rímac y el Lurín (Ochoa, 2011).



Figura 14. Plaza Mayor de San Damián de los Checa. Tomado de “Un quijote en Huarochiri” por R. Ochoa, 2013. Recuperado de <http://larepublica.pe/blogs/andares/2013/06/10/un-quijote-en-huarochiri/>

Un sitio turístico que destaca dentro de la provincia es el complejo Marcahuasi, cuya imagen se presenta en la Figura 15. Este es un bosque de piedras que tiene una extensión de cuatro kilómetros y está ubicado casi a 4,000 m.s.n.m. y rodeada por grandes abismos. Se le llega luego de una caminata de tres horas desde San Pedro de Casta, a través de dos rutas, una de 4.5 km y la otra de 5 km. El atractivo de este lugar son las formaciones rocosas que tienen formas humanas y de animales, al que además se le atribuyen propiedades energéticas (Viajando por Perú, 2016).

Del análisis de ventas y marketing se ve como fortaleza:

- Cuentan con sitios turísticos de interés para desarrollar esta actividad.

En base a esta información se ha identificado la siguiente debilidad

- No hay diversificación de productos ni servicios, enfocándose en cultivos de subsistencia.



Figura 15. Complejo Marcahuasi. Tomado de “Marcahuasi” por Viajando por Perú, 2016. Recuperado de <http://www.viajandoporperu.com/destinos/marcahuasi>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Del análisis de los objetivos estratégicos de la provincia de Huarochirí se desprenden las principales actividades productivas que se tienen (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014d):

- Apoyo en mejoramiento de la producción de queso en la cuenca alta y media del río Matarecaniela.
- Adquisición de maquinaria, equipos e insumos para la producción quesera.
- Promover el riego tecnificado en la producción local de cultivos, mediante el desarrollo de cursos o talleres.
- Promover el desarrollo forestal en la provincia mediante el cultivo de especies forestales comerciales.

- Implementación de cultivos de pastos mejorados según pisos ecológicos, como parcelas demostrativas.
- Promover el desarrollo de animales menores, como alternativa económica.
- Capacitación en la elaboración de productos agroindustriales, con empleo de materia prima local.

En cuanto a las obras ejecutadas, en el año 2013 que son las últimas documentadas, se tiene que se desarrollaron las siguientes (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2014d): (a) pavimentación de las calles del asentamiento Huaripache, (b) construcción del centro cívico de Matucana, (c) construcción del mercado municipal de Matucana, (d) ensanchamiento de la carretera Autisha-Chaclla, (e) Pavimentación de la carretera Santa Eulalia-Laraos, tramo Lucumaseca-Huinco, (f) mejoramiento y asfaltado de la carretera Cupiche-Cumbe, (g) construcción del sistema integral de aguas residuales del anexo de Collana, y (h) mejoramiento de la carretera salida anexo Huaripache.

Es evidente que en la provincia de Huarochirí hay una necesidad urgente de infraestructura, en especial de vías de comunicación terrestre, que permitan el traslado de los productos de los agricultores, ya que en la actualidad aproximadamente un 50% de los caminos son de tierra. Además, hay necesidad de incrementar la cobertura celular e incluso la escolar, para atender las necesidades y demandas de la población (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

La fortaleza que se tiene es:

- Proyectos priorizados en función de las necesidades de la población.

La debilidad encontrada en el área de operaciones e infraestructura es la siguiente:

- Carencia de vías de comunicación e infraestructura en general.
- Hay distritos que todavía no cuentan con los servicios básicos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos de la provincia de Huarochirí provienen de actividades agrícolas, mientras que la municipalidad recibe la mayoría de sus recursos del gobierno central, los cuales han sido reducidos en un 33%. Esto dificulta la ejecución de proyectos, o la simple atención de las necesidades de la comunidad, por lo que se considera la principal barrera que enfrentan (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016). Fue así que en el año 2015 se pasó de un presupuesto de S/. 3,800 miles para ejecución de obras a S/. 2,500 miles, con lo cual no es posible atender a 32 distritos y fue a través del presupuesto participativo que se pudieron establecer las prioridades (comunicación personal, Oswaldo Merino, Gerente Municipal, 17 de marzo de 2016).

Es común que con el objetivo de incrementar la captación de fondos el gobierno municipal haga campañas de amnistía tributaria, como la que se realizó en el año 2013. Para esto se lanzó un comunicado a los pobladores de Matucana, anunciando que si pagaban los impuestos prediales del año previo antes del mes de junio recibirían un 100% de descuento en los intereses y multas. Pero además, recibirían el 40% de descuento en los pagos por atraso de agua y arbitrios (Ser Peruano, 2013). Estos ingresos, junto con los asignados por el gobierno central se utilizan para cubrir los costos operativos de la municipalidad provincial, pero además para realizar obras, cuyo presupuesto del año 2016 se presenta en la Tabla 13, que llega a S/.73.8 millones.

Dentro de las historias de éxito, en el uso de financiamientos bancarios, destaca la devolución anticipada en el año 2014, de un préstamo que otorgó el Banco Agropecuario a pequeños productores agrarios de la provincia. Estos se dedicaban al cultivo de la arveja americana, que tiene como destino el mercado de Lima y gracias a un incremento en el precio del producto, así como en la competitividad de los agricultores contaron con la liquidez para

pagar el 100% de su crédito con tres meses de antelación (Pequeños productores de Huarochirí cancelan crédito a Agrobanco por adelantado, 2014).

Tabla 13

Presupuesto para Obras por Impuestos 2016: Huarochirí

Distrito	Monto asignado (S/.)
Antioquía	906,000
Callahuanca	2,271,471
Carampoma	1,921,356
Chicla	9,276,154
Cuenca	391,778
Huachupampa	2,757,293
Huanza	2,002,419
Huarochirí	1,259,446
Lahuaytambo	676,844
Langa	690,968
Laraos	2,826,916
Mariatana	1,295,610
Matucana	9,604,046
Ricardo Palma	2,515,600
San Andrés de Tupicocha	1,121,245
San Antonio	4,760,786
San Bartolomé	1,757,136
San Damián	967,988
San Juan de Iris	2,292,086
San Juan de Tantaranche	443,288
San Lorenzo de Quinti	916,432
San Mateo	3,559,580
San Mateo de Otao	1,866,991
San Pedro de Casta	2,134,867
San Pedro de Huancayre	244,021
Sangallaya	565,219
Santa Cruz de Cocachacra	951,722
Santa Eulalia	6,482,135
Santiago de Anchucaya	447,573
Santiago de Tuna	690,821
Santo Domingo de los Ollero	3,887,747
Surco	2,326,085
Total de la provincia	73,811,623

Nota. Adaptado de “Monto asignado para obras por impuestos 2016: Región Lima” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú (PROINVERSIÓN), 2016. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88>

El análisis del área de finanzas y contabilidad permite apreciar la siguiente fortaleza:

- Elaboración de presupuesto participativo.

Mientras que las debilidades que tiene la provincia de Huarochirí en el área financiera

son:

- Los ingresos provienen principalmente de la asignación del gobierno central.
- Recorte en el presupuesto, lo que limita el desarrollo de proyectos.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para las autoridades de la provincia de Huarochirí es importante el rescate de los valores que se habían perdido en la zona. Es por ello que en la actualidad todos los días lunes se hace el izamiento del pabellón nacional y del pabellón municipal, rindiendo los honores respectivos. Evento que en ocasiones está acompañado por presentaciones folclóricas, generando un rescate de la cultura de la provincia, dando sentido de identidad a sus habitantes (comunicación personal, Oswaldo Merino, gerente municipal, 17 de marzo de 2016).

En el tema de salud, la provincia cuenta con el Hospital San Juan en Matucana, pero este es precario, con falta de equipos y no se da abasto para atender las necesidades de la población, ofreciendo pocas especializaciones. Lamentablemente, los recursos se han destinado a obras de servicios básicos, específicamente a agua y desagüe que se consideran básicos, y no han alcanzado para mejorar las condiciones de salud. Desde hace más de dos años que se ha solicitado apoyo al gobierno regional o departamental pero no se ha recibido respuesta. El servicio del hospital se complementa con puestos de salud en algunos distritos, donde la falta de recurso humano es notoria, así como de insumos (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

También se encontró que las oportunidades de formación profesional que los jóvenes tienen en Huarochirí son limitadas, ya que no existen sedes de institutos tecnológicos superiores ni de universidades, siendo esta una de las principales necesidades actuales de la comunidad (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, 17 de marzo de 2016).

La debilidad del área de recursos humanos es:

- No se atienden las necesidades de la población en temas de salud.
- No existe educación superior ni centros de formación profesional en la provincia.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Uno de los principales aspectos de la comunicación, a nivel provincial, es la elaboración del presupuesto participativo. De acuerdo con la Ordenanza Municipal N° 002-2015 se aprobó el reglamento y cronograma para elaborar el presupuesto 2016. Pero la difusión es muy limitada, dada la topografía alto andina de la provincia. De acuerdo con Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades (comunicación personal, 17 de marzo de 2016) hay dos formas de hacer contacto con los moradores, una es desplazándose a cada lugar por vía terrestre y la otra es transmitiendo mensajes por la emisora Radio Inca FM que es muy escuchada por la población.

Así como hay deficiencias en infraestructura vial, se ha encontrado que se requiere una inversión importante, con fondos que provengan por ejemplo del gobierno central, destinada a mejorar las vías de comunicación lineal. Esto se refiere a líneas de teléfonos o celulares ya que en una gran parte de repente de la jurisdicción que está en la parte alta de la provincia no tiene cobertura suficiente para que la información fluya. Lo mismo ocurre con el Internet, donde además se observan barreras como la poca cantidad de equipos de cómputo y el desconocimiento para utilizarlos (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, 17 de marzo de 2016).

La fortaleza del área de comunicación e información es:

- Comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM.

La debilidad que se logró identificar es:

- Falta cobertura celular y de telefonía fija en varios distritos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Es complicado discutir la penetración de la tecnología en la provincia de Huarochirí, cuando solo los distritos con más población tienen electricidad, encontrándose poblados que aún carecen de este servicio básico. Esto se profundiza cuando se trata del Internet, ya que

aún no llega a más de 20 distritos y eso limita el acceso a información, a educación e incluso a contactos para la comercialización de la producción local (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

Es un pedido generalizado de la población el contar con Internet en sus distritos, ya que ven esto con el aspecto tecnológico principal, lo cual es comprensible cuando las actividades productivas son del sector primario. Reconocen en el Internet, al principal medio de acceso a la información, nacional y mundial, considerándolo como una herramienta esencial para mejorar la calidad educativa (comunicación personal, Jorge Luis Niño Cueva, Gerente de Servicios y Comunidades, 17 de marzo de 2016).

La clara debilidad que tiene la provincia de Huarochirí es:

- Existen 20 de los 32 distritos que no tienen acceso a Internet.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos se presenta en la Tabla 14. El resultado ponderado es 1.89, porque la provincia presenta 10 debilidades mayores. Las cuales se han confrontado con sólo cuatro fortalezas, de las que dos son menores. Esto confirma que la situación de la provincia es crítica ya que está concentrada en cultivos de subsistencia, y sus pobladores tienen carencias de servicios básicos.

4.3 Conclusiones

Es urgente un plan estratégico que lleve a la provincia de Huarochirí a elevar la calidad de vida de todos sus pobladores. Esto depende de que se genere la capacidad de producir ingresos a partir de actividades agrícolas diversificadas y turísticas, para lo cual es necesario formar personal y en estos momentos no se cuentan con instituciones que lo puedan lograr.

La provincia tiene atractivos naturales que pueden utilizarse para el desarrollo de circuitos turísticos, aprovechando su cercanía con la provincia de Lima. Pero carece de

infraestructura, de sistemas de comunicación y de tecnología que le permitan impulsarse, por lo que es necesario combinar iniciativas particulares con el apoyo gubernamental.

Tabla 14

MEFI de la Provincia de Huarochirí

Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
1 Trabajo mancomunado de la provincia con todos los distritos persiguiendo mejorar la calidad de vida de la población	0.09	4	0.36
2 Proyectos priorizados en función de las necesidades de la población	0.08	4	0.32
3 Elaboración de presupuesto participativo	0.08	3	0.24
4 Comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM	0.06	3	0.18
5 Sitios turísticos de interés para desarrollar esta actividad	0.08	3	0.24
Subtotal fortalezas	0.39		1.34
Debilidades			
1 No se persiguen objetivos de largo plazo, ya que se dan cambios con cada gobierno	0.08	1	0.08
2 Los productores son informales y no se encuentran asociados ni organizados	0.08	1	0.08
3 No hay diversificación de productos ni servicios, enfocándose en cultivos de subsistencia	0.07	1	0.07
4 Carencia de vías de comunicación e infraestructura en general	0.06	1	0.06
5 Hay distritos que todavía no cuentan con los servicios básicos	0.06	1	0.06
6 Los ingresos provienen principalmente de la asignación del gobierno central	0.05	1	0.05
7 Recorte en el presupuesto, lo que limita el desarrollo de proyectos	0.05	1	0.05
8 No existe educación superior ni centros de formación profesional en la provincia	0.06	1	0.06
9 Falta cobertura celular y de telefonía fija en varios distritos	0.05	1	0.05
10 Existen 20 de los 32 distritos que no tienen acceso a Internet	0.05	1	0.05
Subtotal debilidades	0.61		0.61
Total	1.00		1.95

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huarochirí y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentan los intereses de la provincia, de los cuales luego se desprenden los objetivos de largo plazo (OLP). En el camino se identifica el potencial que tiene la provincia y los principios cardinales.

5.1 Intereses de la Provincia de Huarochirí

logrando mejorar la calidad de vida de sus pobladores para que no haya pobreza extrema y se tenga acceso a la educación en todos sus niveles.

Los intereses organizacionales o fines supremos de la provincia de Huarochirí son los siguientes:

- **Economía diversificada:** La cercanía de la provincia de Huarochirí al principal mercado del Perú, que es la ciudad de Lima, permite la comercialización de diversos productos. Pero esto no ha sido aprovechado por los habitantes, ya que se dedican al cultivo de subsistencia, en su mayoría de frutales. Entonces no se está desarrollando el potencial de procesar estas frutas o de crear una industria turística, dada su cercanía a la capital.
- **Mejorar la calidad de vida de los pobladores:** Esto significa que todas las personas tengan mejores ingresos, los que se verán reflejados en el acceso a los servicios básicos, como el agua potable, la electricidad, telefonía e Internet.
- **Erradicación de la pobreza extrema:** A pesar de la cercanía con Lima, la mayoría de los habitantes de Huarochirí están en condiciones de pobreza, dedicados a actividades agrícolas de subsistencia, de manera informal y sin estar asociados. Es una meta lograr que no haya población en condiciones de pobreza extrema dentro de 10 años.
- **Educación en todos los niveles:** Para promover el desarrollo socio económico en la provincia es indispensable elevar el nivel educativo, dando acceso a la

educación superior, con el establecimiento de universidades y/o institutos tecnológicos que formen el recurso humano que se necesita.

- **Conectividad:** Es necesario incrementar el acceso por vía terrestre a todos los poblados de la provincia, ya que de esta manera se podrá mejorar la comercialización de los productos agrícolas y se estimulará la manufactura y el turismo. Para lograrlo hay que desarrollar procesos de inversión pública y/o privada.

5.2 Potencial de la Provincia de Huarochiri

En este acápite se presenta el potencial que tiene la provincia, a través de la identificación de ventajas en las distintas áreas operativas o internas:

Administración y gerencia: Las autoridades provinciales trabajan en conjunto con los gobiernos distritales, en función de reconocer las necesidades de la población, las cuales se plasman en el presupuesto participativo. Esto representa un potencial de desarrollo porque las prioridades se tienen clara. Pero se ven limitadas por la falta de recursos junto con la informalidad que predomina entre los productores de la región.

Marketing y ventas: La provincia se dedica a la producción de frutos y hortalizas, entre los que predominan la palta, la alfalfa y la tuna, entre otros. Las condiciones ambientales y los recursos naturales permiten el desarrollo de otros cultivos, de forma más amplia, así como también el desarrollo de la actividad turística, aprovechando la corta distancia que tiene la provincia con la ciudad de Lima.

Operaciones y logística: La infraestructura vial de la provincia es deficiente, y en las condiciones actuales limita el desarrollo de actividades productivas, lo cual se refuerza con la carencia de servicios básicos, ya que hay distritos que no tienen energía eléctrica ni agua potable, así como tampoco telefonía o Internet. Esto hace que no se pueda promover la producción ni comercialización, ya que es costoso el transporte de los productos.

Finanzas y contabilidad: Hay una total dependencia del gobierno central, lo cual resta ventaja y trae grandes riesgos, como lo ocurrido en el año 2015 cuando recortaron la asignación en más del 30%, limitando la ejecución de proyectos en función de la población. Solamente con la diversificación económica se podría revertir esta situación, al aumentar el cobro directo de arbitrios e impuestos.

Recursos humanos: La provincia de Huarochirí tiene 81,696 habitantes, los cuales están dispersos en 32 distritos, por lo que se dificulta la comunicación y capacitación del mismo. Hasta la fecha no hay ninguna institución de educación superior en la provincia, lo que impide la formación del recurso humano y resta potencial de desarrollo.

Sistemas de información y comunicación: No hay sistemas de comunicación desarrollados, sino que se acude a una emisora de radio para difundir mensajes de interés público. Tienen que desarrollarse sistemas que promuevan la asociación de los productores, coordinando sus actividades para incrementar la población y acceder a los mercados.

Investigación científica y tecnológica: El potencial está en desarrollar investigación asociada a las principales actividades productivas, para que tenga un aporte directo a la región. Pero hasta el momento no existe ninguna institución, privada o gubernamental, que promueva la investigación.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huarochirí

Los principios cardinales se refieren a los siguientes aspectos:

Influencias de terceras partes: El desarrollo de la provincia depende del trabajo integrado entre el gobierno provincial con el regional y el central o nacional. Es necesario que las necesidades de la población sean atendidas y para ello se necesitan fondos, que son asignados por el Ejecutivo. Así mismo, se necesita del apoyo de entidades centrales como el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, entre otros.

Lazos pasados y presentes: La historia de los distritos de esta provincia es la vida aislada, sin acceso a educación superior ni a servicios básicos, lo cual reduce las expectativas de crecimiento a futuro.

Contrabalance de intereses: Corresponde a las autoridades encontrar un balance entre las necesidades de los distintos moradores, para priorizarlas y atenderlas. Así como también hay que invertir en infraestructura para lograr la eficiente comercialización, lo que llevará al incremento de los ingresos en la zona. Al mejorar las condiciones de vida de los pobladores, estos se encontrarán en capacidad de aportar con arbitrios e impuestos provinciales.

Conservación de los enemigos: Los enemigos son las otras zonas productoras de los mismos bienes agrícolas o lácteos, las cuales deben analizarse para poder lograr las ventajas que ellos tienen. Es necesario tener competidores para que haya una motivación de mejora continua, incrementando la calidad de los productos, así como la cantidad cultivada y la productividad.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 15 se presentan los intereses organizacionales de la provincia de Huarochirí. Al lado se ha identificado la intensidad de los intereses de diversos grupos de interés, encabezados por los pobladores de la zona. Además, hay entidades gubernamentales como los ministerios de educación, de producción y de agricultura y riego, entre otros.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) alineados con los intereses supremos se detallan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán como mínimo un 50% de su transformación realizada con la incorporación de tecnología, como parte del valor agregado, a partir de los productos

agrícolas actuales. Para el año 2015 la manufactura o procesamiento de alimentos es marginal e insignificante en términos porcentuales, y cuando se da no se incorpora tecnología.

Tabla 15

MIO de la Provincia de Huarochirí

Intereses de la provincia	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Economía diversificada	Pobladores de Huarochirí	MINCETUR	Compradores potenciales
	Autoridades provinciales y distritales	MINAGRI	
Mejorar la calidad de vida de los pobladores	Pobladores de Huarochirí	Autoridades provinciales y distritales MINDES	INEI
Educación en todos los niveles		Pobladores de Huarochirí MINEDU Universidades Institutos Autoridades provinciales y distritales	PRODUCE
	Erradicación de la pobreza extrema	Pobladores de Huarochirí	Autoridades provinciales y distritales MINDES
Conectividad	Pobladores de Huarochirí	MTC	PRODUCE
		Gobierno regional	MINAGRI
		Gobiernos locales	MINDES

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas. No se tienen estadísticas para el año 2015, pero esta actividad económica es insignificante en la provincia.

Objetivo de largo plazo (OLP 3): Para el 2026 el 100% de los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet. Para inicios del 2016 había 20 de 32 distritos que no recibían este servicio.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026. Para el 2015 solamente los distritos más poblados

contaban con este servicio, considerándose que el 70% de los pobladores son los que tienen acceso a este servicio.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el 2026 se tendrán tres sedes de centros técnicos o instituciones técnicas que brinden formación y educación de calidad en técnicas agrícolas y turismo. Para el año 2015 no había ninguna sede de institución de educación superior tecnológica o centro técnico.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): La provincia de Huarochirí tendrá un 90% de sus caminos pavimentados para el año 2026. Durante el año 2015, solamente un 50% de las vías de comunicación estaban pavimentadas, el resto eran de tierra.

5.6 Conclusiones

Lograr en 10 años el desarrollo de la provincia de Huarochirí presenta un gran reto, porque en la actualidad no hay potencial en la mayoría de las áreas. Se carece de infraestructura vial y de servicios básicos en los 32 distritos, lo cual debe mejorarse para lograr los objetivos de largo plazo. Es así que si no hay medios de comunicación ni carreteras no es posible que exista la diversificación de la producción ni el aumento de los ingresos de los pobladores.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA “es una de las más interesante por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida” (D’Alessio, 2013, p.274). Esta matriz, que se aprecia en la Tabla 16 se ha construido copiando las oportunidades y amenazas que están en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE); junto con las fortalezas y debilidades representadas en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). Con este análisis se obtiene la siguiente lista de estrategias, que se clasifican en la Tabla 17:

- Estrategia 1 (E1): Utilizar la maquinaria de las municipalidades para mejorar infraestructura vial y educativa, como forma de integración vertical hacia atrás al tener la propiedad sobre los medios de construcción y control sobre las obras ejecutadas.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura.
- Estrategia 3 (E3): Brindar a los pobladores servicio de conexión a Internet en la última milla en los municipios con menos de 500 habitantes, como forma de integración vertical hacia adelante.
- Estrategia 4 (E4): Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole.
- Estrategia 5 (E5): Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia.
- Estrategia 6 (E6): Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya.

Matriz FODA de la Provincia de Huarochirí

Fortalezas		Debilidades	
1 Trabajo mancomunado de la provincia con todos los distritos persiguiendo mejorar la calidad de vida de la población		1 No se persiguen objetivos de largo plazo, ya que se dan cambios con cada gobierno	
2 Proyectos priorizados en función de las necesidades de la población		2 Los productores son informales y no se encuentran asociados ni organizados	
3 Elaboración de presupuesto participativo		3 No hay diversificación de productos ni servicios, enfocándose en cultivos de subsistencia	
4 Comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM		4 Carencia de vías de comunicación e infraestructura en general	
5 Hay distritos que todavía no cuentan con los servicios básicos		5 Hay distritos que todavía no cuentan con los servicios básicos	
		6 Los ingresos provienen principalmente de la asignación del gobierno central	
		7 Recorte en el presupuesto, lo que limita el desarrollo de proyectos	
		8 No existe educación superior ni centros de formación profesional en la provincia	
		9 Falta cobertura celular y de telefonía fija en varios distritos	
		10 Existen 20 de los 32 distritos que no tienen acceso a Internet	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
1 Ley que promueve la descentralización política del país.	E1 Utilizar la maquinaria de las municipalidades para mejorar infraestructura vial y educativa, como forma de integración vertical hacia atrás al tener la propiedad sobre los medios de construcción y control sobre las obras ejecutadas	E7	Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas
2 Crecimiento económico sostenido y mayor a otros países de la región.		E8	Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día
3 Inflación controlada.		E9	Desarrollar los productos queseros empacados
4 El mercado nacional está compuesto por más de 31 millones de habitantes y crece.		E10	Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia
5 Un orgullo nacional que podría usarse para la inversión nacional.			
6 Una formación del sistema de ciencia, investigación y tecnología			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1 Inestabilidad política cíclica, acompañada de ineficiencia gubernamental.	E2	E11	Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya
2 Reducción en el flujo de inversión privada			
3 Devaluación como consecuencia de la menor oferta de divisas extranjeras.	E3	E12	Cultivar y comercializar macadamias como manera de diversificarse horizontalmente
4 Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de competitividad.	E4	E13	Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas
5 Poca inversión en ciencia e investigación por parte del Estado y la empresa privada.	E5		
6 Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de GEI.	E6		

Tabla 17

Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas

Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Utilizar la maquinaria de las municipalidades para mejorar infraestructura vial y educativa, como forma de integración vertical hacia atrás al tener la propiedad sobre los medios de construcción y control sobre las obras ejecutadas	Integración vertical hacia atrás	X					1
E2 Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	Defensiva	X	X		X		3
E3 Brindar a los pobladores servicio de conexión a Internet en la última milla en los municipios con menos de 500 habitantes, como forma de integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante	X					1
E4 Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E5 Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	Defensiva	X	X		X		3
E6 Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E7 Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	Defensiva	X	X		X		3
E8 Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	Intensiva de desarrollo de mercados	X		X		X	3
E9 Desarrollar los productos queseros empacados	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E10 Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	Defensiva	X	X		X		3
E11 Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya	Intensiva de desarrollo de mercados	X		X		X	3
E12 Cultivar y comercializar macadamias como manera de diversificarse horizontalmente	Diversificación horizontal	X					1
E13 Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3

- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar los productos queseros empacados.
- Estrategia 10 (E10): Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia.

- Estrategia 11 (E11): Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya.
- Estrategia 12 (E12): Cultivar y comercializar macadamias como manera de diversificarse horizontalmente.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.

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

La Matriz PEYEA se ha creado para definir cuál es la postura estratégica adecuada para la provincia de Huarochirí. En la Tabla 18 se visualiza que la provincia tiene baja fortaleza financiera y carece de ventaja competitiva, con muy baja participación de mercado lo que se complica con el hecho de que los consumidores no tienen lealtad, ya que el consumidor no llega a reconocer el lugar de donde provienen los bienes agrícolas.

Con los datos de la Matriz PEYEA se desarrolló la Figura 16. Se ve que la provincia de Huarochirí tiene que asumir una postura defensiva, debido a la baja ventaja competitiva que se tiene. Estos resultados indican que se tienen que implementar las estrategias defensivas, aun cuando D'Alessio (2013) señala que conviene reducir costos y minimizar las inversiones, lo cual no es aplicable por ser una región geográfica que no es discontinuable como sí podría serlo una empresa o un producto. En base a este resultado se recomienda implementar las siguientes iniciativas:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura.
- Estrategia 5 (E5): Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia.
- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas.

- Estrategia 10 (E10): Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia.

Tabla 18

Matriz PEYEA de la Provincia de Huarochiri

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	2 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1 2.00
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	1
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1 -4.11
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2 1.89
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	3
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	5
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	2 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2 -2.88
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	2 3.13
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	3
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	2
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	1 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	1 2.89

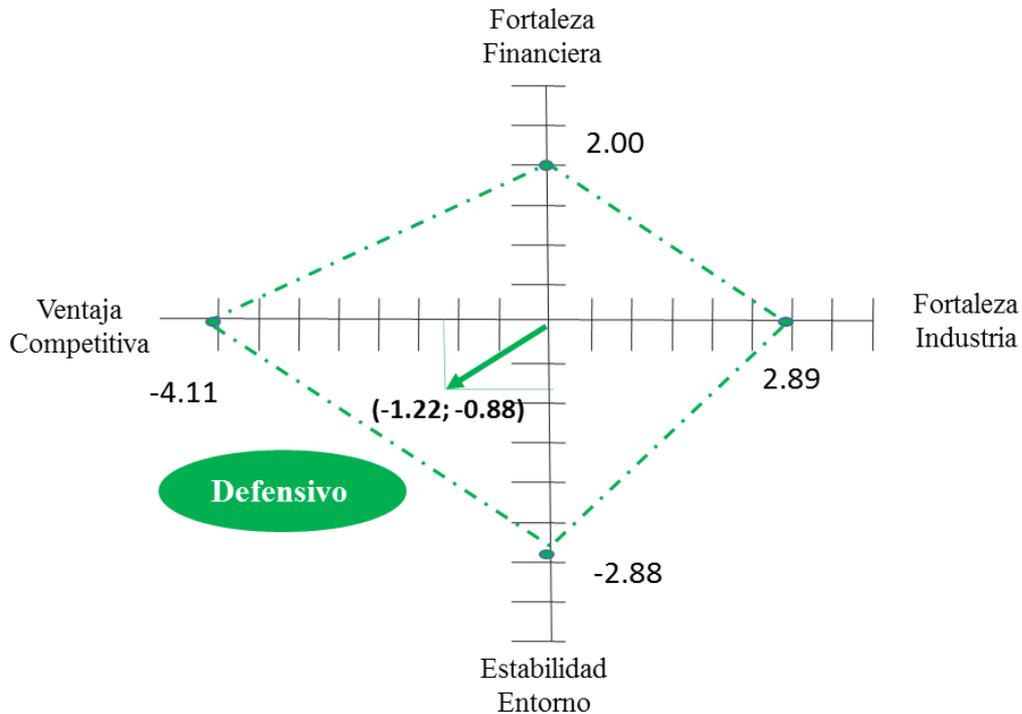


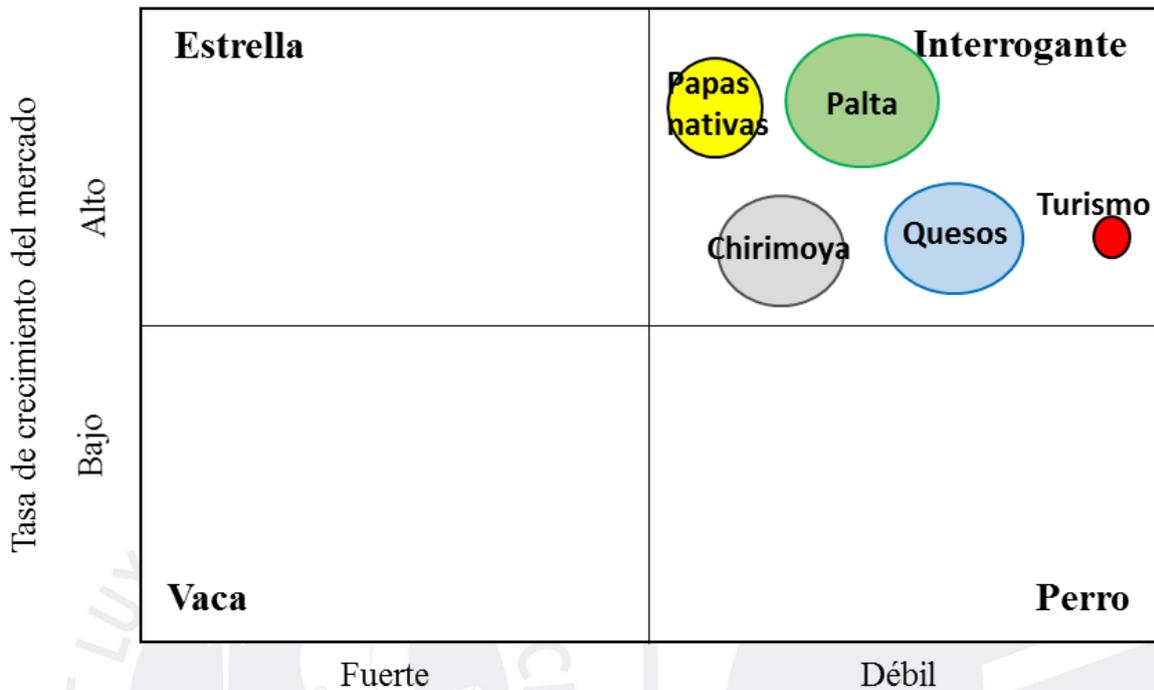
Figura 16. Gráfico PEYEA de la provincia Huarochirí.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG, que se muestra en la Figura 17, se utiliza para comparar a la organización con sus competidores, lo que se mide en la participación de mercado. También se usa para dar a conocer el crecimiento de la industria (D'Alessio, 2013). En este caso, el portafolio que se está evaluando es el de los productos y servicios que posee la provincia, como son las frutas y verduras (palta, chirimoya, alfalfa y papas nativas); los quesos y el turismo basado en sus recursos naturales. Los tres grupos de productos son clasificados como signo de interrogación, por lo que se implementan las estrategias intensivas, como las siguientes:

- Estrategia 4 (E4): Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole.
- Estrategia 6 (E6): Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día.

- Estrategia 9 (E9): Desarrollar los productos queseros empacados.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.



Participación relativa de la provincia de Huarochirí en el contexto del Perú

	Participación en la economía de Huarochirí	Crecimiento del mercado	Participación de la provincia de Huarochirí
Palta	35%	13%	menos de 1%
Chirimoya	20%	10%	menos de 1%
Papas nativas	15%	8%	menos de 2%
Quesos	25% - 30%	10% a 15%	menos de 1%
Turismo	menos de 5%	9%	0%

Figura 17. Matriz BCG de la provincia Huarochirí. Adaptado de “Más producción peruana sustituirá importación de quesos”, por Lechería Latina, 2016. Recuperado de <http://lecherialatina.com/noticias/mas-produccion-peruana-sustituira-importacion-de-quesos-72545/> de “Perú es el octavo productor mundial de frutas y hortalizas.” Por El Comercio, 2016. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-octavo-productor-mundial-frutas-y-hortalizas-noticia-1876466?ref=flujo_tags_5328&ft=nota_1&e=titulo de “Turismo interno crece 9% y turismo receptivo lo hace 7% al cierre del 2015” por CANATUR, 2015. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-interno-crece-9-y-turismo-receptivo-lo-hace-7-al-cierre-2015-2150692>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa tiene dos ejes y tres sectores en cada uno de ellos, lo que hace que surjan nueve cuadrantes. En la Figura 18 se ve como la provincia de Huarochirí se ubica en la celda VI, lo que implica que se recomienda la implementación de estrategias defensivas únicamente. El cuadrante VI, junto con el VIII y el IX corresponde a la prescripción de cosechar o desinvertir (D'Alessio, 2013). Es en base a este resultado obtenido en la MIE que se propone la implementación de las siguientes estrategias:

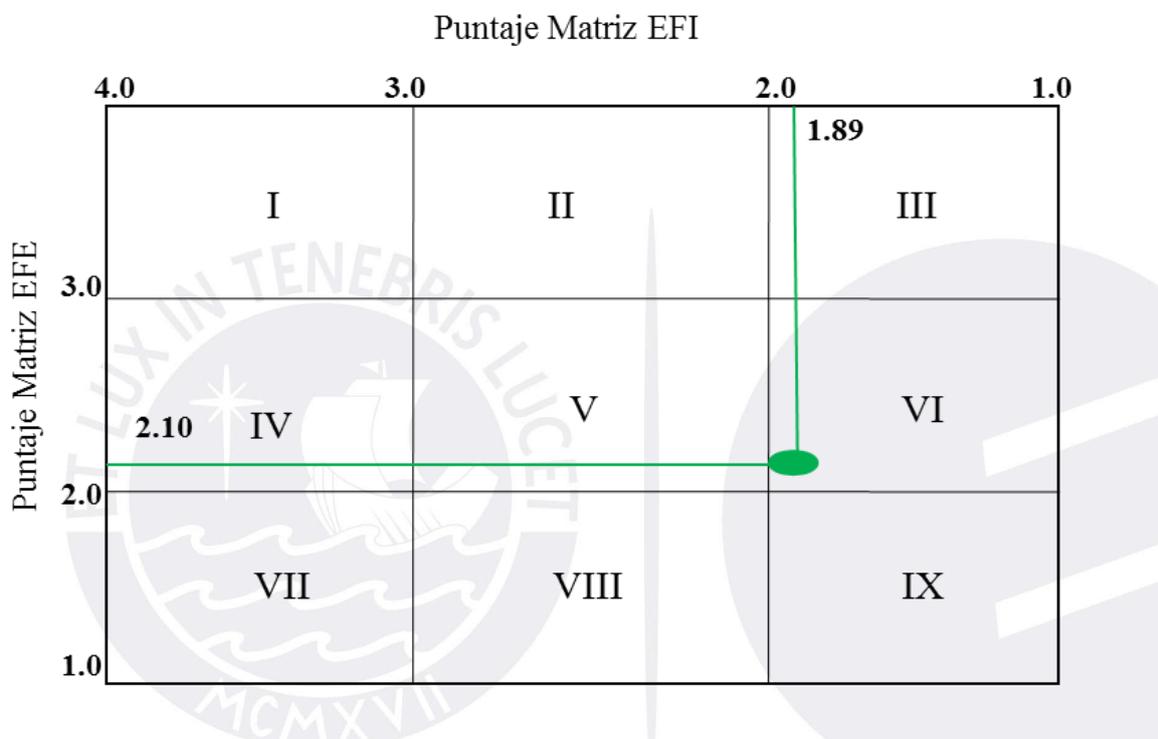


Figura 18. Matriz Interna Externa de la provincia Huarochirí.

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura.
- Estrategia 5 (E5): Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia.
- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas.

- Estrategia 10 (E10): Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo a lo explicado por D'Alessio (2013), la provincia de Huarochirí se sitúa en el Cuadrante II de la Matriz Gran Estrategia, como se identifica en la Figura 19, por tener una posición competitiva débil. Entonces, se recomienda la implementación de: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, (e) desposeimiento y (f) liquidación. Específicamente se trata de las siguientes estrategias:

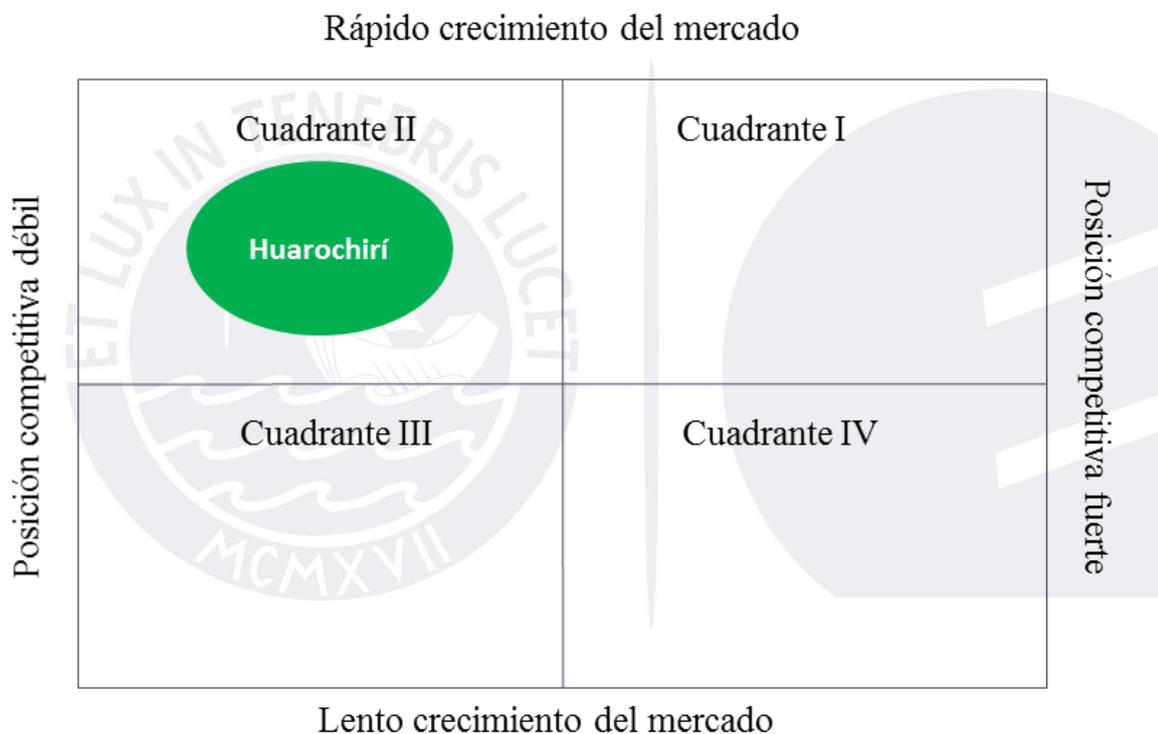


Figura 19. Matriz Gran Estrategia de la provincia Huarochirí.

- Estrategia 4 (E4): Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole.
- Estrategia 6 (E6): Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya.

- Estrategia 8 (E8): Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar los productos queseros empacados.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados de las matrices que se han preparado y presentado dentro del Proceso Estratégico se resumen en la Tabla 19, que se muestra a continuación. El criterio de aceptación es retener solamente las estrategias que son recomendadas para la provincia de Huarochirí por un mínimo de tres herramientas. Es por esta razón que la E1, E3 y E12 pasan a ser estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se muestra en la Tabla 20, con siete de las 11 estrategias que inicialmente se propusieron en la Matriz FODA. El criterio para retener en la MCPE es que la estrategia haya obtenido un mínimo de 5.00 de puntaje promedio ponderado. Es por este criterio que la E11 pasa a ser de contingencia. La E11 indicaba *desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya*.

Con la MCPE también se identifican aquellas estrategias que deben tener prioridad al momento de la implementación, ya que permiten un mejor aprovechamiento de las oportunidades, usando las fortalezas de la provincia y reduciendo sus debilidades. Estas estrategias prioritarias son: (a) desarrollar nuevos productos a base a papas nativas; (b) Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia; (c) Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya ; y (d) Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole.

Tabla 19

MDE de la Provincia de Huarochirí

Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Utilizar la maquinaria de las municipalidades para mejorar infraestructura vial y educativa, como forma de integración vertical hacia atrás al tener la propiedad sobre los medios de construcción y control sobre las obra ejecutadas	Integración vertical hacia atrás	X					1
E2 Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	Defensiva	X	X		X		3
E3 Brindar a los pobladores servicio de conexión a Internet en la última milla en los municipios con menos de 500 habitantes, como forma de integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante	X					1
E4 Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E5 Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	Defensiva	X	X		X		3
E6 Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E7 Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	Defensiva	X	X		X		3
E8 Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	Intensiva de desarrollo de mercados	X		X		X	3
E9 Desarrollar los productos queseros empacados	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E10 Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	Defensiva	X	X		X		3
E11 Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya	Intensiva de desarrollo de mercados	X		X		X	3
E12 Cultivar y comercializar macadamias como manera de diversificarse horizontalmente	Diversificación horizontal	X					1
E13 Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 2 Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura		Estrategia 4 Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el nacamolé		Estrategia 5 Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia		Estrategia 6 Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya		Estrategia 7 Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas		Estrategia 8 Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día		Estrategia 9 Desarrollar los productos queseros empacados		Estrategia 10 Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia		Estrategia 11 Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya		Estrategia 13 Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																					
1 Ley que promueve la descentralización política del país.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
2 Crecimiento económico sostenido y mayor a otros países de la región.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
3 Inflación controlada.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4 El mercado nacional está compuesto por más de 31 millones de habitantes y crece.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	4	0.48
5 Un orgullo nacional que podría usarse para la inversión nacional.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28
6 Una formación del sistema de ciencia, investigación y tecnología	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Amenazas																					
6 Inestabilidad política cíclica, acompañada de ineficiencia gubernamental.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
7 Reducción en el flujo de inversión privada	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09
8 Devaluación como consecuencia de la menor oferta de divisas extranjeras.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21
9 Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de competitividad.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
10 Poca inversión en ciencia e investigación por parte del Estado y la empresa privada.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
11 Uso inapropiado del suelo, lo cual eleva la emisión de GEI.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
Fortalezas																					
1 Trabajo mancomunado de la provincia con todos los distritos persiguiendo mejorar la calidad de vida de la población	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
2 Proyectos priorizados en función de las necesidades de la población	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
3 Elaboración de presupuesto participativo	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
4 Comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5 Sitios turísticos de interés para desarrollar esta actividad	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Debilidades																					
1 No se persiguen OLP, ya que se dan cambios con cada gobierno	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2 Los productores son informales y no se encuentran asociados ni organizados	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
3 No hay diversificación de productos ni servicios, enfocándose en cultivos de subsistencia	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4 Carencia de vías de comunicación e infraestructura en general	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5 Hay distritos que todavía no cuentan con los servicios básicos	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6 Los ingresos provienen principalmente de la asignación del gobierno central	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15
7 Recorte en el presupuesto, lo que limita el desarrollo de proyectos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8 No existe educación superior ni centros de formación profesional en la provincia	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
9 Falta cobertura celular y de telefonía fija en varios distritos	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10 Existen 20 de los 32 distritos que no tienen acceso a Internet	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	2.00		5.03		5.48		5.03		5.40		5.04		5.20		5.08		5.40		4.86		5.47

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con D'Alessio (2013) la Matriz de Rumelt se crea para medir cuatro criterios: (a) consistencia, evaluando que no se presenten objetivos o políticas inconsistentes; (b) consonancia, al mostrar respuestas adaptativas al entorno y sus cambios críticos; (c) ventaja, para conocer si la estrategia provee la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas en este caso de la provincia de Huarochirí; y (d) factibilidad, al no originar sobre costo de recursos y por lo tanto hacer posible su implementación. En este caso en particular se ha puesto mucho interés en garantizar que las estrategias son factibles de implementar, ya que hay diversos grupos de interés involucrados en la vida de la provincia de Huarochirí y cualquiera podría ser una fuerza de impedimento.

En la Tabla 21 se han evaluado un total de nueve estrategias, en base a los cuatro criterios descritos en el párrafo anterior. Los resultados indican que todas las iniciativas evaluadas para la provincia de Huarochirí cumplen con dichos criterios, siendo consistentes, cónsonas y factibles, al mismo tiempo que otorgan ventaja; por lo que se recomienda su implementación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Este acápite se presenta con el fin de evaluar si las nueve estrategias que se han retenido a partir de la Matriz de Rumelt cumplen con los criterios éticos. En la Tabla 22 se presenta la Matriz de Ética, con la cual se muestra que las estrategias seleccionadas sí contribuyen a promover o respetar los derechos de las personas, como al libre pensamiento, a la vida, o a la propiedad, entre otros que permitirán el desarrollo humano de la población de la provincia de Huarochirí. Así como también son estrategias justas y promueven la ventaja competitiva o difícil de ser imitada.

Tabla 21

Matriz de Rumelt de la Provincia de Huarochirí

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E2	Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar los productos queseros empacados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz de Ética de la Provincia de Huarochiri

	Estrategia 2	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 13
Derecho	Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	Desarrollar los productos queseros empacados	Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia									
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, cuya implementación se recomienda a la provincia de Huarochirí son las siguientes:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura.
- Estrategia 4 (E4): Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole.
- Estrategia 5 (E5): Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia.
- Estrategia 6 (E6): Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya.
- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar los productos queseros empacados.
- Estrategia 10 (E10): Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.

Las estrategias de contingencia son las que no se implementarán de inmediato, sino que se vuelven a evaluar en el futuro, ya que ante cambios externos o internos podrían ser recomendables para lograr la competitividad de la provincia de Huarochirí:

- Estrategia 1 (E1): Utilizar la maquinaria de las municipalidades para mejorar infraestructura vial y educativa, como forma de integración vertical hacia atrás al tener la propiedad sobre los medios de construcción y control sobre las obra ejecutadas.

- Estrategia 3 (E3): Brindar a los pobladores servicio de conexión a Internet en la última milla en los municipios con menos de 500 habitantes, como forma de integración vertical hacia adelante.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar el mercado de Estados Unidos y Japón de palta y chirimoya.
- Estrategia 12 (E12): Cultivar y comercializar macadamias como manera de diversificarse horizontalmente.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se tienen nueve estrategias retenidas hasta el momento, como resultado del Proceso Estratégico, las cuales ahora se analizan para saber si contribuyen o no al logro de los objetivos de largo plazo (OLP) que se propusieron en el Capítulo V. Con la Tabla 23 se identifica la manera en la cual las estrategias contribuyen al logro de cada uno de los OLP.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Los competidores de la provincia de Huarochirí son las provincias de Cañete y de Yautos, también ubicadas dentro del departamento de Lima, con distancia similar a la ciudad de Lima, pero con una economía más variada. Es así que estos competidores tienen otras necesidades y por ende implementan otro tipo de estrategias, pero que igualmente demandan recursos del gobierno central, como se aprecia en la Tabla 24.

6.13 Conclusiones

El Proceso Estratégico se ha desarrollado con éxito, seleccionando nueve estrategias que se implementarán para alcanzar la visión que se tiene de la provincia de Huarochirí para el año 2026. Estas estrategias son: (a) desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura; (b) producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole; (c) crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia; (d) producir concentrados empacados y dulces en base a la

chirimoya ; (e) crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas; (f) desarrollar el mercado turístico de viajes de un día; (g) desarrollar los productos queseros empacados, (h) crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia; e (i) desarrollar nuevos productos a base a papas nativas.



Matriz de Estrategias vs. OLP de la Provincia de Huarochirí

		Objetivos de largo plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias		En el año 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán como mínimo un 50% de su transformación realizada con la incorporación de tecnología, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales	En el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas	Para el 2026 el 100% de los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet	Todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026	En el 2026 se tendrán tres sedes de centros técnicos o instituciones técnicas que brinden formación y educación de calidad en técnicas agrícolas y turismo	La provincia de Huarochirí tendrá un 90% de sus caminos pavimentados para el año 2026
E2	Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	X	X			X	X
E4	Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	X			X		X
E5	Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia		X	X		X	
E6	Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	X			X		X
E7	Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	X			X		X
E8	Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día		X		X		X
E9	Desarrollar los productos queseros empacados	X			X		X
E10	Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	X				X	
E13	Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	X	X		X		X

Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Huarochirí

Estrategias	Competidores	
	Cañete	Yauyos
E2 Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	Solicitar constantemente fondos para la mejora de su infraestructura	Solicitar constantemente fondos para la mejora de su infraestructura
E4 Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	Continuar dando valor a productos de la zona, al preparar vinos o dulces por ejemplo	Continuar dando valor a productos de la zona, al preparar vinos o dulces por ejemplo
E5 Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	Llevar señal de celular a toda la provincia	Llevar señal de celular a toda la provincia
E6 Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	Continuar dando valor a productos de la zona, al preparar vinos o dulces por ejemplo	Continuar dando valor a productos de la zona, al preparar vinos o dulces por ejemplo
E7 Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	Promover la asociación de sus productores para lograr encadenamientos	Promover la asociación de sus productores para lograr encadenamientos
E8 Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	Promocionar sus servicios turísticos	No se espera reacción
E9 Desarrollar los productos queseros empacados	No se espera reacción	No se espera reacción
E10 Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	Brindar condiciones apropiadas para la instalación de instituciones de educación superior o ampliación de las existentes	Brindar condiciones apropiadas para la instalación de instituciones de educación superior
E13 Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	No se espera reacción	No se espera reacción

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo (OCP), en grupos para cada uno de los OLP que se desarrollaron en el Capítulo V. Estos OCP van de forma escalonada, cubriendo el período del 2016 al 2025.

Objetivo de largo plazo 1 (OLPI): En el año 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán como mínimo un 50% de su transformación realizada con la incorporación de tecnología, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales. Para el año 2015 la manufactura o procesamiento de alimentos es marginal e insignificante en términos porcentuales, y cuando se da no se incorpora tecnología.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCPI.1):** En el año 2018, la provincia de Huarochirí obtendrá un 10% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 30% de su costo total corresponda a procesos desarrollados con tecnología.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCPI.2):** Durante el año 2021, el 20% de los productos comercializados tendrá un alto componente de valor agregado, en los que al menos un 30% de su costo total corresponda a procesos realizados con tecnología.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCPI.3):** En el año 2024, la provincia de Huarochirí obtendrá un 33% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 30% de su costo total corresponda a procesos tecnológicos.
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCPI.4):** Al 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia de Huarochirí tendrán al menos un 50% de valor agregado, reconociendo que en el 2024 este porcentaje era del 33%.

Actividades asociadas a los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP 1:

- Asociar a los productores en cooperativas o grupos de trabajo, para incrementar los volúmenes de producción.
- Seleccionar los productos que pueden ser procesados, de acuerdo a las competencias de la provincia y la demanda del mercado.
- Capacitar a los agricultores y futuros procesadores en técnicas de cultivo, para incrementar el rendimiento y en técnicas de procesamiento.
- Crear marca y obtener registros sanitarios.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas. No se tienen estadísticas para el año 2015.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** En el año 2018, llegarán a la provincia un total de 200,000 turistas.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** Durante el año 2021 el número de turistas que llegará a la provincia será de 350,000
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Un total de 480,000 turistas visitarán la provincia de Huarochirí en el año 2024.
- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4):** Al 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes, luego de haber atendido a 480,000 turistas en el 2024.

Las actividades que se desarrollarán para lograr los objetivos de corto plazo asociados al OLP 2:

- Censar a todas las empresas y personas involucradas en la actividad turística.
- Desarrollar circuitos turísticos, de un día y con pernoctaciones.
- Promocionar los destinos turísticos de la provincia, utilizando los servicios de Promperú.
- Capacitar y educar a la población para prestar servicios turísticos de calidad.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el 2026 el 100% de los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet. Para inicios del 2016 había 20 de 32 distritos que no recibían este servicio.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Lograr que 18 de los 32 distritos de la provincia tengan Internet para el año 2018.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** En el año 2021, un total de 24 distritos contarán con servicio de Internet.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** A finales del año 2024, 30 de los 32 distritos tendrán acceso a Internet.
- **Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4):** En el 2026, el 100% de los distritos tendrán acceso a Internet.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026. Para el 2015 solamente los distritos más poblados contaban con este servicio, considerándose que el 70% de los pobladores son los que tienen acceso a este servicio.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1):** Un 50% de los habitantes de la provincia tendrán servicio eléctrico en sus domicilios durante el año 2018.
- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2):** Para el año 2021, el 70% de los habitantes de la provincia contará con servicio de energía eléctrica en sus domicilios.
- **Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3):** En el año 2024, el 95% de los habitantes contará con electricidad en sus hogares.
- **Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP 4.4):** Durante el año 2026, el 100% de los habitantes de la provincia tendrán energía eléctrica en sus domicilios.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el 2026 se tendrán tres sedes de centros técnicos o instituciones técnicas que brinden formación y educación de calidad en técnicas

agrícolas y turismo. Para el año 2015 no había ninguna sede de institución de educación superior tecnológica o centro técnico.

- **Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1):** Durante el año 2018, se establecerá la primera sede de un centro técnico o institución técnica de calidad en la provincia.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2):** Para el año 2021, se tendrán dos sedes de centros tecnológicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia.
- **Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3):** Al 2024, habrá tres sedes de diferentes centros técnicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): La provincia de Huarochirí tendrá un 90% de sus caminos pavimentados para el año 2026. Durante el año 2015, solamente un 50% de las vías de comunicación estaban pavimentadas, el resto eran de tierra.

- **Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1):** Para el año 2018, la provincia de Huarochirí contará con un 65% de todas sus carreteras pavimentadas, subiendo desde el 50% que tenía para el año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2):** Al 2021, la provincia tendrá un 80% de sus caminos pavimentados, incrementándose desde el 65% del año 2015.
- **Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3):** Durante el año 2024, habrá un 90% de las carreteras pavimentadas en la provincia de Huarochirí, a partir del 80% que se espera para el 2021.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se han listado todos los objetivos de corto plazo que se irán alcanzando en el camino para lograr los objetivos de largo plazo, se pasa a identificar los recursos que se requieren. Es así que en la Tabla 25 se muestran los recursos asociados a cada OCP, donde se incluyen elementos tecnológicos, de capital, de equipos e incluso de recurso humano. Se

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Huarochirí



OLP	OCP	Recursos
OLP 1 En el año 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán al menos un 30% de su costo total correspondiente a mano de obra o insumos añadidos, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales	OCP1.1 En el año 2018, la provincia de Huarochirí obtendrá un 10% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos desarrollados con tecnología	Asociaciones de productores y procesadores, especialistas de Promperú, equipos de procesamiento y almacenamiento, registro de marcas, flota de distribución, vendedores, promoción
	OCP1.2 Durante el año 2021, el 20% de los productos comercializados tendrá un alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos realizados con tecnología	Asociaciones de productores y procesadores, especialistas de Promperú, equipos de procesamiento y almacenamiento, registro de marcas, flota de distribución, vendedores, promoción
	OCP1.3 En el año 2024, la provincia de Huarochirí obtendrá un 33% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos tecnológicos	Asociaciones de productores y procesadores, especialistas de Promperú, equipos de procesamiento y almacenamiento, registro de marcas, flota de distribución, vendedores, promoción
	OCP1.4 Al 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia de Huarochirí tendrán al menos un 50% de valor agregado, reconociendo que en el 2024 este porcentaje era del 33%.	Asociaciones de productores y procesadores, especialistas de Promperú, equipos de procesamiento y almacenamiento, registro de marcas, flota de distribución, vendedores, promoción
OLP 2 En el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas	OCP2.1 En el año 2018, llegarán a la provincia un total de 200,000 turistas	Infraestructura hotelera, restaurantes y bares, vías de comunicación, personal calificado, supervisores de MINCETUR
	OCP2.2 Durante el año 2021 el número de turistas que llegará a la provincia será de 350,000	Promoción de las rutas turísticas, infraestructura hotelera, restaurantes y bares, vías de comunicación, personal calificado, supervisores de MINCETUR
	OCP2.3 Un total de 480,000 turistas visitarán la provincia de Huarochirí en el año 2024	Infraestructura hotelera, restaurantes y bares, vías de comunicación, personal calificado, supervisores de MINCETUR
	OCP2.4 Al 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes, luego de haber atendido a 480,000 turistas en el 2024	Promoción de las rutas turísticas, infraestructura hotelera, restaurantes y bares, vías de comunicación, personal calificado, supervisores de MINCETUR
OLP 3 Para el 2026 todos los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet	OCP3.1 Lograr que 18 de los 32 distritos de la provincia tengan Internet para el año 2018	Alianza con empresas de telecomunicaciones, infraestructura, transporte, equipos de conexión en domicilios, computadoras y tablets, capacitación para usuarios
	OCP3.2 En el año 2021, un total de 24 distritos contarán con servicio de Internet	Alianza con empresas de telecomunicaciones, infraestructura, transporte, equipos de conexión en domicilios, computadoras y tablets, capacitación para usuarios
	OCP3.3 A finales del año 2024, 30 de los 32 distritos tendrán acceso a Internet	Alianza con empresas de telecomunicaciones, infraestructura, transporte, equipos de conexión en domicilios, computadoras y tablets, capacitación para usuarios
	OCP3.4 En el 2026, el 100% de los distritos tendrán acceso a Internet.	Alianza con empresas de telecomunicaciones, infraestructura, transporte, equipos de conexión en domicilios, computadoras y tablets, capacitación para usuarios
OLP 4 Todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026	OCP4.1 Un 50% de los habitantes de la provincia tendrán servicio eléctrico en sus domicilios durante el año 2018	Torres de electricidad, infraestructura de distribución, cajetines de medición por domicilio, capacitación para usuarios, Estudios de Impacto Ambiental
	OCP4.2 Para el año 2021, el 70% de los habitantes de la provincia contará con servicio de energía eléctrica en sus domicilios	Torres de electricidad, infraestructura de distribución, cajetines de medición por domicilio, capacitación para usuarios, Estudios de Impacto Ambiental
	OCP4.3 En el año 2024, el 95% de los habitantes contará con electricidad en sus hogares	Torres de electricidad, infraestructura de distribución, cajetines de medición por domicilio, capacitación para usuarios, Estudios de Impacto Ambiental
	OCP4.4 Durante el año 2026, el 100% de los habitantes de la provincia tendrán energía eléctrica en sus domicilios.	Torres de electricidad, infraestructura de distribución, cajetines de medición por domicilio, capacitación para usuarios, Estudios de Impacto Ambiental
OLP 5 En el 2026 se tendrán tres sedes de universidades y/o institutos tecnológicos en la provincia de Huarochirí	OCP5.1 Durante el año 2018, se establecerá la primera sede de un centro técnico o institución técnica de calidad en la provincia	Convenio con instituciones de educación superior, pensum adecuado a las actividades productivas de la provincia, documentación de secundaria de MINEDU, Dirección Regional de Educación, transporte para estudiantes, material educativo, profesores calificados, infraestructura
	OCP5.2 Para el año 2021, se tendrán dos sedes de centros tecnológicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia.	Convenio con instituciones de educación superior, pensum adecuado a las actividades productivas de la provincia, documentación de secundaria de MINEDU, Dirección Regional de Educación, transporte para estudiantes, material educativo, profesores calificados, infraestructura
	OCP5.3 Al 2024, habrá tres sedes de diferentes centros técnicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia	Convenio con instituciones de educación superior, pensum adecuado a las actividades productivas de la provincia, documentación de secundaria de MINEDU, Dirección Regional de Educación, transporte para estudiantes, material educativo, profesores calificados, infraestructura
OLP 6 En el 2026 se tendrán tres sedes de universidades y/o institutos tecnológicos en la provincia de Huarochirí	OCP6.1 Para el año 2018, la provincia de Huarochirí contará con un 65% de todas sus carreteras pavimentadas, subiendo desde el 50% que tenía para el año 2015	Dirección regional de MTC, proceso de inversión pública en vías de comunicación, recursos financieros, maquinarias, topógrafos, geólogos, ingenieros, obreros
	OCP6.2 Al 2021, la provincia tendrá un 80% de sus caminos pavimentados, incrementándose desde el 65% del año 2015	Dirección regional de MTC, proceso de inversión pública en vías de comunicación, recursos financieros, maquinarias, topógrafos, geólogos, ingenieros, obreros
	OCP6.3 Durante el año 2024, habrá un 90% de las carreteras pavimentadas en la provincia de Huarochirí, a partir del 80% que se espera para el 2021	Dirección regional de MTC, proceso de inversión pública en vías de comunicación, recursos financieros, maquinarias, topógrafos, geólogos, ingenieros, obreros

visualiza que entre los recursos hay infraestructura de telecomunicaciones, de distribución de electricidad, educativa y de producción, para lo cual se debe invertir recursos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas constituyen, junto con los valores y el código de ética, el marco de acción para la implementación de las estrategias retenidas identificadas en el Capítulo VI. En la Tabla 26 se identifica cuáles políticas se aplican a cada una de las estrategias. Estas políticas son las siguientes:

Tabla 26

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Huarochirí

Estrategias	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E2 Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	X	X	X	X		
E4 Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	X	X	X	X	X	X
E5 Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia	X	X	X	X		
E6 Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	X	X	X	X	X	X
E7 Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	X	X	X	X	X	X
E8 Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día	X	X	X	X	X	X
E9 Desarrollar los productos queseros empacados	X	X	X	X	X	X
E10 Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	X	X	X	X		X
E13 Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	X	X	X	X	X	X

- Política 1 (P1): Promover la colaboración entre instituciones.

- Política 2 (P2): Fomentar el trabajo en equipo.
- Política 3 (P3): Preservar el medio ambiente y los ecosistemas.
- Política 4 (P4): Fomentar el uso de tecnologías limpias.
- Política 5 (P5): Fomentar el emprendimiento.
- Política 6 (P6): Fomentar la innovación.

7.4 Estructura de la Provincia de Huarochirí

En la Figura 20 se muestra la estructura organizacional creada para la provincia de Huarochirí. Al compararla con la situación actual se observa que se mantienen cinco de las seis gerencias, eliminando la de transporte. Esto se debe a que esta unidad pasa a ser de apoyo para el desarrollo económico y todos los asuntos comunitarios.

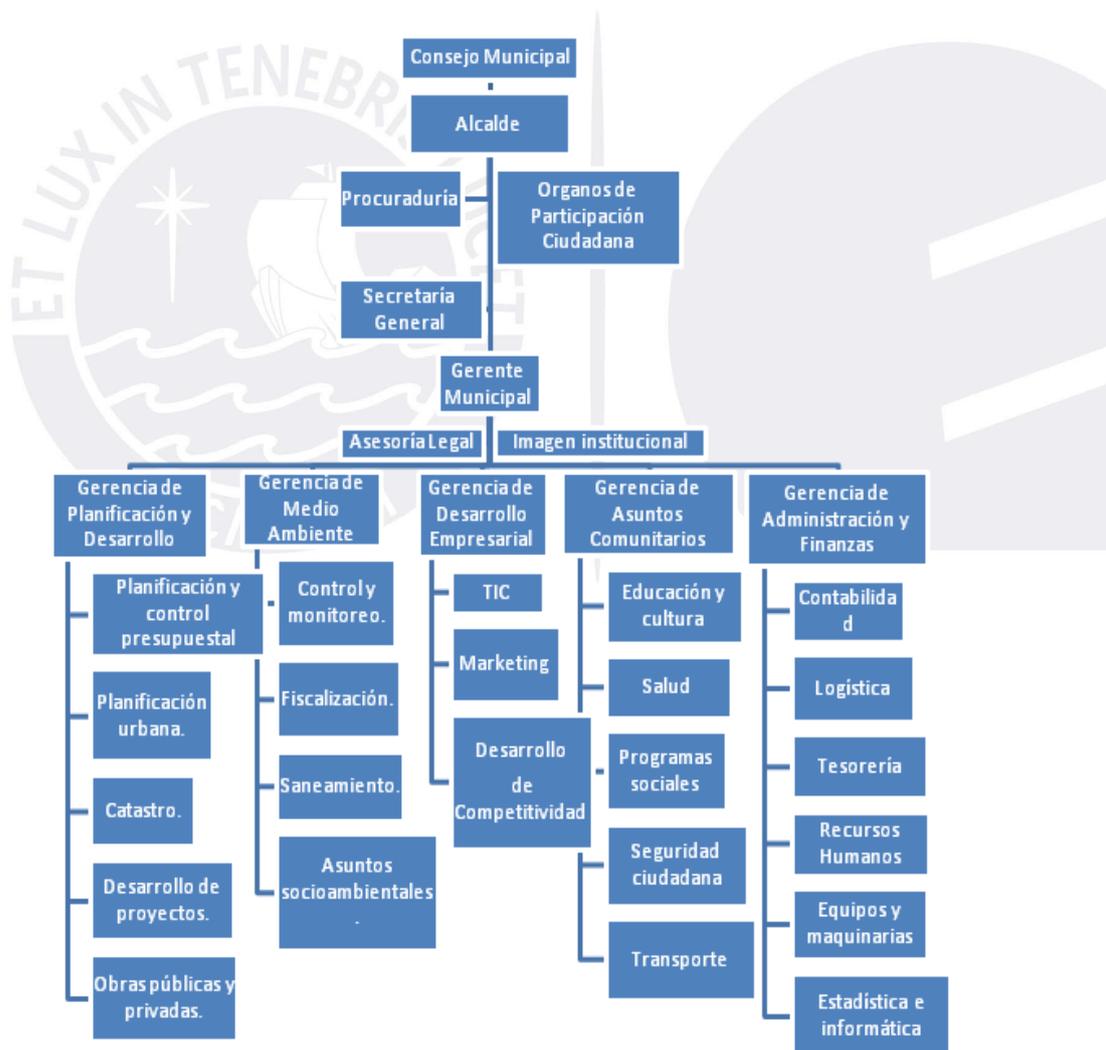


Figura 20. Estructura indicada para la provincia de Huarochirí.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Plan Estratégico que se está desarrollando para la provincia de Huarochirí está orientado a desarrollar un ambiente sustentable. Esta es la base para la actividad turística, así como para la producción agrícola. Pero al mismo tiempo, debe ser un requisito para tener una producción regulada, en cuanto a cantidad y a zonas cultivadas. Así mismo, también es necesario utilizar productos químicos que no sean dañinos para las personas ni para la fauna del lugar, en cantidades que no perjudiquen los afluentes de agua. Algunas de las estrategias propuestas generarán un impacto en el medio ambiente, aunque en distintos grados, por lo que se necesitan de estudios técnicos que pidan el impacto y que al mismo tiempo permitan desarrollar actividades de mitigación.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para la implementación de este plan estratégico, alcanzando el logro de los OLP y OCP antes descritos, se requiere contar con el personal idóneo, que posea las competencias adecuadas para cada uno de los cargos detallados en la estructura organizacional que se diseñó. El primer paso para lograr esto es que se elaboren los perfiles de puestos basados en las cinco competencias (D'Alessio, 2013): (a) cognitiva, que define la capacidad para ver o analizar una situación desde una perspectiva global, donde a partir de la situación se desarrollen habilidades de análisis e innovación; (b) emocional, evidenciando la madurez emocional y la capacidad de análisis objetivo que tiene el personal ante una situación dada; (c) deseo de superación, mostrando la voluntad de asumir nuevos riesgos, teniendo como estímulo el alcanzar metas; (d) liderazgo, para guiar a la organización hacia sus objetivos; y (e) capacidad de trabajar en equipo, aprendiendo de las experiencias que otras personas han tenido, logrando sinergias.

7.7 Gestión del Cambio

Lewin (citado en Olguín, 2005) indicó que el cambio es cuando las fuerzas que generan un comportamiento al interior de una organización o sistema se modifican o se alteran y por lo tanto se pierde la estabilidad. Dentro del proceso de cambio se identifican dos tipos de fuerzas, de un lado están las que promueven que se logre dicho cambio, que se definen como fuerzas impulsoras. Mientras que del otro lado se tienen las fuerzas restrictivas, las cuales hacen que se produzca una resistencia al cambio, buscando mantener o preservar la situación actual.

Generalmente, estas dos fuerzas están equilibradas, manteniendo los comportamientos actuales. Pero la implementación de este plan estratégico implica un cambio radical y se necesita que no haya oposición. Por lo tanto, Lewin (citado en Olguín, 2005) propone la aplicación de tres etapas: (a) descongelamiento, (b) cambio y (c) congelamiento (ver Figura 21). Esto se logra mediante la aplicación de distintas tácticas, como se explica a continuación:

Descongelamiento. Se crea conciencia sobre la necesidad urgente de cambiar, siendo esta la base para reducir la resistencia hacia el cambio. En la medida en que los miembros del grupo reconocen que se necesita un cambio están más dispuestos a actuar en su favor. Esto se hace de tres formas diferentes: (a) reforzando las fuerzas que promueve el cambio; (b) debilitando las fuerzas que lo dificultan; o (c) combinando las dos formas antes indicadas

Cambio. Es la fase donde se altera la situación de la organización. Se promueven los valores, actitudes y comportamientos que permitirán la implementación de los cambios, haciendo que todos los colaboradores y la alta gerencia estén claramente identificados con ellos, sintiéndolos como propios. Dentro de esta fase se desarrollan actividades como definir una manera de implementación clara y sencilla, comunicar oportunamente, plantear retos atractivos para todos los miembros de la organización, y dar entrenamiento, para luego realizar el control o evaluación.

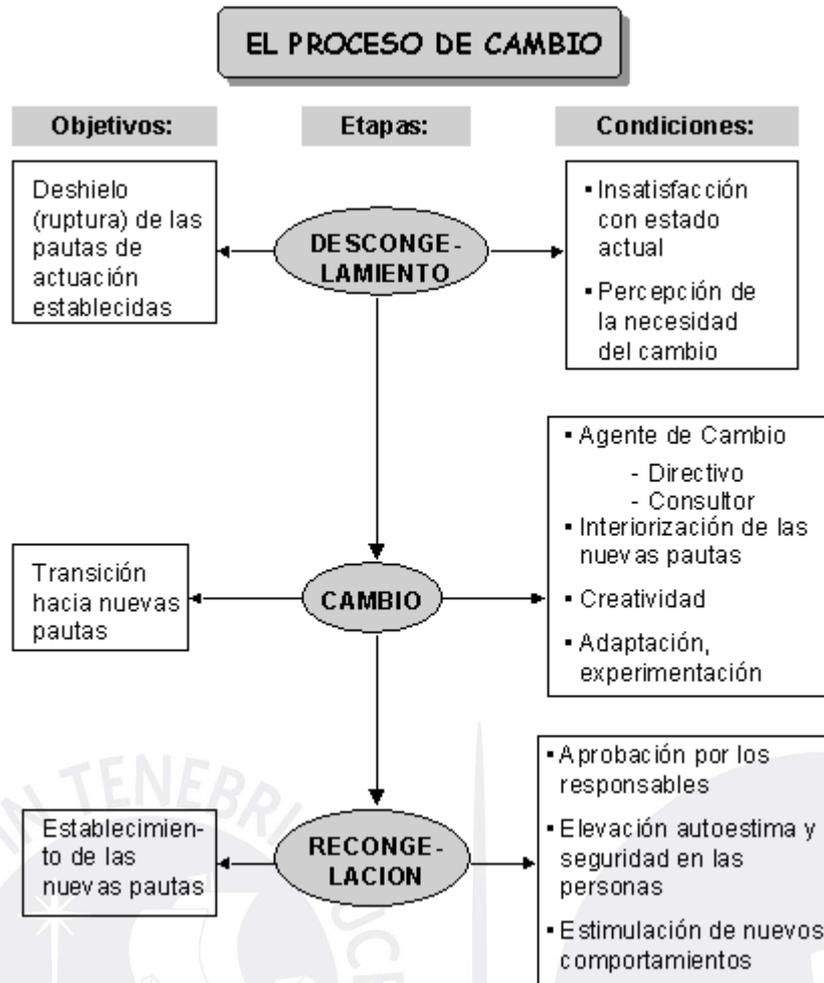


Figura 21. Estructura de la gestión de cambio. Tomado de “Metodologías clásicas de gestión de cambio” por E. Olgún, 2005. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/trabajos/Fernando%20Arenas.doc>.

Congelamiento. Es la etapa final, donde se busca estabilizar el cambio que se implementó, para que sea sostenible en el largo plazo. Los nuevos valores y patrones de comportamientos serán los esperados a partir de este momento.

7.8 Conclusiones

Se ha desarrollado una nueva estructura organizacional, que permita la implementación de las estrategias dentro de la provincia de Huarochirí. Además, se comprende que para lograr una implementación exitosa se necesita seguir tres pasos: (a) descongelamiento, (b) cambio y (c) congelamiento. Lo cual inicia creando la necesidad de un

cambio urgente entre todos los pobladores de la zona, reforzándolo con los objetivos o beneficios que se lograrán en el corto y largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton durante el año 2001. Este tablero constituye una herramienta para el control estratégico, en la cual la visión y las estrategias se transforman en objetivos e indicadores, los cuales se organizan en cuatro perspectivas o dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

Para alcanzar los objetivos de los clientes y los objetivos financieros que tiene la provincia de Huarochirí es indispensable que se desarrollen con excelencia los procesos internos. Para esto es indispensable la capacitación del personal y no sólo de los funcionarios gubernamentales. Es por ello que se proponen indicadores como la cantidad de pobladores capacitados en técnicas de cultivo y/o procesamiento; y porcentaje de pobladores capacitados para desarrollar actividades turísticas.

8.1.2 Procesos

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Tablero de Control Balanceado revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, la provincia de Huarochirí está obligada a invertir en la repotenciación y reordenamiento de sus sistemas, para ser eficientes en el manejo de sus productos o incluso de la información. Dentro de los indicadores de procesos que se han diseñado está la cantidad de carreras ofrecidas por las instituciones de educación superior presentes en la provincia, junto con el porcentaje de hogares con energía eléctrica, entre otros.

8.1.3 Clientes

Se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la organización. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. En la perspectiva del cliente, se han considerado los objetivos vinculados a los productos que la provincia de Huarochirí ofrecerá, como es el porcentaje de ingresos que provienen de bienes con valor agregado.

8.1.4 Financiera

Los indicadores financieros indican si la estrategia de la organización, así como su ejecución están contribuyendo a la mejora financiera de la provincia. Los indicadores se relacionan con los ingresos provenientes de actividades con valor agregado, el monto gastado por cada turista y la inversión que realizarán las instituciones de educación superior que se establezcan en la provincia.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En este acápite se presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual constituye una herramienta de control para permitir la evaluación de las estrategias mediante un proceso objetivo y estandarizado. En base a los resultados, la herramienta permite tomar medidas correctivas de manera oportuna (D'Alessio, 2013). En la Tabla 27 se muestra esta herramienta, donde se observan los indicadores que habrá que medir anualmente, cubriendo las cuatro perspectivas descritas previamente.

8.3 Conclusiones

La implementación estratégica debe ir acompañada de un proceso de control, en el cual se utilizará el Tablero de Control Balanceado. Esta evaluación es permanente, ya que se realizan mediciones frecuentes de indicadores, cuyos resultados permiten identificar si la

provincia está en el camino correcto para alcanzar sus objetivos de corto plazo, o si por el contrario necesita rectificar la implementación.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huarochirí

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	
Aprendizaje	OCP1.2	Durante el año 2021, el 20% de los productos comercializados tendrá un alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos realizados con tecnología	Cantidad de pobladores capacitados en técnicas de cultivo y/o procesamiento	Número o cantidad
Aprendizaje	OCP2.1	En el año 2018, llegarán a la provincia un total de 200,000 turistas	Porcentaje de pobladores capacitados para desarrollar actividades turísticas	%
Aprendizaje	OCP5.3	Al 2024, habrá tres sedes de diferentes centros técnicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia	Porcentaje de la población cursando estudios en estas sedes	%
Cientes	OCP1.1	En el año 2018, la provincia de Huarochirí obtendrá un 10% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos desarrollados con tecnología	Porcentaje de productos comercializados que son procesados	%
Cientes	OCP1.4	Al 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia de Huarochirí tendrán al menos un 50% de valor agregado, reconociendo que en el 2024 este porcentaje era del 33%.	Porcentaje de productos comercializados que son procesados	%
Cientes	OCP2.2	Durante el año 2021 el número de turistas que llegará a la provincia será de 350,000	Cantidad de turistas recibidos en un año	Número o cantidad
Cientes	OCP2.4	Al 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes, luego de haber atendido a 480,000 turistas en el 2024	Cantidad de turistas recibidos en un año	Número o cantidad
Cientes	OCP3.2	En el año 2021, un total de 24 distritos contarán con servicio de Internet	Porcentaje de habitantes que utilizan los servicios de Internet	%
Cientes	OCP3.4	En el 2026, el 100% de los distritos tendrán acceso a Internet.	Porcentaje de distritos con acceso a Internet	%
Cientes	OCP4.2	Para el año 2021, el 70% de los habitantes de la provincia contará con servicio de energía eléctrica en sus domicilios	Porcentaje de habitantes que utilizan la energía eléctrica en su casa	%
Cientes	OCP4.4	Durante el año 2026, el 100% de los habitantes de la provincia tendrán energía eléctrica en sus domicilios.	Porcentaje de habitantes que utilizan la energía eléctrica en su casa	%
Procesos	OCP3.1	Lograr que 18 de los 32 distritos de la provincia tengan Internet para el año 2018	Porcentaje de hogares con acceso a Internet	%
Procesos	OCP5.2	Para el año 2021, se tendrán dos sedes de centros tecnológicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia.	Cantidad de carreras ofrecidas	Número o cantidad
Procesos	OCP3.3	A finales del año 2024, 30 de los 32 distritos tendrán acceso a Internet	Cantidad de torres repetidoras de señal de Internet	Número o cantidad
Procesos	OCP4.1	Un 50% de los habitantes de la provincia tendrán servicio eléctrico en sus domicilios durante el año 2018	Porcentaje de hogares con energía eléctrica	%
Procesos	OCP6.2	Al 2021, la provincia tendrá un 80% de sus caminos pavimentados, incrementándose desde el 65% del año 2015	Cantidad de kilómetros pavimentados por año	Km
Procesos	OCP6.3	Durante el año 2024, habrá un 90% de las carreteras pavimentadas en la provincia de Huarochirí, a partir del 80% que se espera para el 2021	Cantidad de kilómetros pavimentados por año	Km
Financiera	OCP1.3	En el año 2024, la provincia de Huarochirí obtendrá un 33% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos tecnológicos	Incremento anual en valor de las ventas	%
Financiera	OCP2.3	Un total de 480,000 turistas visitarán la provincia de Huarochirí en el año 2024	Monto promedio gastado por turista	Soles
Financiera	OCP4.3	En el año 2024, el 95% de los habitantes contará con electricidad en sus hogares	Monto promedio que paga cada hogar por concepto de energía eléctrica	Soles
Financiera	OCP5.1	Durante el año 2018, se establecerá la primera sede de un centro técnico o institución técnica de calidad en la provincia	Monto invertido en infraestructura educativa	Soles
Financiera	OCP6.1	Para el año 2018, la provincia de Huarochirí contará con un 65% de todas sus carreteras pavimentadas, subiendo desde el 50% que tenía para el año 2015	Presupuesto asignado para la construcción y reparación de carreteras	Soles

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huarochirí

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huarochirí

La competitividad a nivel regional es medida con el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), el cual fue desarrollado por Centrum (2010). Este indicador o índice mide el nivel de competitividad, que se refiere a la manera como se administran los recursos, en beneficio de sus pobladores y su efecto en el nivel de productividad empresarial. Para este análisis, se utilizan cinco factores determinantes de la competitividad regional: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) negocios o empresas. Pero dicho indicador solo se calcula a nivel de departamentos y no de provincias, pero en este punto los investigadores hacen un análisis de estos elementos.

Economía. Se depende de actividades agrícolas que se desarrollan de manera familiar, sin tecnología y sin orientación a la comercialización en masa. Esto no permite el desarrollo de competitividad y debe iniciarse el cambio con el trabajo en equipo y la formalización de productores.

Gobierno. Se trabaja con presupuestos participativos, coordinando entre las municipalidades distritales y la provincial. La limitación en la competitividad está en la dependencia de recursos asignados por el gobierno central, los cuales pueden ser recortados sin anuncio previo, perjudicando el desarrollo de proyectos.

Personas. La población de la provincia de Huarochirí no tiene acceso a la educación superior, y se enfocan en actividades que requieren de pocas habilidades. Para ser competitivos es necesario invertir en la formación del recurso humano.

Infraestructura. No todos los habitantes de la provincia cuentan con el servicio de energía eléctrica, así como también hay carencias en cuanto al acceso a Internet. Lo cual no permite una comunicación interna fluida, ni con entes externos, tales como proveedores o

compradores. Además, la provincia de Huarochirí no posee vías de comunicación asfaltadas que permitan el desplazamiento eficiente de personas y bienes.

Otros. La geografía andina de la provincia de Huarochirí dificulta la integración de los distritos, el acopio de productos agrícolas y la creación de circuitos turísticos. Esto se hace más evidente por la carencia de carreteras.

9.1.1 Análisis del diamante de Porter de Huarochirí

A continuación, se utiliza el modelo de competitividad de las naciones desarrollado por Porter (1991). Esto permite entender que la competitividad nace de determinantes, individuales o agrupados en un sistema, que determinan la disponibilidad de recursos y las técnicas necesarias. En la Figura 22 se observa que hay deficiencias en todas las áreas del diamante, necesitándose los servicios de sectores conexos, mientras que a nivel interno hay que formar asociaciones que permitan la producción de mayores cantidades y la incorporación de procesos para agregar valor. Se tiene como oportunidad un amplio mercado, con la posibilidad de penetrar el canal tradicional.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huarochirí

El análisis realizado permite afirmar que en la actualidad la provincia de Huarochirí no cuenta con ventaja competitiva alguna. Sin embargo, se reconocen los aspectos en los cuales se pueden desarrollar, como son los recursos humanos, la producción agrícola con procesamiento incorporado y el desarrollo de circuitos turísticos de un día, para aprovechar la cercanía con Lima Metropolitana.

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

De acuerdo con el análisis de la provincia de Huarochirí, se pueden generar dos clústeres que promuevan el desarrollo de las principales actividades económicas de la zona:

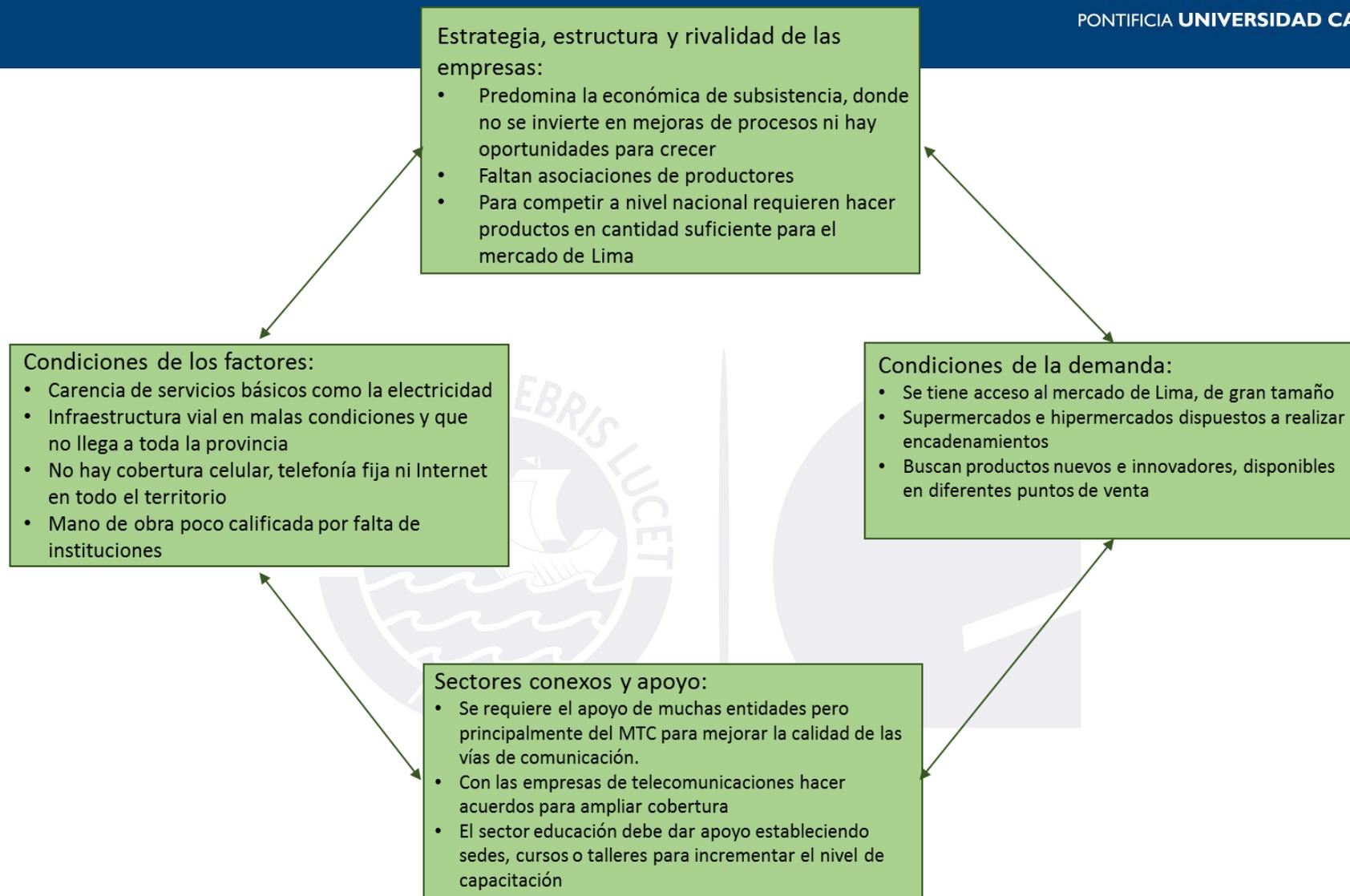


Figura 22. Modelo de competitividad de las naciones aplicado a la provincia de Huarochiri.

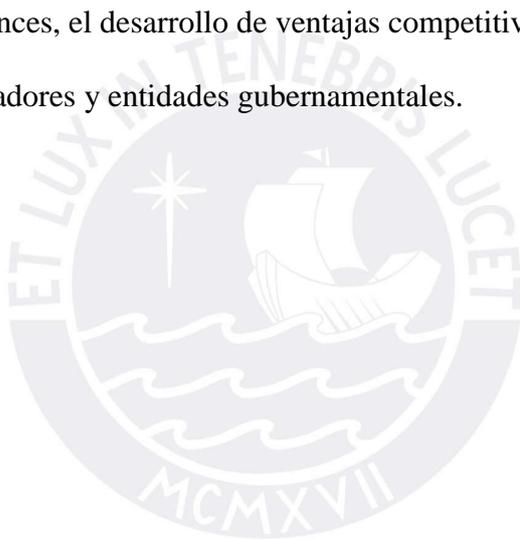
- Clúster en la industria del turismo: Se desarrollará en base a acciones conjuntas de las empresas privadas del sector, empresas de sectores relacionados, los gobiernos distritales y el gobierno provincial. Huarochirí está convenientemente ubicada muy cerca de la ciudad de Lima, permitiendo la visita con ida y retorno en el mismo día. Además, ofrece hermosos paisajes naturales, al estar enclavada en una zona andina. Para lograr que estos factores se conviertan en una ventaja competitiva, se requiere apreciar estos recursos naturales y mejorar la infraestructura vial y turística, diseñando actividades recreativas para los turistas. Para que el clúster turístico sea competitivo, es imprescindible contar con la participación de las empresas de restaurantes, escuelas de formación de personal técnico y profesional, servicios de salud confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, empresas eficientes de transporte de turistas, un sistema de información turística y un sistema de seguridad turística que transmita confianza a los visitantes para que disfruten de su experiencia en la provincia de Huarochirí.
- Clúster en la industria agrícola: Alberga a los productores, así como a los futuros procesadores. Se suman además los proveedores de insumos y los distribuidores, que permitirán que los productos de la provincia lleguen a los consumidores finales. Este clúster lo completan entidades gubernamentales, encargadas de hacer el encadenamiento, así como de brindar capacitación y tecnificación a los agricultores. También se requiere del apoyo de entidades financieras que presten fondos para adquirir los insumos, permitiendo ampliar la capacidad instalada. Este clúster tendrá un impacto positivo en casi todos los habitantes de la provincia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos son los siguientes: (a) desarrollo del turismo receptivo, (b) gestión medio ambiental, (c) desarrollo de las competencias del recurso humano, (d) desarrollo de infraestructura vial, y (e) formalización de todos los productores y prestadores de servicios.

9.5 Conclusiones

En la actualidad, la provincia de Huarochirí carece de ventajas competitivas, las cuales se desarrollarán en el transcurso de los próximos 10 años. Para ello es indispensable la formación continua del recurso humano para desarrollar sus competencias. Esta será la base y debe estar acompañada de la expansión de servicios y principalmente de infraestructura. Entonces, el desarrollo de ventajas competitivas solo se dará con el trabajo conjunto de pobladores y entidades gubernamentales.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 28 se observa el Plan Estratégico Integral de la provincia de Huarochirí. Esta herramienta se ha preparado para comprobar que existe una alineación desde la visión hasta la estructura organizacional. Se visualiza como los OLP están relacionados con la visión y que hay objetivos de corto plazo para cada uno de los de largo plazo. Al final se listan los recursos necesarios para lograr estos objetivos.

10.2 Conclusiones Finales

Ahora que se ha culminado este Planeamiento Estratégico se presentan las conclusiones finales:

- Se ha desarrollado el planeamiento con un horizonte de 10 años, por lo que la visión creada propone que para el 2026 la provincia de Huarochirí dependa de una economía diversificada, cuyos ingresos permitirán que la población incremente la calidad de vida, eliminando la pobreza extrema y brindando acceso a la educación en todos sus niveles.
- En línea con la visión se identificaron cinco intereses supremos: (a) economía diversificada, (b) mejorar la calidad de vida de los pobladores, (c) educación en todos los niveles, (d) erradicación de la pobreza extrema; y (e) conectividad.
- A partir de estos intereses se crearon los siguientes objetivos de largo plazo: (a) el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán como mínimo un 50% de su transformación realizada con la incorporación de tecnología, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales; (b) en el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas; (c) para el 2026 todos los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet;

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huarochirí

		Visión								
		En el año 2026 la provincia de Huarochirí tendrá una economía diversificada, reforzando el turismo y la agricultura, al crear productos procesados con tecnología, alcanzando mejoras en la calidad de vida de sus pobladores para que no haya pobreza extrema y se tenga acceso a la educación en todos sus niveles								
Intereses del Sector: Economía diversificada, mejorar la calidad de vida de los pobladores, erradicación de la pobreza extrema y educación en todos los niveles		Objetivos de Largo Plazo						Principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos		
		En el año 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia tendrán como mínimo un 50% de su transformación realizada con la incorporación de tecnología, como parte del valor agregado, a partir de los productos agrícolas actuales	En el año 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes o turistas	Para el 2026 el 100% de los distritos de la provincia de Huarochirí tendrán acceso a Internet	Todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026	En el 2026 se tendrán tres sedes de centros técnicos o instituciones técnicas que brinden formación y educación de calidad en técnicas agrícolas y turismo	La provincia de Huarochirí tendrá un 90% de sus caminos pavimentados para el año 2026			
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas		
E2	Desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura	X	X			X	X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias		
E4	Producir salsas empacadas a partir de las paltas, como el guacamole	X			X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación		
E5	Crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia		X	X		X		P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias		
E6	Producir concentrados empacados y dulces en base a la chirimoya	X			X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación	Valores: Honestidad, respeto, solidaridad, eficiencia, compromiso e involucramiento, disciplina	
E7	Crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas	X			X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación		
E8	Desarrollar el mercado turístico de viajes de un día		X		X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación		
E9	Desarrollar los productos queseros empacados	X			X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación		
E10	Crear alianzas con institutos de educación superior tecnológica para que abran sedes en la provincia	X				X		P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P6: Fomentar la innovación		
E13	Desarrollar nuevos productos a base a papas nativas	X	X		X		X	P1: Promover la colaboración entre instituciones. P2: Fomentar el trabajo en equipo. P3: Preservar el medio ambiente y los ecosistemas. P4: Fomentar el uso de tecnologías limpias. P5: Fomentar el emprendimiento. P6: Fomentar la innovación		
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1. En el año 2018, la provincia de Huarochirí obtendrá un 10% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos desarrollados con tecnología	OCP2.1. En el año 2018, llegarán a la provincia un total de 200,000 turistas	OCP3.1. Lograr que 18 de los 32 distritos de la provincia tengan Internet para el año 2018	OCP4.1. Un 50% de los habitantes de la provincia tendrán servicio eléctrico en sus domicilios durante el año 2018	OCP5.1. Durante el año 2018, se establecerá la primera sede de un centro técnico o institución técnica de calidad en la provincia	OCP6.1. Para el año 2018, la provincia de Huarochirí contará con un 65% de todas sus carreteras pavimentadas, subiendo desde el 50% que tenía para el año 2015	Indicadores	Objetivos de corto plazo	Código de ética: Brindar atención a todas las personas de la provincia, prohibido conceder privilegios a persona alguna, se respeta la cultura propia de la zona, y transparencia en el manejo de las inversiones
		OCP1.2. Durante el año 2021, el 20% de los productos comercializados tendrá un alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos realizados con tecnología	OCP2.2. Durante el año 2021 el número de turistas que llegará a la provincia será de 350,000	OCP3.2. En el año 2021, un total de 24 distritos contarán con servicio de Internet	OCP4.2. Para el año 2021, el 70% de los habitantes de la provincia contará con servicio de energía eléctrica en sus domicilios	OCP5.2. Para el año 2021, se tendrán dos sedes de centros tecnológicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia.	OCP6.2. Al 2021, la provincia tendrá un 80% de sus caminos pavimentados, incrementándose desde el 65% del año 2015			
		OCP1.3. En el año 2024, la provincia de Huarochirí obtendrá un 33% de sus ingresos de productos con alto componente de valor agregado, en los que al menos un 50% de su costo total corresponda a procesos tecnológicos	OCP2.3. Un total de 480,000 turistas visitarán la provincia de Huarochirí en el año 2024	OCP3.3. A finales del año 2024, 30 de los 32 distritos tendrán acceso a Internet	OCP4.3. En el año 2024, el 95% de los habitantes contará con electricidad en sus hogares	OCP5.3. Al 2024, habrá tres sedes de diferentes centros técnicos o instituciones técnicas de calidad en la provincia	OCP6.3. Durante el año 2024, habrá un 90% de las carreteras pavimentadas en la provincia de Huarochirí, a partir del 80% que se espera para el 2021			
		OCP1.4. Al 2026, el 40% de los productos que se elaboren en la provincia de Huarochirí tendrán al menos un 50% de valor agregado, reconociendo que en el 2024 este porcentaje era del 33%.	OCP2.4. Al 2026, la provincia de Huarochirí recibirá 500,000 visitantes, luego de haber atendido a 480,000 turistas en el 2024	OCP3.4. En el 2026, el 100% de los distritos tendrán acceso a Internet.	OCP4.4. Durante el año 2026, el 100% de los habitantes de la provincia tendrán energía eléctrica en sus domicilios.					
Recursos Financieros: Aportados por la municipalidad provincial, organismos no gubernamentales y el gobierno central. Posteriormente por impuestos a las actividades productivas										
Recursos humanos: Personal calificado para la producción y procesamiento de bienes agrícolas, así como para el servicio turístico										
Recursos Tecnológicos: Sistemas de control ambiental, equipo para procesamiento, red de energía eléctrica y de Internet										
La estructura propuesta contempla la integración de todos los pobladores, en apoyo a la labor gubernamental, la cual debe estar enfocada en mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la provincia										

- (d) todos los habitantes de la provincia de Huarochirí tendrán energía eléctrica en el año 2026; (e) en el 2026 se tendrán tres sedes de centros técnicos o instituciones técnicas que brinden formación y educación de calidad en técnicas agrícolas y turismo; y (f) un 90% de los caminos estarán pavimentados para el año 2026.
- Dentro de las fortalezas que tiene la provincia de Huarochirí está el trabajo mancomunado de todos los distritos persiguiendo mejorar la calidad de vida de la población. A lo cual se le suma la elaboración de presupuestos participativos y el contar con proyectos priorizados en función de las necesidades de la población. También se considera una fortaleza la comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM.
 - La provincia de Huarochirí tiene 10 debilidades, dentro de las cuales destacan la carencia de vías de comunicación e infraestructura en general, junto con la informalidad en la producción y la falta de asociatividad. Además, no se persiguen objetivos de largo plazo, ya que se dan cambios con cada gobierno. La población no cuenta con Internet ni con energía eléctrica en todos los distritos, dificultando el desarrollo de las actividades productivas.
 - La manera en la cual se solventarán estas debilidades y se alcanzarán los objetivos de largo plazo es a través de la implementación de las estrategias retenidas, las cuales son: (a) desarrollar procesos de inversión pública para mejorar carreteras y ampliar su cobertura; (b) crear alianza con empresas de telefonía para ampliar cobertura celular a todos los municipios de la provincia; (c) crear alianzas con supermercados e hipermercados para la comercialización de quesos y productos agrícolas; (d) desarrollar el mercado turístico de viajes de un día; (e) desarrollar los productos queseros empacados; y (f) crear alianzas con institutos de educación

superior tecnológica para que abran sedes en la provincia. Como se observa cuatro son estrategias defensivas y dos intensivas.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se desprenden para la provincia de Huarochirí son las siguientes:

- Iniciar la implementación de este plan estratégico con el descongelamiento de la situación actual, creando la sensación de urgencia por un cambio. De esta forma se evitará la resistencia y se podrán desarrollar las estrategias retenidas.
- Adoptar la estructura organizacional que se creó, donde se integra a los funcionarios gubernamentales con la población, ya que solo mediante el trabajo en equipo se logrará mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de evaluación o control de la implementación. Lo importante es que cada año se midan los indicadores y estos valores se comparen con los objetivos de corto plazo. El resultado indicará si se va por el camino correcto o si es indispensable implementar acciones correctivas.
- Obtener todos los recursos para la consecución de los objetivos de corto plazo.

10.4 Futuro de la Provincia de Huarochirí

En la actualidad, los productores de la provincia de Huarochirí se dedican a pequeños cultivos, de manera artesanal y familiar; pero con la implementación de este plan estratégico se logrará la asociación de estos productores. Con dicha unión se podrá trabajar en la capacitación de los agricultores, para que también tengan la capacidad de pasar a la etapa de procesamiento que es lo que permitirá mejorar los ingresos. Todo esto se complementará con

el encadenamiento productivo, garantizando distribuidores para los bienes agrícolas de la provincia.

Un gran cambio en la provincia es que todos los hogares tendrán acceso a energía eléctrica y a Internet, lo cual les permitirá continuar con su proceso de formación académica, así como promocionar sus productos o servicios. La conectividad también les brindará como ventaja la capacidad de contactarse con compradores o turistas, generando ingresos para la provincia, eliminando la pobreza extrema y mejorando las condiciones de vida. Sin embargo, todo esto será posible solo si se acompaña con capacitación, para que los pobladores puedan crear productos o servicios acordes a los requerimientos de sus mercados.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Priva Perú [PROINVERSIÓN]. (2014). Estadísticas de inversión extranjera. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Priva Perú [PROINVERSIÓN]. (2016). *Monto asignado para obras por impuestos 2016: Región Lima*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88>
- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2014, 8 de marzo). *Uno de los desafíos del Perú es la salud y la educación*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-03-2014/uno-de-los-desafios-del-peru-es-la-salud-y-la-educacion>
- Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (2016, 15 de febrero). *Actividad económica de Perú crece 3.26% en el 2015. América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/actividad-economica-de-peru-crece-326-en-el-2015>
- Alarco, G. (2012). *Rutas hacia un Perú mejor*. Recuperado de <http://www.prisaediciones.com/uploads/ficheros/libro/primeras-paginas/201103/primeras-paginas-rutas-hacia-un-peru-mejor.pdf>
- Alternativa, Calandria, Care Perú, Coordinadora Rural, Ideas y otros (s.f.). *Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, Sumillada, concordada y comentada*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10939/PLAN_10939_Ley_Org%C3%A1nica_de_Municipalidades_2011.pdf

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2013, julio). *Inversión en tecnología se duplicó en 2012*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-bid-inversion-tecnologia-se-duplico-2012-8820.aspx#.U8Mjb5Ug-1s>
- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2015, 10 de diciembre). Turismo interno crece 9% y turismo receptivo lo hace 7% al cierre del 2015. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-interno-crece-9-y-turismo-receptivo-lo-hace-7-al-cierre-2015-2150692>
- Cazana, S. (2009) *Cuatro ejes de presión*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/26/articulos/241>
- City Data Boulder (2015). *Major industries and commercial activities*. Recuperado de <http://www.city-data.com/us-cities/The-West/Boulder-Economy.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014, abril). *Balance económico actualizado de América Latina y el Caribe 2013: Abril 2014*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/balance-economico-actualizado-de-america-latina-y-el-caribe-2013-abril-2014#>.
- Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado [CONSUCODE] (2008). *Portal de compras del SEACE es calificado como el cuarto más avanzado de América Latina y el Caribe*. Nota de Prensa. Recuperado de http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/007_PORTALSEACE.pdf
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Prentice Hall.

D'Alessio, F.A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2a ed.). México D.

F., México: Pearson.

De la Torre, A., Fajnzylber, P., & Nash J. (2009). *Desarrollo con menos Carbono, respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

Díaz, C. (2011). *Fortalecimiento de la identidad y orgullo nacional*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/javicho44/fortalecimiento-de-la-identidad-y-orgullo-nacional>

¿En qué productos agrícolas somos los primeros exportadores? (2014, 7 de agosto). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-productos-agricolas-somos-primeros-exportadores-noticia-1748139>

Galeón. (2016). *Provincia de Huarochirí*. Recuperado de <http://huanchorvirtual.galeon.com/aficiones1149176.html>

García, M. & Díaz, A. (2013). *El conflicto Perú-Chile: Cuando la interdependencia económica supera la potencialidad de un conflicto*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/n62/garcia_diaz_m.html

Giuffra, B. (2010, 22 de enero). *El emprendedor y su rol en desarrollo económico del país*. Objetivo Negocio [Archivo del Blog]. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2010/01/competitividad-empresarial/>

Gobierno Regional de Lima. (2016). *Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo*. Recuperado de <http://www.regionlima.gob.pe/institucion/pp2016/Presupuesto%20Participativo%202016/acta%20Acuerdos%20y%20Compromisos%20Canete.pdf>

Governa Estudios. (2013). *Estructura del Estado peruano*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/nidelvi/estructura-del-estado-peruano-21691666>

Guiaturisticaperu.com. (2013). *Rutas turísticas del Perú*. Recuperado de

http://rutasdatipar.blogspot.com/2012_08_01_archive.html

Heritage Foundation. (2014). *Index of economic freedom 2014: Peru*. Recuperado de

<http://www.heritage.org/index/country/peru>

Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of economic freedom: Yet more evidence of free trade's benefits*. Recuperado de

<http://www.heritage.org/research/reports/2015/12/2016-index-of-economic-freedom-yet-more-evidence-of-free-trades-benefits>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Publicaciones digitales*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI]. (2015). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población y vivienda*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Koren, N. (2007). *Visiting Boulder, Colorado*. Recuperado de

<http://www.normankoren.com/Boulder.html/>

Lechería Latina. (2016, 30 de marzo). *Más producción peruana sustituirá importación de*

quesos. Recuperado de <http://lecherialatina.com/noticias/mas-produccion-peruana-sustituira-importacion-de-quesos-72545/>

Ley de Mancomunidad Municipal.

Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972. Congreso de la República del Perú.

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Perú en el mundo. Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012). *Marco macroeconómico multianual 2012-2014*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2013). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2012). *Política exterior*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Política energética peruana promueve cambio de matriz energética basado en el uso de 50% de energías renovables al 2040*.

Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21)

[2040&catid=1:noticias&Itemid=21](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21)

Municipalidad Distrital de Pachacamac (2006). *Plan de Desarrollo Institucional (Plan Estratégico Institucional) 2006-2010*.

Recuperado de

<http://www.munipachacamac.gob.pe/portalthtransparencia/planeamiento/pei%20pachacamac%202006-%2020010.pdf>

Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2014a). *Distritos*. Recuperado de

<http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/detalle.php?id=17>

- Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2014b). *Gerencias*. Recuperado de <http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/detalle.php?id=20>
- Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2014c). *Municipalidad provincial*. Recuperado de <http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/detalle.php?id=14>
- Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2014d). *Informe de rendición de cuentas y transferencia de la gestión administrativa de la municipalidad provincial de Huarochirí*. Recuperado de <http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/transferencia.pdf>
- Nieuwland, B. (2012). *Huarochirí*. Recuperado de <http://www.panoramio.com/user/5884723/tags/Huarochir%C3%AD>
- Ochoa, R. (2011, 23 de abril). San Damián de los Checa. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-04-2011/san-damian-de-los-checa>
- Ochoa, R. (2013). *Un quijote en Huarochirí*. Recuperado de <http://larepublica.pe/blogs/andares/2013/06/10/un-quijote-en-huarochiri/>
- Olguín, E. (2005). *Metodologías clásicas de gestión del cambio*. Recuperado de <http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/trabajos/Fernando%20Arenas.doc>.
- Ordenanza Municipal N° 002-2015. Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2015.
Recuperado de <http://www.muniprovhuarochirimatucana.gob.pe/ORDENANZA002.pdf>
- Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI]. (2012). *Patrimonio cultural del Perú*.
Recuperado de <http://www.oei.es/cultura2/peru/06.htm>
- Pasco, F. (2013, agosto). *Ciencia y tecnología en el desarrollo peruano*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciencia-y-Tecnologia-En-El-Desarrollo/31666096.html>

- Pequeños productores de Huarochirí cancelan crédito a Agrobanco por adelantado. (2014, 17 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pequenos-productores-huarochiri-cancelan-credito-agrobanco-adelantado-2089296>
- Perú es el octavo productor mundial de frutas y hortalizas. (2016, 4 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-octavo-productor-mundial-frutas-y-hortalizas-noticia-1876466?ref=flujo_tags_5328&ft=nota_1&e=titulo
- Perú Top Tours. (2016). *Provincia de Huarochirí*. Recuperado de <http://www.perutoptours.com/index14hihuarochiri.html>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Proética. (2013). *VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*. Recuperado de http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg
- Ser Peruano. (2013, mayo). *Municipalidad Provincial de Huarochirí realiza amnistía tributaria en Matucana*. Recuperado de <http://www.serperuano.com/2013/05/noticias-de-la-municipalidad-provincial-de-huarochiri/>
- Soto, J. (2013, 13 de octubre). *El Perú no puede sostener desarrollo en explotación de minerales*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/13-10-2013/el-peru-no-puede-sostener-desarrollo-en-explotacion-de-minerales>
- Turismo Perú Foro. (2015). *Mapas y escudos*. Recuperado de <http://turismo.peru-foro.com/t13-mapas-y-escudos-lima>

Vargas Llosa, M. (2015, 14 de mayo). País imprevisible. *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/impresia/opinion/85-pais-imprevisible>

Viajando por Perú. (2016, 3 de abril). *Marcahuasi*. Recuperado de

<http://www.viajandoporperu.com/destinos/marcahuasi>

World Economic Forum [WEF] (2012). *Global competitiveness report 2012-2013*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)



Apéndice A: Entrevista al Gerente de Servicios y Comunidades

Nombre: Jorge Luis Niño Cueva

Autorización de grabación: Da el permiso para grabar de forma verbal

Fecha: 17 de marzo de 2016

1. ¿Cuáles son las principales necesidades que actualmente tienen los pobladores de la provincia de Huarochirí?

JORGE: Bueno, básicamente una de las principales necesidades de acuerdo al contexto de la opinión de acá de la población de acá de la provincia de Matucana, es de repente tener las facilidades de repente de estudios más que todo viendo lo que es en el ámbito que deben encontrarse no dentro de la jurisdicción en estos casos las entidades universitarias en estos casos las sucursales o también la presencia de los institutos técnicos no y una de las prioridades que ven de repente de parte de la población de parte de la juventud es en lo que más que todo consideran, de repente como primer punto que deben tener en facilidad.

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan con las comunidades y cuáles con los distritos?

JORGE: En cuanto a lo que es los medios de comunicación ya que nuestra provincia es una provincia alto andina de repente tiene una geografía poco difícil más que todo por la distancia por el tipo de geografía que tenemos. Mayormente para llegar a ellos pues tenemos que hacer como se dice...largas horas de viaje con los medios de transporte terrestre o de repente con vía particular de repente para coordinar para hacer alguna actividad.

De repente entre tanto lo que es la autoridad provincial la autoridad local o de repente que es lo que ven lo programas sociales y ante eso pues de repente para dar alcance mejor a esto, al momento más que todo son de repente los medios no de comunicación no en este caso como los radios que tenemos en la parte de la localidad y de repente en contexto más abierto

tenemos de repente tenemos una radio aquí ubicado en Lima, lo que es el Radio Inca FM, que bastante escuchan a nivel lo que es acá dentro de la provincia dentro de los diferentes distritos. Entonces ese es uno de los medios de repente que ponemos o adelantamos la información ya sea para hacer algún evento o de repente de trabajo, mesa de trabajo o de repente coordinación entre autoridades o cuando hay tema de emergencia también es uno de los puntos que de repente consideramos esos medios para ir avanzando, en los otros es más que todo de repente mediante documentos o ya que a esto pues en los mismos puntos que tienen que hacer largas horas de viaje hasta llegar al punto por la misma situación y lo difícil que es la parte geográfica de la provincia de Huarochirí.

3. Entonces, ¿consideraría mejorar las vías terrestres, los sistemas de comunicación como los teléfonos que pudiera llegar a los 32 distritos y sería más fluido y podría mejorarse el tema de coordinación, actividades o temas de colaboración entre distritos?

JORGE: Por supuesto que sí. Para tener mayor viabilidad informativa aún se necesita mejorar tanto lo que es las vías en este caso como las carreteras ampliar mejor, este hacer una inversión diríamos un apoyo de repente de parte del mismo gobierno central y mejorar de repente las vías de comunicación lineal en este caso teléfonos o celulares ya que en una gran parte de repente de la jurisdicción que está en la parte alta de la provincia no tiene cobertura suficiente para hacer la información necesaria o la señalización, entonces aún se necesita de repente cobertura y mejorar y sofisticar la información.

4. Excelente, podríamos acotar algunos proyectos que considera importantes que se estén haciendo y algunos que de repente por la carencia de fondos no se están haciendo ¿Cómo llegan a definir cuáles son los proyectos que se ejecutarán? ¿Qué prioridades tienen?

JORGE: Básicamente a nivel de repente de autoría desde acá provincial y locales en este caso los alcaldes siempre una de las prioridades que se ha considerado es mejorar las vías de acceso, en este caso de las carreteras más que todo a los distritos más alejados y aun de repente con los pocos recursos que se tiene se ha ido avanzando medianamente pero por la misma necesidad por la misma población que tienen esa inmensa necesidad de repente en temas de negocio hacer comercio de repente trasladando sus productos de su jurisdicción hacia distritos o hacia la capital aun ellos también exigen que se mejoren las vías que haya un apoyo más amplio no y dentro de la provincia se está trabajando con esos proyectos no.

Hace poco se ha hecho una vía que se ha hecho una inversión en la provincia de Huarochirí en este caso el Licenciado Hugo Gonzales hay una carretera que se ha realizado se ha hecho una obra que prácticamente ya está culminado solo falta su inauguración, en este caso del Distrito de Tupicocha al Distrito de Antioquia que está en la parte baja que está pasando Cieneguilla , entonces vías como eso aún están buscando parte de la población de otros Distritos ya que Huarochirí es una provincia muy grande que tiene 32 Distritos y tiene sus anexos tiene sus pueblos sus comunidades algunos pueblos son bastante alejaditos son pueblos alto andinos que están algunos a una altitud de 4,250 de altura y aún falta todavía mejorar de repente en las carreteras ya que ellos también tienen medianamente sus productos en algunos puntos no hay carretera como cierta zona pasando Carhuampampa y Huachipampa, tampoco tiene la comunicación fluida en este caso cobertura de línea telefónica en estos puntos y en la mayoría de la población su anhelo que consideran es mejorar las vía de la carretera para así de repente mejorar la calidad de su negocio para sus productos de repente hacer sus productos banderas que ambicionan.

Así como también el distrito de San Mateo y Cayahuanca que ellos están un poco mejor acondicionados en las carreteras las vías y el caso de la Chirimoya hacen festivales dando valor a su producto bandera que ellos tienen al igual hay otros distritos que tiene sus

productos medianamente, pero para mejorar quieren la viabilidad para que así haya acceso de otras autoridades, empresas, organismos no gubernamentales como ONG y quieren esa viabilidad de mejorar los accesos. Ese es uno de los principales anhelos y el otro es apoyo en la parte educativa, las instituciones que deben estar más cercanas más cerca a cada comunidad para que así se cumpla con ese anhelo para que sus hijos tengan más conocimientos se preparen se perfilen como buenos profesionales no solo pensando en su localidad sino abriendo esa visión que ellos estén preparados a diferentes ámbitos que nuestro departamento o a nivel de capital y del Perú.

5. ¿La electricidad llega a todos los Distrito a todas las comunidades o hay problemas para abastecer de electricidad?

JORGE: Bueno en la parte de la electricidad, tenemos ya avanzando una gran parte a nivel de los distritos, excepto algunos anexos de los pueblos más alejados como Caropampma, Huachipampa, Acobamba que hace poco ya ha llegado la electricidad, y dentro de ellos hay pequeños anexos que todavía aún faltan. Lo importante es que ya los distritos principales del centro sur y la zona sur ya tienen electrificación. Se puede decir que un 70% ya tiene luz en sus casas.

En esa parte ya se tiene avanzado, pero eso sí, muy en particular, lo que ellos buscan muchas veces que hemos viajado con las autoridades provinciales es tener Internet ahora que la tecnología está avanzando ya que en la capital y en los distritos aledaños de la capital todos tienen ese servicio básico bastante considerado, entonces en vista de ese nivel informativo quieren tener las líneas dentro de la municipalidad provincial y también la municipalidad provincial está haciendo gestiones para mejorar la calidad educativa en uso de internet en sus diferentes formas. Ese es otro anhelo que tienen.

6. Sí, pero referente a la electricidad, ¿qué proyecto hay para suplir esa necesidad, ya que si no hay electricidad no habría internet y ese anhelo se quedaría truncado?

JORGE: Bueno dentro de los distritos con más población ya tienen electricidad, pero son más de 20 distritos que le falta ese servicio de internet y esto es importante para mantener la competitividad como en Lima metropolitana o distritos alrededores.

7. En el tema de salud, ¿la población tiene acceso a atenciones de salud en hostales o les es muy difícil ese acceso?

JORGE: Bueno, tenemos un Hospital San Juan en Matucana, es precario porque tiene una construcción de más de 23 años y desde hace unos años atrás se busca modernizar, instalaciones y ambientes de atención y aun así como se encuentra sigue dando servicios no en todas las áreas como se requiere sino en servicios básicos. Estamos con esa prioridad quizá la provincial no puede hacer porque tiene recursos contados para obras importantes como agua y desagüe, no alcanza para poder modernizar el hospital, aunque ellos tengan un perfil hecho. Se está coordinando con el gobierno regional pero aún no hay respuesta. Ya paso un par de años y se está insistiendo y si se aprueba se estaría mejorando su calidad de servicios a la población y así estaría cubriendo las necesidades de esos distritos de la parte alta. Tenemos centro de salud en algunos puntos, como en el distrito de Tupicocha, Suricancha, en Langa, Huarochiri, pero aún falta los servicios básicos, no se tienen recursos humanos, falta ambulancia, no todos los centros tienen recursos suficientes.

Pocos distritos tienen el apoyo, y más aún cuando la geografía y las carreteras limitan esto. Por ello la importancia de tener carretera, mejor la infraestructura, ampliar los servicios, tener los recursos humanos. Tener las ambulancias que están importante para estas zonas en casos de una emergencia. Hace dos meses atrás, un caso suscito en una emergencia en el pueblo de San Damián había una persona que estaba gestando y por falta de auxilio al querer trasladar a la persona perdió la vida logrando solo salvar al bebe. Eso es lo triste y lo real. Por eso la misma población, la misma provincia necesita el apoyo muy importante. No estamos muy alejados de la capital, Huarochirí está dentro de la provincia de Lima, viendo que la

capital tiene beneficios de nuestra provincia en recursos energéticos. . Simplemente es cuestión de decisión.

8. Mencionaba que la prioridad es el agua y desagüe ¿Todos los distritos están cubiertos con estos servicios básicos?

JORGE: Bueno, en gran parte de los distritos ya tienen ya que son servicios que se han avanzado de gobiernos anteriores, los anexos que aún faltan se les está avanzando de poco a poco con los recursos que se tiene, y lo viene llevando a cabo la autoridad competente de la municipalidad provincial. También se tienen proyectos de infraestructura mejorando los ambientes de algunas instituciones educativas que se encuentran descuidadas no lo tiene como se lo merecen nuestros niños.

Se está mejorando algunas vías no ampliamente quizá solo en limpieza ya que estamos saliendo del invierno y hemos tenido el fenómeno del niño el cual se pudo televisar a nivel nacional la interrupción de la carretera central por el deslizamiento de tierras en la zona de San Mateo y abajo en otro anexo Chacahualo se está apoyando en la parte de alimentación de carga a los damnificados y persona que se quedaron varados en las empresas de transporte que hacían largas caminatas, habían madres, niños, madres con bebés en la espalda, ancianitos que debían caminar largas horas varios kilómetros de distancia y tuvimos que apoyar con alimento con recursos de la municipalidad provincial de Huarochirí. Cuando hay una emergencia, aun con los recursos que tenemos estamos al alcance de la población para apoyarlo en las necesidades básicas. Esto en coordinación con el hospital San Juan con los servicios que tienen no en todas, pero con los servicios básicos.

Este año hay proyectos, a mediano plazo, en los distritos norteños, ya que Matucana tiene una parte turística, se trata de mejorar las vías, hay puntos en los anexos como Marachanga que falta los servicios higiénicos se está mejorando, hay otros como el anexo de

Bauche que está en la parte baja que se está en un proyecto para hacer agua y desagüe. El año pasado se inauguró una obra con su pozo cético en Collane, ya se inauguró esta obra.

9. Hay bastantes cosas por hacer, tiene mapeado todo lo que tienen que hacer.

¿Cuáles son los principales retos o barreras que enfrentan?

JORGE: Una de las principales barreras son los recursos financieros, los recursos económicos, ya que el año pasado a pesar de la necesidad de la meta de atención amplia que tenemos dentro de nuestra provincia, el gobierno central nos recortó S/. 1,350,000 aun no nos fundamentó el porqué, nos quitó el 33% de nuestros recursos y no pudimos cumplir con la meta. Y la población aún mantiene la expectativa ya que se tenía recursos trabajando de años anteriores, y de un lado hubo disconformidad, pensaran que no lo estamos ejecutando por descuido o negligencia en manejo de presupuesto, pero no fue así. Ese fue un problema para el gobierno provincial y distrital. Necesitamos tener ese apoyo de los recursos financieros para seguir haciendo obras de estructura que no son poco hablamos de S/. 800,000, 1 millón y mucho más porque también tenemos proyectos amplios como regadíos ya que nuestra provincia es una provincia agrícola ganadera a la vez. La parte alta por la misma escasez de agua tiene proyectos mayores de irrigación. E cuanto a otros distritos alejados quieren apoyo para proyectos mayores para hacer represas en la parte alta y no es poco, se cotizo y esta de 6 a 8 millones, por la misma magnitud del recurso se ha considerado que es una obra de interés nacional, por la misma capacidad de esta obra que se necesita para hacer dicho proyecto.

Se está solicitando para que el gobierno nos respalde se haga realidad a través de los ministerios ya que también hay un descuido en la parte del agro y es una preocupación de la población. Y esto limita los envíos a la capital. Entonces se quiere mantener la agricultura el envío de la ganadería los ingresos y reforzar técnicamente aparte del apoyo de irrigación.

10. En el tema político, son 32 distritos, los alcaldes no son de la misma afinidad ¿es una barrera esto? ¿hay dificultades de sobrellevarse en conjunto para llegar a ciertos cueros o alinear ciertos proyectos? O ¿no?

JORGE: Bueno, a veces en algunos casos, no en nuestra provincia, en otras regiones hay casos así, en nuestro caso nuestro alcalde licenciado Gonzales trabaja de forma articulada con todos los alcaldes a pesar que hay diferencia de colores políticos, se ha tratado de considerar dentro de su plan de trabajo con una sola idea: mejora la calidad de servicios a todos los pobladores de todas las comunidades de la provincia de Huarochirí. Gracias a Dios que en su mayoría de ellos están de acuerdo con esa petición de trabajo con esa idea de accionar y se está trabajando de la mano. Con los alcaldes de los diferentes distritos de provincia.

La única preocupación es tener los buenos recursos para seguir adelante con los proyectos, si hablamos de proyectos chicos hay bastante, los proyectos mayores es mejorar las vías, mejorar la parte educativa, mejorar la parte del agro los canales de irrigación creando represa y mejorar la electrificación y el internet que lo requieren las instituciones educativas ya que los directores lo están solicitando y algunos distritos de la parte baja ya lo tienen.

11. ¿Cómo visualiza usted a la provincia dentro de 10 años?

JORGE: Bueno, la visión que tenemos y comparte la población es que se debe hacer real se debe tener las instituciones educativas dentro de la jurisdicción para el apoyo de la población estudiantil y no tenga problema de trasladarse a la capital. Se ve ya un proyecto a hacerse dentro del contexto en esta temporada en los primeros cinco años con una institución universitaria y al menos tener un tecnológico eso es lo que quiere la población.

La segunda prioridad es como esta es una zona accidentada por los tiempos de lluvia que pasamos actualmente por el fenómeno del niño la población lo que busca es seguridad más que todo para el distrito de Matucana ya que las riberas que tenemos es bastante álgido

no hay buena construcción de los diques bajo mantenimiento ha habido casos que el río ingresos a Matucana y fue muy duro y tienen temor y quieren el apoyo que se haga realidad esto. Hay un proyecto que se llama obra por impuesto está en camino espero se haga en los 3 años. Aparte de esto el sueño de la provincia es que las vías principales como la zona sur el río mala se declare una vía nacional. Si se declara vía nacional, se va mejorar ampliamente la carretera, ya que es una vía que esta considera para salir a los departamentos y regiones del país, como Junín, Huancayo, Ayacucho. Hay un proyecto solo falta la aprobación. Si se hace realidad se va a ejecutar en los próximos 5 años. Si se hace va mejorar mucho la fluidez en cuestiones económicas, de los productos para traer de la capital. Eso va ser un golazo de la provincia, de los mismos productos, y de la capital, porque teniendo una vía nacional que es paralela a la carretera central va ser un acceso más cuando de repente tengamos interrupciones ya sea por temporada de lluvia, tendremos acceso para salida ya que el río mala es una cuenca bien amplia que llega hasta la parte alta vía de ingreso de esta represa y comunica con las ciudades de Junín, Huancayo y otros.

12. En cuanto a la oferta de empleo, ¿hay escasez? Por ello los pobladores ¿deben trasladarse a Lima?

La ciudad de Matucana, la capital de la provincia es pequeña, no hay muchas empresas o entidades, que generen muchos puestos de trabajo, hay más que nada en la parte publica, en colegios, medianamente en pequeñas agencias, como en banco, servicios básicos que se dan como sucursales que existen como la región, por ello parte de la población migra al Distrito de Chosica o Lima metropolitana.

No se cubre la necesidad en cuanto a la población.

13. ¿Tienen proyectos para generar empleo?

JORGE; Hay Proyectos medianos, aunque no es favorable por la misma geografía, porque si estuviéramos en una zona amplia sería fácil tener empresas grandes, supermercados.

14. Nos gustaría saber su apreciación sobre las comunidades aledañas que tienen, no digamos hablar de las capitales, ¿hay algún plan de desarrollo para las comunidades que se tienen alrededor de la provincia, ejemplo es el comercial de los telares del cusco para una marca de cerveza?, ¿hay proyecto aquí? Ya que ustedes tienen potencia en las chirimoyas, en las tunas, palta, ¿hay algún tipo de emprendimiento de parte de la municipalidad por querer canalizar esos recursos y hacer viables con empresas comunales?

JORGE: Hay proyectos medianos que se vienen trabajando, pero también es cuestión de recursos e inversión de todas maneras, se tiene proyectos en coordinación con los distritos aledaños como Ayahuanca, San mateo, Tao, Santo Domingo de los Hoyereros, Huarochirí, que hace una exportación de la manzana, se está incentivando para seguir avanzando en realce de los productos bandera que tenemos y hacer derivados de estos productos. Se está haciendo en talleres pequeños de gastronomía cuando había ferias por aniversario de cada distrito como Santo Domingo de los Hoyereros, como Cayahuanca que hacen su festival allí ofrecen sus productos y sus derivados y de parte de su población que hacen la productividad de los productos hay una visión que tienen ellos, están esperando el apoyo de los recursos suficientes para seguir realizando los productos y que estos no solo se queden acá, sino que salgan fuera y seguir mejorando. Se está trabajando también en ese ámbito el tema turístico y estamos en ese camino. Cada provincia en este caso los más grandes tienen sus productos y tienen esa misión, algunos más avanzado y algunos está surgiendo en su productividad. Algunos que ya tienen los servicios en temas de irrigación se están generando mejor calidad de su productividad.

Apéndice B: Entrevista al Gerente Municipal

Nombre: Oswaldo Merino

Fecha: 17 de marzo de 2016

Autoriza la grabación de esta entrevista

1. Coméntenos respecto a las inversiones.

No hay oficinas para hacer inversiones, no había instrumentos importantes de consulta como el plan de desarrollo concertado a nivel provincial a nivel capital de provincia como Matucana que es competencia de la municipalidad y menos plan estratégico que sea el soporte de todas las actividades desarrolladas en el periodo.

Es el común de todas las comunidades que se tiene a nivel nacional, más aún en las rurales.

2. El tema del gobierno nacional, ya que es de cuatro años y la visión se hace para 10 (visión cortoplacista).

Enfrentada contra una visión estratégica (visión a largo plazo), hablamos de otros periodos de tiempo que sobrepasan el periodo de gestión. Esto pasa porque no hay instituciones fuertes, lamentablemente en nuestro país el tema institucional es un poco débil, organizaciones civiles, social-civil no está fortalecida y es por características propias del gobierno, de ahí se crea la situación de desgobierno, por costumbre, cultura, porque lo que prima en nosotros es la crítica y aceptación de la percepción negativa. Si aquí preguntamos a los pobladores civiles, nosotros tenemos bastante de eso, no se cree mucho en el Estado, obviamente por todos los años acumulados de experiencias negativas, pero eso es lo que prima.

Me ha tocado recorrer diversas provincias, dentro de la jurisdicción y es un tema común. Es un poco difícil mostrar la confianza, lo único sería haciendo las obras o cumpliendo algunas necesidades.

3. El otro tema es ¿Cómo afrontas tu gobierno? En este periodo corto de cuatro años, ¿cuál es la prioridad?

La percepción generalizada es obras, pero eso no es todo

4. El tema de presupuesto, también debe ser un poco complicado para la provincia, ya que son 32 distritos y todos van a querer que le cumplan sus cosas, entonces el presupuesto debe ser muy poco al respecto, ¿Cómo es el procedimiento para hacer la elaboración del presupuesto?

Bueno básicamente aquí la competencia por municipalidad es la población cercana (población del distrito), a partir de ahí nosotros manejamos un presupuesto exhibo, el año pasado el Presupuesto estaba en 3800 por ejecución de obras y se terminó reduciendo a 1300, de tal suerte que nos quedamos con 2500, con esa cantidad para atender a 32 distritos es imposible, entonces a través del proceso de presupuesto participativo se a priorizado obras: una para Matucana y otra para distritos que se pongan de acuerdo y prioricen entre ellos, y por necesidad, por percepción de inseguridad prevaleció la propuesta del distrito San Antonio que tiene 8 anexo, que propuso construir el cerco perimétrico y habitaciones en la comisaria, con la finalidad que eso le sirva como requisito para atraer más cantidad de policías y puedan dar seguridad en la zona.

5. Que me dice del presupuesto participativo, ¿es una reunión donde participan todos, un representante de cada distrito o generalmente de la provincia?

No, son organizaciones los convocados, no necesariamente autoridades distritales que, si pueden participar, pero la convocatoria es a organizaciones y entre ellos son los que a través de los talleres van priorizando.

6. Y la principal fuente de ingreso ¿qué es lo que resalta más?

Básicamente la recaudación a nivel de Matucana es muy pobre como en muchas ciudades del país, la gente no está acostumbrada a ese tema, no valoran los servicios. Y

entrar a un proceso de fiscalización como lo estamos haciendo nosotros, que lo estamos haciendo en forma gradual y sin entrar al enfrentamiento, porque se puede crear conflictos sociales, ósea generamos un problema económico que es muy pequeño a comparación de un enfrentamiento social.

7. Claro es lo menos que se quiere en esta ocasión.

Lo que tenemos es recaudación por construcción, tenemos distritos que están próximos a la capital, estamos hablando de Santo Domingo de los Oyeros en la zona sur de Lima, estamos hablando de San Antonio en la zona centro, colindante con Lima, y por la explosión demográfica obliga a estos pobladores trasladarse hasta Huarochirí para buscar el asentamiento de sus viviendas, entonces eso también nos trae problemas adicionales que es el tráfico de tierras, es enfrentar esas mafias de tráfico de tierras; sin embargo, producto de la compra-venta tienen que comprar el formulario de construcción y eso es una fuente de ingreso, ahora tenemos otra adicional que estamos en problemas es la recaudación por fiscalización electrónica, si bien es cierto en la carretera central, que es una vía nacional, la competencia de fiscalización de la Sutran; de acuerdo a la normatividad, todo lo que es zona urbana es competencia municipal, entonces bajo ese concepto nosotros hemos impulsado fiscalización electrónica y obviamente pues hay ingreso por ese concepto, ese es el principal componente, no hay más.

8. Como podíamos ver del tema ahora de Turismo, digamos como una fuente de ingreso, como lo ve usted.

Si es importante, el turismo es un potencial definitivamente, pero lo que nosotros hemos encontrado a la hora de ingresar el 2015, es una situación bastante particular, si bien es cierto están promocionados los sitios turísticos, por ejemplo las caídas de agua como Challape, Antancallo que están dentro de Matucana, Surco que está muy próximo, es un distrito dentro de la provincia que también tiene bastantes caídas de agua, por ejemplo la cataratas de toda la

provincia, entonces lo que hemos encontrado nosotros es que no se ha desarrollado mucho el tema de prestadores de servicio, ósea el concepto de turismo esta manejado por casi nadie.

Una estrategia es invitar a la mayor cantidad de gente y nos alegramos porque están aquí sin importar las necesidades que tiene cada turista. No tenemos infraestructura para mantenerlos dentro de nuestros atractivos.

9. Pero si se puede decir que es un buen potencial, en eso nos vamos a enfocar, en un buen planeamiento. Cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades, dentro de ello estaría esto (turismo). El tema de agricultura, la agricultura acá en la provincia usted (ENTREVISTADO) lo considera como un potencial el cual puede desarrollarlo.

Claro, para es un potencial en la perspectiva de experiencias exitosas, por ejemplo uno de los distritos de la provincia es San Andrés de Tupicocha, ustedes habrán escuchado la experiencia de siembra y cosecha de agua, donde hace años había un viejo anhelo, en la zona centro-sur hay una carencia de agua, pero a través de todo un proceso y conexiones con entidades de colaboraciones internacional han logrado plantar, hacer siembra del agua, plantar pinos, hacer reservorios, captar el agua por medios naturales, almacenarlos y de ahí utilizarlos en la agricultura, producto de ello es que en este distrito como en toda la serranía de nuestro país, la gente migraba masivamente a Lima en busca de oportunidades, pero en la actualidad lo que ocurre es que se ha impulsado la agricultura y ellos se están dedicando a la siembra de alfalfares y producto de esto obtienen recursos, el mayor tiempo que pasaban en lima; esto es una realidad –El poblador de la sierra tiene doble domicilio, en algunos casos es bueno y en otros no, pero ahora la mayor parte lo pasan en la zona, ya que tienen ingresos, esto nos demuestra que si es posible hacer rentable la actividad agrícola.

10. Y así de pronto pensar en biodiversificar, por ejemplo, hemos visto el tema que hay bastante cultivo de penca de tuna, ver como un tema potencial, para los

ingresos de la zona, pero de hecho que también a la provincia, podríamos considerar eso.

Si definitivamente, hay todo un potencial, la agricultura, ganadería, si bien es cierto la zona centro-sur y la zona sur tiene carencia de agua, pero no nos olvidemos que acá tenemos los nevados donde nace el principal recurso para lima (Agua).

11. ¿Cómo se seleccionan los proyectos que se van a ejecutar, en función a que se determina que va, que no va, que requiere, que no requiere una provincia?

Básicamente el principal instrumento de determinación de ejecución de proyectos es el proceso de presupuesto participativo, que se lleva a cabo el año anterior para ejecutarlo el año próximo; sin embargo, cuando nosotros hemos llegado a inicios del 2015 en esta gestión, hemos encontrado que el presupuesto participativo era un menor trámite donde se evidenciaba que no se habían hecho las consultas a las organizaciones, si no se habían llenado formularios para cumplir con el requisito, en este año que ha pasado 2015 como una práctica de modernización en la gestión municipal y a través de concepto de gobierno abierto se ha llamado todas las organizaciones que se practican en audiencias gubernamentales, en el año 2015 se han realizado 30 audiencias públicas, donde se recibe a la población, no solamente del distrito-capital, sino también de los demás distritos y fuera del todo que es el proceso participativo, es una actividad paralela, entonces acá se escucha la problemática, se escuchan las expectativas de la población y en función de eso se va priorizando, se les explica por ejemplo: que hay actividades importantes que se tienen que realizar como prioridad como (agua-desagüe, luz) o como en zonas rurales el tema de priorización sería el de canalización para un mejor uso hídrico, pero eso es una actividad paralela al proceso de presupuesto participativo, entonces todo eso se complementa y ahí es donde se va viendo las prioridades y expectativas de la población, en función a eso se realizan los estudios correspondientes, el perfil, el expediente y a partir de ahí si es posible con los recursos

propios se atiende esa necesidad o de lo contrario se gestiona su financiamiento a través de gobiernos regionales o de la parte sectorial en el ministerio que corresponda.

12. ¿Cómo ustedes están gestionando las obras por impuestos, ya que muchas veces las empresas privadas utilizan a bien, pero quisiéramos saber cómo su municipalidad está aprovechando este beneficio de las empresas?

No, en la actualidad no estamos aprovechando ese tema de horas por impuestos, no ha habido el acercamiento con empresas, no se descarta obviamente, pero si tenemos conocimiento de esas posibilidades de financiamiento.

13. OK, entonces podría ser una muy buena oportunidad para analizar los tributos que tienen las empresas.

Lo que pasa es que lo que tienen estas empresas privadas algunas de índole financiero también tienen sus prioridades, te plantean en invertir, por ejemplo: en edificación de colegios frente a otras necesidades, entonces la realidad dentro de nuestro país es distinta, la realidad de la costa es distinta de la parte de la sierra alta, entonces no tenemos las mismas prioridades aquí el factor económico es importante potenciarlo para lograr que nuestra población se quede y tenga oportunidades y a partir de ahí empezar a construir una ciudadanía de desarrollo.

P2.- Excelente, bueno ahí sería el tema económico. Bueno ahora pasando a un tema administrativo ¿Qué criterios de selección y retención de personal que labora aquí en la institución utilizan ustedes?

ENTREVISTADO. - Es un tema complejo en cuanto a selección de personal, hay bastantes limitaciones de parte de la población disponible para poder ocupar cargos dentro de la municipalidad, entonces tenemos que trabajar todavía, es una tarea pendiente en desarrollar capacidades en la población para que en el futuro ellos también puedan estar en estos puestos.

14. OK, y viendo esta realidad de su población hay un tipo de programa de capacitación que se pueda hacer para el personal que usted ha reclutado a los lugareños supongamos, ¿o a todo el personal que pueda estar ayudando?

Principalmente un alto porcentaje de los trabajadores de la municipalidad ha permanecido de la gestión anterior, se está utilizando esa experiencia; pero de todas maneras no se descarta el tema de desarrollar capacidades en la población para que también tengan acceso a los puestos de trabajo.

15. Digamos que actual no hay un plan de desarrollo individual o colectivo para el personal.

No, solamente se han dado experiencias individuales donde por áreas y por necesidad se va capacitando.

16. Algunos proyectos importantes, usted cree que se están gestionando en estos momentos o que se deberían tomar en cuenta de acá a un corto plazo ¿Cuáles consideraría usted?

Antes de responder la pregunta lo quisiera poner en contexto, nuestra provincia tiene 32 distritos de las cuales son principalmente 4 cuencas las que predominan, las del río Rímac, la de Santa Eulalia, la de Mala y la de Lurín, entonces a función de esa distribución en la actual gestión se ha pretendido fortalecer el manejo de las comunidades y las percepciones de cada comunidades distinta una de la otra, si bien es cierto pertenecemos a la misma provincia pero las expectativas son distintas, los productos son distintos, por ejemplo acaban de mencionar la potencialidad del uso de derivados de la tuna, pero la tuna está focalizado en la zona sur, en la zona norte tenemos la chirimoya que es un producto bandera de Huarochirí y la palta también, tenemos potencialidades en agricultura y cada uno tiene una visión específica de desarrollo.

17. Con respecto al tema de gestión, ¿cuál considera usted que ha sido los cambios más significativos desde su ingreso?

Con el tema de gestión es transparentar la información, si bien es cierto también dividir áreas por especialidades, rescatar en lo real y no en el planteamiento (en el papel) el funcionamiento a través de la estructura orgánica, porque anteriormente lo que habíamos encontrado es que se habían fusionado gerencias de manera que esta fusión permitía que muy pocos manejen los recursos de manera muy cerrada, ahora se ha optado por encargar cada gerencia a especialidades distintas y conversar para solucionar problemas. 2. El otro tema fundamental de gestión es el desarrollo de concepto de gobierno abierto donde la práctica de audiencias públicas y remisión de cuentas es fundamental, en cada audiencia a la par que se va escuchando los problemas y las expectativas, también se van rindiendo cuentas porque el poblador que fue la primera vez lo que va en segunda oportunidad es a reclamar cómo va el estado de su propuesta y obviamente a pesar de la limitación y manejo de recursos y presupuesto, se le explica en qué estado va.

18. Correcto, han sido dos opciones principales e importantes

El rescate de valores que se habían perdido en la zona, por ejemplo todos los días lunes hay una práctica que ha llamado la atención a mucha gente que nos visita y nos lo dice, se practica el izamiento del pabellón nacional rindiéndole honores y a la par se iza el pabellón de la municipalidad, se canta el himno nacional, se da la oportunidad en el tema religioso, en algunos casos las gerencias compiten por ver quien lo hace mejor, en algunos casos se dan presentaciones folclóricas donde se produce el rescate cultural y el aprecio por lo suyo. Eso es importante, el tema de valores y de identidad se ha rescatado a través de este tipo de acciones.

19. Que bueno e interesante, son pocas las municipalidades que impulsan este tipo de actividad cultural.

Y eso es lo que nos dicen los visitantes, que no es una práctica común

20. Luego con respecto a un tema de comunicación ¿Qué sistema de comunicación utiliza la municipalidad o en todo caso la provincia, cuales son los que manejan, que existe, que no hay, que falta?

Como les comentaba en algunos momentos, el tema de configuración geográfica, el tema de tener 32 distritos obligado y por antecedentes se sabía que convocar a 32 alcaldes a la vez es imposible, simplemente los antecedentes lo demuestra y cuando lo hemos querido hacer la práctica también lo demuestra; entonces la forma de tratar los temas con la comunidad es una forma que creo yo ha sido bastante productiva, porque al reunir a todos los alcaldes en cuatro comunidades mucho más fácil convocar a ocho que convocar a 32 y hasta en el tema de festividades cada uno va dejando sus costumbres.

21. ¿Y eso es como un acuerdo o hay un tipo de metodología para seleccionarlos o por afinidad?

Por afinidad, aquí lo que nosotros encontramos es la práctica el inicio de gobierno fueron 2 las comunidades la de santa Eulalia y la del rio Rímac, la del rio Rímac con una experiencia exitosa, la de santa Eulalia con muchas potencialidades, pero con los otros distritos no había comunicación, el otro aspecto que viví fue el aspecto político-partidario, algunos se crean en el tiempo pensando que son amigos políticos y no se pueden trabajar con este alcalde o con el otro porque son de otras tiendas, es algo absurdo.

22. ¿En cuanto a comunicación como herramienta, como estrategia digamos, carreteras, sistema de telefonía, el tren, puede contarnos algo de eso por favor?

El tema de carretera es importante, la carretera central es la que da vida a todos los distritos y pueblos de este lado de la zona norte, centro-sur; sin embargo, a través de esta gestión se ha priorizado todo lo que es mantenimiento de trochas y a través del acercamiento con alcaldes, lo que se está haciendo es un trabajo de cooperación, donde de alguna manera

se contribuye con algo de recursos para atender esta necesidad de tener comunicado los pueblos.

23. En el tema de comunicación, han hecho el mantenimiento de las trochas, la carretera central es su principal vía de comunicación que da vida a todas las provincias de esta zona. En cuanto al sistema de trenes que se tiene ¿?

El ferrocarril central no es un medio de transporte para la población, es un medio de transporte de carga, obviamente facilita el traslado a importantes empresas en la zona centro-sur, pero nada favorece al traslado de población en esta zona.

24. Como para terminar la entrevista quisiéramos saber cuál es su apreciación de ¿cómo ve la provincia de acá a 10 años?

Eso es muy importante destacar que para poder mirar de una manera positiva, definitivamente tenemos que plantear desde ya el planeamiento estratégico que permita para ellos, de lo contrario vamos a seguir pasando por periodos de gobierno que atiendan necesidades urgentes sin una coordinación o una visión a futuro, es necesario el planeamiento estratégico, es necesario la concertación, es necesario que los político y la población entiendan de que tenemos que construir oportunidades para los que vienen . definitivamente por el crecimiento de la población de la capital lima, esta población va a tener necesidad de ampliar sus horizontes para vivienda y necesariamente Huarochirí se va a potenciar en cuanto a población y de ser la quinta población a nivel de la región lima puede pasar a escalar algunas posiciones, esto va a permitir que de una ciudad de zona centro de la parte alta tome otras características de otra importancia, actualmente las ciudades más importantes, las provincias más importantes de esta jurisdicción del gobierno regional de lima se encuentra en las costas, estamos hablando de Huaura, Cañete, Huaral Barranca; sin embrago, con este cambio en el número de pobladores tomaría otra importancia, connotación y tendría otro potencial.

Apéndice C: Entrevista al Gerente de Titulación y Desarrollo Económico

Nombre del entrevistado: Fredy Campos Guillén

Fecha: 17 de marzo de 2016

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la provincia de Huarochirí?
¿Varían de acuerdo a los distritos?

Agricultura, ganadería. En base a ello se desarrolla toda la economía y movimiento comercial, la parte baja tiene diversa geografía. Distrito de Oyeros hay bastante frutales, la casa de Otaes tiene el fruto bandera Chirimoya.

Los principales productos son la palta y los quesos, ollas de barro (Santo Domingo de Oyeros). Es por esto que se desarrolla el proyecto de mi tierra su producto, con la estrategia de asociarlos a los agricultores (asociación de palta, chirimoya), productos derivados de la chirimoya helado, néctar.

Los quesos están considerados dentro del FIDA, para acceder a préstamos, capacitación. Se les brinda mayor oportunidad (parte alta). Mientras que en el agro rural hay convenio de capacitación mayor siembra riego. En la ganadería manejo, inseminación artificial. (Parte alta). Suri cancha producen papa nativa más de 24 tipos de papa, tienen establecido 16 festivales. Uno de ellos es el festival de la tuna (San Bartolomé). No se puede asegurar todo el año su producción, pero MINAGRI y AGRORURAL les brindan asistencia a fin de que estén a la vanguardia. En el mes de junio se cosecha chirimoya y palta.

2. ¿Considera que los ingresos que estas actividades proveen a los pobladores son suficientes para su desarrollo socio económico?

No se cumple las expectativas, primero formalizarlos, asociarlos, generando su propio ingreso, se habló con un supermercado (mercado mayorista) para que le compren el producto directamente. Sensibilizar a las personas. Estratégicamente están cerca a Lima.

Ferrovías administra actualmente ferrocarril, la cuenca del RIMAC producción fuerte a mediados de mayo y junio, de chirimoya y palta. Sólo beneficiaría a la cuenca del Rímac. No hay producción en masa para usar como alternativa el tren. Además, se tiene la cuenca dos zonas sur, la cuenca tres Mala y la cuenta cuatro Lurín.

3. ¿Qué tanta importancia se le da a la educación en la provincia? ¿Por qué?

En educación, FENCIB de México. Se está trabajando en el PEL, proyecto educativo local, PEP proyecto educativo provincial,

4. ¿Qué actividades económicas están tratando de impulsar y por qué?

La producción de la chirimoya, la palta, la alfalfa, la alverja, la tuna y las papas nativas porque le permitirán un crecimiento a la provincia. Todos productos agrícolas.

5. ¿Cuáles son las principales barreras que tienen para lograr un amplio desarrollo económico?

No había comunicación, relación con los diferentes distritos, trabajaban por su cuenta de manera independiente. Han viajado por cada distrito para asociarlos, haciendo convenios con los alcaldes e informarles. Ahora tienen producción de alfalfa que es cuatro a cinco veces mayor a la del año pasado. San Andrés de Tupi Cocha represan el agua (siembra del agua), lo que pasa es que Espomarca produce alverja todo el año con riego tecnificado actualmente.

El clima también es una barrera y el tema social sigue siendo un tema sensible. Para mejorar esto ahora hacemos las audiencias públicas, todos los lunes de cada mes por cada distrito. Así las 186 comunidades que hay hacen conocer sus necesidades, que lo principal es tener buenas carreteras, porque ahora son carreteras afirmadas, no hay carretas asfaltadas,

6. ¿Cuáles son las ventajas que poseen?

Lo primero es la cercanía a Lima. Denominar a Huarochirí una provincia estratégica y que desde aquí se abastece a la capital de productos. Para llevarlos está la carretera central, si se cierra pues colapsa el acceso y se pierden los productos.

En turismo, tenemos a Marcahuasi. Hay también un convenio con la Universidad César Vallejo, para que trabajen cinco cerros en San Andrés de Tupicocha. Ellos están usando la ruta del Campañan considerado como un pequeño Machu Picchu, esto aún no está en su ruta turística, están haciendo convenio con MINCETUR, pero sería bueno para la provincia. En Matucana se han construido más hospedajes, y se regulan para que no abusen con los precios. Pero no tenemos hoteles para que los turistas se queden en San Bartolomé y aún se están haciendo convenios con CENFOTUR, MINCETUR

Para la semana santa hemos desarrollado un plan estratégico y también hacemos una feria gastronómica similar a MIXTURA.

7. ¿Cómo visualiza usted a la provincia en un plazo de 10 años?

Como una provincia modelo. En el año 2014 fuimos número uno en capacidad de gestión de gasto, educación, colegios.

