

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA MACRO REGION VI

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Marco Antonio Aquino Aquino

Rubén Calero Hajar

Cristina Antuanet Cárdenas Rodríguez

Víctor Octavio Garay Jiménez

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, junio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento al profesor Juan Manuel Aguilar cuya guía ha sido fundamental para el éxito de este trabajo.

Dedicatorias

A mi esposa Liliana y a mis hijos Marko Fabrizio y Luciana, por su comprensión y el tiempo no compartido durante esta difícil etapa de desarrollo personal.

Marco Aquino

A Dios, a mi madre, mi esposa y mis hijos, por su paciencia, comprensión y sus palabras de aliento, durante este arduo y fructífero camino.

Rubén Calero

A mi esposo Rubén y mi hija Catalina por su paciencia, a mi padre por enseñarme el camino del estudio y a mi madre por su amor infinito.

Cristina Cárdenas

A mi esposa Cynthia por su comprensión, a mi hija Gia por ser mi fuerza para seguir adelante, a mis padres por el apoyo incondicional y a mis hermanos por sus buenos consejos.

Víctor Garay

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la Macro Región R6 ha sido realizado utilizando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D' Alessio Ipinza, partiendo de un análisis de la situación actual, para llegar a una situación futura deseada a través de la definición de la visión, misión, valores, objetivos de largo y corto plazo y finalmente por las estrategias planteadas acorde a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Conformado por los departamentos de Huánuco, Junín, Ucayali y Pasco; y ubicado en el centro oriental del país, dispone de una gran potencial basado en sus recursos naturales, biodiversidad y clima; sin embargo a pesar de esto, se ubica en el tercio inferior del índice de competitividad a nivel país que considera los indicadores económicos, infraestructura salud, educación, actividad laboral e institucional con una marcada desigualdad en toda la Macro Región.

El plan propuesto se basa en estrategias que buscan aprovechar el enorme recurso humano y natural que se dispone para potencializar el sector turismo, generar alianzas dentro de los sectores productivos, innovar y tecnificar el recurso humano; permitiendo alcanzar para el 2027 la mejora de la educación, como medio para reducir la pobreza y el desempleo, y el incremento del PBI mediante la explotación de los sectores turismo, comercio y agricultura. Este plan permitirá a la región un desarrollo sostenible estando a la vanguardia de las macro regiones del país con igualdad e inclusión para todos.

Abstract

The Strategic Plan of R6 Macro Region has been made using the Sequential Model of Strategic Process developed by Dr. Fernando D 'Alessio Ipinza, beginning on an analysis of the current situation, to reach a desired future situation through the definition of the vision, mission, values, and long-term and short-term goals and finally by the proposed of strategies according to the strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Formed by the departments of Huánuco, Junín, Ucayali and Pasco; and located in the eastern center of the country, R6 Macro Region has a great potential based on its natural resources, biodiversity and climate, nevertheless, it is located in the lower third of the country competitiveness index that considers economic indicators, health infrastructure, education, labor and institutional activity with a marked inequality throughout the Macro Region.

The proposed plan is based on strategies that seek to use the huge human and natural resources that are available to maximize the tourism sector, generating alliances within the productive sectors, innovate and technify the human resources, allowing to reach by 2027 the improvement of education as a way to reduce poverty and unemployment, and the increase in GDP, by exploiting the tourism, trade and agriculture sectors. This plan will enable to region to achieve sustainable development at the vanguard of the macro regions of the country, with equality and inclusion for all.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Macro Región R6.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética.....	16
2.6 Conclusiones.....	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional	19
3.1.3 Principios cardinales	23
3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región.....	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda	26
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5	Influencia del análisis en la organización	28
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	30
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	34
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	34
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	36
3.5	La Macro Región R6 y sus Competidores	36
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	37
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	39
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	39
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	40
3.5.5	Rivalidad de los competidores	40
3.6	La Macro Región R6 y sus Referentes	41
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
3.8	Conclusiones.....	42
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	44
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	44
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	44
4.1.2	Marketing y ventas (M)	45
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	50
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	53
4.1.5	Recursos humanos (H).....	56
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	59

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	60
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	61
4.3	Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo		64
5.1	Intereses de la Macro Región	64
5.2	Potencial de la Macro Región R6	66
5.3	Principios Cardinales de la Macro Región R6	68
5.3.1	Influencia de terceras partes	68
5.3.2	Lazos pasados, presentes y futuros	69
5.3.3	Contrabalance de intereses	70
5.3.4	Conservación de los enemigos	70
5.4	Matriz de Intereses Regionales (MIR)	71
5.5	Objetivos de Largo Plazo	72
5.6	Conclusiones	73
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		74
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	74
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	76
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	76
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	79
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	79
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	79
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	81
6.9	Matriz de Ética (ME)	81
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	81

6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	81
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	88
6.13	Conclusiones.....	88
Capítulo VII: Implementación Estratégica		91
7.1	Objetivos de Corto Plazo	91
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	91
7.3	Políticas de cada Estrategia	92
7.4	Estructura de la Organización.....	97
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	98
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	99
7.7	Gestión del Cambio	100
7.8	Conclusiones.....	100
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		101
8.1	Perspectivas de Control	101
8.1.1	Aprendizaje interno.....	101
8.1.2	Procesos	101
8.1.3	Clientes	102
8.1.4	Financiera.....	102
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	102
8.3	Conclusiones.....	102
Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región R6.....		104
9.1	Análisis Competitivo de la Organización	104
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región.....	106
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	107
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	109

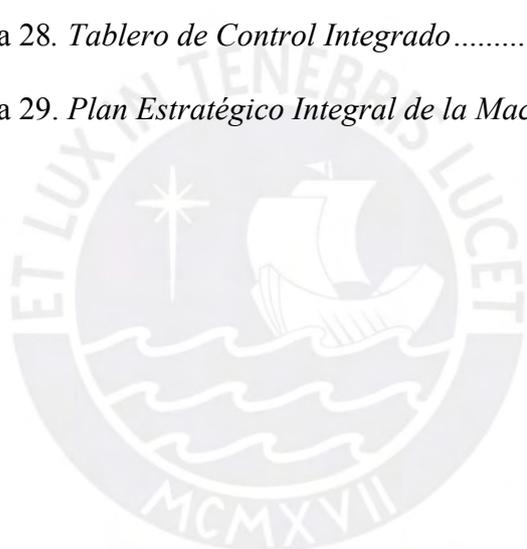
9.5 Conclusiones.....	109
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	111
10.1 Plan Estratégico Integral	111
10.2 Conclusiones Finales.....	111
10.3 Recomendaciones Finales	112
10.4 Futuro de la Macro Región R6.....	113
Referencias.....	118



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Provincias, Población y Características Demográficas de la Macro Región R6</i> <i>Proyectada al 2015.</i>	5
Tabla 2. <i>Áreas Naturales Protegidas en la Macro Región R6.</i>	6
Tabla 3. <i>Valor Agregado Bruto 2014 por Departamento. Valores a Precios Constantes</i> <i>2007 en Miles de Nuevos Soles</i>	8
Tabla 4. <i>Población Económicamente Activa Ocupada, según Rama de Actividad,</i> <i>Departamento y Promedio Región, 2014 (Estructura Porcentual)</i>	9
Tabla 5. <i>Población Económicamente Activa al 30 de Junio del 2015 de 14 Años y Más</i> <i>por Grupo de Edad, Sexo y Zona Según Departamento y Macro Región R6</i>	11
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	19
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	36
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Macro Región R6 (MPC)</i>	43
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	43
Tabla 10. <i>Ranking de Producción de la Macro Región R6 en la Producción Nacional</i> <i>2014</i>	49
Tabla 11. <i>Exportaciones FOB según Producto, 2010-2015 en Millones de US Dólares</i>	50
Tabla 12. <i>Llegada de Visitantes a los Atractivos Turísticos en la Macro Región R6, 2014-</i> <i>2015</i>	52
Tabla 13. <i>Índice de Competitividad Regional en Infraestructura INCORE 2016</i>	53
Tabla 14. <i>Ejecución de la Inversión Pública 2015 por Macro Región (millones de soles)</i>	55
Tabla 15. <i>Indicadores del Sector Financiero</i>	56
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	62
Tabla 17. <i>Matriz de Intereses de la Macro Región R6</i>	71
Tabla 18. <i>Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (MFODA)</i>	75

Tabla 19. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	77
Tabla 20. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	82
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	83
Tabla 22. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	85
Tabla 23. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	86
Tabla 24. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	87
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	89
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS)</i>	90
Tabla 27. <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	93
Tabla 28. <i>Tablero de Control Integrado</i>	103
Tabla 29. <i>Plan Estratégico Integral de la Macro Región R6</i>	115



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la Macro Región R6 dentro del territorio peruano.	3
<i>Figura 2.</i> Mapas políticos departamentos conformantes de la Macro Región R6.....	4
<i>Figura 3.</i> Tasa de analfabetismo Macro Región R6 Año 2011-2014.....	7
<i>Figura 4.</i> Ingreso promedio mensual según ambito geografico 2004 – 2014.	11
<i>Figura 5.</i> Área de influencia del VRAEM.....	12
<i>Figura 6.</i> Flujos de inversión extranjera directa.	27
<i>Figura 7.</i> Perú: Empresas, según actividad económica, 2014.	27
<i>Figura 8.</i> Conflictos sociales registrados por mes, noviembre 2014-2015.	33
<i>Figura 9.</i> Las cinco fuerzas que conducen la competencia en la Macro Región R6.....	37
<i>Figura 10.</i> Estructura orgánica del gobierno regional.	46
<i>Figura 11.</i> Perú: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según Macro Región, 2014.....	57
<i>Figura 12.</i> Perú: Tasa de analfabetismo, según Macro Región, 2014.....	58
<i>Figura 13.</i> Perú: Tasa de morbilidad macro regional.....	59
<i>Figura 14.</i> Macro Región R6: hogares por tipo de servicios de información y comunicación que disponen, 2007-2014.....	60
<i>Figura 15.</i> Análisis de la Matriz MPEYEA.....	76
<i>Figura 16.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	78
<i>Figura 17.</i> Matriz Interna Externa (MIE)	80
<i>Figura 18.</i> Matriz de la gran estrategia (MGE)	80
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Macro Región R6	98
<i>Figura 20.</i> Índice de Competitividad Macro Regiones 2016.	104
<i>Figura 21.</i> Índice de Competitividad de la Macro Región R6	105

Figura 22. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional de la Macro Región R6. . 108

Figura 23. Futuro de la Macro Región R6 114



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

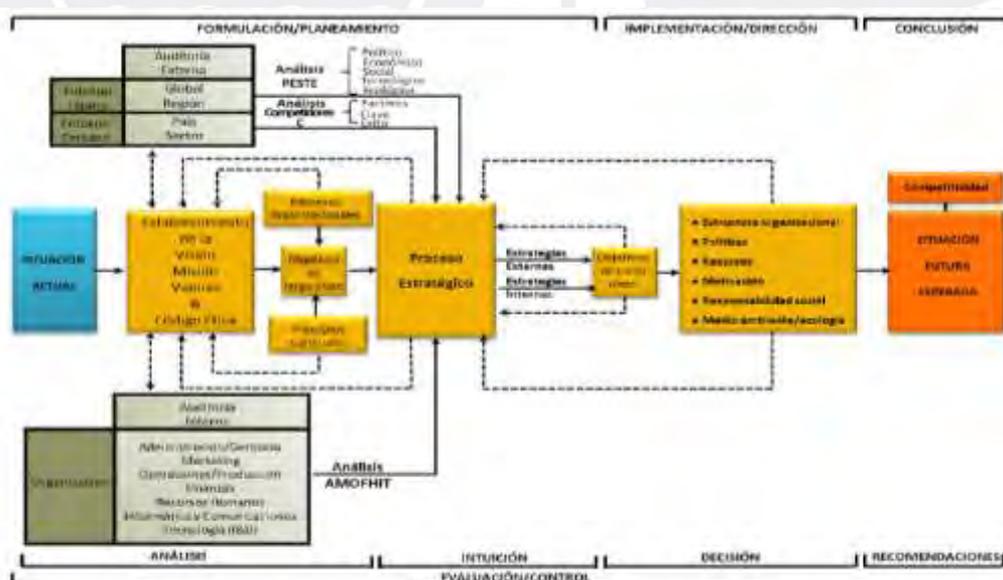


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

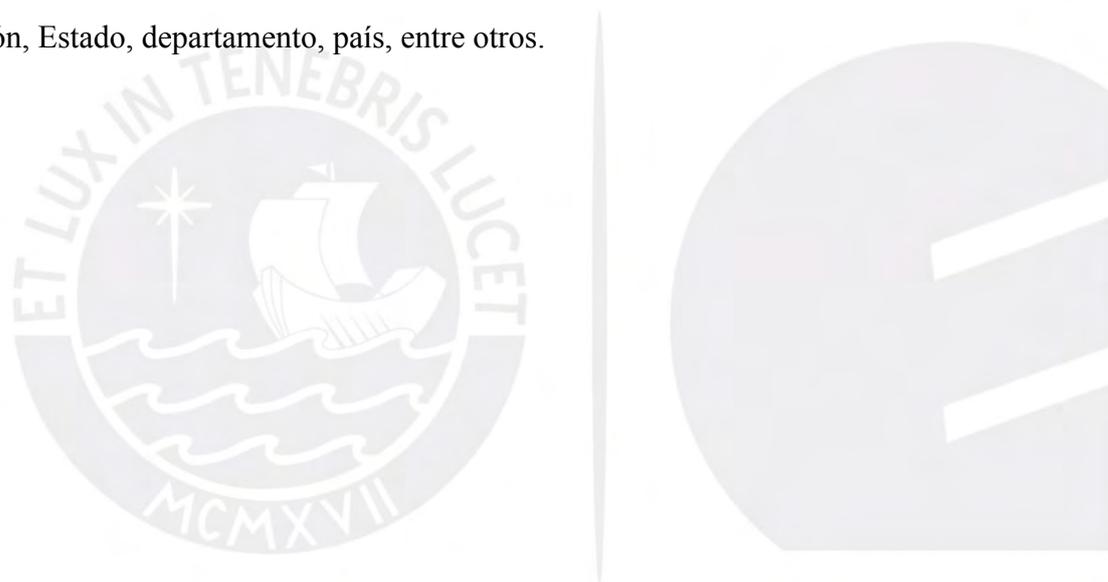
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Macro Región R6

1.1 Situación General

El Perú está situado en América del Sur, limita al norte con Ecuador y Colombia, al sur con Chile, al este con Brasil y Bolivia y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión de 1'285,216 Km² y 200 millas de mar. Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007) en el año 2007 tuvo una población de 27'412,157 personas, sin embargo según las proyecciones al 2016 habría alcanzado una población estimada de 31'488,625 personas (INEI, 2009). Políticamente se divide en 24 departamentos y estos a su vez en 196 provincias y 1,867 distritos además de la Provincia Constitucional del Callao. Dentro de las Macro Regiones que conforman el Perú, se tiene la Macro Región R6 conformado por los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco y Ucayali, objeto del presente plan.

Según el INEI (2016a), durante el último trimestre del 2015, la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes del 2007 registró un crecimiento de 4.7 % respecto al similar periodo del año anterior; sustentado principalmente en el buen desempeño de las actividades extractivas como pesca, acuicultura (41.2 %) y la extracción de petróleo, gas y minerales (14.7 %); además de las actividades de servicios financieros, seguros y pensiones (11.8 %), telecomunicaciones y servicios de información (10.9 %) y electricidad, gas y agua (8.2 %). Por el lado del gasto, el crecimiento de la economía en el cuarto trimestre se sustentó por el incremento de la demanda interna explicado por el buen desempeño del consumo final privado (3.6 %), y el incremento en el consumo del gobierno (7.5 %). Asimismo, las exportaciones aumentaron en 8.4% mientras que las importaciones decrecieron en 0.2 %. En el 2016 se estimó que el Perú crecería en un 3.3% en su economía, y mantendría un crecimiento positivo a pesar del complejo panorama que se vivía en el mundo por la caída de los precios de las materias primas y la lenta

recuperación de las economías globales como la de China (“La economía del Perú crecerá”, 2016).

La Macro Región R6 se encuentra en la parte centro oriental del país, limita por el norte con la región San Martín, Loreto y La Libertad, por el sur tiene a Huancavelica, Ayacucho, Cusco y Madre de Dios, al oeste con Ancash y Lima y al este con Brasil (ver Figura 1). Los informes de caracterización del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016a) indicaron que se divide políticamente en cuatro departamentos, 27 provincias y 244 distritos, mostradas con mayor detalle en la Figura 2 y en la Tabla 1, del cual se calcula que cuenta con una superficie total de 208,777.15 Km², una población proyectada al 2015 de 3'004,697 habitantes, y una densidad poblacional de 14.39 hab./Km². Por otro lado, según el INEI (2015a) la población de la Macro Región R6 es de 3'011,000 habitantes. De la Tabla 1 se destacan las ciudades principales como Huánuco, Huancayo, Satipo, Chanchamayo, Leoncio Prado, Tarma, Pasco y Coronel Portillo con una población superior a los 100,000 habitantes, representando en conjunto 68.7% de toda la Macro Región R6.

Posee una topografía accidentada atravesada por las cordilleras Central y Occidental abarcando regiones de sierra y selva. Destacan las zonas naturales de los valles del Mantaro y Chanchamayo, la meseta del Bombón y el lago Junín, además en un informe del BCRP (2016b) del departamento de Ucayali se mencionó que cuenta con gran riqueza de recursos naturales, elevada disponibilidad de recursos hídricos, flora y fauna silvestre biodiversas. La Macro Región R6 incluye ríos importantes como el Pachitea, Huallaga, Marañón, Mantaro, Ene, Tambo, Ucayali, Purús y Aguaytía; lagunas como la Laguna de Paca, Lauricocha, Tinquicocha, Yarinacocha y Nevados como Yerupajá y Huaytapallana. Tiene un clima frío en la zona altiplánica, templado y seco en la parte andina; cálido en la zona montañosa y tropical; cálido y húmedo en la zona de selva, con temperaturas de 16°C en promedio; se registra mínimos por debajo del punto de congelación (0°C) en zonas que sobrepasan los

5,000 m.s.n.m. y máximos de hasta 40°C en la llanura amazónica en los meses de mayor calor. Asimismo se presenta extremos como humedad relativa anual media de 84.24% en Ucayali, con precipitaciones hasta una media anual de 2,000 mm.



Figura 1. Ubicación de la Macro Región R6 dentro del territorio peruano. Adaptado de “Mapa del Perú,” por GoPymes, 2015 (<http://blog.gopymes.pe/disenio/mapa-del-peru/>).

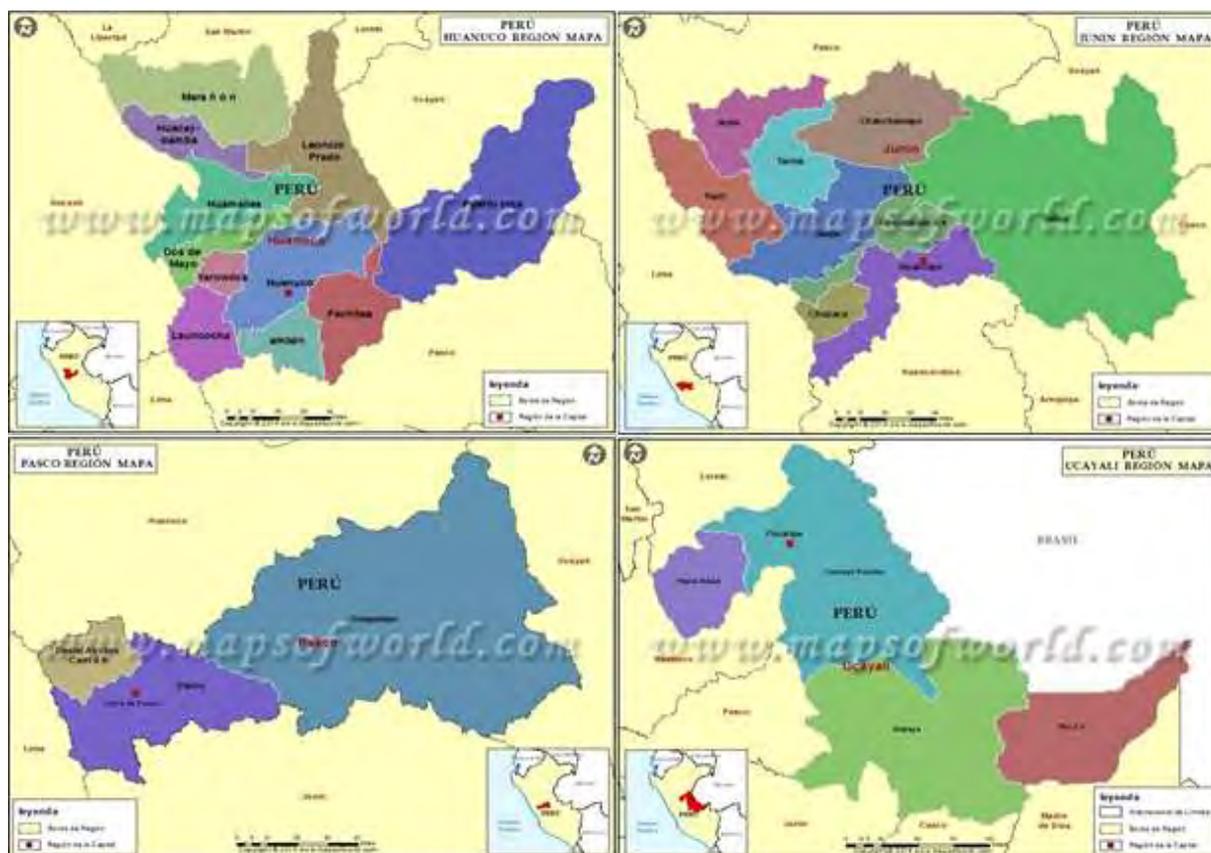


Figura 2. Mapas políticos departamentos conformantes de la Macro Región R6. Adaptado de “Mapas de Regiones del Perú,” por Mapas del mundo, 2015

Asimismo dentro de la Macro Región R6 se encuentran diversas Áreas Naturales Protegidas descritas en la Tabla 2 destacando el Parque Nacional del Alto Purús en Ucayali con una extensión de 2'510,694 hectáreas y parte de la Cordillera Azul en Huánuco y Ucayali. Reservas comunales y protegidas como El Sira, territorio de diversas comunidades nativas. Una reserva paisajística Nor Yauyos en Junín de gran singularidad que coexiste en armoniosa relación con las comunidades campesinas. Cabe destacar que en total, las áreas naturales protegidas representan el 24.5% del territorio total de la Macro Región R6.

En lo que respecta a la tasa de analfabetismo, en la Figura 3 se observa que la Macro Región R6 se encuentra por encima del nivel nacional, siendo Huánuco la región con mayor población de analfabetos, de acuerdo con los resultados del INEI (2014a); durante el 2014 la región de Huánuco tuvo una tasa de analfabetismo de 13.4% y se encontró muy por encima

Tabla 1

Provincias, Población y Características Demográficas de la Macro Región R6 Proyectada al 2015.

Macro Región R6	Nº Distritos	Superficie Km ²	Porcentaje Territorio	Población Habitantes	Porcentaje Habitantes	Densidad Poblacional (hab./Km ²)
Huánuco	12	4,023	10.92	307,506	36.00	76.44
Leoncio Prado	6	4,953	13.44	132,352	15.49	26.72
Huamalíes	11	3,145	8.53	74,897	8.77	23.81
Pachitea	4	2,630	7.14	71,162	8.33	27.06
Ambo	8	1,581	4.29	57,498	6.73	36.37
Dos de Mayo	9	1,439	3.90	52,905	6.19	36.78
Lauricocha	7	1,860	5.05	38,543	4.51	20.72
Yarowilca	8	760	2.06	33,406	3.91	43.96
Puerto Inca	5	9,914	26.90	31,649	3.70	3.19
Marañón	3	4,802	13.03	31,612	3.70	6.58
Huacaybamba	4	1,744	4.73	22,704	2.66	13.02
Total Huánuco	77	36,850	100	854,234	100	23.18
Huancayo	28	3,558	8.05	503,139	37.25	141.41
Satipo	8	19,219	43.49	274,610	20.33	14.29
Chanchamayo	6	4,723	10.69	204,035	15.10	43.20
Tarma	9	2,749	6.22	107,976	7.99	39.28
Jauja	34	3,749	8.48	83,796	6.20	22.35
Concepción	15	3,068	6.94	56,495	4.18	18.41
Chupaca	9	1,153	2.61	53,080	3.93	46.04
Yauli	10	3,617	8.18	42,170	3.12	11.66
Junín	4	2,360	5.34	25,482	1.89	10.80
Total Junín	123	44,196	100	1'350,783	100	30.56
Pasco	13	4,759	18.80	157,310	51.72	33.06
Oxapampa	8	18,674	73.75	93,201	30.64	4.99
Daniel Alcides C.	8	1,887	7.45	53,647	17.64	28.43
Total Pasco	29	25,320	100	304,158	100	12.01
Coronel Portillo	7	36,816	35.95	377,875	76.26	10.26
Padre Abad	3	8,823	8.62	59,347	11.98	6.73
Atalaya	4	38,924	38.01	53,819	10.86	1.38
Purús	1	17,848	17.43	4,481	0.90	0.25
Total Ucayali	15	102,411	100	495,522	100	4.84
Macro Región R6	244	208,777		3'004,697		14.39

Nota. Adaptado de "Caracterización del departamento de Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>).

Tabla 2

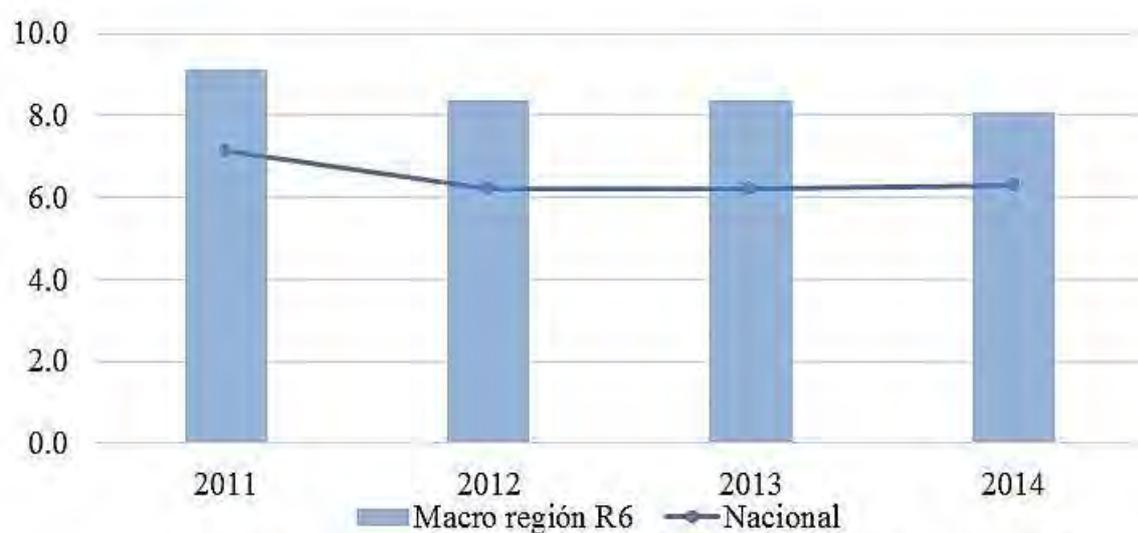
Áreas Naturales Protegidas en la Macro Región R6

Área Natural Protegida	Ubicación	Extensión (Hectáreas)
Parque Nacional		
Alto Purús	Ucayali y Madre de Dios	2'510,694
Cordillera Azul	San Martín, Loreto, Ucayali y Huánuco	1'353,191
Otishi	Junín y Cusco	305,973
Yanachaga - Chemillén	Pasco	122,000
Tingo María	Huánuco	4,777
Reserva Nacional		
Junín	Junín y Pasco	53,000
Zona Reservada		
Sierra del Divisor	Loreto y Ucayali	1'478,311
Cordillera Huayhuash	Ancash, Huánuco, Lima	67,590
Reserva Comunal		
El Sira	Huánuco, Pasco y Ucayali	616,413
Purús	Ucayali y Madre de Dios	202,033
Asháninka	Junín y Cusco	184,468
Yanesha	Pasco	34,745
Reserva Paisajística		
Nor Yauyos - Cochas	Lima y Junín	221,268
Bosque de Protección		
San Matías - San Carlos	Pasco	145,818
Pui Pui	Junín	60,000
Santuario Nacional		
Pampa Hermosa	Junín	11,543
Huayllay	Pasco	6,815
Santuario Histórico		
Chacamarca	Junín	2,500

Nota. Adaptado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (https://www.inci.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf).

de los 6.3% del país, a diferencia de las regiones de Junín, Pasco y Ucayali que se encuentran con más proximidad al promedio nacional. En el área de la educación, Junín es el departamento que posee los indicadores más altos como comprensión de lectura y matemáticas, a la altura de los estándares del país; mientras que Pasco registra el mayor gasto por alumno en educación básica, incluso mayor al promedio nacional. Por otro lado, Ucayali en este aspecto aún se encuentra muy por debajo comparado con el resto de departamentos de la Macro Región R6.

Entre los principales atractivos turísticos de la Macro Región R6, de acuerdo con los informes del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016d) de Junín; BCRP (2016e) de Huánuco; BCRP (2016f) de Pasco; y BCRP (2016g) de Ucayali, se encuentran el Templo de las Manos Cruzadas de Kotosh, la Pampa de Huánuco, restos arqueológicos de Tantamayo, la Cordillera de Huayhuash, el Complejo Arqueológico de Garu, la Cueva de las Lechuzas, la Cueva de las Pavas, las Aguas sulfurosas de Jacintillo, el Santuario de Huarivilca, el Complejo Arqueológico de Tunanmarca, la Catarata del Tirol y Bayoz, el Santuario del Señor de Muruhuay, la Gruta de Guagapo, el Santuario Nacional de Huayllay, los Baños Termales de la Calera, el Puente Colgante de Pozuzo, la Casa del Escultor Amazónico, el jardín Etno-Botánico Chullachaqui, las cataratas del Boquerón del Padre Abad, entre otros; los cuales atraen turistas nacionales y extranjeros (BCRP, 2016a).



(Porcentaje respecto del total de la población de 15 y más años de edad)

Figura 3. Tasa de analfabetismo Macro Región R6 Año 2011-2014.

Adaptado de “Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2005-2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>).

En el aspecto económico la Macro Región R6, de acuerdo con los resultados del INEI (2016b) durante el 2015 tuvo un Producto Bruto Interno (PBI) de 28'984,028 miles de nuevos soles y contribuyó con un 6.01% al PBI del país, y fue Junín el departamento que más aporta a la Macro Región con el 50% del PBI. En la Tabla 3 se observa que destacan los

aportes del sector petróleo, gas y minerales con un 29.69%, seguido del sector comercio con 11.27% y agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 9.87%. Según el Boletín Estadístico Mensual de Minería Enero 2016 emitido por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] (2016) dentro del sector minero se tiene empresas importantes como la Compañía Minera Raura, Minera Chinalco Perú, El Brocal, Buenaventura, Chungar, Atacocha, Milpo y Pan American Silver, las cuales han contribuido principalmente con la explotación de zinc, plata, cobre y plomo.

Tabla 3

Valor Agregado Bruto 2014 por Departamento. Valores a Precios Constantes 2007 en Miles de Nuevos Soles.

Actividades	Huánuco	Junín	Pasco	Ucayali	Macro Región R6	%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	920,028	1'198,014	355,609	387,389	2'861,040	9.87
Pesca y Acuicultura	555	7,320	224	23,483	31,582	0.11
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	470,200	4'619,295	3'164,522	352,067	8'606,084	29.69
Manufactura	341,420	929,712	98,921	655,495	2'025,548	6.99
Electricidad, gas y agua	32,160	363,242	73,333	63,148	531,883	1.84
Construcción	571,335	969,013	351,439	279,567	2'171,354	7.49
Comercio	643,432	1'652,973	248,625	720,717	3'265,747	11.27
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	321,098	848,169	106,329	173,697	1'449,293	5.00
Alojamiento y Restaurantes	142,213	282,637	55,149	160,032	640,031	2.21
Telecomunicación y otros servicios de Información	185,991	437,443	52,163	164,700	840,297	2.90
Administración pública y defensa	501,266	779,537	197,437	311,085	1'789,325	6.17
Otros servicios	995,678	2'376,680	510,672	888,814	4'771,844	16.46
Valor Agregado Bruto	5'125,376	14'464,035	5'214,423	4'180,194	28'984,028	100%
Contribución por departamento	17.7%	49.9%	18.0%	14.4%	100.0%	

Nota. Adaptado de "PBI de los departamentos, según actividades económicas," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En este sector también se tiene la explotación del lote 31C a cargo de la empresa Aguaytía Energy con un potencial gasífero de 440'000,000 de pies cúbicos. En el sector agropecuario se cuenta con una variedad de productos, destacando el cultivo de la papa (segundo productor nacional), naranja, piña, plátano, jengibre, arveja y maíz choclo, además del café con un descenso en los últimos años debido a la presencia de plaga de hongos, producción de carne vacuno y como segundo productor de lana. En comercio, por su

ubicación geográfica se cuentan con corredores económicos que sirven como tránsito de los productos que se comercializan en otras regiones con destino a Lima y a la frontera con Brasil como el transporte de madera, papaya, aceite de palma y demás mercancías. La Tabla 4 muestra la distribución de actividades de la Población Económicamente Activa (PEA), en la cual se observa que el 38.1% se desempeña en el rubro de la agricultura y el 15.9% en comercio. Ambos sectores ocupan más de la mitad de la actividad de la población y son los rubros que aportan el 21% de valor agregado al PBI regional.

Tabla 4

Población Económicamente Activa Ocupada, según Rama de Actividad, Departamento y Promedio Región, 2014 (Estructura Porcentual)

Rama de actividad /Departamento	Huánuco	Junín	Pasco	Ucayali	Región
Agricultura	50.0	35.2	41.9	23.3	38.1
Minería	0.8	2.6	6.6	0.6	2.1
Manufactura	4.7	8.0	5.1	8.8	6.9
Construcción	5.4	6.5	7.6	5.7	6.2
Comercio	12.6	16.5	13.5	21.3	15.9
Transporte y Comunicaciones	5.6	6.8	5.0	10.8	6.9
Administración pública, defensa y Planes de Seguridad Social	3.3	3.4	3.5	5.7	3.8
Hoteles y Restaurantes	6.4	6.1	4.3	9.1	6.5
Inmobiliarias y alquileres	1.9	2.7	2.4	2.3	2.4
Enseñanza	3.8	5.4	3.9	4.1	4.6
Otros servicios	5.7	6.8	6.1	8.3	6.7
Total Porcentual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Resultados: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2004 – 2014. Perú: Población económicamente activa ocupada, según rama de actividad y departamento, 2004 – 2014 (Porcentaje). Cuadro N° 2.13” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/).

Las principales ocupaciones de la PEA son agricultores calificados, agropecuarios, comerciantes y vendedores; además de obreros de construcción y choferes. En este aspecto el porcentaje de trabajadores no calificados representan un gran porcentaje con el 31% del total de la región, quienes se dedican a otras labores menores. Respecto al desempleo en la Macro Región R6, de acuerdo con los resultados del INEI (2015a) durante el 2014 se tuvo una tasa

de desempleo promedio de 2.7% y estuvo por debajo de los 3.7% del promedio de la nación, y fue Junín la región con mayor número de desempleados con una tasa de 3.1% y también es la región con mayor número de habitantes en la Macro Región R6.

En la Tabla 5 se muestra la distribución de la PEA por grupos de edad y se observa que sigue a una distribución normal sesgada a la izquierda, siendo los rangos de 20 a 39 años los de mayor cantidad en la región, con una ligera variación en el departamento de Ucayali donde la mayor cantidad se concentra en el rango de 30 a 39 años. Junín contribuye con el 44.8% de la región y Pasco solo con el 9.8%. De igual manera en la distribución de la PEA por género y zona, a nivel región, se muestra que el porcentaje de hombres es de 60.1% versus 39.9% de las mujeres, y es el porcentaje de mujeres superior al promedio del país. El porcentaje de la población urbana supera a la rural como 57% a 43% dentro del promedio nacional. Como observación se tiene que en el departamento de Huánuco la distribución por género se invierte superando las mujeres a los hombres.

Como indicadores de desarrollo económico al 2015, de acuerdo con lo reportado por el INEI (2015d), el porcentaje de pobreza de la Macro Región R6 tiene una media de 24.4% con 733,707 personas pobres aproximadamente, índice que se mantiene alto a comparación del promedio del país (21.5%).

Igualmente en lo que se refiere a pobreza extrema, la Macro Región R6 tiene una media de 4.3% equivalente a 129,651 personas siendo el promedio del país es de 4.0%. Las ciudades que concentran la mayor cantidad de pobreza y pobreza extrema son Huánuco y Pasco. Estos datos guardan relación con los ingresos promedio mensual mostrados en la Figura 4 que aunque hayan venido registrando un crecimiento sostenido, en el último año 2014 ha tenido una ligera caída. Aun así, el ingreso promedio mensual de la Macro Región R6 de S/. 946.9 todavía se mantiene por debajo del promedio nacional de S/.1,229.9 (INEI, 2015c).

Tabla 5

Población Económicamente Activa al 30 de Junio del 2015 de 14 Años y Más por Grupo de Edad, Sexo y Zona según Departamento y Macro Región R6

Departamento	Total	14 - 19 años	20 - 39 años	40 - 59 años	60 y más años	Hom. %	Muj. %	Urbana %	Rural %
Huánuco	471,866	51,565	227,670	144,372	48,259	39.0%	61.0%	55.9%	44.1%
Junín	733,653	82,500	349,211	226,202	75,740	65.1%	34.9%	55.0%	45.0%
Pasco	160,342	16,851	80,673	49,236	13,582	64.7%	35.3%	61.5%	38.5%
Ucayali	271,821	29,999	127,562	92,704	21,556	80.5%	19.5%	61.6%	38.4%
Macro Región R6	1'637,682	180,915	785,116	512,514	159,137	60.1%	39.9%	57.0%	43.0%
Perú (Total)	17'062,409	1'638,284	8'382,902	5'445,207	1'596,016	76.0%	24.0%	55.8%	44.2%

Nota. Adaptado de “Resultados: Población e Indicadores Demográficos Departamentales. Población en edad de trabajar, población económicamente activa y tasa de actividad por área urbana y rural al 30 de junio de 14 años y más, sexo y grupo de edad, según departamento, 2000, 2005, 2010, 2015. Cuadro N° 102, N° 103, N° 104, N° 105 y N° 108” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a

(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>).

Para otros indicadores como el índice de desarrollo humano [IDH] realizado en el 2012, que miden el desarrollo económico de una región, analiza la salud, la educación y los ingresos, determinaron que Junín registró el mayor índice 0.45 ocupando el puesto 10 a nivel nacional; más abajo se encuentran Ucayali (0.43), Pasco (0.41), y Huánuco (0.37) ocupando los puestos 15°, 16° y 21°, tomando como referencia el IDH del Perú de 0.50 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013).

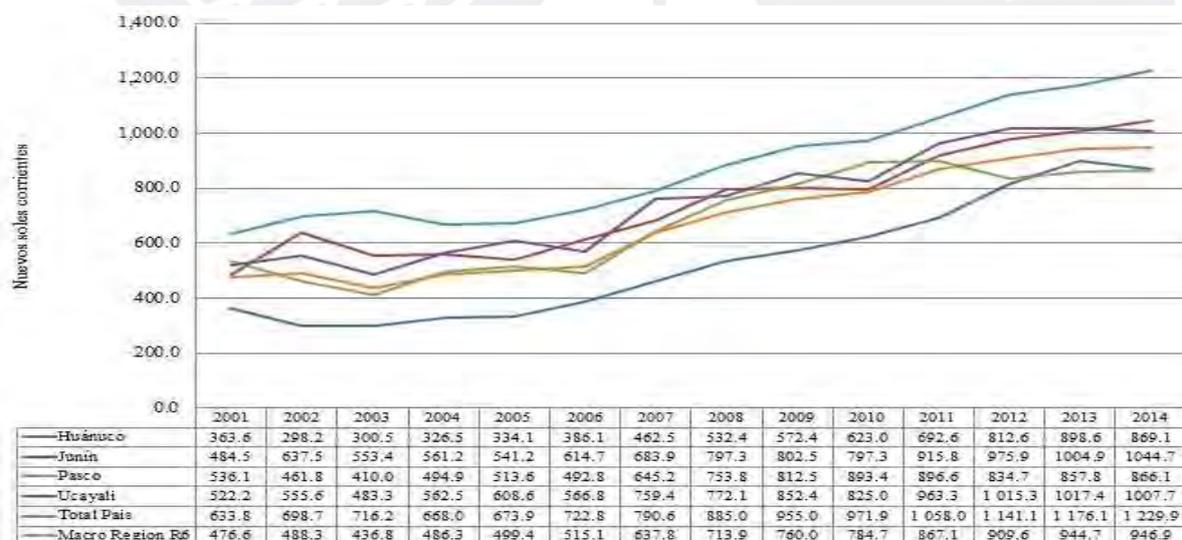


Figura 4. Ingreso promedio mensual según ámbito geográfico 2004 – 2014.

Adaptado de “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004- 2014,” por Estadísticas de empleo según INEI, 2014b

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En lo que respecta a los indicadores de salud, según el INEI (2016c), el año 2013 en la Macro Región R6, 2'084,668 personas reportaron tener una enfermedad crónica o no crónica, impactando en una tasa de morbilidad del 69.2%. Asimismo, en la Macro Región R6, al 2015 existen 96,833 niños menores de cinco años con desnutrición crónica, lo cual representa el 25.9% de los niños de dichas edades. Ambos indicadores ubican a la Macro Región R6 dentro de las cinco macro regiones con índices más altos de enfermedades y desnutrición a nivel nacional. Por otro lado, se indica que en el sur de la Macro Región R6, se ubica el área que pertenece a los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) que es un área geopolítica del Perú que se considera como una de las mayores áreas de cultivo de coca y de pobreza extrema del Perú. Actualmente el VRAEM es el centro de la actividad terrorista y de narcotráfico por parte de la única célula activa que tiene Sendero Luminoso. Como se observa en la Figura 5, el área de influencia del VRAEM se encuentra sobre las provincias de Satipo, Huancayo y Concepción con una población total de 789,928 habitantes.



Figura 5. Área de influencia del VRAEM.

Tomado de "Operación "Ocaso rojo", en el VRAEM," por Asociación de comandos, 2016 (<http://www.ascompe.com/portal/component/content/article/79-blog-insitucional/79-operacion-ocaso-rojo-en-el-vraem.html>).

1.2 Conclusiones

La Macro Región R6 compuesta por los departamentos de Huánuco, Junín, Ucayali y Pasco es de una gran riqueza natural y de biodiversidad comprendiendo la mayoría de las regiones naturales y se encuentra dentro de cuencas principales del sistema hidrográfico del Perú, con un clima privilegiado y la potencialidad de explotar de manera sostenible los recursos que allí se encuentran; con oportunidad de desarrollarse entre otras cosas en ecoturismo y/o turismo vivencial en zonas de ceja de selva y selva alta y la agricultura en zonas de sierra y selva baja. Posee varios proyectos de gran inversión privada los cuales sirven para poder obtener recursos de actividades tradicionales como la minería y la industria. Adicionalmente la agricultura significa un gran aporte económico por lo que se trata de una actividad que se debe tener en cuenta para tecnificar y mejorar.

En lo que se refiere a sus indicadores sociales, estos demuestran que la Macro Región R6 tiene aún mucho por mejorar sobre todo tratándose de pobreza, educación y salud pública, ocupando los últimos puestos de desarrollo económico en el país, por lo que se concluye que es necesaria la implementación de un Plan Estratégico para garantizar el bienestar de su población para la próxima década.

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

2.1 Antecedentes

La Macro Región R6 está compuesta por cuatro regiones que dependen económica y políticamente de sus respectivos gobiernos regionales y en general todas dependen del gobierno central. Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (2002), el gobierno regional es responsable de fomentar el desarrollo regional, y promueve la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión general es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas regionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.

Cada uno de los gobiernos regionales ha elaborado un plan de desarrollo regional concertado y lo ha puesto a conocimiento público mediante sus portales institucionales. En sus respectivos planes, cada región enuncia una visión al 2021 y todas coinciden en tener una región integrada, ordenada y descentralizada, con desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible. Sin embargo se observa que ninguna de las visiones regionales cumple con los nueve criterios explicados por D'Alessio (2015) ni han sido difundidas de manera directa a su población.

Con respecto a la misión, no se encuentra información dentro de los planes regionales concertados, sin embargo se encuentra enunciada como parte de los portales institucionales de cada gobierno regional y se observan coincidencias en todas respecto a la labor del gobierno regional en la gestión pública eficiente teniendo en cuenta el marco de las políticas nacionales y sectoriales. Tampoco se encuentra información acerca de un código de ética ni valores asumidos por cada gobierno regional, ni en sus planes concertados ni en sus portales institucionales.

2.2 Visión

Después de hacer un análisis de cómo ve cada gobierno regional a su región en el

futuro, se ha tomado la decisión de plantear un objetivo primordial integrado para la Macro Región R6, por lo que se enuncia la siguiente visión: Para el 2027 la Macro Región R6 estará dentro de los tres primeros puestos en el pilar de educación del Índice de Competitividad Regional siendo una macro región productiva sostenida en el desarrollo de su agricultura, comercio y turismo.

2.3 Misión

De la misma manera y teniendo en cuenta las misiones enunciadas por cada gobierno regional se ha establecido la siguiente misión para la Macro Región R6: Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión pública para alcanzar el desarrollo integral y sostenible de la Macro Región R6 dentro del marco legal y político.

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (2002), se entiende como desarrollo regional a la aplicación coherente y eficaz de políticas de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental.

2.4 Valores

Los valores que regirán las acciones del gobierno de la Macro Región R6 serán los siguientes:

1. **Honestidad:** todas las personas involucradas en la Macro Región R6 participan de este valor, con apego a la legalidad y sentido de justicia, se entiende que todos los actos realizados tienen buenos o malos resultados; se aprende, reflexiona, reconoce y aceptan los aciertos y los errores, siempre con el presidente de la región asumiendo su papel de líder de la comunidad, servidores y autoridades locales.
2. **Tolerancia:** todos tienen derecho a opinar y deber de ser respetuosos con lo que otros opinen, hagan o dejen de hacer aunque no estén de acuerdo.
3. **Respeto:** todos los integrantes de esta región reconocen que como seres humanos tienen derechos y obligaciones de igual manera, por lo tanto merecen un trato

- digno y respetuoso por igual sin limitar los derechos de nadie.
4. Equidad: se reconoce que tanto hombres como mujeres tienen los mismos derechos en igualdad sin importar las condiciones sociales, económicas y culturales. Y que en este valor moral se debe dar apoyo por igual, pero justamente se dará más a aquel que necesite superar deficiencias para estar al nivel de los demás.
 5. Solidaridad: todos entienden que al ser seres humanos se tienen diferentes capacidades y fortalezas, por lo que se promueve el compromiso de ayudar a quienes lo necesitan sin que interfieran los criterios de indiferencia de otros.
 6. Identidad: se promueve el sentido de pertenencia a un país, estado, municipio, comunidad, grupo social y familia, fomentando la autoestima y aprecio por la historia nacional y las costumbres y tradiciones regionales.
 7. Libertad: se toma como la condición humana de apreciar los derechos de pensar, participar y expresar ideas de manera libre y responsable reconociendo que los demás tienen los mismos derechos.

2.5 Código de Ética

El código de ética de la Macro Región R6 se basa en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley 27815 (2002), que estableció que el fin de la gestión pública es el servicio a la nación y enunció los siguientes principios: (a) el respeto, hacia la constitución y las leyes, (b) la probidad, buscando satisfacer los intereses de las mayorías, (c) la eficiencia, siguiendo las debidas funciones con calidad y eficacia, (d) la idoneidad, en formación y capacitación para el ejercicio de la función pública, (e) la veracidad, como honestidad y transparencia con sus compañeros y ciudadanos, (f) la lealtad y obediencia, actuando de manera fiel a sus funciones, ordenes de sus superiores y solidaridad con los miembros de la institución, (g) la justicia y equidad, en el cumplimiento de sus funciones y hacia todos los niveles de la institución, y (h) la lealtad al estado de derecho y a la Constitución.

2.6 Conclusiones

Todas las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos de largo plazo que soportan la visión de la Macro Región R6 deben estar plasmadas en el plan estratégico para el periodo proyectado al año 2027. Esto se logrará aprovechando las oportunidades del entorno que brinda la Macro Región R6 de manera integral, aprovechando las fortalezas de cada componente y potencializando sus recursos naturales. El código de ética y los valores planteados respaldarán el accionar del personal administrativo así como del presidente regional y su personal de confianza. Es importante resaltar que el código de ética y los valores de la Macro Región R6 deberán ser de cumplimiento obligatorio y preventivo, es decir, se deberá contratar personal de confianza y administrativo cuyos antecedentes demuestren una vida profesional de rectitud y legalidad.



Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis externo de la Macro región R6 se enfoca en un reconocimiento de su entorno inmediato y de su área de influencia, identificando aquellos aspectos que tengan la posibilidad de crear oportunidades o suponer amenazas para el cumplimiento de la visión, ya sea en lo político, económico, social u otros. En este caso se analizará la situación del país, como entorno inmediato, considerando sus intereses y sus prioridades.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

A continuación se hará un análisis de las grandes dimensiones definidas por Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015) en su obra *The Relations of Nations*: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

No existe un documento en el que se oficialicen los intereses nacionales del Perú, sin embargo el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) publicó el Plan Bicentenario al 2021 que presenta seis ejes estratégicos acompañados cada uno con sus respectivas propuestas de lineamientos estratégicos y sus objetivos nacionales. Los lineamientos estratégicos son los siguientes: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidad y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) Recursos naturales y ambiente. Dentro cada uno de estos lineamientos se planteó objetivos a lograr a nivel nacional. Se ha creído conveniente rescatar aquellos objetivos como los intereses nacionales que son necesarios e imperantes para mantener la supervivencia del estado peruano. Dichos intereses son:

1. Soberanía nacional, se ha desarrollado una política exterior que garantice la independencia y la integridad del territorio nacional debido a las relaciones

difíciles que el Perú ha mantenido con algunos países limítrofes en los últimos 20 años.

2. Lucha contra el narcotráfico, ya que se busca que dicha actividad no se traduzca en una amenaza con capacidad de influir en las autoridades, aumentar la criminalidad y la inseguridad ciudadana afectando la imagen del Perú y por ende frenando su crecimiento económico.
3. Lucha contra el terrorismo, debido a que aún se mantienen zonas como el VRAEM con rezagos de actividad terrorista amenazando directamente la existencia de una gobernabilidad eficiente.
4. Autonomía energética, debido a la necesidad de hacer frente a una eventual crisis aprovechando los recursos con los que el Perú cuenta para desarrollar la oferta e infraestructura energética.

A continuación, en la Tabla 6 se presentan los intereses nacionales.

Tabla 6 *Matriz de Intereses Nacionales*

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítica)	Vital (Peligrosa)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Soberanía Nacional	**Chile **Ecuador **Bolivia			
2	Lucha contra el narcotráfico	*Colombia *Brasil	*América *Europa		
3	Lucha contra el terrorismo			*América *Europa	
4	Autonomía energética			*América *Europa	

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

A continuación se hará un análisis de los siete dominios del potencial nacional que mencionó Hartmann (citado por D'Alessio 2015): (a) demográfico, (b) geográfico, (c)

económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/sociológico/psicológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. Según el Censo del INEI (2007), la población en el Perú ascendió a 28'220,764 habitantes (población censada más población omitida), con una población rural de 24.1% y con una densidad de 22 habitantes por Km²; adicionalmente, según sus proyecciones al 2016 y 2027 la población ascendería a 31'488,625 y 35'020,909 habitantes respectivamente, lo que determina una tasa de crecimiento promedio anual de 1.05%. Es importante mencionar que la población de la Macro Región R6 representa solo el 9.9% de la población del Perú

Dominio geográfico. La ubicación geográfica del Perú, al occidente central del continente sudamericano le confiere una ventaja con respecto a sus pares sudamericanos ya que significa más cercanía al Asia y salida al mar favoreciendo la salida de productos de exportación, para lo cual Perú cuenta con puertos de uso público importantes, y tiene como los principales el puerto del Callao; el Puerto de Matarani en Arequipa; el Puerto de Paita en Piura; el Puerto de Salaverry en La Libertad; el Puerto de General San Martín en Pisco, entre otros. Por otro lado, el Perú cuenta con ocho regiones naturales, cada una con diferente clima, topografía y características de biodiversidad lo cual favorece al cultivo de diferentes productos agrícolas. Cabe destacar que la macro región R6 posee seis de las ocho regiones naturales por lo que se encuentra dentro las macro regiones con mayor biodiversidad del Perú.

Dominio económico. El Perú ha tenido un crecimiento anual ininterrumpido desde el 2005, siendo el 2010 el año con mayor crecimiento (8.5%) y el 2009 (1%) el año con menor crecimiento debido a la crisis que afectó a los principales países del mundo. Sin embargo, desde el año 2010 el crecimiento ha ido disminuyendo de 8.5% a 2.4% en el 2014, 3.26% en el 2015 y 4.2% al tercer trimestre del 2016. Las actividades económicas que sustentan el

mayor aporte al PBI son la manufactura (13.7%), la extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (12.1%), y el comercio (10.9%); y los que menos aportan son la pesca (0.4%), la electricidad, agua y gas (1.8%) y alojamiento, y restaurantes (3.2%). La Macro Región R6 aporta con un 6.01% al PBI nacional.

Dominio tecnológico/científico. A pesar del crecimiento económico que ha presentado el Perú en la última década, se encuentra una gran oportunidad de mejora en lo que respecta a la inversión en investigación, tecnología y desarrollo ya que en América Latina se invierte en promedio el 1.75% del PBI mientras que en el Perú solo se invierte el 0.12% y es mucho menor que la inversión de Chile (0.5%); y estimándose que el 2016 esta cifra puede aumentar hasta 0.25% se aspira luego a llegar al 1% (“Inversión en Investigación y Desarrollo,” 2015).

Por lo anterior, este dominio tiene que ser impulsado por el gobierno nacional y los gobiernos regionales a través de políticas accesibles y entidades específicas; en ese sentido se tiene al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2014a) creado con finalidad de normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo; promover la investigación en las universidades y posicionar al país en una mejor ubicación. Asimismo cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006 – 2021 que busca concertar esfuerzos para atender las demandas tecnológicas prioritarias (CONCYTEC, 2014b).

Dominio histórico/sociológico/psicológico. Ser el legado de la cultura incaica se presenta como una fortaleza en lo que respecta a turismo tradicional, turismo vivencial y actividades místicas ya que se han heredado monumentos arqueológicos fascinantes para el turista interno y extranjero. El legado patrimonial de Perú es muy rico y abundante. Perú es

uno de los países con mayor patrimonio histórico-cultural del mundo, hecho que está constatado por la UNESCO a través de los muchos bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por esta organización internacional; además el Perú también es heredero de culturas nativas y europeas, y mantiene gran diversidad de fiestas, costumbres, tradiciones y cultura gastronómica. A lo largo de todo el territorio se encuentran ciudades, monumentos, paisajes culturales de envidiable valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas. Como parte de la historia, destacan los periodos prehispánico (culturas pre incas e incas); hispánico o virreinal (desde fundación de las primeras ciudades hasta la consolidación de la independencia del Perú); y republicano (época actual). Por otro lado se tiene el legado de conflictos históricos con los vecinos países de Chile y Ecuador afectando la psicología social respecto a dichos países y se acentúa por temas actuales como conflictos territoriales y de patentes de productos.

Con respecto a las características sociológicas del peruano, estas han sido muy discutidas por los expertos en la materia, pero en algo que todos concuerdan es que la multiculturalidad y la migración interna han afectado dichas características manifestándose en los diferentes lenguajes, música, arte, creencias religiosas, etc., y que a su vez dichas diferencias se manifiestan en la estructura social existente.

En lo que respecta al dominio psicológico, es difícil hacer un juicio de la sociedad peruana ya que ésta tiene 195 años de vida republicana, 13 constituciones, muchas imposiciones de modelos educativos y un centralismo obvio dado que desde Lima, ciudad capital, se dirige toda la estructura política, social, económica y educativa, la cual no refleja la idiosincrasia y valorización de las regiones, y da como resultado que el peruano no posee autoestima, dignidad e identidad nacional. La inestabilidad jurídica del país se ve reflejada en la cantidad de constituciones, y cambios en la forma de gobernar de los diferentes mandatarios.

Dominio organizacional/administrativo. La administración en el Perú se lleva a cabo por medio del Poder Ejecutivo conformado por el gobierno central, los gobiernos regionales, los ministerios y los organismos públicos descentralizados, Poder Legislativo y Poder Judicial. La mayor debilidad que se ha identificado en la administración pública en la que existe un alto grado de corrupción, según la Novena Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú realizado por Proética (2015), el 46% de las personas piensan que la corrupción es uno de los principales problemas del país y el 61% de las personas piensan que es el principal problema que impide lograr el desarrollo del país y el 53% de las personas piensan que la corrupción seguirá aumentando en los próximos cinco años.

Dominio militar. El responsable de velar por la soberanía nacional es el Ministerio de Defensa en cuya Ley de Organización y Funciones, según el Decreto Legislativo 1134 (2012) se estableció que entre sus principales funciones se encuentra dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la Política de Seguridad y Defensa nacional y garantizar, a través del Comando Conjunto de las fuerzas armadas y las instituciones armadas la soberanía e integridad territorial en los espacios aéreo, terrestre, marítimo, lacustre y fluvial.

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) los cuatro principios cardinales son aquellos en los que se debe basar el accionar de una nación para alcanzar sus objetivos, y son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú participa en diferentes tratados comerciales internacionales, entre los principales se encuentran Mercosur, Tratados de Libre Comercio con EEUU, Canadá, China, Corea del Sur y Japón; dichos acuerdos abren la posibilidad de hacer negocios con el Mundo por lo que actualmente se encuentra una oportunidad para ofrecer productos y servicios originarios.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones actuales del Perú vienen desde la colonización de América por parte de España y debido a esto se tiene los diferentes conflictos limítrofes con los países vecinos, guerras por posesión y lucha contra el terrorismo y narcotráfico. Sin embargo, dichos problemas no afectan actualmente el intercambio comercial entre países.

Contrabalance de intereses. Los problemas limítrofes con los países de Ecuador, Chile y Colombia ya han sido resueltos, el último fue en la Corte de La Haya en enero del 2014, dando fin a los problemas con Chile. Por otro lado el Perú produce materias primas (minerales, petróleo, gas) que son muy codiciados por otros países por lo que posee una ventaja competitiva en ese aspecto. Asimismo también posee una diversidad biológica y geográfica que permite la generación de productos agrícolas, sin embargo cuando se compara con Chile, este ha desarrollado su industria y aún sin poseer la diversidad que posee Perú puede ofrecer al mundo productos de mayor manufactura.

Conservación de los enemigos. Perú mantiene buenas relaciones con los países que son considerados una posible amenaza para algunos de sus intereses (Chile, Ecuador, Colombia) y los considera por lo contrario, aliados comerciales con los que se puede realizar sinergia y ofrecer productos complementarios a mercados internacionales.

3.1.4 Influencia del análisis en la Macro Región

El análisis del país brinda información acerca de las oportunidades que la Macro Región debe aprovechar debido a que el país apoya las iniciativas que favorezcan sus intereses. Por ejemplo, en la lucha contra el terrorismo y narcotráfico la región tiene una amenaza latente por su actividad cocalera ilegal y el gobierno central realiza el esfuerzo en erradicar dicha amenaza.

Adicionalmente el aumento de la inversión en investigación y desarrollo debe ser aprovechado para desarrollar ejes de producción dentro de la Macro Región. Asimismo se

debe aprovechar la geografía y ubicación de la macro región para desarrollar productos exportables que actúen como productos complementarios o sustitutos a los de los países vecinos.

3.2 Análisis Competitivo del País

De acuerdo a lo que indicó Porter (2015), existen cuatro atributos para que un país se considere competitivo, y estos son: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad en las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo. A continuación se analiza la situación de cada uno de estos atributos en el Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú tiene un territorio con una envidiable ubicación en las costas del Océano Pacífico y accidentada geografía que le confiere una gran variedad de zonas de vida (84 de las 117 zonas de vida del mundo) y esto a su vez determina una diversidad biológica de las más altas del planeta. Por ejemplo, según Te Quiero Verde (2010), el Perú ocupa el segundo puesto con mayor superficie de bosque amazónico y el segundo país pesquero del mundo; posee 28 de los 32 tipos de climas del mundo lo que hace posible el cultivo de millones de productos agrícolas.

Por otro lado, con respecto a su recurso humano, el Perú ocupó el cuarto lugar en el ranking de países más ignorantes del mundo (“El Perú se ubicó en el cuarto lugar,” 2016) lo cual va de la mano con su baja inversión en educación, que fue de 2.4% del PBI en el 2010 y aumenta progresivamente hasta el esperado 4% en el 2016 y 6% en el 2021 (“La inversión en Educación,” 2015).

En lo que respecta al empleo, en el 2015 había una población económicamente activa de 16,498.1 personas de las cuales 15, 918.9 se encuentra ocupada. En lo que se refiere a infraestructura, el Perú no es ajeno a grandes instalaciones de producción sin embargo se

observa que se debe incentivar la inversión en infraestructura para lograr el desarrollo a largo plazo, sobre todo potenciando la infraestructura de servicios básicos y asegurando la infraestructura tecnológica.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la última década, Perú se ha puesto en la mira de inversionistas extranjeros, no solo por la estabilidad política alcanzada sino también por la diversidad de recursos que posee. En la Figura 6 se observa los flujos de inversión en los últimos 12 años debido a que el mercado interno se ha vuelto interesante para los inversionistas que deseen establecer negocios dentro del país. Por otro lado el mercado externo se ha abierto a las exportaciones sobre todo por los diferentes tratados internacionales que se han firmado en la última década.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el Índice de competitividad Global del 2016 publicado por el Foro económico Mundial (Datos Macro, 2016) el Perú se encuentra en el puesto 69 de los 142 países analizados habiendo obtenido un puntaje de 4.21 lo que representa una disminución constante desde el año 2013, es decir el Perú es cada año menos competitivo.

Por otro lado, según el INEI (2014c), la densidad empresarial en el Perú en el 2014 ha aumentado en 5.91% con respecto al 2013, contando con 1'883,531 empresas de diferentes actividades económicas. En la Figura 7 se muestra la distribución de dichas empresas según el sector al que corresponden.

En el Perú, la creación de una empresa es un trámite relativamente sencillo, se rige por ciertos procedimientos legales claramente establecidos, sin embargo los empresarios se topan con trabas tributarias que no les permite crecer. Actualmente el gobierno está promoviendo la creación de pequeñas empresas y la producción de productos de alta demanda internacional.

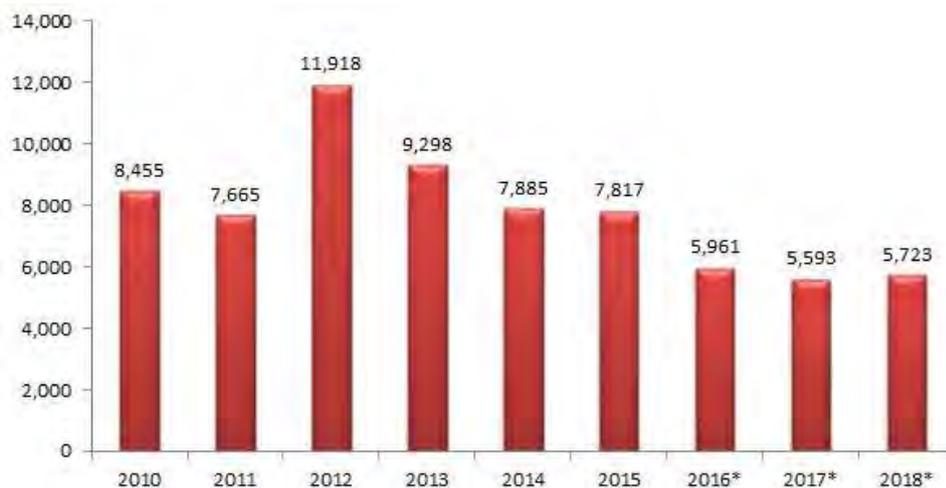


Figura 6. Flujos de inversión extranjera directa.

Nota: *Proyección – Reporte de Inflación – Diciembre 2016. Tomado de “Flujos de inversión,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).



Figura 7. Perú: Empresas, según actividad económica, 2014.

Tomado de “Perú: Estructura Empresarial, 2014”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014d

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú ha ido desarrollándose en el ámbito empresarial llegando a cumplir estándares internacionales y a ser competitivo mundialmente. Ha desarrollado empresas complementarias a la extracción de recursos naturales y ya no depende de la producción extranjera en la misma magnitud que hace un par de décadas. Tal es así que en el Ranking de las 500 mayores empresas de Latinoamérica del 2015 se encuentran 27 empresas peruanas entre las cuales se encuentran Petroperú (102), Refinería La Pampilla (133), Minera Antamina (169) y Telefónica del Perú (185) (“Ranking de las 500 Mayores Empresas,” 2016). Asimismo, en el Ranking Multilatinas 2015 en la que aparecen 100 empresas, se encuentra al Grupo Aje en el puesto cinco, el Grupo Belcorp en el 36, Alicorp en el 48, Grupo Gloria en el 87 y Ferreycorp en el 94. Es importante mencionar que el primer ranking está basado en los resultados de los ejercicios contables del 2013 y el segundo mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización en el ejercicio del 2014 y se basa en cuatro dimensiones, Fuerza comercial (25%); Empleados en el exterior (25%); Cobertura geográfica (20%); y Expansión (30%).

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

El Perú posee empresas en todos los sectores productivos y de servicios y estas se han desarrollado para ser competitivas internacionalmente, debido por un lado a la apertura de mercados incentivada por los diferentes tratados de libre comercio y por otro a la creciente exigencia del consumidor interno. La Macro región tiene una gran oportunidad de crecimiento debido a su riqueza de recursos, la apertura de mercados, la demanda de productos originarios y nativos y sobre todo por la demanda de productos que pueden resultar sustitutos rentables para la industria cocalera. Adicionalmente existe un incentivo y promoción a la creación de empresas y posee proveedores en todas las regiones con las cuales

se pueden crear alianzas estratégicas para llevar nuevos productos al mercado nacional e internacional.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno también es llamada auditoria externa de la gestión estratégica, es decir que este análisis está enfocado hacia la exploración del entorno y análisis de la industria que permite evaluar las tendencias y eventos que no necesariamente se pueden controlar, por lo cual se tiene como resultado la mejora en la toma de decisiones para la formulación de estrategias; permite sacar ventajas a las oportunidades presentadas; y evita o reduce el impacto de las amenazas para tener éxito en el sector investigado.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú tiene tres poderes: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial; estos tres poderes dan el marco de la estabilidad, política, social y económica del Perú. El país está representado por un Presidente y vicepresidente cuyo mandato dura cinco años, el presidente es el Señor Pedro Pablo Kuczynski cuyo mandato inició el 28 de julio del 2016 junto al Poder Legislativo con un parlamento unicameral compuesto por 130 congresistas, de los cuales 18 son del partido Peruanos por el Kambio y 112 congresistas son de oposición a su partido político, por lo que la gobernabilidad del Perú se tiene que manejar de una manera concertada entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo; de no ser así la parte política y económica del Perú se verá afectada. A pesar de lo anterior, la estabilidad política y económica del Perú ante el mundo es positiva dado el manejo prudente de la economía, apertura a nuevos mercados y gracias a los últimos 15 años de gobernabilidad democrática a pesar del intenso movimiento político que se presenta en el inicio de cada periodo presidencial.

Desde inicios de los noventa el Perú mantiene una estabilidad económica, amparada en la Constitución Política del Perú (1993) la cual promueve la inversión y la estabilidad

política y económica del estado peruano asimismo promueve la inversión pública y privada en diversos sectores de la industria. En el año 2002 se promulga la Ley de Bases de la Descentralización como marco legal de la regionalización y a finales del mismo año se promulga la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales eligiéndose una región por departamento y una Provincia Constitucional del Callao. Aunque la Ley de Bases de la Descentralización prevé la fusión de regiones, la primera propuesta fue rechazada por el electorado de las regiones involucradas en el año 2005 y desde esa fecha no ha habido nuevos intentos de referéndum a pesar de algunas coordinaciones interregionales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En el mundo globalizado, el Perú no es ajeno a los cambios económicos que ocurren en diversas partes del mundo. Por ser un país minero por excelencia, su principal socio comercial es el país de China. En estos últimos años China tuvo una baja en su crecimiento económico lo cual afectó directamente al Perú por lo que se tuvo un crecimiento del PBI en el 2015 de 3.26%; se trata de una tasa de nueve décimas mayor a la del 2014 que fue de 2.4%; sin embargo fue menor al esperado para ese año. El PBI per cápita del Perú en el 2015 fue de 19,342 soles, que significan 818 soles más que el 2014, que fue de 18,523 soles (Datos Macro, 2015). Según Osinergmin (2016) a pesar que una mayor oferta en diversos minerales genera un descenso en los precios, aun así se mantiene y pronostica un incremento de la demanda mundial del mineral, muestra de ello son la operaciones mineras, modernizaciones y ampliaciones que se viene dando en el Perú.

En el caso de la agricultura, se espera que este sector se convierta en un gran generador de divisas para el país, donde se prevé una tendencia al aumento en la exportación de productos agrícolas. Del total de las exportaciones un 85% es representado por las agro-exportaciones no tradicionales, con productos como el café, la uva fresca, los espárragos y la palta fresca; como los principales envíos hacia los principales clientes: Estados Unidos,

Europa y Asia. En el caso de la nutritiva quinua y la energética maca el Perú ocupa el primer puesto entre los productores a nivel mundial, demandada por países como Estados Unidos, Japón y Alemania. En lo que se refiere al plátano, piña, naranja y cacao tienen alta demanda en los países de la Unión Europea, en Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Corea del Sur y China.

La existencia de los Tratados de Libre Comercio con diversos países permite al Perú consolidar y garantizar sus exportaciones a los mercados más importantes del mundo. Si bien estos tratados aumentan los estándares de control de calidad y hacen los permisos fitosanitarios más rigurosos obligando a los productores a estandarizar sus procesos, también brindan preferencias arancelarias haciendo más competitivos sus productos.

Lamentablemente aún existen empresas informales o desinformadas que al querer aprovechar el alto precio de exportación de los productos utilizan malas prácticas para mejorar la productividad de los suelos reduciendo la calidad del producto y deteriorando la imagen del Perú como país exportador. Según el Mincetur (2017), el Perú mantiene acuerdos con 21 países u organizaciones, cuatro acuerdos próximos a entrar en vigencia y cinco tratados en negociación. Otro incentivo importante para la economía es implementar políticas que faciliten el acceso al crédito no solo para el sector formal sino también para el informal. Hoy en día entidades como Cofide, Agrobanco, Mi Vivienda y el Banco de la Nación trabajan en forma coordinada para sumar esfuerzos y ofrecer tanto a personas como empresas créditos más baratos con plazos más extensos que el sector privado. Asimismo existen programas estatales que tienen como objetivo el desarrollo productivo y empresarial ofreciendo diversas estructuras de financiamiento. El desafío es articularlos para evitar duplicar esfuerzos y dinamizar la economía (“Como dinamizar los créditos bancarios en el Perú”, 2017).

En cuanto a los productos tradicionales todavía el mayor porcentaje es utilizado para el propio consumo de la región y el resto del país. En lo que respecta a las exportaciones en

general, según el INEI (2017) durante el 2016 las exportaciones FOB fueron de 40,529.2 millones de dólares, superior en 4,802.2 millones de dólares al año 2015 debido a la mayor exportación de productos agrícolas tradicionales en 21.5%.

Otro impulsor importante de la economía interna son la red de vías nacionales que conectan todo el país formando por tres ejes longitudinales entre ellos la Carretera Panamericana, Longitudinal de la Sierra y Longitudinal de la Selva; reforzadas por las carreteras transversales entre ellas la Carretera Central como una de las importantes que une los tres ejes mencionados atravesando la Macro Región R6. En cuanto a la atraktividad turística del Perú, esta se ha visto favorecida por el mayor número de visitantes que arriban al país, atraídos por diversos destinos especialmente Machu Picchu, esperando para el 2017 que el turismo se convierta en la tercera fuente generadora de divisas junto a la minería y agricultura. Sin embargo, la atracción de los turistas por destinos como Cusco, Lima, Arequipa y las playas del norte del país le restan importancia a destinos menos conocidos, por lo que es importante que se difundan adecuadamente dichos destinos diversificando el mercado de servicios turísticos.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú posee una multiculturalidad muy variada, con facetas y tonalidades que establecen diferentes formas de ver el mismo entorno, por lo que los conflictos sociales son una preocupación para el estado peruano, estos conflictos han ocasionado pérdidas humanas y materiales, asimismo han afectado la actividad económica del país y por ende su productividad. La Defensoría del Pueblo (2015) indicó que en el Perú existían 215 conflictos sociales, de los cuales 153 están activos con unos 65% pertenecientes a los gobiernos locales. Cabe mencionar que del total de los conflictos sociales activos, 117 pertenecen al tipo socio ambientales dentro de los cuales 72 están relacionados a la actividad minera. Dichos conflictos sociales se registran en la Figura 8.

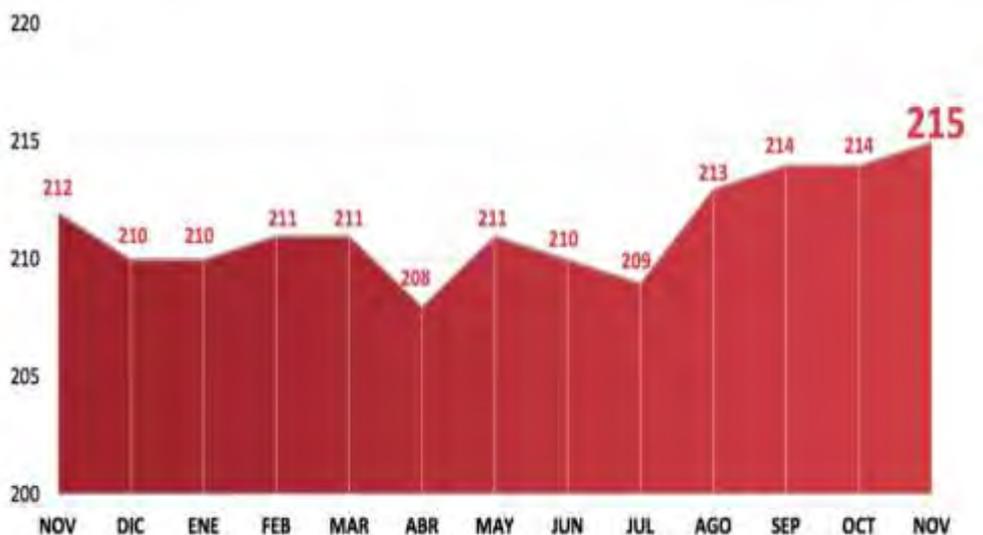


Figura 8. Conflictos sociales registrados por mes, noviembre 2014-2015. Tomado de “Reporte de conflictos sociales N° 141,” por Defensoría del Pueblo, 2015 (<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--141--Noviembre--2015.pdf>).

Por otro lado, en el tema de seguridad, la delincuencia es uno de los mayores problemas del país, habiéndose expandido con más incidencia en la ciudad de Lima, afectando a casi todos los distritos, dejando de ser un problema solo de los niveles socio económicos más bajos para convertirse en un problema generalizado en todos los niveles socio económicos. El Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP) en su encuesta conocida como el Barómetro de las Américas, anunció que en el 2014, el Perú es el país con mayor víctimas de la delincuencia a nivel latinoamericano con un 30.6% de ciudadanos que han sido víctimas de al menos un acto delincuenciales (“Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica”, 2015). Esta situación genera caos en la población, aumentando su percepción de inseguridad no solo del ciudadano peruano sino también extranjero y potenciales visitantes. Adicionalmente el país sigue en la lucha contra el terrorismo y narcotráfico, existiendo un centro importante para estas actividades entre los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) el cual genera incertidumbre y zozobra en la población y actividades ilícitas en todo el Perú, aportando a la corrupción de autoridades y siendo una amenaza latente para el desarrollo del país.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú la tecnología e investigación es incipiente debido principalmente a que el estado no promueve el desarrollo tecnológico y científico; en la Macro Región R6 existen muchos recursos naturales que no son aprovechados por muchos factores, uno de ellos es la falta de iniciativa por parte de los gobernantes y las trabas burocráticas que se colocan a las empresas privadas cuando desean invertir en la región.

En relación a la tecnología de información, la Macro Región R6 no cuenta con una red de banda ancha que permita la interconexión de todo su territorio mediante la fibra óptica. La implementación de este sistema permite mejorar y encontrar nuevas oportunidades para todos los emprendedores debido a que están conectados al mundo mediante el acceso a la información por internet. Asimismo a nivel gubernamental se puede potenciar los sectores de educación y salud que son unos de los principales problemas de la Macro Región.

Por otro lado, en las actividades agrícolas a nivel mundial se busca mejorar el rendimiento por hectárea para lo cual se invierten millones de dólares en tecnología de punta con finalidad de brindar sostenibilidad para las próximas generaciones. Algunas de dichas tecnologías son los sistemas de riego modernos con ahorro de agua, adecuado control de plagas mediante inserción de controladores biológicos, buenas prácticas de producción con disminución de mermas y monitoreo telemétrico de crecimiento de cultivos; dichas prácticas permitirían incrementar la eficiencia de los recursos como suelos, agua y fertilizantes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los cambios en las políticas y prácticas ambientales mundiales se ven reflejados en las acciones que el Perú está tomando respecto a ellas. La creación de un Ministerio del Ambiente en la última década es una prueba de la prioridad que se le está dando al tema. En este marco se están dando cambios importantes respecto a las fuentes energéticas y es de prioridad nacional la construcción de centrales hidroeléctricas y centrales de energía eólicas

debido a que estos sistemas son la fuente principal de la generación eléctrica nacional. Con esto se contribuye a la generación de riqueza en el país y se reduce el impacto ambiental producido por la generación de energía tradicional. Asimismo, en todo el Perú se promulgan y aplican leyes ambientales más exigentes y se fiscaliza su cumplimiento por parte de las grandes empresas. Sin embargo, aún no se da la debida importancia al cumplimiento ambiental de parte de las empresas informales.

Con respecto a los problemas ambientales, el país se encuentra en estado de vulnerabilidad frente a fenómenos climatológicos impredecibles causados por el cambio climático, la deforestación, erosión y contaminación de los suelos y contaminación de los cursos de agua los cuales representan amenazas permanentes todos los años, en temporada de lluvias, debido a la falta de planificación y ejecución de obras para su adaptación, remediación y prevención. Además representan problemas que exponen la infraestructura del país afectando el desarrollo de las actividades económicas y hasta paralizando los programas sociales que ya de por sí avanzan lentamente. Otro problema detectado, y que afecta a todas las regiones del país, es el avance de la minería ilegal, que además de traer problemas sociales impactan irremediablemente las áreas en donde se realiza, siendo dicha actividad la principal causa de la contaminación de los cursos de agua y de la pérdida de biodiversidad en las cuencas orientales del país.

Por otro lado se tiene un auge mundial acerca del consumo de productos orgánicos lo cual representa una oportunidad para ingresar a mercados externos, debido a que Perú posee tierras agrícolas ricas y aptas para este tipo de productos agropecuarios (verduras, huevos, productos cárnicos, lácteos, cereales).

Según el Mincetur (2015a) uno de los principales mercados para este tipo de productos es Alemania debido a que las exportaciones hacia ese país aumentaron en 8% representando el 16% de los 339 millones de dólares que se exportaron en productos

orgánicos el 2014. Cabe destacar que entre los productos orgánicos principales se encuentran el sachu inchi, café, maca, cacao, lúcuma, yacón, camu camu, chía, kiwicha, jengibre, quinua y frutas deshidratadas como el mango, plátano, piña y aguaymanto.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El crecimiento de la economía peruana y otros factores representan oportunidades y amenazas para el desarrollo de la Macro Región R6. En la Tabla 7 se muestran las oportunidades y amenazas más representativas identificadas después del análisis externo.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Economía nacional en crecimiento y estabilidad económica y política	0.09	3	0.27
2	Incremento de la atractividad del Perú como destino turístico y ecoturístico.	0.07	3	0.21
3	Demanda creciente de productos peruanos agrícolas/orgánicos/exóticos	0.09	3	0.27
4	Mayor acceso a créditos bancarios para productores y empresarios.	0.08	3	0.24
5	Tratado de libre comercio con diversos países/apertura de nuevos mercados	0.07	2	0.14
6	Infraestructura vial que conecta al territorio a nivel nacional.	0.07	2	0.14
7	Alta demanda internacional de minerales	0.06	2	0.12
Sub total		0.53		1.39
Amenazas				
1	Fenómenos climatológicos adversos e impredecibles	0.06	1	0.06
2	Altos estándares de calidad internacionales para exportación de productos	0.07	2	0.14
3	Rechazo de la población a nuevos proyectos mineros/conflictos sociales	0.07	2	0.14
4	Preferencia del turista por otras zonas del país de mayor difusión o conocidas internacionalmente	0.06	2	0.12
5	Alta tasa de delincuencia del Perú a nivel de Latinoamérica	0.08	2	0.16
6	Imagen deteriorada del Perú como país exportador.	0.06	2	0.12
7	Presencia del terrorismo y narcotráfico en el VRAEM	0.07	2	0.14
Sub total		0.47		0.88
Total		1.00		2.27

3.5 La Macro Región R6 y sus Competidores

Para entender y hacer frente a la competencia de la Macro Región R6 se analiza la estructura de su industria en función de las cinco fuerzas que mencionó Porter (2015): los

proveedores, los compradores, los sustitutos, los posibles entrantes y la rivalidad de los competidores. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva de dentro de ella (ver Figura 9).

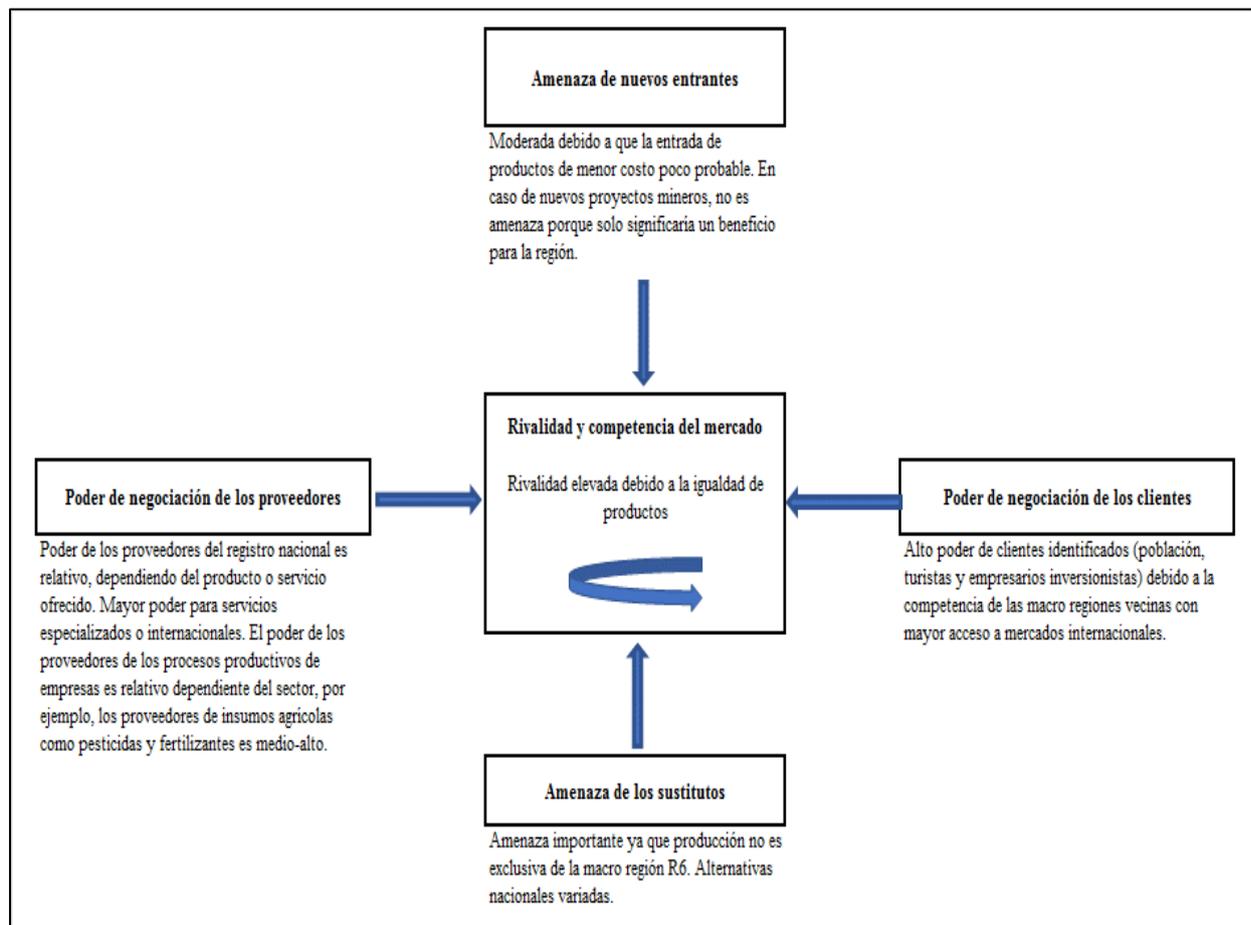


Figura 9. Las cinco fuerzas que conducen la competencia en la Macro Región R6. Adaptado de *Ser Competitivo* (p. 32), por M. E. Porter, 2015, 8va. ed., Deusto, España.

Se toma como referencia la Tabla 3, en donde se observa que los sectores productivos que más aportan al PBI de la región son: (a) la extracción de petróleo, gas y minerales con 29.69%, (b) el comercio con 11.27%, (c) la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 9.87%, (d) la construcción con 7.49%, y (e) el sector manufactura 6.99%.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se consideran como proveedores a aquellas personas naturales y jurídicas, nacionales

y extranjeras que brindan bienes y servicios a la Macro Región como gobierno regional y/o a los sectores industriales dentro de ella. Pueden ser proveedores que están inscritos en el Registro Nacional de Proveedores [RNP] o proveedores particulares de insumos que comercializan sus productos para las empresas y habitantes dentro de la Macro Región.

Para el caso de proveedores directamente al gobierno regional, el RNP es el sistema de información oficial único de la Administración Pública que tiene por objeto registrar y mantener actualizada durante su permanencia en el registro, la información general y relevante de los proveedores interesados en participar en las contrataciones que realiza el Estado (RNP, 2016). Bajo este concepto la barrera de entrada es relativamente baja al ser un ente regulador transparente y accesible para todos. Asimismo, el poder de negociación de estos proveedores es relativo, dependiendo del rubro de servicio y/o bien que ofrece; y tiene mayor poder cuando se tratan de servicios o bienes especializados o internacionales.

Para el caso de proveedores que tratan directamente con el proceso productivo se destaca al sector agrícola, turístico, transporte y minero. En el sector agrícola se trabaja con los proveedores de insumos químicos como pesticidas y fertilizantes, con una mediana oferta de empresas en el mercado nacional manteniendo un poder de negociación medio alto por la demanda del sector y variedad de productos que se cultivan en la Macro Región.

En el sector turístico, son pocas las agencias que destinan sus esfuerzos en promocionar destinos turísticos de la Macro Región comparado con otros atractivos de otras macro regiones; bajo esta posición tiene un poder de negociación bajo, sin embargo cuando se logra potenciar los atractivos de la Macro Región se incrementa su poder de negociación. El sector de transporte terrestre tiene un poder de negociación alto, debido a que son el medio de transporte principal para acceder a la Macro Región pero disminuido por la alta oferta del sector, lo cual genera una gran competencia de precios; si estas empresas se organizan tienen un mayor poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Se han identificado tres tipos de clientes o compradores en la Macro Región R6: (a) la población como principal cliente de los servicios sociales y de calidad de vida que brinda el gobierno regional, (b) los turistas que compran los servicios turísticos, y (c) los empresarios o inversionistas que adquieren un derecho o poder para producir dentro de la macro región. Adicionalmente se tienen a los compradores externos a la macro región, es decir a los clientes que compran productos que se generan en la macro región y que se comercializan a través de diferentes distribuidores; estos clientes pertenecen tanto del mercado internacional como al mercado interno. Se indica que los compradores tienen un alto poder de negociación en la macro región ya que existen competidores en las macro regiones vecinas que ofrecen ciertos servicios y productos iguales y sustitutos a los de la macro región R6, como es el caso de los atractivos turísticos, productos agrícolas y mineros.

En el caso de estos últimos, al ser considerados productos commodities el poder de negociación es casi nulo, dependiente y vulnerable a la situación de la economía mundial. Por otro lado, existen macro regiones con mayor acceso a los mercados internacionales y con amplia experiencia en los requisitos de calidad para los productos de exportación. Sin embargo, la Macro Región R6 tiene la mayor producción y la mejor calidad de ciertos productos por lo que son muy requeridos el mercado externo. Este es el caso del plátano y el café orgánico por lo que los clientes internos de estos productos, tienen que pagar precios mucho más altos ya que son productos cuyo valor es mayor en el mercado internacional, el cual tiene el poder de ejercer presión para que los productos mejoren en calidad y cantidad para cubrir su demanda.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos de sustitutos es bastante fuerte, dado que la producción de la región no cuenta con exclusividad, no existe una diferenciación de lo que se produce dado

que satisface las necesidades de los clientes y existen diversas opciones para el consumidor interno y externo. La competencia y alternativas nacionales son variadas especialmente en el sector agrícola con variedades de productos tradicionales que merman el consumo de sus propios productos. En cuanto a los productos de manufactura y construcción también se tiene la amenaza de productos nacionales e internacionales. Porter (2015) manifestó que “cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios” (p.47).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es moderada, al considerar que la organización de las regiones ya está establecida y la aparición de nuevos productos de menor costo es poco probable al menos en productos de consumo masivo; a diferencia de productos de mayor calidad que afectan a las exportaciones y preferencia de los consumidores, obviamente es menos probable. Caso contrario se tiene ante nuevos proyectos mineros que lejos de significar una amenaza, es de beneficio para la región por lo ya explicado siempre y cuando cuente con el apoyo de la población y no se convierta en focos de conflictos sociales.

En los últimos años el país ha firmado tratado de libre comercio con diferentes países; si bien es cierto esto favorece debido a que se exporta más los productos no tradicionales, se analiza la economía de escala por parte de la oferta. Porter (2015) indicó que “estas economías surgen cuando las empresas producen a gran volumen y gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores” (p.39).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La Macro Región R6 tiene varios productos y la rivalidad entre las regiones es bastante elevada dado la distribución de la economía, la cual se centraliza básicamente en la

capital y las principales ciudades en la costa. Esta situación obliga, en especial a las regiones de la sierra y selva, a buscar alternativas no solamente para competir entre ellas sino también con la capital. En este aspecto se busca potenciar otros sectores secundarios pero importantes como el turismo, gastronomía, servicios, hotelería. Se cuenta con aspectos claves para esto, como vías de tránsito importantes como la Carretera Central y la próxima y renovada Carretera Longitudinal de la sierra, y se puede convertir la región en punto estratégico para dinamizar la economía de las regiones contiguas.

En lo que se refiere a Educación, la Macro Región R5 (Lima Metropolitana, Callao y Lima Provincias), R9 (Arequipa) y R10 (Tacna, Moquegua, Puno) han sido seleccionadas como competidores debido a su posición favorable en el pilar educación y en sus siete indicadores además del desarrollo de su oferta turística; adicionalmente estas Macro Regiones presentan mayor desarrollo en algunos aspectos que forman parte de la visión del presente trabajo.

3.6 La Macro Región R6 y sus Referentes

En lo que respecta a los referentes de la Macro Región cabe destacar que según el Informe de Competitividad Global Anual del Foro Económico Mundial (2016) los 10 países con mejores índices de educación son Singapur, Finlandia, Holanda, Suiza, Bélgica, Dinamarca, Noruega, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda sin embargo la realidad de dichos países difiere enormemente con la realidad del Perú, que ocupa el puesto 60, y mucho más con la realidad de la Macro Región R6 por lo que se decidió tomar en cuenta solo a los países de Latinoamérica que ocupan los mejores lugares como Chile en el puesto 31, Panamá, México, Colombia y Brasil en los puestos 52, 53, 54 y 55 respectivamente y Costa Rica en el puesto 57.

Tomado en cuenta que el Informe de Competitividad Global evalúa índices a nivel de país, se revisó el Índice de Desarrollo Regional 2016 de la Universidad Autónoma de Chile

(2016) el cual indica que dentro de las regiones de Chile con mayor índice en la dimensión de educación se encuentran Valparaíso, Antofagasta y Metropolitana siendo la Región Antofagasta la que presenta los mejores puntaje en las variables de analfabetismo, acceso a educación inicial y puntaje en las pruebas de calidad educativa de matemática y lenguaje, por lo que se eligió como la región referente de la Macro Región R6.

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

La matriz de perfil competitivo tiene como finalidad identificar cómo se encuentra una organización en comparación de otras, es decir “señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización infiera sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2015, p. 129). Para elaborar y desarrollar esta matriz se eligieron las principales Macro Regiones competidoras a la Macro Región R6. La Tabla 8 y Tabla 9 muestran la matriz de perfil competitivo y de perfil referencial para la Macro Región R6, en donde se observa que en comparación con sus competidores es desfavorable con las tres macro regiones. En este análisis, la Macro Región R6 tiene un valor de 1.77, que la ubica por debajo de dichas Macro Regiones competidoras, esto debido principalmente a las siguientes razones: (a) el bajo desarrollo turístico, (b) el bajo acceso a educación inicial y (c) su baja infraestructura en servicio de internet.

3.8 Conclusiones

El Perú se encuentra en la mira de los inversionistas y presenta características geográficas que son aprovechables por la industria. A pesar de no tener desarrollada la infraestructura necesaria posee grandes riquezas naturales que en comparación con otros países lo hacen más provechoso para la extracción y explotación de sus recursos naturales de alta calidad, también sus paisajes y naturaleza como su flora y fauna lo hace fuente de un gran potencial para la industria turística, que cada vez está en crecimiento en el país. La

pequeña y mediana empresa presentan un gran crecimiento incentivado por el Estado, sin embargo aún hay varias barreras burocráticas, tributarias y tecnológicas que enfrentar. A pesar de todo el país presenta un entorno positivo para el desarrollo de la Macro Región R6 y es labor de las autoridades de la región aprovechar dicho entorno y tomarlo como oportunidad para desarrollar las actividades necesarias para generar empleo, mejorar la infraestructura de servicios básicos y mejorar la calidad de vida de la población

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo de la Macro Región R6 (MPC)

	Factores clave de éxito	Peso	Macro Región R6 (Huánuco, Ucayali, Pasco y Junín)		Macro Región R5 (Lima Metropolitana, Callao y Lima Provincias)		Macro Región R10 (Tacna Moquegua y Puno)		Macro Región R9 (Arequipa)	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Productos agrícolas con calidad de exportación	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51	3	0.51
2	Desarrollo de atractivos turísticos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3	Población con secundaria completa	0.23	2	0.46	4	0.92	3	0.69	4	0.92
4	Acceso a la educación escolar inicial	0.23	1	0.23	3	0.69	4	0.92	4	0.92
5	Infraestructura en servicios de comunicación (internet)	0.22	2	0.44	4	0.88	3	0.66	4	0.88
Total		1.00	1.77		3.28		3.23		3.83	

Tabla 9 *Matriz del Perfil Referencial (MPR)**Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

	Factores clave de éxito	Peso	Macro Región R6		Antofagasta- Chile	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Productos agrícolas con calidad de exportación	0.17	2	0.34	3	0.51
2	Desarrollo de atractivos turísticos	0.15	2	0.30	2	0.30
3	Población con secundaria completa	0.23	2	0.46	4	0.92
4	Acceso a la educación escolar inicial	0.23	1	0.23	4	0.92
5	Infraestructura en servicios de comunicación (internet)	0.22	2	0.44	4	0.88
Total		1.00	1.77		3.53	

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT se realiza con el objetivo de hacer un diagnóstico de la región, al encontrar sus fortalezas y debilidades y evaluar la magnitud de cada una de ellas, para luego estar en la capacidad de establecer estrategias para potenciar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Las áreas del gobierno regional que se han analizado son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología de la investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Macro Región está conformada por cuatro regiones con administraciones independientes, cada una de dichas regiones tiene una estructura orgánica común que ha sido establecida por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (2002), la cual se muestra en la Figura 10, observando al Gobernador Regional como la mayor autoridad al ser elegido a través de elecciones regionales cada cuatro años, el Consejo regional compuesto por el Gobernador Regional, el Vice Gobernador y los consejeros de las provincias de cada región, y el Consejo de Coordinación Regional, integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil. Cada una de las regiones conformantes de la Macro Región R6 tiene un gobernador regional, y estos son los siguientes: (a) Rubén Alva, en la región Huánuco, (b) Ángel Unchupaico en la región Junín, (c) Teódulo Quispe en la región Pasco, y (d) Manuel Gambini en la región Ucayali.

Las funciones principales del Gobernador Regional también se establecieron en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867 (2002) y básicamente consiste en dirigir el gobierno regional, ejecutar el presupuesto, planes y programas; dictar normas y decidir quiénes ocupan los cargos administrativos y de confianza dentro de las instituciones y

oficinas a cargo del gobierno regional. Adicionalmente, otra de las funciones del gobernador regional, que no se encuentra dentro de la mencionada ley pero que resulta implícita, es la de establecer una cultura organizacional dentro del gobierno regional de transparencia y honestidad, y así incentivar la gestión pública y el servicio a los pobladores de manera igualitaria y sin preferencias; y sobre todo con el objetivo de beneficiar a la población.

Cada región además tiene la facultad de dictar leyes y reglamentos tales como los Textos Únicos de procedimientos administrativos, Reglamentos de Organización y Funciones, Reglamentos de participación ciudadana y otros, dentro del marco legal que los ampara, pudiendo establecer regímenes especiales adaptables y aplicables a la realidad de cada región, teniendo las reglas de gobernabilidad claras y transparentes tanto para las autoridades como para el público. Esto a su vez permite hacer frente a la corrupción presente en todos los niveles del gobierno, ya que un problema generalizado en todas las regiones del Perú han sido las denuncias por corrupción contra las autoridades regionales, la Macro Región R6 no es ajena a este problema por lo que es importante desarrollar programas de lucha anticorrupción que permitan erradicar las malas gestiones que no permiten su óptimo desarrollo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las cuatro regiones que conforman la Macro Región R6 tienen un portal web institucional de la administración regional mediante la cual informan a los usuarios acerca de los avances de la gestión del gobierno, sin embargo no se informa acerca de los atractivos turísticos de las regiones ni de los productos y servicios que ofrecen. Entre los principales productos agrícolas que ofrece la Macro Región R6 está el rocoto, la granadilla y la maca, entre los productos mineros están el plomo, la plata y el zinc y entre los principales productos agropecuarios están la carne de vacuno y de porcino. [El ranking de productos con respecto a la producción nacional y la cantidad producida se muestra en la Tabla 10. Con respecto a las](#)

exportaciones de productos de la Macro Región R6 predominan los productos tradicionales mineros, seguidos por los productos tradicionales agropecuarios (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a) (ver Tabla 11).

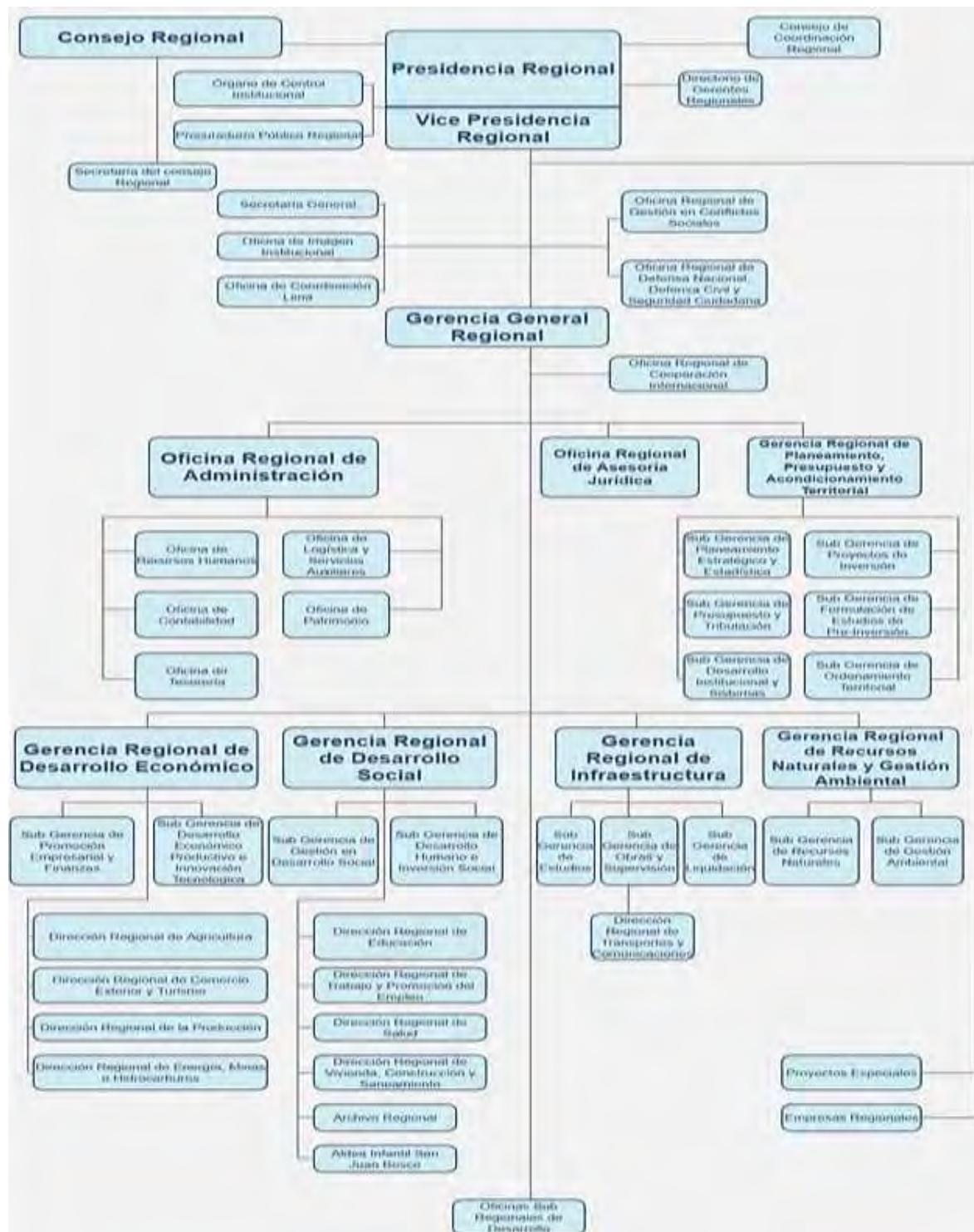


Figura 10. Estructura orgánica del gobierno regional.

Tomado de "Directorio según Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco," por Gobierno Regional de Huánuco. Portal Institucional de Transparencia de la Región Huánuco, 2015 (<http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/drsorggrh.php>).

Además de dichos productos, la Macro Región R6 es gran productora de plátano, café, naranja y piña, los cuales tienen alta demanda internacional y se venden en mercados como Corea del Sur, Canadá, China y Estados Unidos de Norteamérica. Los precios a los cuales se ofrecen los productos de la macro región son competitivos en relación a otros países que ofrecen los mismos productos, sin embargo es importante que se tenga en cuenta la necesidad de diferenciar el producto peruano o darle un valor agregado para mantener el mercado. Por otro lado se debe seguir promocionando estos productos en ferias internacionales con la finalidad de captar nuevos mercados, fortalecer y diversificar las ventas.

Un problema que se observa en la Macro Región R6, y que además forma parte de la problemática de todas las macro regiones del país, es la informalidad en las actividades económicas. Dicha informalidad se refleja en la minería ilegal que afecta no solo a los componentes ambientales sino a la sociedad civil en general; el comercio ambulatorio también refleja desorden y falta de seriedad y afecta la recaudación por impuestos de la región; el transporte de pasajeros que genera desorden y accidentes de tránsito y la existencia de pequeños agricultores no involucrados en las grandes asociaciones.

La informalidad a su vez genera la falta de estandarización de productos y servicios, sobre todo en lo que se refiere a la producción agrícola, lo cual es una limitante para satisfacer la demanda interna y externa y reduce la capacidad de negociación de los gremios de los productores. Asimismo la falta de estandarización y organización también representa un problema en el área de servicios turísticos ya que los turistas que quieran acceder a uno de ellos deben averiguar de una u otra forma como adquirir una entrada o un tour privado sin tener una vía estándar y formal para su compra.

Por otro lado, en la Macro Región R6 se encuentran solo tres de los 41 clústeres identificados por el estudio del Consejo Nacional de la Competitividad (2013). Dichos clústeres son: (a) clústeres de madera en Loreto y Ucayali, especializada en la provisión,

procesamiento y comercialización de madera, (b) clústeres minero centro en Junin, Lima y Pasco, centrada en la producción, comercialización y distribución de minerales concentrados, y (c) clústeres de café en Junin, centrada en la producción, procesamiento, comercialización y distribución de café. Así mismo, se observan clústeres de turismo de naturaleza en Madre de Dios y Loreto siendo ambas regiones fronterizas con la Macro Región R6, por lo que se tiene cierta facilidad de incluir a Ucayali y Pasco en esta actividad o formar un clúster propio de turismo aventura.

En la Macro Región R6 también se ofrecen diferentes servicios turísticos y se encuentran entre los más importantes el Zoológico Parque Natural de Pucallpa, el Parque Nacional de Tingo María (Cueva de las Lechuzas) y el Complejo Arqueológico de Kotosh. En la Tabla 12 se muestra la llegada de visitantes durante el 2014 y 2015 a dichos atractivos turísticos. Adicionalmente la Macro Región R6 ofrece otros atractivos turísticos promocionados en las diferentes agencias de viajes y turismo que operan en las ciudades principales, sin embargo no se observa que el gobierno regional se preocupe por promocionar adecuadamente sus recursos ni contemple planes y programas para su desarrollo a futuro. Sin embargo, no todos estos atractivos turísticos están desarrollados de igual manera; en la región existen atractivos turísticos que cuentan en general con vías de acceso, una buena organización en lo que se refiere a guías, compra entradas, acceso a tours y sobre todo infraestructura adecuada para recibir a turistas nacionales y extranjeros; así mismo existe una gran cantidad y variedad de atractivos turísticos cuya infraestructura no se encuentra desarrollada adecuadamente, siendo estos la mayoría de los sitios turísticos de la región.

Por otro lado, la Macro Región R6 cuenta con una gran diversidad natural de especies de flora, fauna y diversidad biológica; posee una topografía accidentada atravesada por la cordillera central y occidental abarcando regiones de sierra y selva lo cual la convierte en un potencial de reservas minerales a explotar. Adicionalmente, como se detalla en la Tabla 2 del

Capítulo 1 la Macro Región R6 cuenta con diversas áreas protegidas como son el Parque Nacional de Alto Purús en Ucayali y la Cordillera Azul en Huánuco y Ucayali abarcando el 24.5% de su territorio.

Tabla 10

Ranking de Producción de la Macro Región R6 en la Producción Nacional 2014

Ranking en la Producción Nacional	Producto	Unidad de medida	Total producido 2014	% en el total nacional
1°	Rocoto	Tonelada	11,959	72.4
1°	Granadilla	Tonelada	32,601	68.8
1°	Plomo	Tonelada	81,824	29.4
1°	Plata	Miles de onzas finas	53,617	44.2
1°	Maca	Tonelada	19,470	91.6
1°	Piña	Tonelada	328,671	72.8
1°	Naranja	Tonelada	255,398	56.4
1°	Tangelo	Tonelada	39,842	45.1
1°	Arveja	Tonelada	55,182	41.4
1°	Maíz	Tonelada	82,809	20.6
1°	Papaya	Tonelada	44,022	28.3
2°	Té	Tonelada	672	17.6
2°	Papa	Tonelada	657,363	14.0
2°	Frijol	Tonelada	8,952	10.0
2°	Zinc	Tonelada	259,392	19.7
2°	Palma	Tonelada	147,328	23.7
2°	Liq. de gas natural	Barriles	784,400	2.1
3°	Olluco	Tonelada	22,780	12.0
3°	Pacae	Tonelada	6,440	14.2
3°	Plátano	Tonelada	280,574	12.6
3°	Yuca	Tonelada	181,946	15.3
4°	Carne de vacuno	Tonelada	19,575	10.1
4°	Café	Tonelada	31,510	15.1
4°	Gas natural	Miles de pies cúbicos	5'298,516	1.2
5°	Lana	Tonelada	724	7.4
5°	Limón	Tonelada	10,106	3.8
6°	Carne de porcino	Tonelada	5,745	4.3
7°	Carne de ovino	Tonelada	1,693	4.9

Nota. Adaptado de *Indicadores demográficos, sociales y económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a.

Tabla 11

Exportaciones FOB según Producto, 2010-2015 en Millones de US Dólares

Productos	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/ Ene.- Jun.
Total	1,626.76	2,014.68	1,700.39	2,383.90	1,991.75	47.00
Tradicionales	1,548.39	1,938.79	1,613.80	2,291.26	1,891.00	915.00
Agropecuario	103.76	194.60	98.41	68.50	51.00	17.00
Minero	1,444.62	1,744.19	1,515.39	2,222.76	1,840.00	898.00
No Tradicionales	78.37	75.89	86.59	92.64	100.75	4.00
Agropecuarios	21.94	26.83	25.55	27.94	48.20	17.20
Pesqueros	2.21	3.38	2.80	1.20	0.60	0.10
Textil	0.51	0.89	0.96	1.55	1.00	0.00
Maderas y papeles	51.82	40.99	40.19	51.29	43.90	21.20
Químicos	0.06	0.06	0.38	4.43	2.00	0.00
Minería no metálica	0.44	1.36	0.88	0.07	0.00	0.00
Sidero - metalúrgico y joyería	0.00	0.00	10.77	3.90	3.00	13.00
Otros	1.39	2.39	5.06	2.27	2.04	0.40

Nota. Adaptado de *Indicadores demográficos, sociales y económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a.

4.1.1 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según informes de caracterización de los departamentos de Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali del Banco Central de Reserva del Perú (2016a), la red vial dentro de la Macro Región cuenta con 22,284.2 km., la cual representa el 15.7% de la red a nivel nacional. Del total de la red vial de la región, 19,962 km. correspondiente al 89.6% se encuentra sin pavimentar y solo 2,321.9 km. (10.4%) está pavimentada. Junín cuenta con más de la mitad de la red vial con 11,928 km. (53.5%); le sigue Huánuco con 5,102 km. (22.9%) según el BCRP (2016h); Pasco con 3,333 km. (15%) según el BCRP (2016i), y Ucayali con 1920 km.

(8.6%). La principal vía es la carretera Central (IIRSA Centro) conectando la macro región con el departamento de Lima y San Martín. Por esta vía se transporta la producción de papaya, plátano y madera proveniente de Ucayali y se convierte en el principal corredor vial al dinamizar la economía de la región. En los meses de diciembre y marzo la carretera central colapsa debido al incremento de las lluvias en la sierra, viéndose afectadas las actividades agrícolas y comerciales por la dificultad de transportar los productos hacia los principales mercados. De la misma manera se reduce el turismo, la construcción, el comercio y básicamente todas las actividades que dependan de dicha carretera; por este motivo es importante considerar la construcción o habilitación de una vía alterna. En el caso de Ucayali cuenta además con un sistema de comunicación fluvial el cual se desarrolla utilizando los ríos Ucayali, Pachitea y Amazonas en la selva baja; el tercero permite el traslado rápido de Pucallpa a las ciudades de Iquitos y a la zona fronteriza de Brasil. Por otro lado, la Macro Región R6 cuenta con uno de los tres ejes viales interoceánicos que cruzan transversalmente el Perú y une el puerto del Callao con Brasil, pasando por Pasco, Junín, Pucallpa y llegando a Cruzeiro do Sul permitiendo el intercambio comercial y la integración regional. En cuanto al parque automotor en circulación, de acuerdo con el INEI (2012b) la Macro Región R6 registró solo 33,815 vehículos que corresponde al 1.6% del parque automotor a nivel nacional (2'137,836 vehículos).

Respecto al transporte aéreo, el BCRP (2016a) indicó que la Macro Región cuenta con diversos aeropuertos nacionales, entre ellos el aeropuerto nacional “Alferez FAP David Figueroa Fernandini” en Huánuco; el aeropuerto nacional “Francisco Carle” en Jauja – Junín; el aeropuerto internacional “Capitán FAP David A. Abensur Rengifo” de Pucallpa – Ucayali; y el aeropuerto nacional de Atalaya también en Ucayali. En lo que se refiere a Aeródromos regionales cuenta con el de Tingo María en Leoncio Prado; Manuel Prado en Mazamari – Satipo; también aeródromos distritales como la de Vicco en Pasco; Puerto

Bermúdez en Oxapampa; y Tahuania; Oventini y Sepahua en Ucayali.

Tabla 12

Llegada de Visitantes a los Atractivos Turísticos en la Macro Región R6, 2014-2015

	2014			2015		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	22,748	239	22,987	27,501	335	27,836
Febrero	15,107	181	15,288	13,435	208	13,643
Marzo	8,965	215	9,180	14,072	277	14,349
Abril	15,092	331	15,423	16,616	276	16,892
Mayo	12,392	297	12,689	21,508	310	21,818
Junio	14,986	269	15,255	23,323	381	23,704
Julio	20,691	418	21,109	25,508	398	25,906
Agosto	23,179	251	23,430	26,251	353	26,604
Septiembre	13,964	237	14,201	22,041	410	22,451
Octubre	15,148	245	15,393	23,423	340	23,763
Noviembre	14,750	186	14,936	18,001	248	18,249
Diciembre	11,997	145	12,142	17,230	427	17,657
Total	189,019	3,014	192,033	248,909	3,963	252,872

Nota. Adaptado de “Sistema de información estadística de turismo. Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el estado,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

Cuenta también con dos importantes redes ferroviarias, el ferrocarril del Centro de 346 km., un tramo privado de 13.6 Km. perteneciente a la empresa Unacem conectado al ferrocarril del Centro en La Oroya y empleado con fines de servicio turístico y transporte de carga de minerales; el ferrocarril Huancayo - Huancavelica con 128.7 km. utilizado para transporte de pasajeros entre ambas ciudades.

En lo que respecta a su infraestructura, según lo publicado por el Instituto Peruano de Economía (2016) la Macro Región ocupa el octavo lugar de familias con cobertura de

electricidad con un 88.7% equivalente a 640,110 familias; en cuanto a cobertura de agua ocupa el séptimo lugar con 77.2% equivalente a 557,311 familias; y por el lado de cobertura de desagüe ocupa el octavo lugar con un 49.1% equivalente a 354,351 familias. Se debe tener en cuenta el promedio de familias del país con cobertura de electricidad, agua y desagüe con un 93.9%, 85.8% y 68.5% respectivamente. En la Tabla 13 se muestra los índices de competitividad regional por departamento que conforman el pilar de infraestructura de la Macro Región R6.

Tabla 13

Índice de Competitividad Regional en Infraestructura INCORE 2016

Infraestructura	Huánuco		Junín		Pasco		Ucayali	
	Valor %	Puesto						
Cobertura de electricidad	86.5	19	91.4	11	88.1	18	84.9	22
Precio de la electricidad (centavos US\$/KWH)	17.5	21	10.7	8	8.8	3	15.5	18
Cobertura de agua	72.9	19	86.1	12	65.3	22	66.2	21
Continuidad de la provisión de agua (números de horas al día)	22.9	2	18.4	10	2.1	24	18.5	9
Cobertura de desagüe	43.4	18	58.0	12	48.9	14	32.9	24
Hogares con internet	9.3	16	15.4	10	5.	20	9.7	14
Hogares con al menos un celular	85.9	12	86.5	10	85.3	15	85.6	13
Densidad del transporte aéreo (Pasajeros vía aérea por cada mil hab.)	121.8	17	39.1	19	0.0	23	1007.1	6

Nota. Adaptado de “Índices de Competitividad Regional Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali,” por Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

4.1.2 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con lo informado por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016a), durante el 2015 se ejecutó el 82% del presupuesto destinado a la inversión pública a nivel nacional y alcanzó una cifra de 31,734 millones de soles, con registro de un nuevo

record y superando al 2014 (78% del presupuesto). A nivel del Gobierno Nacional se ejecutó 14,741 millones de soles (91% del presupuesto), por su parte los Gobiernos Regionales ejecutaron 5,790 millones de soles (83% del presupuesto); mientras que a nivel de Gobiernos Locales se ejecutó 11,203 millones de soles (71% del presupuesto). El motivo principal por el cual no se logró cumplir con el presupuesto fue por problemas con los gobiernos subnacionales (regionales y locales).

En la Tabla 14 se muestra el detalle del presupuesto y monto ejecutado por tipo de gobierno y región. Para la Macro Región R6, se asignó 11.6% del presupuesto nacional que significa un monto de 3,702 millones de soles, y se asignó para la región Junín el mayor porcentaje con 34.3% del total de la Macro Región y para Pasco el menor con 17.1%. En la región Junín la mayor inversión pública se dio en los sectores de transporte (32.8%), educación (27.4%) y salud (10.7%); mientras que en la región Huánuco se dio en los sectores de educación (34.9%), transporte (23.7%) y saneamiento (9.8%); en la región Pasco en los sectores transporte (37.7%); saneamiento (18.2%); y salud (11.2%); y finalmente en la región Ucayali en los sectores transporte (42.6%), educación (16.6%), y salud (12.4%).

Según la Guía de Orientación al Ciudadano publicada por MEF (2016b), para el año 2016, el presupuesto nacional, se sostiene a través de las siguientes fuentes: impuestos, explotación de recursos naturales, tasas y contribuciones, endeudamiento, donaciones y otros. De dicho presupuesto 108,214 millones de soles (78.1%) se destina al gasto no financiero ni previsional para el cumplimiento de las políticas públicas a cargo del gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. De dicho monto el 31%, es decir alrededor de 37,004 millones de soles, se destina a gastos de capital principalmente a obras públicas (12.3% mayor al año 2015). A nivel departamental, Junín tiene asignado 2,753 millones de soles (2.6%); Huánuco 2,158 millones de soles (2.0%); Ucayali 1,696 millones de soles (1.5%); y Pasco 1,096 millones de soles (1.0%).

Tabla 14

Ejecución de la Inversión Pública 2015 por Regiones (millones de soles)

Región	Presupuesto Asignado	Ejecución			Total	Avance %
		Gobierno Nacional	Gobiernos Regionales	Gobiernos Locales		
Huánuco	1,095	230	219	391	840	76.7
Junín	1,270	207	287	448	942	74.2
Pasco	632	173	182	172	527	83.4
Ucayali	705	253	187	179	619	87.8
Macro Región R6	3,702	863	875	1,190	2,928	79.1

Nota. Adaptado de “Memoria de la Inversión Pública 2015,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a (https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_SNIP_2015.pdf).

Por otro lado, según informes del Ministerio de Transportes y comunicaciones (MTC, 2016a) y (MTC, 2016b), entre los proyectos de inversión más importantes para la Macro Región R6 se tienen:

1. Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Puerto Bermúdez - San Alejandro: 328 millones de soles.
2. Rehabilitación y mejoramiento de los pavimentos y edificio de pasajeros del aeropuerto de Jauja: 68 millones de soles.
3. Mejoramiento del Jirón Guillermo Sisley, autopista Sánchez Carrión y avenida Yaranicocha, provincia Coronel Portillo en Ucayali: 15 millones de soles.
4. Mejoramiento de las vías transversales a la avenida Centenario, distrito de Callería y Yaranicocha, provincia Coronel Portillo en Ucayali: 15 millones de soles.
5. Mejoramiento de la avenida Miraflores y jirón J. F. Kennedy, distrito Callería, provincia Coronel Portillo en Ucayali: 10 millones de soles.
6. Catastro, titulación y registro de tierras rurales en el Perú, tercera etapa en Ucayali.
7. Ampliación del apoyo a las alianzas rurales productivas en la sierra del Perú

Aliados II en Huánuco, Junín y Pasco.

En el sector financiero, según se muestra en la Tabla 15, el porcentaje de depósitos en la Macro Región R6 comparado con el país en general es bastante bajo y ha demostrado una baja capacidad de ahorro, igualmente la colocación de créditos y depósitos es bastante bajo. En el caso del grado de profundización financiera, medida por el ratio de colocaciones sobre el valor agregado bruto en Pasco, todavía es bajo, con un 7.8%. En el caso del número de oficinas se considera la banca múltiple, cajas municipales, cajas rurales, pymes y financieras. A nivel del sistema privado de pensiones, según el BCRP (2016a), en Huánuco se registraron 67.7 miles de trabajadores afiliados con una tasa promedio anual de 7.5%. En Junín se tuvo 161.2 miles de afiliados (2.8%) con una tasa de 4.5%. En Pasco 26.2 miles de afiliados (0.5%) con una tasa de 2.9%. En Ucayali 78.3 miles de afiliados (1.3%) con una tasa de crecimiento de 5.6%. En total la región capta el 5.9% de afiliados del total nacional.

Tabla 15 *Indicadores del Sector Financiero*
Indicadores del Sector Financiero

Indicador	Huánuco al 2013	Junín al 2014	Pasco al 2014	Ucayali al 2013
Depósitos / Depósitos Perú (%)	0.4	1.0	0.2	0.3
Colocaciones / Colocaciones Perú (%)	0.6	1.6	0.2	0.6
Colocaciones / VAB (%)	20.7	24.9	7.8	27.1
Oficinas Banca múltiple	15	47	5	18
Oficinas Instituciones no bancarias	32	115	21	27

Nota. Adaptado de “Caracterización del departamento de Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali.” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>).

4.1.3 Recursos humanos (H)

Uno de los problemas que enfrenta la Macro Región R6 es que parte de sus pobladores no llegan a terminar sus estudios escolares. Como se observa en la Figura 11 el

promedio de años de estudio en la Macro Región R6 es de 9.3 años. También existe una carencia de instituciones de prestigio en la zona ya que gran parte de estas instituciones radican en la capital del país, y hacen que los habitantes que puedan solventar sus estudios en estas instituciones salgan de la Macro Región R6 en busca de una buena institución para garantizar su educación. En la Macro Región R6 existen centros educativos de baja calidad y desarrollan profesiones poco calificados, y se convierte en una limitante para los profesionales de la zona que muchas veces tienen que ser reemplazados por personal más calificado fuera de la Macro Región para dirigir proyectos.

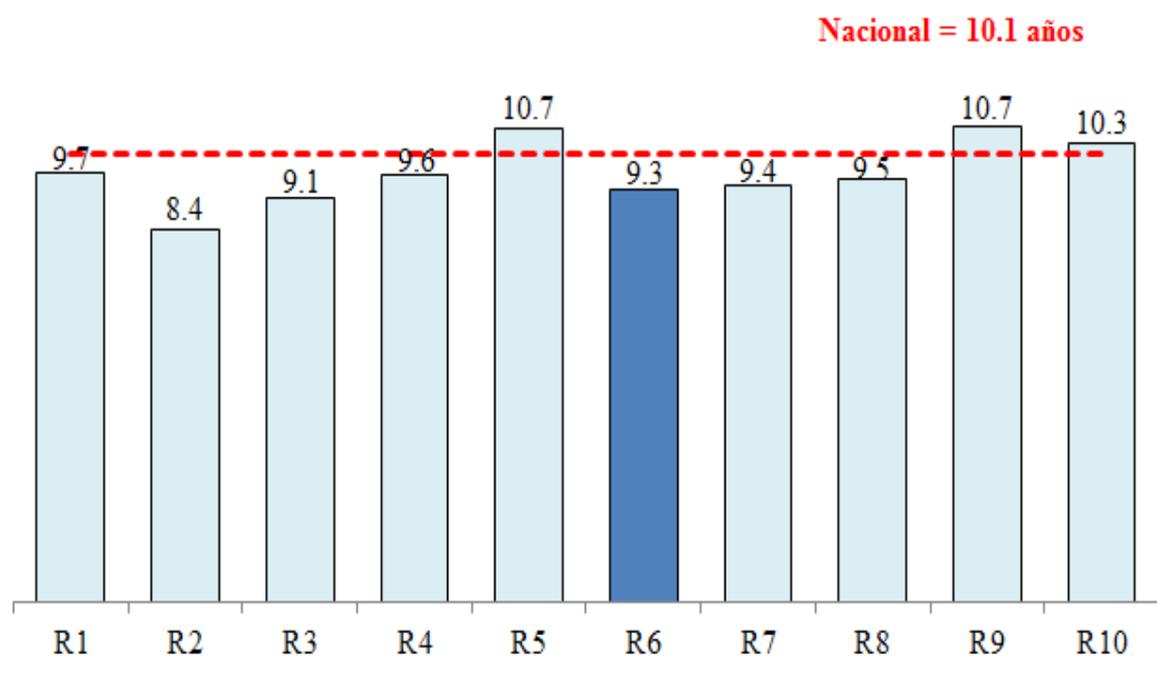


Figura 11. Perú: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según Macro Región, 2014.

Adaptado de *Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c.

Otro factor que afecta a la Macro Región R6 es la pobreza y pobreza extrema; según el INEI (2000) definió la pobreza como una condición en el cual una o más personas tienen un bienestar inferior al mínimo socialmente aceptado; la pobreza se asocia con la incapacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación. Asimismo, en la Macro Región R6 la tasa de analfabetismo es bastante alta con relación al promedio del país, con una tasa de 8.1%. En la Figura 12 se muestra una comparación de la tasa de

analfabetismo por macro regiones, siendo el promedio del país de 6.3%. Así mismo la tasa de asistencia escolar inicial es de 83.1% encontrándose por debajo del promedio nacional de 85.9%, lo cual indica que existe una población importante no satisfecha, tanto por falta de infraestructura educativa de nivel inicial como de profesores calificados para este trabajo.

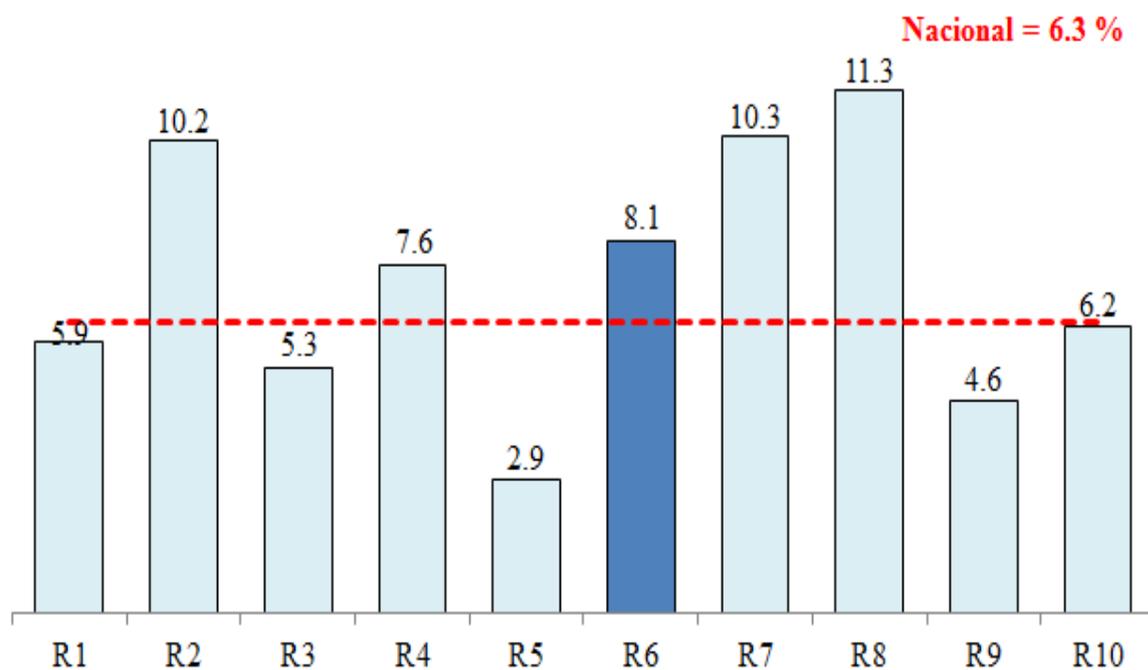


Figura 12. Perú: Tasa de analfabetismo, según Macro Región, 2014. Adaptado de *Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c.

Con respecto a la salud se observa en la Figura 13 la cantidad de personas que han reportado tener una enfermedad crónica o no crónica en la Macro Región y la tasa de morbilidad, y al comparar con las demás macro regiones, la macro región R6 se ha encontrado dentro de las cinco macro regiones con mayor tasa de morbilidad. Asimismo, en la Macro Región R6 la tasa de desnutrición crónica en niños menores a cinco años fue de 25.9% en el año 2015, y este porcentaje fue mayor al promedio de 17.3% del país; y la ubicó dentro de las cinco macro regiones con mayor desnutrición infantil, lo cual es perjudicial ya que este problema de desnutrición puede llegar a ocasionar problemas irreversibles en los niños.

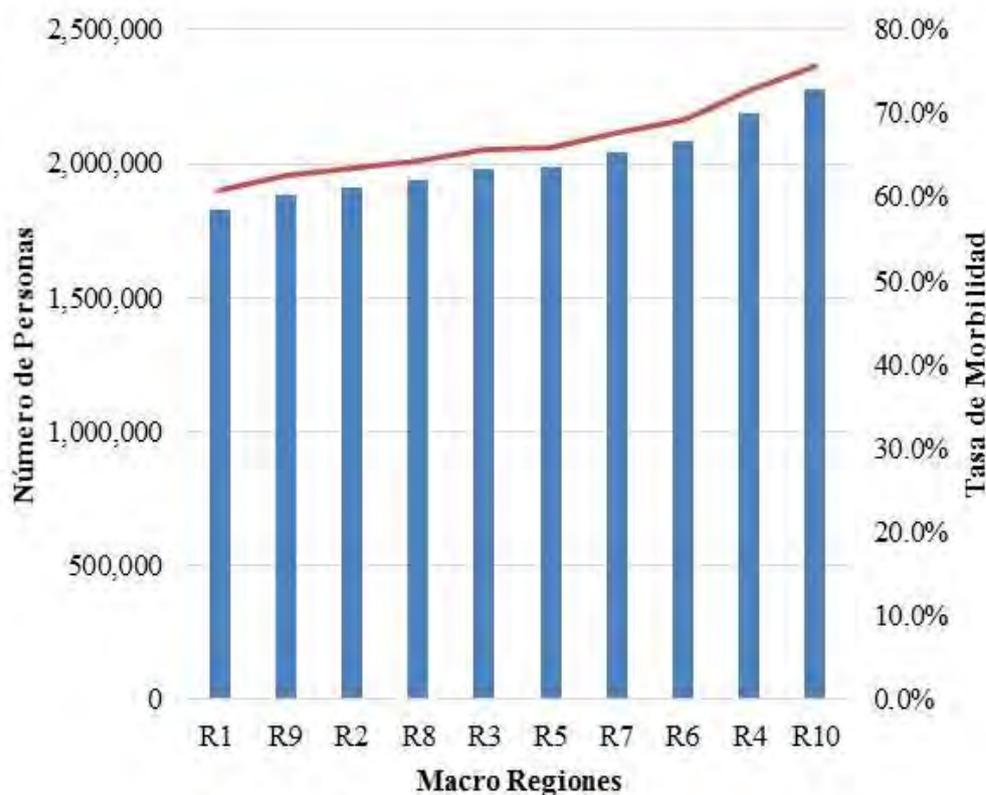


Figura 13. Perú: Tasa de morbilidad macro regional.

Adaptado de *Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c.

4.1.4 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El ingreso de nueva tecnología en la Macro Región R6 y sobre todo las redes de comunicación han logrado un desarrollo en todo el lugar, y ha permitido mantener informada y comunicada a los habitantes de la Macro Región; no solo entre ella sino con el mundo. En la Figura 14 se observa que la Macro Región R6 ha tenido comportamientos diversos con respecto a sus medios de comunicación, como son: (a) el internet, en los hogares de la Macro Región R6; se observa que el acceso a internet de los hogares de la macro región está sobre el 8.3% siendo el promedio nacional de 23.2% lo cual indica que el acceso a internet ha crecido en un porcentaje bajo con respecto a otras macro regiones, por lo que es prioritario aumentar el acceso de este medio para los habitantes, sobre todo en el caso de los estudiantes, profesionales y organismos públicos; (b) el teléfono fijo; este medio de comunicación fue uno de los más importantes en el pasado y ha disminuido su demanda por las personas de la zona

desde el año 2007, y desplazada por nuevas tecnologías; (c) el TV Cable; este medio de comunicación ha tenido un mejor crecimiento porcentual de demanda a comparación del Internet y telefonía fija en la toda la Macro Región desde el año 2007; y (d) el celular; este es el medio que a comparación de los demás ha alcanzado el crecimiento más importante en toda la Macro Región, ya que desde el año 2007 al año 2014 tuvo un crecimiento porcentual de 51.0%, llegando a los lugares más alejados de la Macro Región.

A pesar del aumento de la demanda de los sistemas de información en la Macro Región, se ha encontrado que aún falta mucho para mejorar y aumentar los accesos de estos medios para la población de la zona, sobre todo en los lugares más alejados y rurales que abundan en la Macro Región. Estos medios de comunicación son costosos y limitados debido a su tecnología de avanzada debido a que otra limitante para la mayoría de los habitantes de las zonas rurales son sus bajos ingresos salariales.

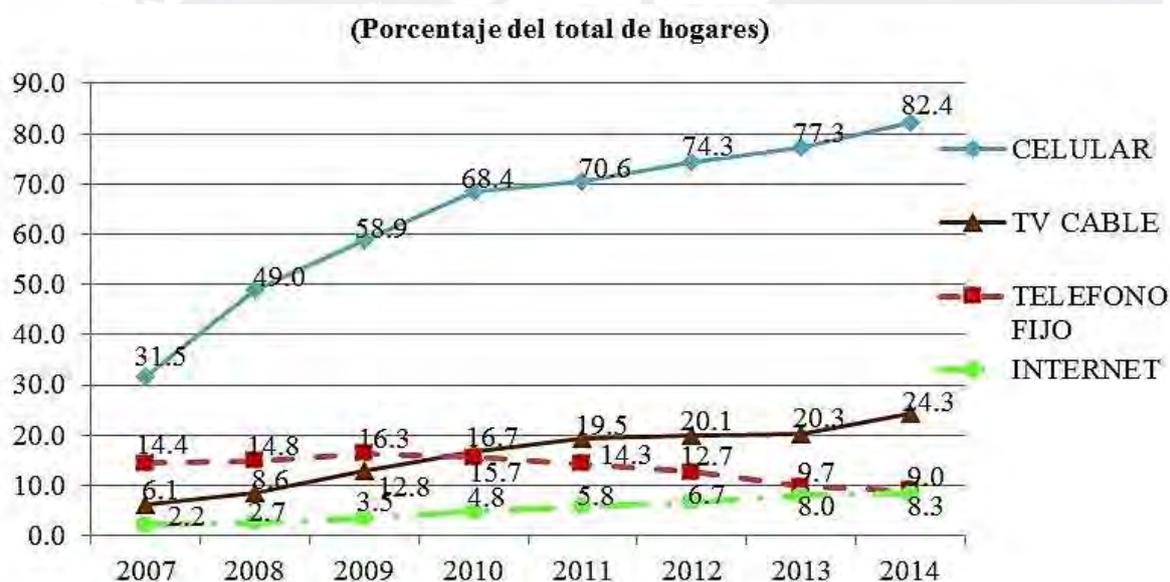


Figura 14. Macro Región R6: hogares por tipo de servicios de información y comunicación que disponen, 2007-2014.

Adaptado de *Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c.

4.1.5 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La importancia de la Tecnología e investigación y desarrollo (TID) para que una región mida su competitividad tiene que estar en la vanguardia de ésta por lo que es

promovido por diversos países e instituciones internacionales como la ONU, UNESCO, entre otros, como un medio para alcanzar un crecimiento económico sostenible. Sin embargo, la contribución de la tecnología e investigación y desarrollo [TID] va más allá de este aspecto y se constituye como una herramienta vital para lograr el desarrollo humano.

El Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e innovación tecnológica [CONCYTEC] (2016) manifestó que los centros y laboratorios de investigación presentan bajos niveles de calidad, principalmente por las siguientes razones: de deficiente infraestructura y equipamiento; bajas capacidades y poca vinculación con otros centros de investigación; de deficiente asignación de los RRHH para investigación; restricciones a la incorporación de nuevos investigadores; y una inadecuada distribución geográfica de las capacidades de investigación.

En la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera según el INEI (2012a), mostró que los principales obstáculos por los cuales las empresas no innovaron, son los costos elevados de la innovación; la escasez de personal calificado; la falta de fondos para innovar o de fuentes externas de financiamiento; así como otros desincentivos. Cabe destacar que el Ministerio de Educación a través del programa INTI, realiza ferias de innovación y recibió este año un total de 1078 propuestas de innovación, de jóvenes de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos [IEST]; Institutos Superiores de Educación [ISE] y Centros de Educación Técnico Productiva [CETPRO] de gestión pública de todo el país en edad escolar a nivel nacional, de los cuales 448 fueron de la Macro Región R6 (41.5%), y demostraron un elevado interés al respecto. De las 448 propuestas, 274 fueron de Junín; Pasco 112; y Huánuco 62 propuestas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después del diagnóstico de las diferentes áreas de la Macro Región R6 se consolidó la información en la Tabla 16, Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI); se consideró

la metodología para su construcción y se encontró seis fortalezas y 10 debilidades. Una vez evaluados los factores de éxito se encontró un puntaje ponderado de 2.29 lo que significa que la Macro Región tiene internamente una posición ligeramente débil.

Tabla 16

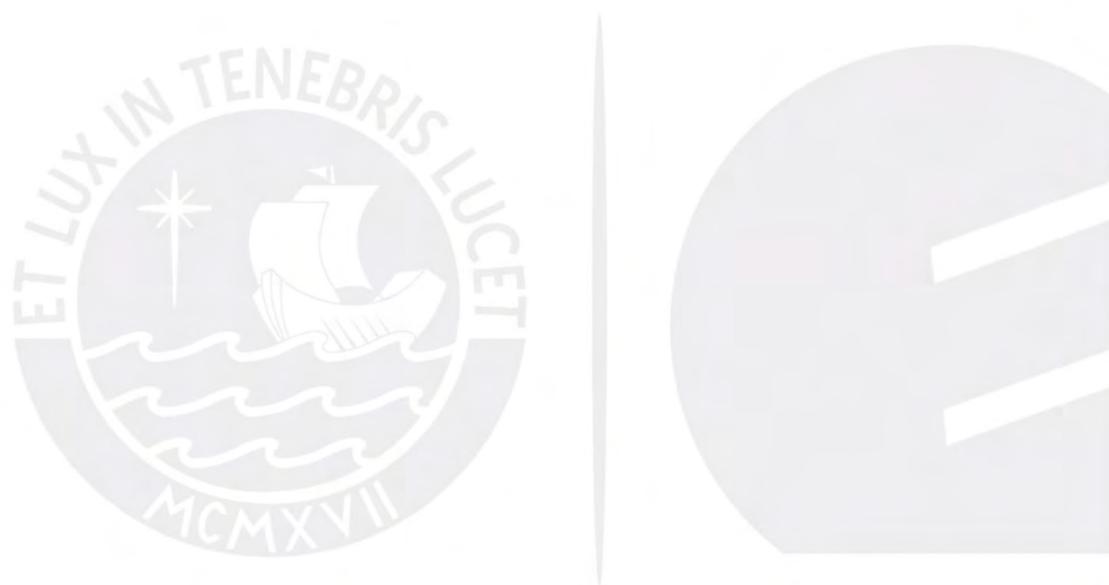
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Reglas claras acerca de procedimientos (Texto único de procedimientos administrativos/Mecanismos de participación ciudadana).	0.07	3	0.21
2	Primer productor de diversos productos agrícolas y minerales en el Perú.	0.09	3	0.27
3	Ubicación geocéntrica en el ámbito nacional, unificada por diversas carreteras regionales y locales.	0.08	4	0.32
4	Gran biodiversidad, existencia de áreas naturales protegidas y zonas de reservas por explotar.	0.06	4	0.24
5	Forma parte del corredor vial Lima-Pucallpa-Brasil.	0.06	3	0.18
6	Cuenta con atractivos turísticos naturales y culturales.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.43		1.43
Debilidades				
1	Corrupción dentro de las instituciones públicas.	0.06	1	0.06
2	Dependencia de la carretera central.	0.05	1	0.05
3	Producción no estandarizada ni normalizada.	0.07	2	0.14
4	Incremento de la informalidad de las actividades económicas/Presencia de minería ilegal	0.05	1	0.05
5	Bajo acceso a la educación escolar inicial	0.07	1	0.07
6	Bajo desarrollo de atractivos turísticos	0.06	2	0.12
7	Cobertura de acceso a internet por debajo del promedio nacional	0.05	2	0.10
8	Limitada formación de cadenas productivas y clústeres.	0.05	2	0.10
9	Limitado conocimiento tecnológico y empresarial en el sector agropecuario	0.05	1	0.05
10	Baja tasa de culminación de estudios secundarios	0.06	2	0.12
Subtotal		0.57		0.86
Total		1.00		2.29

4.3 Conclusiones

La Macro Región R6 tiene una gran variedad de ventajas con respecto a otras regiones del país, cuenta con diversidad de recursos y diversidad de actividades económicas que permiten el desarrollo de sus habitantes; sin embargo se ven enfrentados a problemas

ocasionados por la deficiencia en la gestión pública por parte del gobierno central y de los actuales gobiernos regionales y la falta de interés por parte de inversiones privadas que se enfocan principalmente en extraer los recursos y no en darles valor agregado. Se debe tener en cuenta que en la Macro Región R6 existe un sistema establecido, con un sistema administrativo establecido por ley y en la cual se basa las estrategias propuestas con la alternativa de hacer cambios mínimos y que no alteren su real dimensión.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Macro Región

La Macro Región R6 presenta seis intereses regionales como parte del plan y se presentan a continuación:

Aumento el Producto Interno Bruto del sector agricultura de la Macro Región. El interés regional más importante es explotar el potencial agrícola que se dispone a través de productos de calidad y exportables. Este sector de agricultura impactará de manera frontal en todo el sector productivo y población económicamente activa de la macro región. Para lograr, uno de los principales factores a considerar es la inversión en investigación y desarrollo.

Niezen (2013) indicó que:

El gasto público destinado a investigación y desarrollo en el país, no llega ni al 0,5% del PBI. Esto se traduce en exportaciones de muy bajo valor agregado tecnológico.

Analizando las exportaciones entre el 2000 y 2005, en función de si se utilizan contenidos de baja, media o alta tecnologías; el porcentaje de alta tecnología representó apenas el 0,6% del total (p. 1).

Este interés se traduce en el desarrollo de focos de industrialización de materia prima producida en la región a través de la creación de clústeres industriales o de procesamiento de materias primas agropecuarias que se cultivan en la macro región.

Aumento del Producto Bruto Interno del Sector comercio y turismo de la Macro Región. Otro sector de interés de la macro región es impulsar el comercio y turismo, el cual también tendrá un enorme impacto en la dinamización de la economía en especial de las ciudades que cuentan con recursos turísticos. La relación entre el sector comercio y turismo es importante considerando que ambas industrias se complementan para la generación de más empleo para la macro región.

Incremento de la asistencia escolar inicial, primaria y secundaria. Uno de los

principales intereses de la Macro Región es mejorar la educación, y se sabe que la mejor forma de hacerlo sostenible y desde la raíz es enfocarse en los niños, es decir en la educación inicial para niños de 3 a 5 años. Según datos del Informe de Competitividad Regional [INCORE] (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016) la tasa de asistencia escolar inicial al 2016 fue de 83.1% la cual se ubica por debajo del promedio nacional de 85.9% y ubica a la Macro Región R6 en el puesto nueve seguida únicamente por la Macro Región Loreto. Cabe destacar que el problema de la inasistencia escolar inicial se incrementa debido al estado de pobreza de la población de la macro región que según reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015d), tiene una media de 24.4%, con un aproximado de 733,707 personas en estado de pobreza, lo cual supera al promedio del país que asciende a 21.5%.

Reducción del analfabetismo. El analfabetismo resulta un aspecto muy importante que se debe reducir para lograr el desarrollo de la macro región; de acuerdo con los resultados del INEI (2014a) durante el 2014 las regiones de Junín y Huánuco pertenecientes a la Macro Región R6 obtuvieron las tasas de analfabetismo más altas de la Macro Región R6 con el 6.6% y 13.4% en el mismo orden; y ambas regiones son muy importantes a considerar por sus altos números de habitantes. Debido a esto es importante que la macro región cumpla con las metas establecidas anualmente en que los alumnos, adultos y niños de extrema pobreza culminen sus estudios; y esto gracias a su buena gestión económica; a sus convenios con instituciones educativas y fundaciones nacionales y extranjeras.

Incremento de la población con secundaria a más. Actualmente una de las debilidades de la Macro Región R6 es su baja tasa de población con secundaria a más, la cual llega aproximadamente a 48%, encontrándose debajo del promedio nacional de 57.6%, según datos del Informe de Competitividad Regional [INCORE] (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016) encontrándose en el octavo puesto a nivel macro regional, seguido solamente

por las macro regiones compuestas por San Martín, Cajamarca y Amazonas y Loreto. Cabe destacar dicha tasa afecta directamente a la empleabilidad de la población por lo que el desempleo resulta un aspecto importante que se reduciría al mejorar la educación secundaria y superior. De acuerdo con los resultados del INEI (2015c) durante el 2014 las regiones de Junín y Pasco pertenecientes a la Macro Región R6 obtuvieron las tasas de desempleo más altas con 3.1% y 3.8% respectivamente, siendo Junín el más relevante por poseer el mayor número de habitantes de toda la macro región.

Incremento del rendimiento en lectura y matemática. La Macro Región R6 se encuentra en el tercio inferior en lectura y matemática con respecto a las demás macro regiones del Perú, teniendo como índice en lectura al 2016 de 14.5% y matemática 24.80% por lo que es vital mejorar el proceso educativo para poder estar dentro de las tres regiones con mejor índices en el pilar de educación, para ello se debe mejorar la asistencia escolar y la metodología de estudios aplicada por los docente y sobre todo se debe mejorar las capacidades de los mismos.

Incremento de colegios con acceso a internet. Uno de los intereses de la macro región R6 es incrementar el número de colegios con acceso a internet, ya que esta es una herramienta muy importante para el desarrollo educativo, porque permite acceder de manera dinámica a todo tipo de información educativa a nivel mundial, generando una mejor calidad de enseñanza a los alumnos. Según datos del Informe de Competitividad Regional (INCORE, 2016) la tasa de colegios con acceso a internet es de 24.1% la cual está ubicada por debajo del promedio nacional de 40.1%. Cabe destacar que una buena base en la educación escolar de las personas lograra hacerlas capaces de continuar con su desarrollo personal y aportar en el desarrollo de la macro región.

5.2 Potencial de la Macro Región R6

En lo demográfico, la población de la Macro Región R6 proyectada al 2015 por el

INEI (2007) asciende a 3'011,000 habitantes, que representa solo el 10% de la población nacional; aun así, solo es superada solo por las Macro Regiones R1 (Lambayeque, Piura y Tumbes), R2 (San Martín, Cajamarca y Amazonas) y R5 (Lima metropolitana, Lima provincias y El Callao).

A pesar de representar un bajo porcentaje, ocupa el cuarto lugar entre las macro regiones con mayor población. Las provincias que concentran la mayor población son Huancayo, Coronel Portillo, Huánuco, Satipo, y Chanchamayo. Posee una tasa de analfabetismo mayor al promedio nacional, lo cual limita el desarrollo de la región.

En cuanto al sector laboral, el 52% de la población de la Macro Región están en edad de trabajar, con una población económicamente activa de 1'637,682 personas; en su mayoría en el rango de 20 a 39 años. A nivel nacional representan el 9.6% del PEA y sus principales actividades son la agricultura (38.1%), y el comercio (15.9%); además que el 31% se desenvuelve en el nivel no calificado en labores rutinarias o apoyo.

El 60.1% de la población son varones y el 57% radican en las zonas urbanas. Queda claro que la Macro Región cuenta con un fuerte potencial para desarrollar sus actividades productivas; con personal en edad adecuada y un gran sector dedicado a la agricultura con trabajadores calificados.

En lo geográfico, la región cuenta con una superficie total de 208,777.15 km², lo cual representa el 16% del territorio nacional. Tiene una excelente ubicación, estratégica para el comercio, dado que dispone de un importante corredor económico, como la carretera central que comunican a la región con Lima y San Martín. También dispone de la frontera con Brasil, lo cual facilita el comercio de productos como la madera, frutas y demás mercancías. Asimismo posee una variedad de climas, desde frío en la zona altiplánica con temperaturas por debajo de 0°C hasta cálido y húmedo en la zona de selva, lo cual favorece a la agricultura para el cultivo de una diversidad de plantas y crianza de animales. La región abarca y forma

parte de diversas reservas naturales, reservas comunales y otras áreas naturales; alrededor del 38% de todas las áreas protegidas en el país.

En lo económico, la Macro Región posee un gran potencial productivo y ocupa los tres primeros lugares en diversos productos agrícolas, minerales y gas natural; por lo cual las actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura y la extracción de gas y minerales aportan el 35.6% del Valor Agregado Bruto de la región. Lidera a nivel nacional en la producción rocoto, granadilla, maca, piña, naranja, tangelo, alverja, maíz, papaya, plomo y plata. Ocupa el segundo lugar en producción de té, papa, frijol, zinc, palma y gas natural

En lo tecnológico, la Sociedad Nacional de Industrias (2015) indicó que en el ranking del Foro Económico Mundial, 2015 que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación sobre el desarrollo de los países, el Perú ocupa el puesto 90. En cuanto a la Macro Región R6 obviamente el aporte es mínimo al no contar con centros tecnológicos de importancia.

En el aspecto militar se mantiene una presencia activa del narcoterrorismo en la zona del VRAEM con influencia en la zona oriental de Junín, provincia de Satipo, Huancayo y Concepción; que afecta al desarrollo de la región con menor presencia del Estado.

5.3 Principios Cardinales de la Macro Región R6

Se identifican las principales regiones que brindan apoyo o que compiten con la Macro Región.

5.3.1 Influencia de terceras partes

Se refiere a la contribución de entes externos en el cumplimiento de los objetivos de la Macro Región R6. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión, 2016) se tienen los siguientes proyectos en cartera para la región: (a) el Ferrocarril Huancayo - Huancavelica. El proyecto consiste en la ejecución de las obras de rehabilitación necesarias a lo largo de la vía (128.7 km), y su subsecuente fase de operación y mantenimiento; (b) el

Corredor Económico Central. La iniciativa privada cofinanciada tiene como objeto la construcción, conservación, mantenimiento y explotación del corredor vial Emp. PE-5N - Tingo María - Huánuco - Dv. Cerro de Pasco - Ambo - Oyón - Churín - Sayán - Huaura y Río Seco - Emp. PE-18 (Dv. Sayán); (c) la masificación del uso de gas natural - distribución de gas natural por red de ductos en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Cusco, Puno y Ucayali. Proyecto auto sostenible, cuyo objetivo es la entrega en concesión para el diseño, financiamiento, construcción, operación, mantenimiento y transferencia al Estado Peruano, de sistemas de distribución de gas natural por red de ductos en las ciudades de Andahuaylas, Abancay, Huamanga, Huanta, Huancavelica, Huancayo, Jauja, Cusco, Quillabamba, Juliaca, Puno y Pucallpa, las mismas que se encuentran ubicadas en las Regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Cusco, Puno y Ucayali; y (d) el Proyecto "Línea de Transmisión Aguaytía-Pucallpa 138 KV (segundo circuito)". La concesión se otorga en la modalidad de Concurso de Proyecto Integral, es decir, que el adjudicatario es responsable por el diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento del proyecto. Al terminar el plazo de la concesión, el proyecto es transferido al Estado peruano.

5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros

En la Macro Región R6 se desarrolló parte de la cultura Inca ya que fue conquistada por los Incas y formó parte del Imperio (Junín, Huánuco); parte de la Macro Región R6 nació como un asentamiento minero (Pasco); así también se creó Jauja como la primera capital del Perú. Según el Gobierno Regional de Ucayali (2012) no se ha podido consolidar una oferta turística sostenible que rescate la identidad cultural y la conservación de los recursos turísticos, naturales y del medio ambiente, mediante la implementación de estrategias adecuadas y formalizadas; mediante planes de desarrollo integral y concertado con el sector privado como principal agente turístico regional. Para mejorar esta situación, la Macro

Región debe generar convenios con otras Macro Regiones con el fin de mejorar sus vías y accesos a los lugares turísticos, y generar así el incremento de los turistas tanto nacionales e internacionales. También se debe invertir en vías de acceso como carreteras, puertos y aeropuertos, que hagan atractivos y de fácil acceso la visita cada vez mayor de los turistas.

5.3.3 Contrabalance de intereses

En el mundo los mercados de cocaína y heroína son los más rentables, y para su elaboración necesitan disponer de amplias hectáreas de cultivo. Según Mella (2012): (a) la *Drug Enforcement Administration* (DEA) indicó que la cantidad de hoja de coca necesaria para producir un kilo de cocaína varía entre los 200 y 300 kilos, dependiendo de la cuenca cocalera; (b) el VRAEM concentra la mayor producción de hoja de coca del país con 19,723 hectáreas de cicales, que representa el 32.2% de las 61,200 hectáreas nacionales; (c) en el VRAEM, según fuentes de la zona, el precio de un kilo de pasta básica lavada varía entre \$600 y \$800, y el de cocaína fluctúa entre \$950 a \$1100. Según (“Macro Región Centro ejecutó 75.6% de presupuesto para inversión pública en el 2015,” 2016) el gobierno del Perú presupuestó una inversión de 1,270 millones de soles a la región Junín, donde está ubicado el VRAEM, donde las actividades de los productores de cocaína de la zona, generan basura y contaminan agua, por lo cual con el presupuesto asignado se puede cumplir con mejorar la zona y lograr los objetivos en la Macro Región, como reestructurar las carreteras y vías de transporte para la comercialización de productos diversos no tan contaminantes, así como la educación, salud entre otros.

5.3.4 Conservación de los enemigos

En la Macro Región R6 existen diversos conflictos sociales; en el Perú hay más de 200 conflictos sociales por resolver, perteneciendo 21 de ellos a la Macro Región R6, los cuales están vinculados a los gobiernos locales; al gobierno nacional; reclamos socio ambientales; problemas territoriales y al asunto comunal; y los más recurrentes son los

reclamos socio ambientales (“en el Perú hay más de 200 conflictos sociales por resolver,” 2015). Las problemáticas son el reasentamiento de Morococha; el tratamiento y disposición final de residuos sólidos en Huancayo; la oposición de la población de Pichanaki a los trabajos de exploración que viene realizando la empresa Pluspetrol en el Lote N° 108; la reactivación del Complejo Metalúrgico de La Oroya [CMLO] y la demarcación territorial entre los distritos de Chilca y Huancán. Los habitantes de la Macro Región R6 son muy tradicionalistas y territoriales, es decir cuidan sus tierras y su zona, por lo cual ante ingresos de empresas nacionales y/o extranjeras, sobre todo extractivas de recursos, exigen a sus gobiernos que dichas empresas cumplan las exigencias ambientales, es decir que no dañen ni perjudiquen su medio ambiente y sus tierras.

5.4 Matriz de Intereses Regionales (MIR)

En la Tabla 17 se muestran los principales intereses de la Macro Región R6.

Tabla 17 *Matriz de Intereses de la Macro Región R6*

Matriz de Intereses de la Macro Región R6

Nro.	Interés Regional	Vital	Intensidad del Interés	
			Importante	Periférico
1	Aumento del Producto Bruto Interno del sector agricultura	Macro Región R6	Todas las regiones	
2	Aumento del Producto Bruto Interno del sector comercio y turismo	Macro Región R6		
3	Incremento de la asistencia escolar inicial, primaria y secundaria	Todas las regiones		
4	Reducción del analfabetismo	Todas las regiones	Todas las regiones	
5	Incremento de la población con secundaria a más	Todas las regiones		
6	Incremento del rendimiento en lectura y matemática	Todas las regiones		
7	Incremento de colegios con acceso a internet	Todas las regiones		

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo de la Macro Región R6 están alineados con la visión enunciada en el Capítulo II y con los intereses nacionales explicados en el Capítulo III del presente plan y son los siguientes:

1. Objetivo de largo plazo OLP1: En el 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 820 millones.
2. Objetivo a largo plazo OLP2: En el 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región R6 será de US\$ 2,304 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 1,151 millones.
3. Objetivo de largo plazo OLP3: Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará la tasa de asistencia escolar inicial y primaria y secundaria al 90 % y 89% respectivamente. Al 2016 la tasa de asistencia escolar inicial fue de 83.1% y la tasa de asistencia escolar primaria y secundaria fue de 84.8%.
4. Objetivo de largo plazo OLP4: Para el 2027 la Macro Región R6 reducirá la tasa de analfabetismo al 5%. Al 2014 se tenía una tasa de analfabetismo de 8.1%.
5. Objetivo de largo plazo OLP5: Para el 2027 la Macro Región R6 alcanzará una tasa de población con secundaria a más de 60%. Al 2016 la tasa de población con secundaria más era de 48.3%.
6. Objetivo de largo plazo OLP6: Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el rendimiento en lectura y matemática al 32% y 19% respectivamente. Al 2016 el rendimiento en lectura y matemática era 24.8% y 14.5% respectivamente.
7. Objetivo de largo plazo OLP7: Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el número de colegios con acceso a Internet a 45%. Al 2016 se tenía 24.1% de colegios con acceso a internet.

Para la proyección del OLP 1 y OLP2, se ha tomado en cuenta la tendencia del PBI de

los últimos ocho años de acuerdo a lo reportado por el INEI. En el caso de la actividad agricultura se registra un crecimiento promedio anual del 2.2% desde el año 2008 con lo cual se estima para el año 2027 alcanzar \$ 1,166 millones sostenido en el desarrollo e inversión planteado. En el caso de la actividad comercio y turismo representado por el rubro alojamiento y restaurantes registran en los últimos ocho años un crecimiento promedio anual de 5.1%, calculando llegar a un PBI de \$ 2,304 millones. Para la proyección del OLP 3 al OLP 6 referidos a la educación se consideran las tasas que al 2016 han registrado las tres primeras macro regiones de acuerdo al Índice de Competitividad Regional INCORE.

5.6 Conclusiones

En la Macro Región R6 se encuentran muchos de los problemas que afectan también al resto de regiones del Perú, algunos problemas impactan en forma importante el desarrollo de las regiones y se plantea tener al gobierno central como aliado para su resolución. Uno de estos problemas es la corrupción en las instituciones públicas y la manera en que “contamina” al sector privado convirtiéndose en un factor de riesgo importante que se debe revertir. Por otro lado y en la misma línea se encuentra el narco terrorismo y la falta de atención que ha recibido por parte del Estado. Sin embargo dentro de la región se ha encontrado potencialidades como los recursos naturales que ha ayudado a desarrollar el sector turístico y que se deben fortalecer. También se ha determinado enfocar los esfuerzos en reducir la pobreza, mejorar la educación y la infraestructura vial y la mejor base para lograrlo es la reducción de la corrupción.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se elabora a partir de la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) en la cual se identifica las estrategias que posteriormente se evalúan utilizando diversas herramientas. Asimismo en la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se analiza la ventaja competitiva y las fortalezas del sector con los cambios del entorno y la fortaleza de la industria. En la Matriz Interna Externa se analiza los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la, Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La Matriz de la Gran Estrategia va a permitir analizar si el mercado se está comportando de manera rápida o lenta dentro del sector que se desea analizar y si el sector está débil o fuerte. En la Matriz de Decisión Estratégica se analiza de manera conjunta los resultados que se han obtenido de las herramientas aplicadas. La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) va a permitir analizar estrategias una vez que se hayan ponderado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tomando el que tenga mayor a cinco puntos. La Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética van a permitir verificar si las estrategias contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la matriz MFODA se contrasta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego generar iniciativas del tipo: (a) Estrategias FO-Explote, son las estrategias halladas en la revisión de las fortalezas y oportunidades del sector (b) Estrategias DO-Busque, son las estrategias halladas mediante el análisis conjunto de las debilidades y oportunidades del sector, (c) Estrategias FA-Confronte, son las estrategias halladas mediante la evaluación de las fortalezas y amenazas del sector, y (d) Estrategias DA-Evite, son las estrategias halladas mediante el análisis conjunto de las debilidades y las amenazas (ver Tabla 18).

Tabla 18

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

		Fortalezas		Debilidades	
	1		Reglas claras acerca de procedimientos (Texto único de procedimientos administrativos/Mecanismos de participación ciudadana).	1	Corrupción dentro de las instituciones públicas.
	2		Primer productor de diversos productos agrícolas y minerales en el Perú.	2	Dependencia de la carretera central.
	3		Ubicación geocéntrica en el ámbito nacional, unificada por diversas carreteras regionales y locales.	3	Producción no estandarizada ni normalizada.
	4		Gran biodiversidad, existencia de áreas naturales protegidas y zonas de reservas por explotar.	4	Incremento de la informalidad de las actividades económicas/Presencia de minería ilegal
	5		Forma parte del corredor vial Lima-Pucallpa-Brasil.	5	Bajo acceso a la educación escolar inicial
	6		Cuenta con atractivos turísticos naturales y culturales.	6	Bajo desarrollo de atractivos turísticos
				7	Cobertura de acceso a internet por debajo del promedio nacional
				8	Limitada formación de cadenas productivas y clústeres.
				9	Limitado conocimiento tecnológico y empresarial en el sector agropecuario
				10	Baja tasa de culminación de estudios secundarios
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Economía nacional en crecimiento y estabilidad económica y política	FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático (F1, F2, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	DO1	Crear mecanismos para luchar contra la corrupción dentro del gobierno regional (D1, O1)
2	Incremento de la atraktividad del Perú como destino turístico y ecoturístico.	FO2	Crear destinos eco turísticos y posicionar la imagen de las zonas turísticas que tiene la macro región (F3, F4, F5, F6, O1, O2, O6)	DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agroexportación de café, plátano, piña y naranja. (D1, D3, D4, D8, D9, O1, O3, O4, O5)
3	Demanda creciente de productos peruanos agrícolas/orgánicos/exóticos	FO3	Desarrollar alianzas estratégicas con el apoyo del gobierno para cultivar productos orgánicos/exóticos exportables (F2, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6)	DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao. (D3, D8, D9, O1, O3, O4, O5, O6)
4	Mayor acceso a créditos bancarios para productores y empresarios.	FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con empresarios para dar valor agregado a los productos agrícolas (F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6)	DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha. (D4, D6, D7, O1, O2, O4, O6)
5	Tratado de libre comercio con diversos países/apertura de nuevos mercados	FO5	Crear nuevas rutas de comercio interregional (O2, O3, O6, F2, F3, F4, F5)	DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas. (D5, O6)
6	Infraestructura vial que conecta al territorio a nivel nacional.	FO6	Implementar zonas industriales para la industrialización de materias primas (F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	DO6	Crear alianzas público-privadas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo. (D5, D7, D9, D10, O1)
7	Alta demanda internacional de minerales				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Fenómenos climatológicos adversos e impredecibles	FA1	Crear sistemas de defensa contra las amenazas causadas por fenómenos climáticos. (F1, F3, F5, A1, A2)	DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico. (D1, D3, D4, D9, A2, A6, A7)
2	Altos estándares de calidad internacionales para exportación de productos	FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco. (F1, F3, A3, A5, A7)	DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región. (D6, A1, A4)
3	Rechazo de la población a nuevos proyectos mineros/conflictos sociales	FA3	Supervisar el cumplimiento de los mecanismos de participación ciudadana para los proyectos de inversión. (F1, F2, F5, A3, A5, A7)	DA3	Implementar sistemas de vigilancia en zonas de alto índice de delincuencia. (D1, D4, A3, A5, A7)
4	Preferencia del turista por otras zonas del país de mayor difusión o conocidas internacionalmente	FA4	Desarrollar alianzas estratégicas con los gobiernos locales de Huancayo, Huánuco, Cerro de Pasco y Pucallpa para reducir la inseguridad ciudadana. (F1, F3, A3, A5, A7)		
5	Alta tasa de delincuencia del Perú a nivel de Latinoamérica	FA5	Implementar alianzas con instituciones educativas para la capacitación técnica de la población (F1, F2, A2, A3, A5, A6, A7)		
6	Imagen deteriorada del Perú como país exportador.				
7	Presencia del terrorismo y narcotráfico en el VRAEM				

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

En la matriz MPEYEA se observa que la región se encuentra dentro de una postura agresiva, para explotar su posición favorable para lo cual se debe enfocar en estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos (ver Figura 15 y Tabla 19).

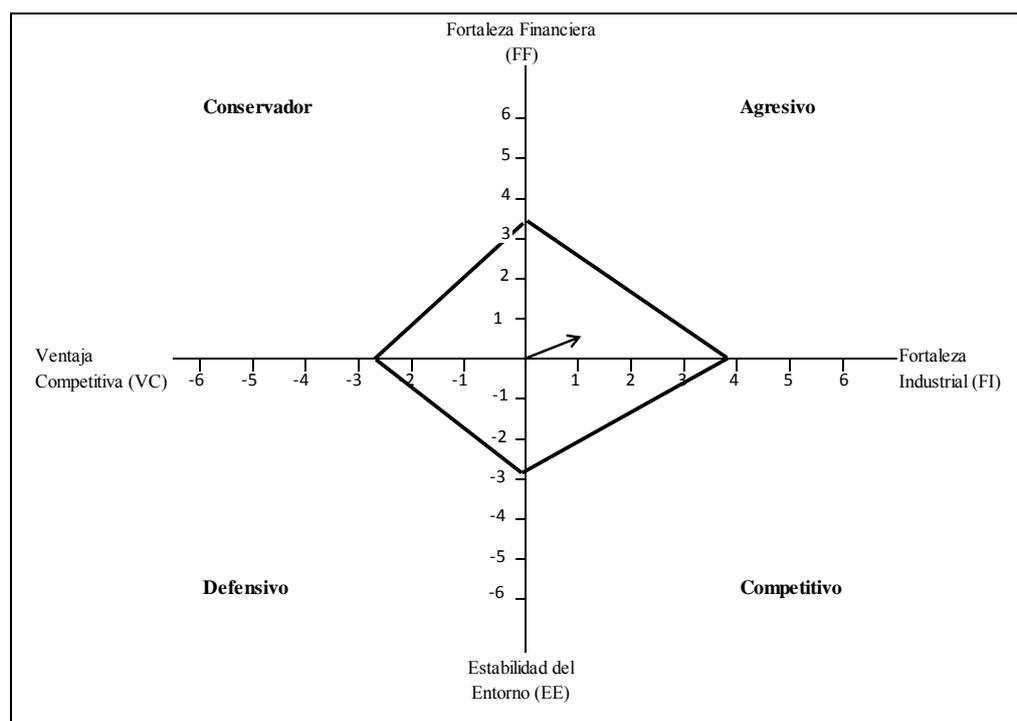


Figura 15. Análisis de la Matriz MPEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) indicó que la matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que sirve para evaluar a la organización con la competencia y evaluar productos en un sector industrial. Para la Macro Región R6 se evalúan los sectores económicos que más aportan a la Macro región como la minería, agricultura, manufactura, construcción y comercio con un 65.3% del PBI total generado. Para el cálculo de la participación relativa del mercado se compara el PBI de cada sector económico de la Macro Región R6 con el PBI de la macro región más productiva con características similares esta región, para el cálculo de la tasa de crecimiento se toman en cuenta el PBI producido los años 2014 y 2015.

Tabla 19

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											Valor	
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4	
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
4	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
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	4	Promedio
9	Economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	3.4
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											Valor	
1	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Promedio-6
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	-2.7
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											Valor	
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	4	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2	
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	Promedio-6
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	-2.8
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria FI)											Valor	
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	5	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
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	5	
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	Promedio
9	Poder de negociación de los productores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.8

Como resultado se tiene que el sector manufactura al encontrarse en el cuadrante perros, tiene una posición débil por lo cual no se está considerando como uno de los objetivos de la Macro Región. Por otro lado los otros sectores analizados se encuentran en el cuadrante estrella con una alta participación relativa en el mercado y una tasa de crecimiento positiva con mayor relevancia del sector extractivo de minerales y otros recursos no renovables. Para este cuadrante se recomienda invertir en los sectores agricultura y comercio para incrementar y consolidar su posición en el mercado, precisamente son dos de los sectores que se están considerados dentro de la matriz de intereses con estrategias de integración e intensivas (ver Figura 16).

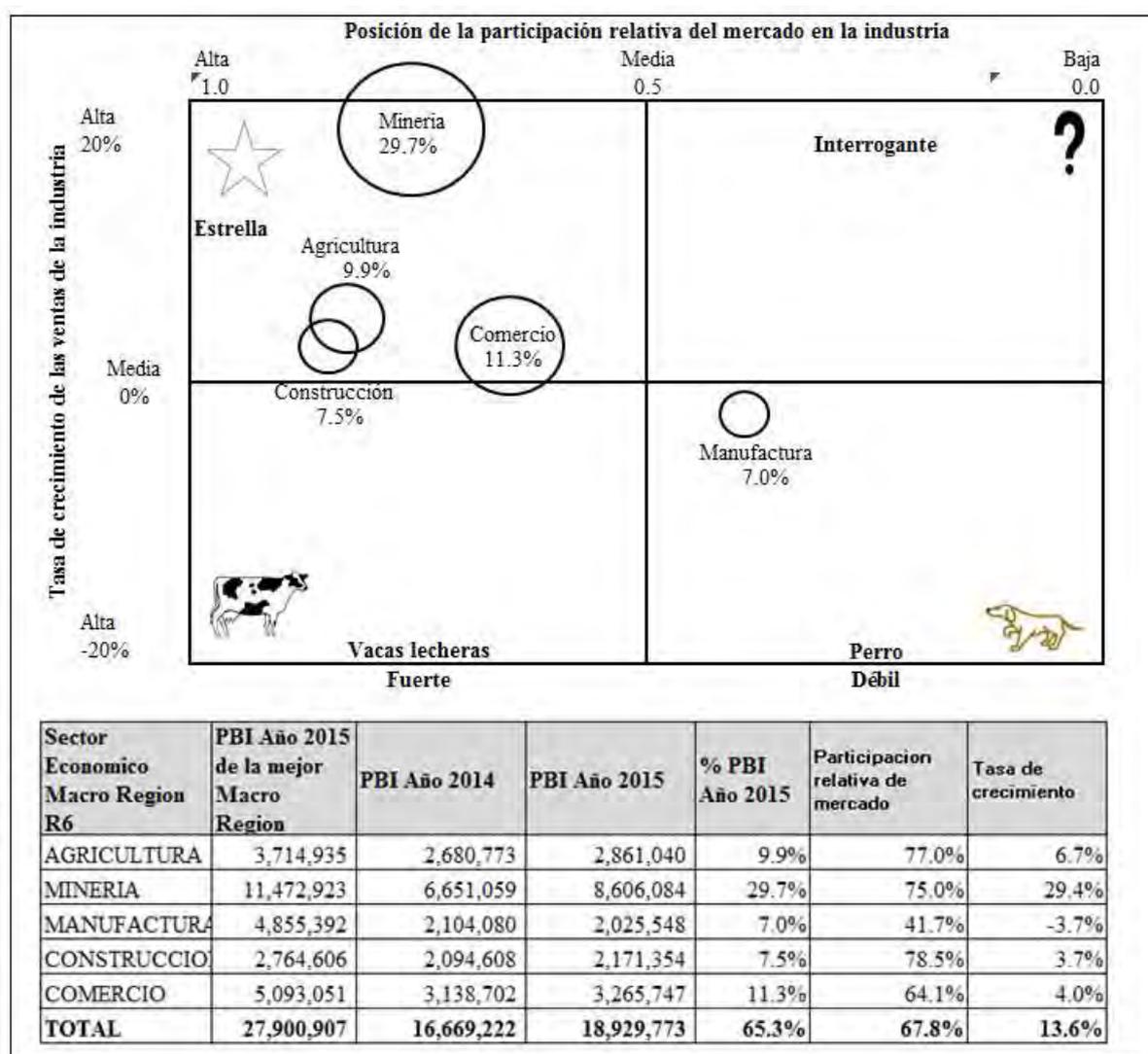


Figura 16. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo a los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI, en la Figura 17 se obtiene que la Macro Región R6 se encuentra situada en el cuadrante V o región 2, donde se recomienda el uso de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, además de desarrollarse selectivamente para mejorar.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Dada la matriz MGE y evaluando la situación de la Macro Región en la Figura 18, esta se encuentra en el cuadrante II, inmerso en un mercado de rápido crecimiento en recuperación, por otro lado su posición competitiva en el mercado es ligeramente débil comparándolo actualmente con las otras macro regiones. Las propuestas para este cuadrante son: seguir estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal entre otras.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz representada se unifica los resultados obtenidos en las matrices anteriores como MFODA, MPEYEA, BCG, MIE, y MGE. Para las 20 estrategias planteadas, se está tomando el criterio de retener las estrategias con puntajes iguales o mayores a 3 (ver Tabla 20).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico muestra 14 de las 20 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. 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 de la Macro Región R6 reduciendo sus debilidades (ver Tabla 21).

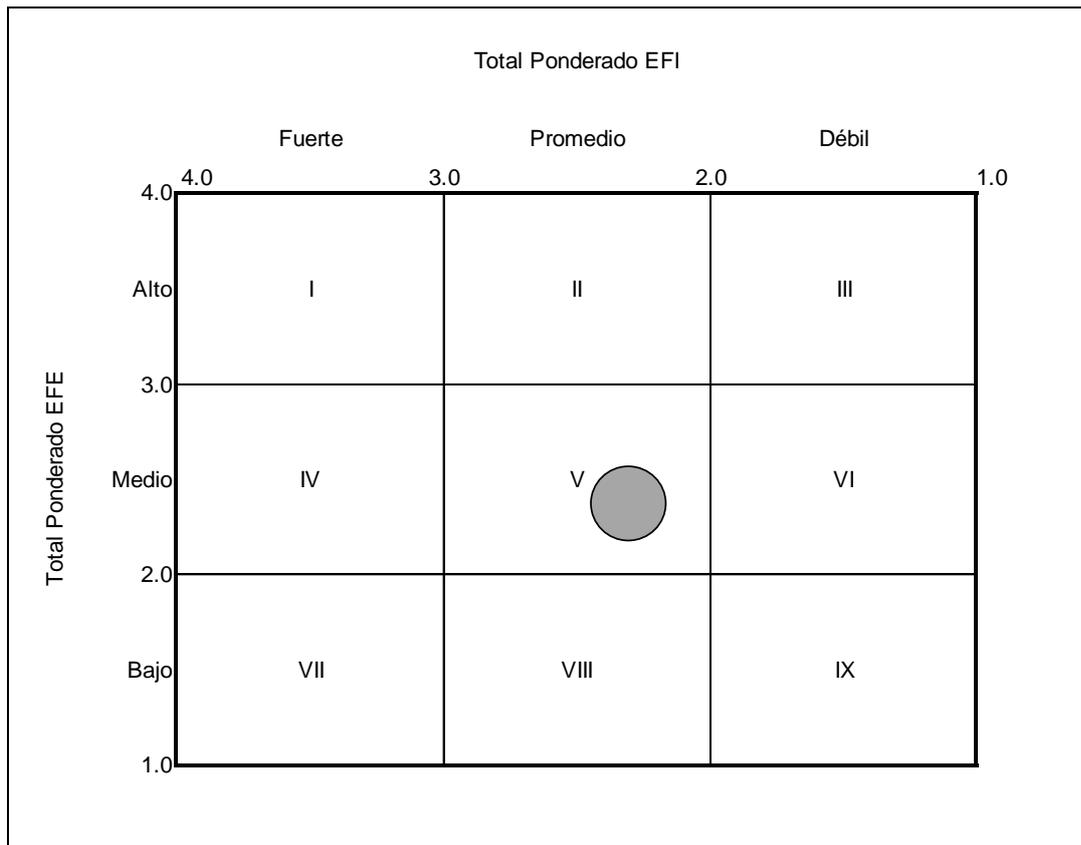


Figura 17. Matriz Interna Externa (MIE)

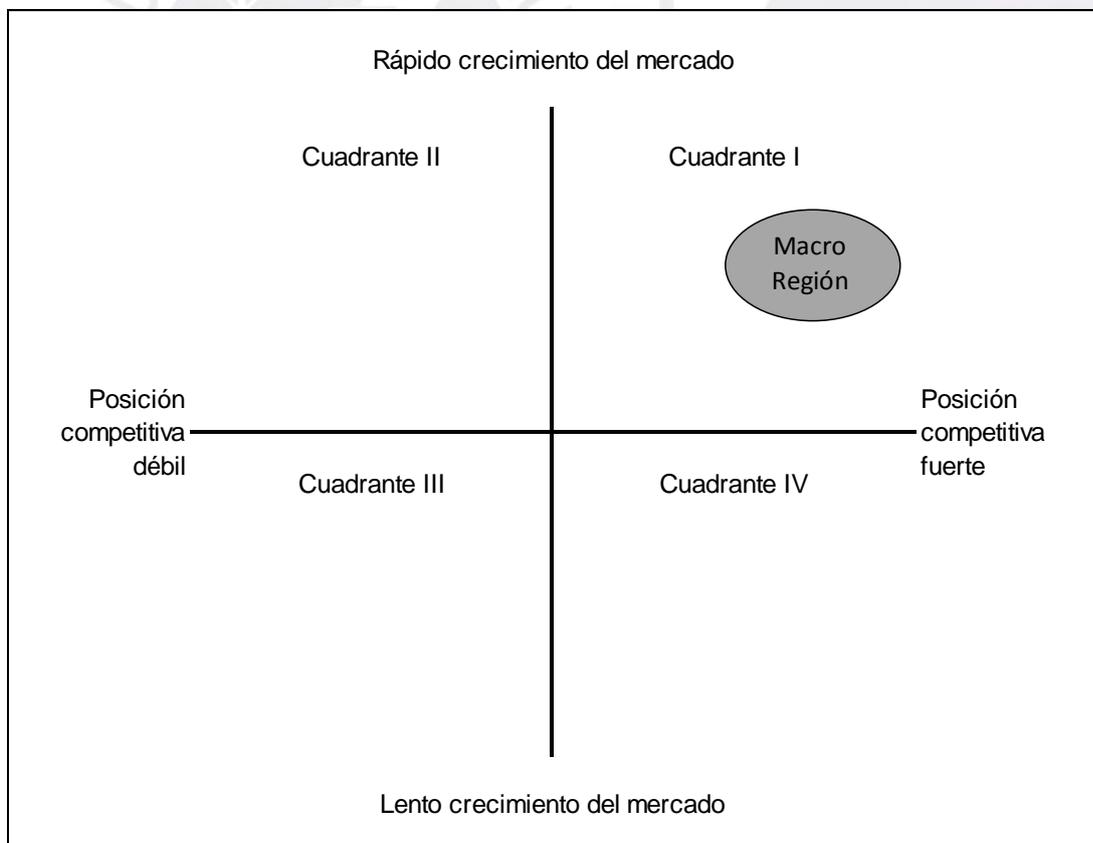


Figura 18. Matriz de la gran estrategia (MGE)

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz de Rumelt nos va permitir medir cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, al mostrar respuestas adaptativas al entorno externo 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 Macro Región R6; y (d) factibilidad, al no originar sobrecosto 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.

Se han evaluado un total de nueve estrategias, tomando como base a los cuatro criterios descritos en el párrafo anterior. Los resultados indican que todas las iniciativas evaluadas para la Macro Región R6 cumplen con dichos criterios, siendo consistentes, consonantes, factibles y que otorgan ventaja, por lo que se recomienda su implementación (ver Tabla 22).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Una vez completada la Matriz de Rumelt se procede a evaluar las estrategias a través de su valor ético, es decir se verifica si las estrategias escogidas cumplen con respetar los derechos generales de las personas, si buscan justicia y son claras y si sus fines son utilitarios para alcanzar el beneficio de la mayoría (ver Tabla 23).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las nueve estrategias retenidas se revisaron a través de las matrices de Rumelt y Ética. El primer grupo de estrategias de contingencias son las que se descartaron en la matriz MCPE y el segundo grupo las que se descartaron de la matriz MDE (ver Tabla 24).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz ayuda a determinar la relación existente entre las estrategias retenidas y

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°	Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas	Matrices					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO2	Crear destinos eco turísticos y posicionar la imagen de las zonas turísticas que tiene la macro región	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO3	Desarrollar alianzas estratégicas con el apoyo del gobierno para cultivar productos orgánicos/exóticos exportables	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con empresarios para dar valor agregado a los productos agrícolas	Alianza estratégica	X	X	X			3
FO5	Crear nuevas rutas de comercio interregional	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO6	Implementar zonas industriales para la industrialización de materias primas	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
FA1	Crear sistemas de defensa contra las amenazas causadas por fenómenos climáticos.	Integración horizontal	X		X			2
FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco	Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA3	Supervisar el cumplimiento de los mecanismos de participación ciudadana para los proyectos de inversión	Integración vertical hacia adelante	X	X				2
FA4	Desarrollar alianzas estratégicas con los gobiernos locales de Huancayo, Huánuco, Cerro de Pasco y Pucallpa para reducir la inseguridad ciudadana	Alianza estratégica	X	X	X			3
FA5	Implementar alianzas con instituciones educativas para la capacitación técnica de la población	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
DO1	Crear mecanismos para luchar contra la corrupción dentro del gobierno regional	Integración horizontal	X		X			2
DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.	Penetración de mercados	X		X	X	X	4
DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.	Alianza estratégica	X	X	X			3
DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DO6	Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo	Alianza estratégica	X	X	X			3
DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.	Intensiva, Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región	Diversificación concéntrica.	X	X			X	3
DA3	Implementar sistemas de vigilancia en zonas de alto índice de delincuencia	Integración horizontal	X		X			2

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Estrategias específicas retenidas																												
		FO1		FO3		FO2		FA2		FO5		FA4		FO4		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DA1		DA2		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																														
1	Economía nacional en crecimiento y estabilidad económica y política	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2	Incremento de la atractividad del Perú como destino turístico y ecoturístico.	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
3	Demanda creciente de productos peruanos agrícolas/orgánicos/exóticos	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
4	Mayor acceso a créditos bancarios para productores y empresarios.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
5	Tratado de libre comercio con diversos países/apertura de nuevos mercados	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
6	Infraestructura vial que conecta al territorio a nivel nacional.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
7	Alta demanda internacional de minerales	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Amenazas																														
1	Fenómenos climatológicos adversos e impredecibles	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
2	Altos estándares de calidad internacionales para exportación de productos	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
3	Rechazo de la población a nuevos proyectos mineros/conflictos sociales	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
4	Preferencia del turista por otras zonas del país de mayor difusión o conocidas internacionalmente	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24
5	Alta tasa de delincuencia del Perú a nivel de Latinoamérica	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
6	Imagen deteriorada del Perú como país exportador.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
7	Presencia del terrorismo y narcotráfico en el VRAEM	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07

Fortalezas																														
1	Reglas claras acerca de procedimientos (Texto único de procedimientos administrativos/Mecanismos de participación ciudadana).	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
2	Primer productor de diversos productos agrícolas y minerales en el Perú.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27
3	Ubicación geocéntrica en el ámbito nacional, unificada por diversas carreteras regionales y locales.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4	Gran biodiversidad, existencia de áreas naturales protegidas y zonas de reservas por explotar.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24
5	Forma parte del corredor vial Lima-Pucallpa-Brasil.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
6	Cuenta con atractivos turísticos naturales y culturales.	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Debilidades																														
1	Corrupción dentro de las instituciones públicas.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
2	Dependencia de la carretera central.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
3	Producción no estandarizada ni normalizada.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4	Incremento de la informalidad de las actividades económicas/Presencia de minería ilegal	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5	Bajo acceso a la educación escolar inicial	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14
6	Bajo desarrollo de atractivos turísticos	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
7	Cobertura de acceso a internet por debajo del promedio nacional	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
8	Limitada formación de cadenas productivas y clústeres.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9	Limitado conocimiento tecnológico y empresarial en el sector agropecuario	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
10	Baja tasa de culminación de estudios secundarios	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Total		2.00		5.19		3.59		4.28		5.01		4.28		4.91		3.43		5.13		5.09		5.32		5.02		5.05		5.01		5.19

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR)

		Matriz				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco	Si	Si	Si	Si	Si
DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí

Tabla 23

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	FO1	FA2	DO2	DO3	DO4	DO5	DO6	DA1	DA2
Derecho									
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia									
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo									
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E
Se Acepta		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Derechos		Justicia							
P = Promueve		J = Justo							
N = Neutral		N = Neutro							
V = Viola		I = Injusto							

Tabla 24

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático
FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco.
DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.
DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.
DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha
DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas.
DO6	Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo
DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico
DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.
Estrategias de contingencia	
Primer Grupo	
FO3	Desarrollar alianzas estratégicas con el apoyo del gobierno para cultivar productos orgánicos/exóticos exportables.
FA4	Desarrollar alianzas estratégicas con los gobiernos locales de Huancayo, Huánuco, Cerro de Pasco y Pucallpa para reducir la inseguridad ciudadana
FO2	Crear destinos ecoturísticos y posicionar la imagen de las zonas turísticas que tiene la macro región
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con empresarios para dar valor agregado a los productos agrícolas
FO5	Crear nuevas rutas de comercio interregional
Segundo Grupo	
FO6	Implementar zonas industriales para la industrialización de materias primas
FA5	Implementar alianzas con instituciones educativas para la capacitación técnica de la población.
FA1	Crear sistemas de defensa contra las amenazas causadas por fenómenos climáticos.
FA3	Supervisar el cumplimiento de los mecanismos de participación ciudadana para los proyectos de inversión.
DA3	Implementar sistemas de vigilancia en zonas de alto índice de delincuencia.
DO1	Crear mecanismos para luchar contra la corrupción dentro del gobierno regional.

los OLP. Asimismo, esta matriz ayudará a determinar en qué medida las estrategias retenidas contribuyen con la visión de la región (ver Tabla 25).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz se evalúa cuál podría ser la reacción de los competidores ante las estrategias que la Macro Región R6 decida realizar (ver Tabla 26).

6.13 Conclusiones

En este capítulo se realizó un análisis a través de diversas matrices para la generación de estrategias relacionadas al plan de la Macro Región R6. En este análisis se identificaron las estrategias principales que llevarán a lograr los objetivos de largo plazo. Las estrategias retenidas son las que se dirigen mejor al cumplimiento de dichos objetivos, sin embargo de ser necesario también se podrán reevaluar las estrategias de contingencia, tanto del primer como del segundo grupo. En este análisis también se consideró las posibles acciones que tomarían los competidores para hacerle frente a las estrategias y a los resultados de estas para poder estar preparados para las contrarrestar aquellas acciones que no permitan lograr los objetivos del plan y aprovechar aquellas que los beneficien.

Tabla 25

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	Intereses Regionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Aumento del Producto Bruto Interno del sector agricultura	En el 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 820 millones.	En el 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región R6 será de US\$ 2,304 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 1,151 millones.	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará la tasa de asistencia escolar inicial y primaria y secundaria al 90 % y 89% respectivamente.	Para el 2027 la Macro Región R6 reducirá la tasa de analfabetismo al 5%. Al 2014 se tenía una tasa de analfabetismo de 8.1%.	Para el 2027 la Macro Región R6 alcanzará una tasa de población con secundaria a más de 60%. Al 2016 la tasa de población con secundaria más era de 48.3%.	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el porcentaje de rendimiento en lectura y matemática al 32% y 19% respectivamente. Al 2016 el rendimiento en lectura y matemática era 24.8% y 14.5%.	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el número de colegios con acceso a Internet a 45%. Al 2016 se tenía 24.1% de colegios con acceso a internet.
2	Aumento del Producto Bruto Interno del sector comercio y turismo							
3	Incremento de la asistencia escolar inicial, primaria y secundaria							
4	Reducción del analfabetismo							
5	Incremento de la población con secundaria a más							
6	Incremento del rendimiento en lectura y matemática							
7	Incremento de colegios con acceso a internet							
Estrategias específicas								
FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático	X	X					
FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco			X	X	X	X	
DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.	X	X					
DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.	X	X					
DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha		X					
DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas.			X	X	X	X	X
DO6	Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo			X	X	X	X	X
DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.	X	X					
DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.		X					



Tabla 26

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores		
		Macro Región R5 (Lima Metropolitana, Callao y Lima Provincias)	Macro Región R9 (Arequipa)	Macro región R10 (Tacna, Moquegua, Puno)
FO1	Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático	Intereses comunes, desarrollar alianzas interregionales	Intereses comunes, desarrollar alianzas interregionales	Intereses comunes, desarrollar alianzas interregionales
FA2	Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco	Intereses comunes	Intereses comunes	Intereses comunes
DO2	Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.	Desarrollar alianzas interregionales	Desarrollar alianzas interregionales	Desarrollar alianzas interregionales
DO3	Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.	Desarrollar alianzas interregionales	Desarrollar alianzas interregionales	Desarrollar alianzas interregionales
DO4	Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha	Indiferente	Realizar la misma estrategia	Indiferente
DO5	Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas.	Indiferente	Desarrollar alianzas interregionales	Indiferente
DO6	Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo	Intereses comunes	Intereses comunes	Intereses comunes
DA1	Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.	Indiferente	Intereses comunes	Indiferente
DA2	Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.	Indiferente	Realizar la misma estrategia	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos deben ser claros y verificables de manera que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento. Esto hará posible el cumplimiento de la visión para la Macro Región R6 (ver Tabla 27).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Son los que permitirán ejecutar las estrategias, basado en objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015).

- Recursos financieros: Presupuesto estatal anual asignado para la Macro Región R6. Según el MEF (2016c), reportado en el Portal de Consulta de Ejecución del Gasto Público, en el 2016 se asignó 2,432 millones de soles equivalente al 12.6% del total asignado a los gobiernos regionales. Este presupuesto asignado se destina para diferentes sectores siendo el sector educación y salud los que mayor presupuesto reciben con 1,225 y 577 millones de soles, representando el 50.4% y 23.7% respectivamente. Si bien es cierto que ambos sectores reciben la mayor cantidad de presupuesto, el mayor porcentaje se destinan para pago de pensiones y obligaciones sociales, solo aproximadamente un 10% se gasta en adquisición de bienes y servicios. Estatal anual asignado por Región.
- Recursos físicos: Activos asignados al Gobierno de la Macro Región R6.
- Recursos humanos: Personal asignado al Gobierno de la Macro Región R6 y contratistas
- Recursos tecnológicos: Programas, sistemas de conexión a la red, acceso a bases de datos, acceso a información e investigaciones actualizadas y conocimientos y experiencia del personal asignado a la Macro Región R6.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas limitan las acciones gerenciales de acuerdo a los valores y código de ética enunciado en el capítulo II. Por medio de ellas se posibilita diseñar el camino a seguir por las estrategias para lograr la visión. (D'Alessio, 2015). Las políticas para las estrategias analizadas y retenidas en el capítulo VI son las siguientes:

Estrategia FO1: Introducir productos agrícolas como el café y cacao al mercado asiático.

- Fomentar la inversión privada para la exportación de productos agrícolas.
- Tener participación activa en las ferias agrícolas internacionales.
- Realizar actividades promocionales para los productos de agro exportación de la región.
- Incentivar el uso adecuado de los suelos de cultivo.

Estrategia FA2: Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco.

- Trabajar con asociaciones de madres de familia, obstetras y médicos para la capacitación en prevención de la desnutrición.
- Vigilancia permanente a las madres gestantes, niños recién nacidos e infantes hasta los 5 años.
- Asegurar el abastecimiento de vacunas en las postas de toda la región.

Estrategia DO2: Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.

- Promover la formalización mediante procesos administrativos claros, transparentes y rápidos.

Tabla 27
Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo		Recursos	
OLP1	En el 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 820 millones	OCP 1.1	El 2020 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 997 millones.	Financieros	Presupuesto regional
				Humanos	Personal capacitado
				Físicos	Áreas y equipos administrativos
				Tecnológicos	Equipos en línea, base de datos
		OCP 1.2	El 2024 el PBI del sector agricultura la Macro Región R6 será de US\$ 1,065 millones.	Financieros	Presupuesto regional
				Humanos	Personal capacitado
		Físicos	Áreas y equipos administrativos		
		Tecnológicos	Equipos en línea, base de datos		
OCP 1.3	El 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones	Financieros	Presupuesto regional		
		Humanos	Personal capacitado		
		Físicos	Áreas y equipos administrativos		
		Tecnológicos	Equipos en línea, base de datos		
OCP 1.4	El 2020 la productividad del cultivo de productos agrícolas será de 7,000 Kg./Ha, siendo el actual de 6,400 Kg./Ha	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos		
		Humanos	Técnicos de alto nivel		
		Físicos	Equipos para movimiento de tierras		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		
OCP 1.5	El 2025 las exportaciones de café y cacao serán de US\$ 87 millones.	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos		
		Humanos	Técnicos de alto nivel		
		Físicos	Equipos para movimiento de tierras		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		
OCP 1.6	Se reemplazará el cultivo de la hoja de coca por cultivos de productos agrícolas exportables en 700 ha. para el 2022 y 1400 ha. para el 2027.	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos		
		Humanos	Técnicos de alto nivel		
		Físicos	Equipos para movimiento de tierras		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		
OLP2	En el 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región R6 será de US\$ 2,304 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 1,151 millones.	OCP 2.1	El 2020 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 1,618 millones.	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos
				Humanos	Técnicos de alto nivel
				Físicos	Equipos para movimiento de tierras
				Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión
		OCP 2.2	El 2024 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro región será de US\$ 1,980 millones	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos
				Humanos	Técnicos de alto nivel
		Físicos	Equipos para movimiento de tierras		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		
OCP 2.3	El 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 2,304 millones.	Financieros	Presupuesto para capacitación en procesos productivos		
		Humanos	Técnicos de alto nivel		
		Físicos	Equipos para movimiento de tierras		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		
OCP 2.4	El 2022 el número de turistas visitantes a la Macro Región R6 será de 350,000 personas, actualmente es de 252 mil personas. Lo cual representa un aporte de US\$ 56 millones.	Financieros	Presupuesto para marketing turístico		
		Humanos	Personal técnico turístico calificado		
		Físicos	Infraestructura turística		
		Tecnológicos	Asociación con canales de radio y televisión		
OCP 2.5	Se mejorará la calidad de 6 sitios turísticos al año (servicios e infraestructura), actualmente existen 154 sitios turísticos de los cuales 52 se encuentran en situación de precariedad y 6 de explotación potencial.	Financieros	Presupuesto para turismo		
		Humanos	Personal técnico turístico calificado		
		Físicos	Infraestructura turística		
		Tecnológicos	Asociación con canales de radio y televisión		
OCP 2.6	Para el 2025 se creará una zona franca industrial de productos agrícolas con la participación de asociaciones de productores, transportistas, distribuidores y comercializadores.	Financieros	Presupuesto para capacitación comercial		
		Humanos	Asociación de empresarios de cadena de producción		
		Físicos	Equipos en línea, bases de datos		
		Tecnológicos	Ampliación de los sistemas de conexión		

OLP3	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará la tasa de asistencia escolar inicial y primaria y secundaria al 90 % y 89% respectivamente. Al 2016 la tasa de asistencia escolar inicial fue de 83.1% y la tasa de asistencia escolar primaria y secundaria fue de 84.8%.	OCP 3.1	Del 2018 al 2027 se incrementará el gasto público por alumno de nivel inicial en 8% anual. Al 2016 es de US\$966.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Materiales administrativos Sistemas de conexión
		OCP 3.2	Para el 2024 el 100% de la población en pobreza y extrema pobreza tendrá acceso al SIS (Actualmente solo el 65% de dicha población tiene acceso al SIS)	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos médicos Ampliación de los sistemas de conexión
		OCP 3.3	Al 2025 se incrementará la cobertura de centros educativos de nivel inicial en 12%. Al 2016 hay 6,376 colegios que brindan educación inicial.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Infraestructura Sistemas de conexión
		OCP 3.4	Al 2027 se logrará que el 100% de los colegios de educación inicial cuenten, por lo menos, con un profesor por salón. Actualmente 27% de los colegios de nivel inicial no cuentan con profesor de nivel inicial.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Materiales educativos Sistemas de conexión
		OCP 3.5	Se realizarán cuatro campañas de vacunación escolar al año, dirigidas al 100% de niños en edad escolar inicial (6376 colegios) (40 campañas en total, 160 colegios en cada campaña)	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesores calificados Equipos médicos Ampliación de los sistemas de conexión
OLP4	Para el 2027 la Macro Región R6 reducirá la tasa de analfabetismo al 5%. Al 2014 se tenía una tasa de analfabetismo de 8.1%.	OCP 4.1	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes más culminen sus estudios escolares.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos y educativos Sistemas de conexión
		OCP 4.2	Del 2018 al 2027 se capacitarán a 500 profesores al año en nivel inicial y primario.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos y educativos Sistemas de conexión
		OCP 4.3	Se logrará que 1,000 niños de extrema pobreza anualmente culminen su educación básica mediante becas cubiertas al 100% por convenios con fundaciones nacionales y extranjeras.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos y educativos Sistemas de conexión
OLP5	Para el 2027 la Macro Región R6 alcanzará una tasa de población con secundaria a más de 60%. Al 2016 la tasa de población con secundaria más era de 48.3%.	OCP 5.1	Para el 2019 se implementará cursos técnicos como parte de malla curricular de los años cuarto y quinto de secundaria, acorde a las actividades productivas del entorno.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos y educativos Sistemas de conexión
		OCP 5.2	Del 2018 al 2027 se otorgarán 300 becas de forma anual para los primeros puestos que egresen de los colegios y puedan seguir sus estudios universitarios en universidades del extranjero.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos educativos Sistemas de conexión
		OCP 5.3	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 500 adultos culminen sus estudios escolares truncos.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos y educativos Sistemas de conexión

OLP6	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el porcentaje de rendimiento en lectura y matemática al 32% y 19% respectivamente. Al 2016 el rendimiento en lectura y matemática era 24.8% y 14.5% respectivamente.	OCP 6.1	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 6 y 7 años logren leer sin silabar, comprender textos de tipografía diversa, identificar la idea principal del texto, sepan las cuatro operaciones básicas.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos de computo Sistemas de información
		OCP 6.2	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 8 y 9 años logren usar correctamente el diccionario, realizar lectura silenciosa, muestre interés en las actividades relacionadas a la lectura y matemática, sepan las cuatro operaciones básicas en forma correcta, realizar operaciones lógicas, operaciones de primer grado con una incógnita.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos de computo Sistemas de información
		OCP 6.3	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 10 y 12 años logren leer sin silabear, leer periódicos completos e interpretar personalmente los textos, resumir, ampliar y exponer textos, realizar lectura expresiva, ampliación de vocabulario, resolver operaciones de exponentes, polinomios, inecuaciones de primer y segundo grado, ecuaciones de primer grado con dos incógnitas.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos de computo Sistemas de información
OLP7	Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el número de colegios con acceso a Internet a 45%. Al 2016 se tenía 24.1% de colegios con acceso a internet.	OCP 7.1	A partir del 2018 se ejecutará proyectos regionales de telecomunicaciones a través de la inversión privada para instalación de red de fibra óptica para extender la cobertura de internet principalmente en las 11 provincias con habitantes entre 50,000 y 100,000.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Técnicos calificados Material administrativo Sistemas de conexión
		OCP 7.2	Para el 2020 se tendrá un convenio con una empresa de telefonía y datos para implementación de tecnología de banda ancha en los colegios de la macro región como parte de sus compromisos de responsabilidad social.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos Sistemas de conexión
		OCP 7.3	A partir del 2020 destinar 3% del presupuesto en educación para mejoramiento infraestructura informática de colegios	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Funcionarios Equipos administrativos Equipos de computo
		OCP 7.4	Para el 2022 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 1,500 colegios llegando a un 35% de cobertura.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Técnicos calificados Equipos administrativos Sistemas de conexión
		OCP 7.5	Para el 2025 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 40% de cobertura.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos Sistemas de conexión
		OCP 7.6	Para el 2027 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 45% de cobertura.	Financieros Humanos Físicos Tecnológicos	Presupuesto regional Profesionales calificados Equipos administrativos Sistemas de conexión

- Brindar asesoría desde la oficina regional en trámites de formalización.
- Incentivar la competencia justa dentro de cada actividad económica.

Estrategia DO3: Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.

- Hacer alianzas con centros de investigación agropecuaria.
- Mantener una comunicación fluida con los ministerios involucrados.
- Dar facilidades para inicio de la pequeña industria.
- Promover la exportación de productos manufacturados.

Estrategia DO4: Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha.

- Buscar la inversión privada tanto nacional como internacional para la implementación de centros de investigación y conservación de biodiversidad.
- Promover programas internos de conservación en alianza con universidades y centros de investigación del país.
- Promover el ecoturismo como producto bandera de la región.

Estrategia DO5: Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas.

- Incrementar el gasto público en infraestructura educativa.
- Trabajar en la capacitación de profesores de educación inicial.
- Empadronamiento y registro de niños y monitoreo de asistencia escolar.

Estrategia DO6: Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo.

- Incentivar el uso de tecnologías nuevas en los programas de educación.
- Asegurar el acceso a la educación para todos los adultos fuera de edad escolar.

Estrategia DA1: Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.

- Incentivar el cultivo de productos alternativos a la hoja de coca mediante subsidios y alianzas para su comercialización.
- Asegurar capacitación técnica-agrícola para aquellos agricultores que deseen cultivar productos alternativos.
- Establecer límites de tiempo para la migración hacia agricultura sostenible por parte de los agricultores de hoja de coca.
- Mantener información accesible acerca de alternativas de cultivos exportables y potenciales clientes en el mundo.

Estrategia DA2: Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.

- Facilitar el turismo interregional como forma de mejorar la promoción “boca a boca”.
- Fortalecer a los gobiernos locales en temas de seguridad ciudadana y trato hacia los turistas.
- Incentivar la formalización de los negocios hoteleros y restaurantes en la región.
- Mantener una comunicación fluida con las diferentes instituciones del estado dedicadas a promover el turismo.
- Mejoramiento de la infraestructura turística por medio de la inversión privada.

7.4 Estructura de la Organización

Se ha planteado una estructura similar a la estructura actual de todas las regiones teniendo en cuenta que en este caso se debe tener una macro región integrada por lo que un solo presidente regional con apoyo de una gerencia regional deberá abarcar funciones en las cuatro regiones que la componen. (ver Figura 19).

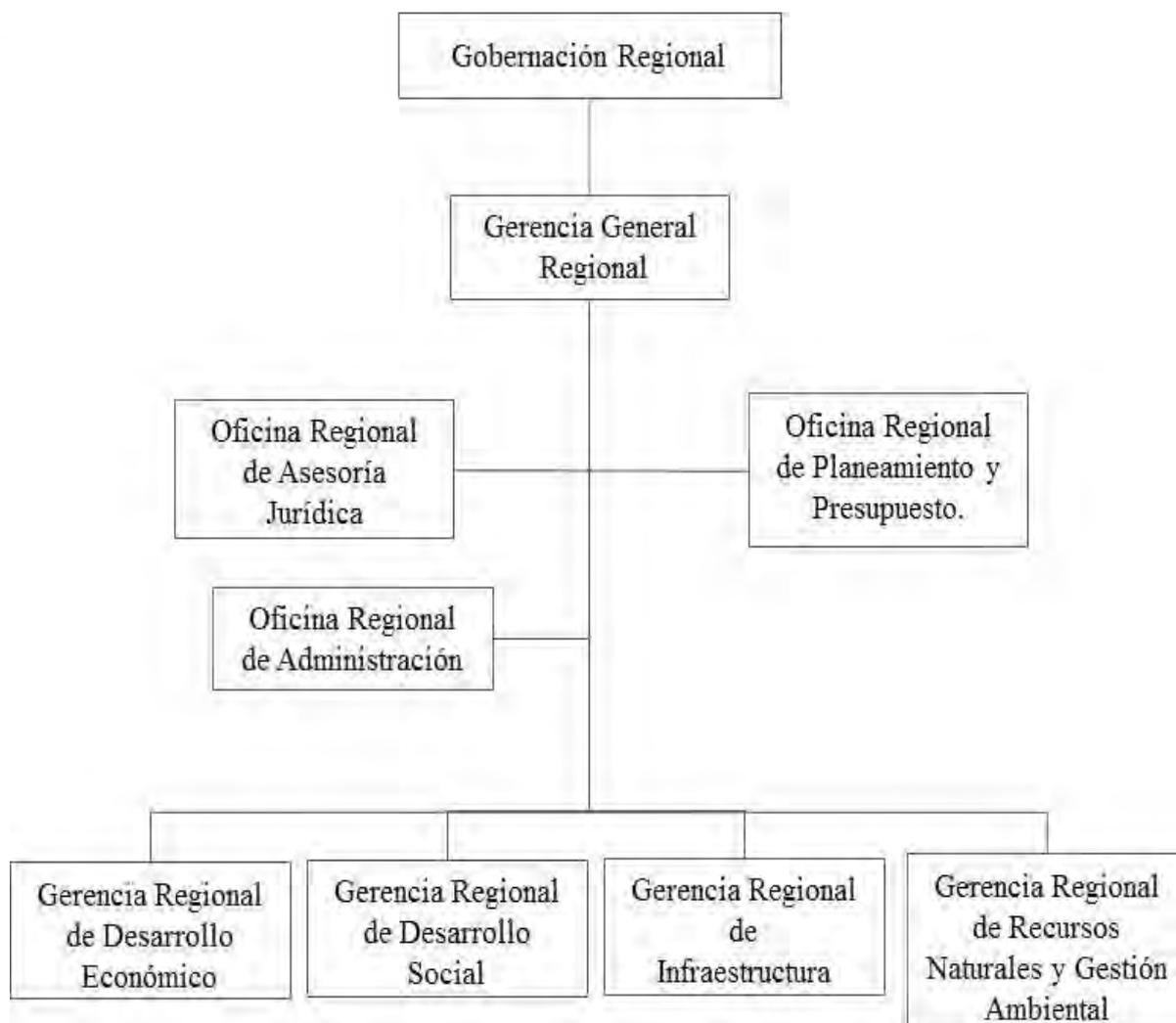


Figura 19. Organigrama de la Macro Región R6
Adaptado de Directorio según Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco
(<http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/drsorggrh.php>).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la Macro Región R6 se debe implementar sus estrategias considerando la importancia de preservar el medio ambiente y la ecología de una manera responsable. La responsabilidad medio ambiental se ha vuelto parte importante de la visión de la Macro Región por lo que el desarrollo de las estrategias debe ir de la mano con ello. Para llevar a cabo las actividades comerciales en toda la Macro Región R6 se debe generar consciencia por parte de los habitantes acerca de la importancia de conservar la biodiversidad y las fuentes físicas de vida, pero más aún se debe tener un medio de control para conservarlos, tanto en las actividades productivas como en las comercializadoras y servicios.

Los pobladores y su entorno han venido siendo afectados por los elevados niveles de contaminación que generan las empresas mineras formales, informales e ilegales en la Macro Región. A pesar que parte de estos niveles de contaminación han bajado significativamente por la implementación de algunos proyectos de adecuación ambiental promovidos por los sectores competentes y orientados a las mineras formales; las mineras informales y la minería ilegal sigue disminuyendo los índices de calidad ambiental y deja pasivos difíciles de tratar por el Estado. También se deben realizar proyectos socio-ambientales para los pueblos alejados de las ciudades de la Macro Región, ya que la mayoría sufre de necesidades básicas insatisfechas, como un deficiente sistema de salud y un inexistente sistema sanitario.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Lo favorable y clave para mejorar el recurso humano de la Macro Región R6 es darle la debida importancia y apoyo a la educación en todos los niveles, para el desarrollo profesional de los habitantes, así como también capacitar a los emprendedores que buscan fortalecer y mejorar el turismo y la producción de la Macro Región.

La motivación tiene que darse desde el inicio de la educación del infante para que de esta manera reditúen a los estudiantes a tener una mayor permanencia educativa hasta ser profesionales, logrando fortalecer sus destrezas y poder así cumplir con los objetivos de corto y largo plazo trazados por la Macro Región R6.

La educación en la Macro Región R6 tiene baja calidad debido a la falta de instituciones de buen nivel, ya que la mayoría de estas instituciones educativas de prestigio se encuentra en la capital, por lo que las autoridades deben promover y realizar convenios con empresas privadas que apoyen en el desarrollo profesional de los habitantes, de su salud, infraestructura vial y el desarrollo de sus centros turísticos, al igual que brindarle los medios que incentiven a que sus profesionales se queden y no vayan a otras ciudades a aplicar sus conocimientos.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio es importante en toda organización que desea buscar una diferenciación, en este caso, la Macro Región R6 deberá vencer la resistencia al cambio para ello tendrá que alinear algunos agentes de cambio, como son en el tema de la educación y comunicación, para ello se tiene que sensibilizar el cambio a través de capacitaciones y una adecuada comunicación con todos los colaboradores y ganarse la confianza mutua y la credibilidad. La participación es muy importante en la sensibilización de las personas y tienen que involucrarse desde el principio, así habrá menos resistencia al cambio ya que entenderán que el cambio será algo bueno para la Macro Región. La facilitación y el apoyo es muy importante ya que la ansiedad de las personas disminuyen cuando empiezan a ver beneficios inmediatos, la negociación también es una parte clave de un agente de cambio ya que con ello se va disminuir la resistencia al cambio y por el contrario se va dar valor al cambio que la organización espera sea importante porque permitirá ser más competitivos, con gente comprometida en una mejora constante.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el logro paulatino de los objetivos de corto plazo. Algunos de los OCP's planteados servirán para medir la brecha entre el estado actualizado del OLP's y su inicio, y otros han sido planteados como actividades que tendrán repercusión directa e indirecta en sus OLP'S. En todo caso, la consecución de los OCP's indicará si las estrategias planteadas son las adecuadas o si se tienen que utilizar las estrategias de contingencia, o en el peor de los casos, ser replanteadas oportunamente para conseguir el logro de los OLP's.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar los resultados estratégicos de la Macro Región se toman en consideración cuatro perspectivas, comenzando por la evaluación del aprendizaje interno de la Macro Región, definida por la pregunta ¿Cómo debe la Macro Región aprender y mejorar para el logro de la visión?, luego la perspectiva de los procesos internos con preguntas: ¿Cómo se va a satisfacer a los clientes? ¿En qué procesos se tiene que mejorar para lograrlo? Sigue la perspectiva del cliente, es decir ¿Cómo se debe identificar a los clientes? y por último la perspectiva financiera ¿Cómo se ve a los accionistas? Cada una de dichas perspectivas tiene algunas medidas típicas con las que se puede evaluar la consecución de los objetivos (Kaplan & Norton, 2009). Se muestra el Tablero de Control Integrado enfocado en las cuatro perspectivas estratégicas.

8.1.1 Aprendizaje interno

En el caso de la Macro Región R6 se debe responder la pregunta ¿qué puede hacer el gobierno regional para seguir mejorando? Medir a la Macro Región en términos del logro de su visión, de aumento de la calidad de vida de la población, de su productividad, competitividad y efectividad, mejoramiento de su infraestructura y de mejora de servicios básicos, todo ello va permitir que la macro región logre mejorar su calidad de vida en base al aprendizaje y vivencias.

8.1.2 Procesos

En el caso de mejoramiento de los procesos, se debe medir a la Macro Región en función de los procesos productivos que se desarrollan dentro de la región, es decir la eficiencia en la producción agrícola, en los procesos de marketing para promocionar el turismo y el ecoturismo y en general en los procesos de gestión burocrática para la aprobación de proyectos de inversión.

8.1.3 Clientes

Se debe identificar la población vulnerable a ser servida con los proyectos de inversión, es decir el público objetivo y los grupos de interés dentro de cada proyecto de inversión. Pueden estar los productores agrícolas, los niños en edad escolar, el grupo en extrema pobreza, los agricultores de la hoja de coca, las compañías de turismo, etc.

8.1.4 Financiera

Una de las medidas típicas para evaluar las estrategias según la perspectiva financiera es el retorno sobre la inversión, sin embargo en el caso de la Macro Región se debe medir en base al PBI generado por cada una de las actividades de producción, la generación de empleo en los proyectos de inversión, la generación de ingresos como resultado de la infraestructura vial, ingreso por empleado, en general la mejora de la calidad de vida económica de la población.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 28 se muestra el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

8.3 Conclusiones

El seguimiento estratégico es un proceso que ayudará a tomar decisiones que serán significativas, duraderas y muy importantes porque permitirá ver el bienestar de la organización y alertar sobre los problemas actuales o potenciales antes de que lleguen a ser críticos. El Balanced Scorecard permite enlazar objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, facilitando la evaluación de la gestión estratégica mediante la medición y comparación de los objetivos para identificar algunos procesos que no se estén cumpliendo y detectarlos a tiempo, para buscar mejoras corrigiendo su rumbo y cambiándolo si fuese necesario, analizando sus resultados mediante las cuatro perspectivas estratégicas: clientes contentos, procesos productivos internos, accionistas satisfechos y empleados motivado, con el objetivo final de llegar a cumplir la visión.

Tabla 28

Tablero de Control Integrado

OCP's	Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	El 2020 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 997 millones.	PBI	Dólares
OCP 1.2	El 2024 el PBI del sector agricultura la Macro Región R6 será de US\$ 1,065 millones.	PBI	Dólares
OCP 1.3	El 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones	PBI	Dólares
OCP 1.5	El 2025 las exportaciones de café y cacao serán de US\$ 87 millones.	Toneladas	Dólares
OCP 2.1	El 2020 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 1,618 millones.	PBI	Dólares
OCP 2.2	El 2024 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro región será de US\$ 1,980 millones	PBI	Dólares
OCP 2.3	El 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 2,304 millones.	PBI	Dólares
OCP 2.4	El 2022 el número de turistas visitantes a la Macro Región R6 será de 350,000 personas, actualmente es de 252 mil personas. Lo cual representa US\$ 56 millones.	Número de turistas	Unidades
OCP 2.6	Para el 2025 se creará una zona franca industrial de productos agrícolas con la participación de asociaciones de productores, transportistas, distribuidores y comercializadores.	Número de Zonas francas	Unidades
OCP 7.3	A partir del 2020 destinar 3% del presupuesto en educación para mejoramiento infraestructura informática de colegios	% Presupuesto	Nuevos Soles
Perspectiva del cliente			
OCP 3.1	Del 2018 al 2027 se incrementará el gasto público por alumno de nivel inicial en 8% anual. Al 2016 es de US\$ 966.	% incremento	Dólares
OCP 3.2	Para el 2024 el 100% de la población en pobreza y extrema pobreza tendrá acceso al SIS (Actualmente solo el 65% de dicha población tiene acceso al SIS)	% población	Unidades
OCP 3.4	Al 2027 se logrará que el 100% de los colegios de educación inicial cuenten, por lo menos, con un profesor por salón. Actualmente 27% de los colegios de nivel inicial no cuentan con profesor de nivel inicial.	% de colegios	Unidades
OCP 3.5	Se realizarán cuatro campañas de vacunación escolar al año, dirigidas al 100% de niños en edad escolar inicial (6376 colegios) (40 campañas en total, 160 colegios en cada campaña)	Número de campañas al año	Unidades
OCP 4.1	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes más culminen sus estudios escolares.	Número de estudiantes al año	Unidades
OCP 4.2	Del 2018 al 2027 se capacitarán a 500 profesores al año en nivel inicial y primario.	Número de profesores al año	Unidades
OCP 4.3	Se logrará que 1,000 niños de extrema pobreza anualmente culminen su educación básica mediante becas cubiertas al 100% por convenios con fundaciones nacionales y extranjeras.	Número de niños al año	Unidades
OCP 7.4	Para el 2022 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 1,500 colegios llegando a un 35% de cobertura.	% colegios con acceso a internet	Unidades
OCP 7.5	Para el 2025 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 40% de cobertura.	% colegios con acceso a internet	Unidades
OCP 7.6	Para el 2027 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 45% de cobertura.	% colegios con acceso a internet	Unidades
Perspectiva de los procesos internos			
OCP 1.4	El 2020 la productividad del cultivo de productos agrícolas será de 7,000 Kg./Ha, siendo el actual de 6,400 Kg./Ha	Productividad de áreas de cultivo	Kilogramos/Hectáreas
OCP 1.6	Se reemplazará el cultivo de la hoja de coca por cultivos de productos agrícolas exportables en 700 ha. para el 2022 y 1400 ha. para el 2027.	Áreas de cultivo	Hectáreas
OCP 2.5	Se mejorará la calidad de 6 sitios turísticos al año (servicios e infraestructura), actualmente existen 154 sitios turísticos de los cuales 52 se encuentran en situación de precariedad y 6 de explotación potencial.	Número de sitios turísticos de calidad al año	Unidades
OCP 3.3	Al 2025 se incrementará la cobertura de centros educativos de nivel inicial en 12%. Al 2016 hay 6,376 colegios que brindan educación inicial.	Número de centros educativos	Unidades
OCP 7.1	A partir del 2018 se ejecutará proyectos regionales de telecomunicaciones a través de la inversión privada para instalación de red de fibra óptica para extender la cobertura de internet principalmente en las 11 provincias con habitantes entre 50,000 y 100,000.	Número de proyectos	Unidades
OCP 7.2	Para el 2020 se tendrá un convenio con una empresa de telefonía y datos para implementación de tecnología de banda ancha en los colegios de la macro región como parte de sus compromisos de responsabilidad social.	Número de convenios	Unidades
Perspectiva de aprendizaje			
OCP 5.1	Para el 2019 se implementará cursos técnicos como parte de malla curricular de los años cuarto y quinto de secundaria, acorde a las actividades productivas del entorno.	Número de cursos técnicos	Unidades
OCP 5.2	Del 2018 al 2027 se otorgarán 300 becas de forma anual para los primeros puestos que egresen de los colegios y puedan seguir sus estudios universitarios en universidades del extranjero.	Número de alumnos becados	Unidades
OCP 5.3	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 500 adultos culminen sus estudios escolares truncos.	Número de alumnos con secundaria completa	Unidades
OCP 6.1	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 6 y 7 años logren leer sin silabar, comprender textos de tipográfica diversa, identificar la idea principal del texto, sepan las cuatro operaciones básicas.	% de rendimiento en matemáticas de estudiantes 2° grado primaria	Unidades
OCP 6.2	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 8 y 9 años logren usar correctamente el diccionario, realizar lectura silenciosa, muestre interés en las actividades relacionadas a la lectura y matemática, sepan las cuatro operaciones básicas en forma correcta, realizar operaciones lógicas, operaciones de primer grado con una incógnita.	% de rendimiento en lectura y matemáticas de estudiantes 2° grado primaria	Unidades
OCP 6.3	Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 10 y 12 años logren leer sin silabear, leer periódicos completos e interpretar personalmente los textos, resumir, ampliar y exponer textos, realizar lectura expresiva, ampliación de vocabulario, resolver operaciones de exponentes, polinomios, inecuaciones de primer y segundo grado, ecuaciones de primer grado con dos incógnitas.	% de rendimiento en lectura y matemáticas de estudiantes 2° grado secundaria	Unidades

Capítulo IX: Competitividad de la Macro Región R6

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

En el último Informe de Competitividad Regional [INCORE] (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016) cuyo propósito es la promoción del desarrollo equilibrado y sostenido del país mediante el perfeccionamiento de la economía del mercado interno; se mencionó que las regiones costeras conforman principalmente el tercio superior, por otro lado las regiones dentro del último tercio presentan los mayores niveles de pobreza. Si bien la Macro Región R6 se mantiene en el tercio inferior con el octavo puesto, no se puede dejar de mencionar aspectos relevantes como que el departamento de Pasco, es el que más retrocedió al descender cuatro puestos, mientras que el departamento de Junín es la región más competitiva del conjunto. En la Figura 20 se muestra el cuadro general del Índice de Competitividad de la Macro Regiones del país al 2016.

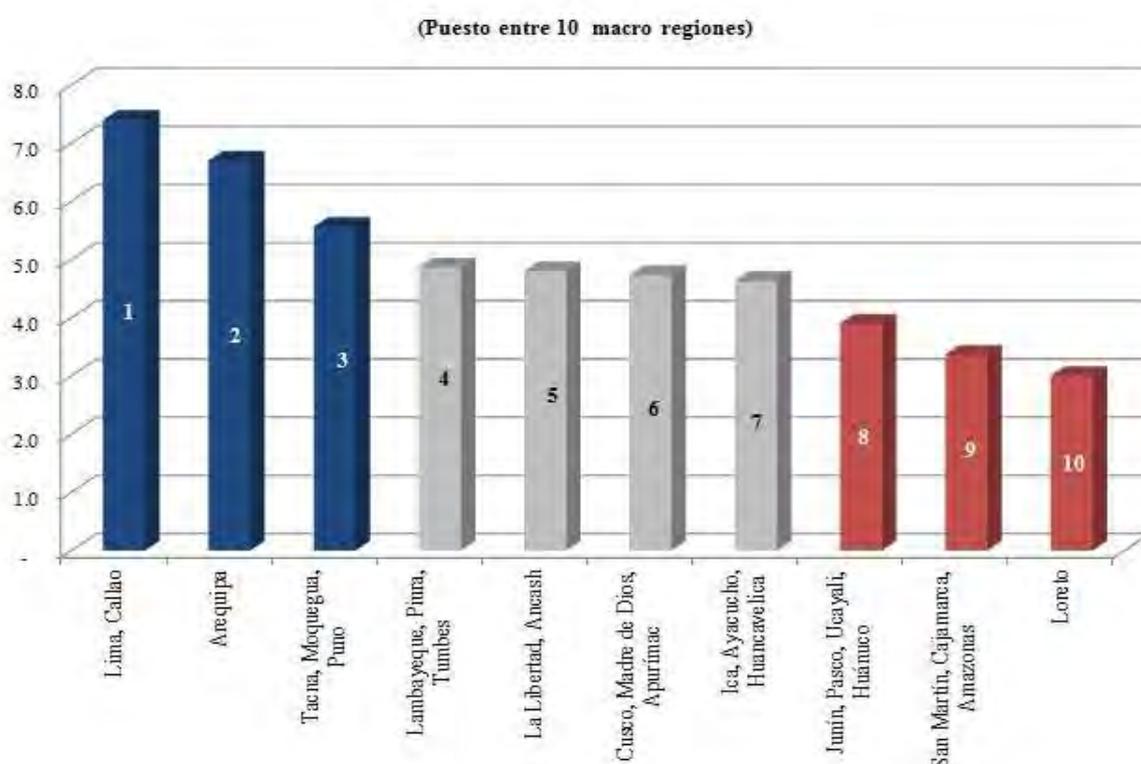


Figura 20. Índice de Competitividad Macro Regiones 2016.

Adaptado de “Índice de competitividad regional –INCORE 2016,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

La Macro Región R5 está conformada por los departamentos de Lima y Arequipa, que ocupan los primeros puestos con un índice de competitividad alrededor de los siete puntos. Por otro lado las macro regiones menos competitivas son las conformadas por los departamentos de la selva, como la R3 conformada por el departamento de Loreto y la R2 conformada por los departamentos de Cajamarca, Amazonas y San Martín con índice de competitividad total alrededor de los tres puntos ubicándose en el último tercio a nivel nacional junto con la Macro Región R6. Para el análisis se utilizó los promedios de cada uno de los seis pilares para la Macro Región R6 (ver Figura 21).

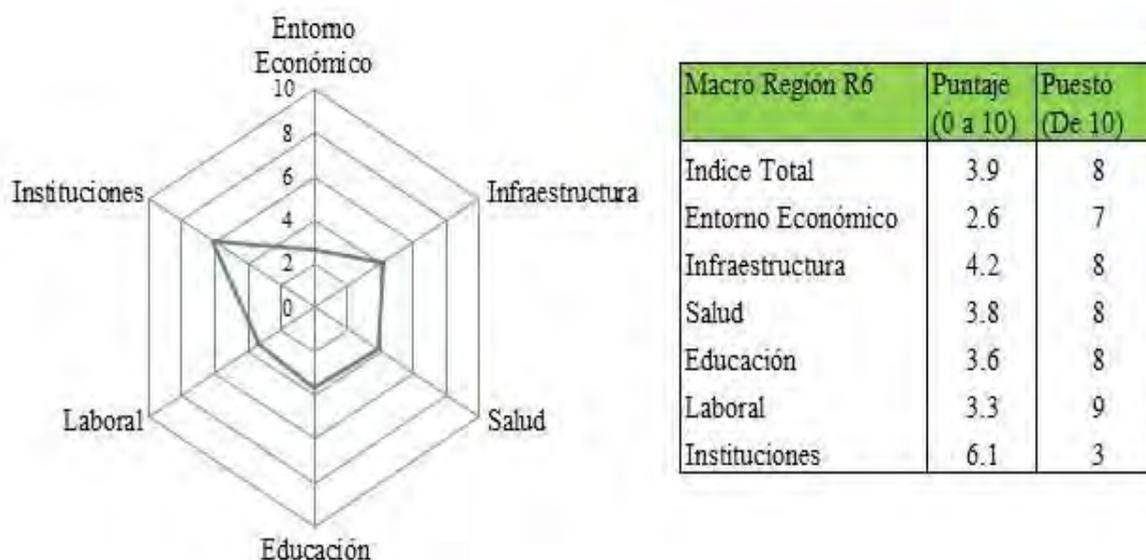


Figura 21. Índice de Competitividad de la Macro Región R6
Adaptado de “Índice de competitividad regional –INCORE 2016,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

Se observa que, en base a los seis pilares de la competitividad, en el entorno económico la Macro Región R6 se encuentra en la séptima posición de las diez macro regiones, siendo poco competitiva en los indicadores principales como Producto Bruto Interno, acceso al crédito, gasto real por hogar, entre otros; dentro de la Macro Región, Junín es el departamento mejor posicionado, sobre todo por el Producto Bruto que genera, y el departamento de Huánuco el que menos aporta.

En infraestructura, la Macro Región R6 se encuentra en el octavo lugar caracterizado por la baja cobertura de electricidad, agua, desagüe e internet en los que se ubica entre los últimos lugares, aunque en continuidad de provisión de agua, a excepción del departamento de Pasco, que se encuentra en el tercio superior, característica que puede ser aprovechada. En salud ocupa el octavo puesto debido a deficiencias de cobertura hospitalaria en Junín y Pasco, que tienen bajo porcentaje de acceso a seguro de salud y alta tasa de morbilidad y mortalidad infantil en Huánuco y Pasco. La esperanza de vida, desnutrición crónica y cobertura del personal médico también son aspectos que se deben mejorar.

En educación se ubica en el octavo puesto debido a una alta tasa de analfabetismo en especial en Huánuco, bajo porcentaje de rendimiento de lectura y matemáticas en Ucayali y Huánuco, sumado todo esto al reducido porcentaje de colegios con acceso a Internet. En el índice laboral se encuentra entre los últimos lugares con el noveno puesto debido al bajo nivel de ingresos, empleo inadecuado, empleo informal y desempleo juvenil especialmente en Pasco y Huánuco. Mejor posicionados están Ucayali y Junín, sin embargo como macro región sigue siendo poco competitiva.

Finalmente en el indicador que compete a las instituciones se encuentra en un tercer puesto bastante competitivo, dando buena percepción del manejo de la Macro Región R6, sin embargo no es homogéneo presentando alto índice de criminalidad, homicidios y conflictos sociales versus mayor presencia de policías, mayor ejecución de la inversión pública y mejor percepción de la gestión pública, especialmente en las Ucayali y Pasco.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macro Región

La Macro Región R6 posee diversos pisos altitudinales y microclimas que hace que tenga mucho potencial en lo que a recursos naturales se refiere. Es por esto que los sectores más desarrollados son la agricultura y la minería por lo que una de las principales ventajas competitivas de la región es la biodiversidad de recursos naturales renovables y no

renovables. En la misma línea se encuentra la diversidad paisajística que posee la Macro Región la cual le otorga otra ventaja competitiva respecto a otras macro regiones que basan su turismo en restos arqueológicos e historia.

Otra ventaja de la región es que cuenta con una amplia extensión de cultivos, bosques naturales y bosques secundarios, manejados por las comunidades en los que se vienen realizando diversos proyectos de conservación liderados por diferentes organizaciones sin fines de lucro y en los cuales participan las comunidades en la búsqueda de la mejora de su calidad de vida. De acuerdo a los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, la Macro Región R6 cuenta con una superficie total de 7'227,856.06 hectáreas, siendo las más importantes las superficies de montes y bosques de 3'518,649.52 hectáreas, pastos naturales de 2'124,402.71 hectáreas y superficie agrícola de 1'366,872.24 hectáreas. Junín y Ucayali cuentan con mayor superficie dentro de la Macro Región R6 pero Huánuco y Junín cuentan con mayor superficie agrícola.

Por otro lado el sector minero presenta un mayor desarrollo con respecto a otras regiones y a nivel mundial, con empresas formales dedicadas a la extracción de plomo, zinc y plata entre otros metales con procesos mejorados y cuidando el medio ambiente. Por último se tiene un sector industrial no muy desarrollado pero con un potencial elevado debido a la cercanía a las zonas de generación de insumos (café, frutas, vegetales, plantas medicinales, etc.). Lo que se busca es desarrollar clústeres para generar valor a los productos agropecuarios que se producen en la Macro Región R6 y poder modificar los determinantes de su ventaja competitiva (ver Figura 22).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Los principales sectores económicos de la Macro Región R6, presentan potenciales clústeres con distintos niveles de desarrollo y competitividad, los cuales generarán un gran impacto en la Macro Región.

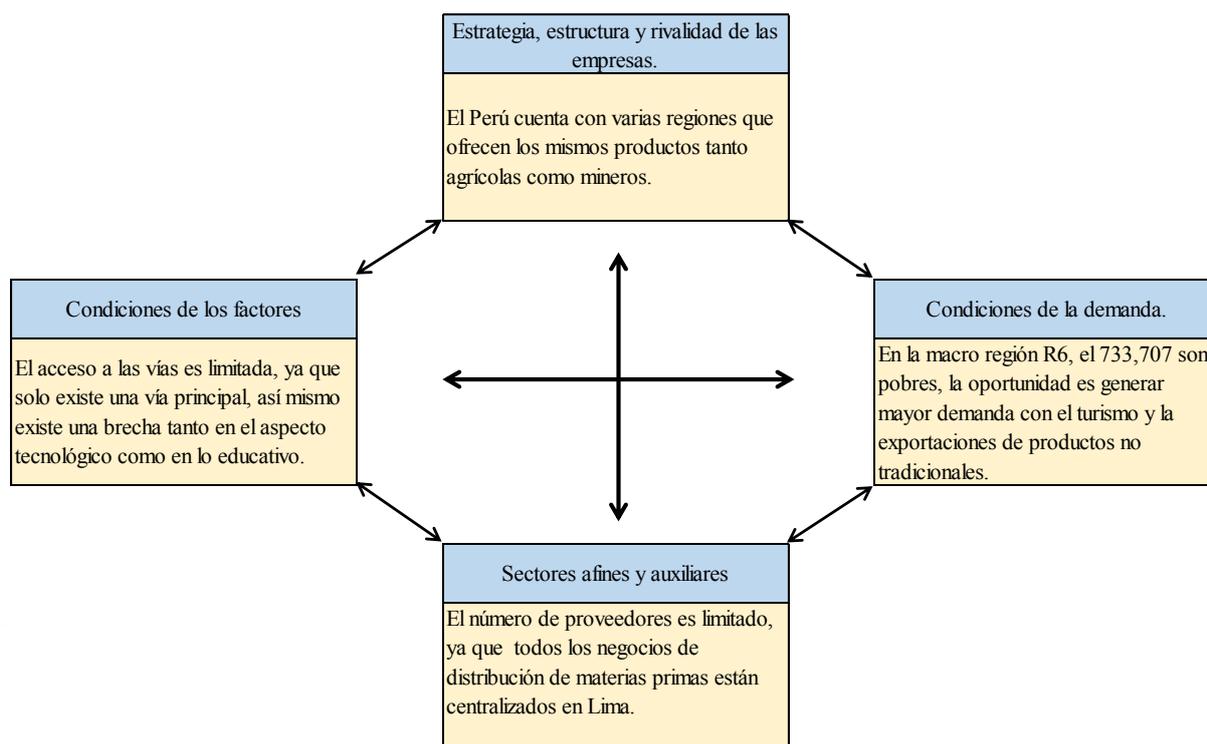


Figura 22. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional de la Macro Región R6. Adaptado de *Ser Competitivo* (p. 231), por M. E. Porter, (2015) 8va. ed., Deusto, España

- Clúster en la industria del turismo vivencial y ecoturismo: una de las ventajas competitivas es que la Macro Región R6 tiene una ubicación privilegiada, al centro del país y cercana a la ciudad de Lima, lo cual permite que los turistas puedan programar viajes de un fin de semana, ofreciendo al turista hermosos paisajes andinos y selváticos. Tener un clúster competitivo significa contar con la participación de empresas privadas en lo que se refiere a servicios al turista como restaurantes, hoteles, guías, transporte y seguridad para lo cual es imprescindible fomentar escuelas de capacitación de personal técnico y profesional para que el visitante pueda sentir una experiencia cómoda y segura durante su estadía.
- Clúster de procesamiento de productos agrícolas: en la Macro Región R6 se producen grandes cantidades de productos agrícolas siendo los principales el café, cacao, y diferentes frutas y verduras, sin embargo no se le da valor agregado a

dichos productos. Asimismo, el comercio de lo producido es vulnerable a los fenómenos atmosféricos que generan el cierre de la Carretera Central por lo cual en varias ocasiones se ha perdido gran parte de los productos ocasionando pérdidas a los campesinos. Dichos problemas se solucionarían procesando parte de los productos antes de comercializarlos, en asociación con productores, empresas privadas y comerciantes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La visión estratégica de los clústeres en la Macro Región R6 es poder facilitar, desarrollar y potenciar mercados industrializados; en la actualidad la Macro Región R6 es un mercado de productos primarios. Con la agrupación de productores (asociaciones de cooperativas), instituciones y centros de investigación, lo que se busca es fomentar la competitividad y el desarrollo del sector turismo, minería, agro, pesca y manufactura entre otros a través de la cooperación y la innovación que permita competir localmente como internacional.

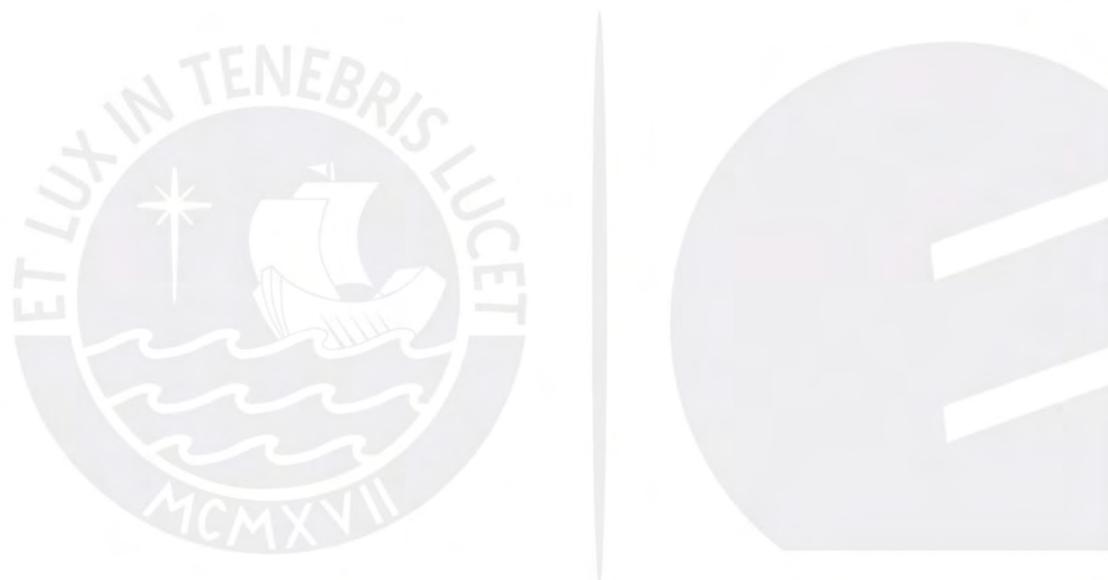
Los clústeres en la Macro Región R6 permitirán que muchos lugares geográficos dentro de la macro región logren ventajas competitivas, promuevan la competencia y el desarrollo siendo estos puntos importantes para el logro de objetivos, a su vez reducirá parte de informalidad existente en la macro región poniéndola atractiva para los empresarios interesados en los productos y servicios de la Macro Región R6.

9.5 Conclusiones

Se aprecia que en la Macro Región R6 tiene recursos naturales que poseen mucho potencial para ser explotados, gracias a su gran biodiversidad de flora, fauna y sus paisajes turísticos. Los sectores que tienen mayor potencial de desarrollo son el agrícola y el turismo complementándose con el sector comercial y es en dichos sectores en los que la macro región basará su ventaja competitiva, desarrollando actividades como el cultivo de productos

exóticos y orgánicos, la promoción del ecoturismo y el desarrollo de zonas industriales. Sin embargo falta el apoyo de las autoridades y el sector empresarial cercano para impulsar su desarrollo ya que esto beneficiará tanto a ellos como a la Macro Región R6.

El desarrollo de los clústeres en la Macro Región R6 no solo traerá progreso en algunos sectores sino que también impulsará proyectos que beneficiarán a la Macro Región y hará un mercado atractivo para los inversionistas, logrando financiación para nuevos proyectos de innovación y desarrollo. La Macro Región R6 cuenta con variedad de recursos naturales y turísticos, a diferencia de otras Macro Regiones, lo que significa que tiene los medios para poder crecer en un plazo de tiempo determinado, pero falta impulsar y generar mecanismos que puedan desarrollar su situación socio-económica.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral de la Macro Región R6 ayudará al progreso y mejora de su situación económico-social. La aplicación y desarrollo deberá ser revisado frecuentemente mediante un proceso estratégico, y se realizará ajustes en su proceso si fuese necesario, ya que el plan lo permite, respetando siempre la visión integral, los objetivos planteados y formulados en el transcurso de la elaboración del presente Plan Estratégico (ver Tabla 29).

10.2 Conclusiones Finales

Durante el desarrollo del presente plan se han identificado diversas problemáticas y oportunidades, siendo las principales conclusiones:

- La Macro Región R6 es de gran diversidad natural, abarcando la mayoría de las regiones naturales; tiene indicadores sociales mejorables y actividades económicas variadas.
- Se ha tomado el pilar de educación como parte trascendental para el desarrollo sostenible de la Macro Región a largo plazo y como base para la mejora de otros indicadores sociales como pobreza, desempleo y salud.
- Se encuentran oportunidades como la apertura a mercados internacionales, entorno económico y político estable, buena infraestructura vial y actividades turísticas en crecimiento.
- Se encuentran amenazas como los fenómenos climatológicos impredecibles, conflictos mineros y presencia de terrorismo y narcotráfico en el VRAEM.
- Se encuentran fortalezas como la alta producción de productos exportables, la existencia de atractivos turísticos y biodiversidad por explotar.
- Se encuentran debilidades como la percepción de corrupción en el sector público, escaso nivel educativo de la población, bajo acceso a la información e inseguridad

ciudadana.

- Se toma en cuenta a las demás Macro Regiones, más que como competidoras, como referentes y aliadas para establecer clústeres y asociaciones para impulsar nuevos mercados.
- Uno de los enfoques de las estrategias propuestas retenidas es el desarrollo de la producción agrícola tanto para el mercado interno como externo y la mejora en la formalidad del sector empresarial. El segundo enfoque es crear las bases para una educación de calidad mejorando el acceso a la educación inicial y disminuyendo la desnutrición crónica en menores de 5 años. El tercer enfoque es el desarrollo de los atractivos turísticos y comercio de la macro región para mejorar los ingresos económicos de los pobladores. Asimismo de manera transversal se enfoca la reducción de la inseguridad ciudadana.
- La visión de la Macro Región R6 es ambiciosa pero alcanzable para lo cual el plan estratégico propuesto deberá ser revisado y controlado permanentemente.

10.3 Recomendaciones Finales

Las principales recomendaciones que se plantean son:

- Implementar el presente Plan Estratégico por el gobernador macro regional teniendo en cuenta las políticas propuestas y sin perder de vista la visión planteada para el desarrollo de la región, para esto el gobierno central debe proponer la creación de macro regiones que formen sinergias y que se complementen para su desarrollo económico y social.
- Tomar el presente documento como un documento dinámico y considerar su revisión periódica para verificar su pertinencia y asegurar su adaptación y actualización respectiva.

- La región debe aprovechar la coyuntura actual acerca de productos orgánicos y/o con certificación ecológica para potencializar las hectáreas cultivables que posee y desarrollar los clústeres para crear valor a sus insumos.
- Los directores deben dar a conocer el presente plan a los responsables de su implementación y hacer seguimiento mediante el tablero de control y medir el desempeño de los mismos por medio del cumplimiento de sus objetivos.
- Los líderes del gobierno macro regional deben estar atentos a cambios importantes en las condiciones climáticas que puedan afectar las fortalezas de la macro región como la biodiversidad, los atractivos turísticos o las capacidades de los suelos de cultivo.
- La región debe aprovechar el interés del país de promocionar el turismo interno y externo incluyéndose en las campañas de Marca Perú que se exportan por medio de las redes sociales. Adicionalmente se debe explotar el potencial de turismo vivencial de la selva alta tomando como ejemplo países que han sido exitosos en ese aspecto sin tener la variedad de recursos que tiene la región.

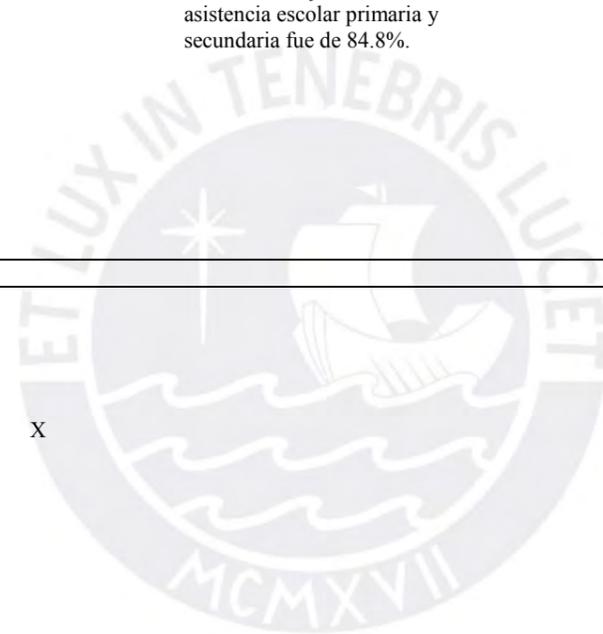
10.4 Futuro de la Macro Región R6

En un periodo de 10 años, el futuro de la Macro Región R6 (Junín, Huánuco, Pasco y Ucayali) se presenta de una manera positiva y aún con mucho potencial que desarrollar. La Macro Región R6 estará dentro de las tres mejores regiones en el pilar de educación del índice de competitividad regional. Adicionalmente se reducirá el analfabetismo a niveles históricos y dicha mejora servirá como referente para otras macro regiones. En lo que respecta a criminalidad, la Macro Región R6 sorprenderá al resto del país reduciendo sus índices de delincuencia y su eficiencia en el trabajo conjunto de la población y la policía. Por otro lado las agro exportaciones de la Macro Región se convertirán en eje importante de su desarrollo, creando empleo y mejorando la calidad de vida de las personas. Por último se espera que se cree la base para el desarrollo de la agricultura orgánica y la manufactura de

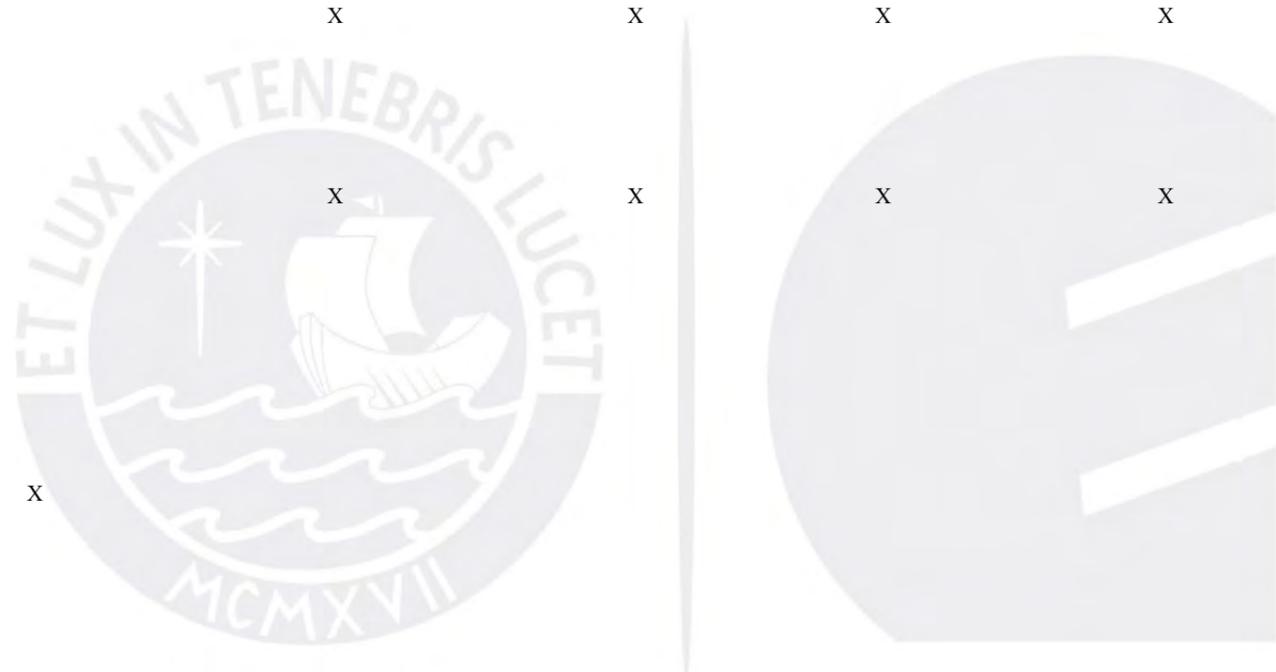
Tabla 29

Plan Estratégico Integral de la Macro Región R6

Misión							
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión pública para alcanzar el desarrollo integral y sostenible de la Macro Región R6 dentro del marco legal y político.							
Visión							
Para el 2027 la Macro Región R6 estará dentro de los tres primeros puestos en el pilar de educación del Índice de Competitividad Regional siendo una macro región productiva sostenida en el desarrollo de su agricultura, comercio y turismo.							
Valores							
1. Honestidad 2. Tolerancia		3. Respeto 4. Solidaridad 5. Identidad			6. Libertad 7. Equidad		
Código de Ética							
1. Principio de respeto 2. Principio de Probidad 3. Principio de eficiencia		4. Principio de idoneidad 5. Principio de veracidad			6. Principio de lealtad y obediencia 7. Principio de justicia y equidad 8. Principio de lealtad al estado de derecho		
Intereses Regionales	Objetivos a Largo Plazo						Principios Cardinales
1. Aumento del Producto Bruto Interno del sector agricultura 2. Aumento del Producto Bruto Interno del sector comercio y turismo 3. Incremento de la asistencia escolar inicial, primaria y secundaria 4. Reducción del analfabetismo 5. Incremento de la población con secundaria a más 6. Incremento en el rendimiento en comprensión de lectura y matemática. 7. Incremento de colegios con acceso a internet	OLP1. En el 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 820 millones.	OLP 2. En el 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región R6 será de US\$ 2,304 millones. Al 2014 el PBI era de US\$ 1,151 millones.	OLP 3. Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará la tasa de asistencia escolar inicial y primaria y secundaria al 90 % y 89% respectivamente. Al 2016 la tasa de asistencia escolar inicial fue de 83.1% y la tasa de asistencia escolar primaria y secundaria fue de 84.8%.	OLP 4. Para el 2027 la Macro Región R6 reducirá la tasa de analfabetismo al 5%. Al 2014 se tenía una tasa de analfabetismo de 8.1%.	OLP 5. Para el 2027 la Macro Región R6 alcanzará una tasa de población con secundaria a más de 60%. Al 2016 la tasa de población con secundaria más era de 48.3%.	OLP 6. Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el porcentaje de rendimiento en lectura y matemática al 32% y 19% respectivamente. Al 2016 el rendimiento en lectura y matemática era 24.8% y 14.5% respectivamente.	OLP 7. Para el 2027 la Macro Región R6 aumentará el número de colegios con acceso a Internet a 45%. Al 2016 se tenía 24.1% de colegios con acceso a internet.
1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contra balance de los intereses 4. Conservación de los enemigos							
Estrategias							Políticas
Introducir productos agrícola como el café y cacao al mercado asiático	X	X					<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la inversión privada para la exportación de productos agrícolas. Tener participación activa en las ferias agrícolas internacionales. Realizares actividades promocionales para los productos agrícolas de la región. Incentivar el uso adecuado de los suelos.
Implementar programas de salud dirigidos a niños menores de 5 años con desnutrición crónica en los departamentos de Huánuco y Pasco			X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con asociaciones de madres de familia, obstetras y médicos para la capacitación en prevención de la desnutrición. Vigilancia permanente a las madres gestantes, niños recién nacidos e infantes hasta los 5 años. Asegurar el abastecimiento de vacunas en las postas de toda la región.
Aumentar la oferta empresarial formal de agro exportación de café, plátano, piña y naranja.	X	X					<ul style="list-style-type: none"> Promover la formalización mediante procesos administrativos claros, transparentes y rápidos. Brindar asesoría desde la oficina regional en trámites de formalización. Incentivar la competencia justa dentro de cada actividad económica.



<p>Crear acuerdos de cooperación con centros de investigación para el mejoramiento de la calidad del café y el cacao.</p>	X	X	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer alianzas con centros de investigación agropecuaria. • Mantener una comunicación fluida con los ministerios involucrados. • Dar facilidades para inicio de la pequeña industria. • Promover la exportación de productos manufacturados.
<p>Ampliar la oferta turística en centros de turismo vivencial y turismo de conservación en el Parque Nacional Sierra del Divisor y la Laguna de Yarinacocha</p>		X						<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la inversión privada tanto nacional como internacional para la implementación de centros de investigación y conservación de biodiversidad. • Promover programas internos de conservación en alianza con universidades y centros de investigación del país. • Promover el ecoturismo como producto bandera de la región.
<p>Incrementar la oferta de educación inicial en zonas rurales y urbanas</p>			X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el gasto público en infraestructura educativa. • Trabajar en la capacitación de profesores de educación inicial. • Empadronamiento y registro de niños y monitoreo de asistencia escolar.
<p>Crear alianzas con instituciones educativas para alfabetizar a personas mayores a 15 años en las provincias de Satipo y Chanchamayo</p>			X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el uso de tecnologías nuevas en los programas de educación inicial. • Asegurar el acceso a la educación para todos los niños en edad escolar.
<p>Sustituir el cultivo de la hoja de coca por nuevas variedades de café y cacao en los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico.</p>	X	X						<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el cultivo de productos alternativos a la hoja de coca mediante subsidios y alianzas para su comercialización. • Asegurar capacitación técnica-agrícola para aquellos agricultores que deseen cultivar productos alternativos. • Establecer límites de tiempo para la migración hacia agricultura sostenible por parte de los agricultores de hoja de coca. • Mantener información accesible acerca de alternativas de cultivos exportables y potenciales clientes en el mundo.
<p>Incorporar las Cataratas de San Miguel, Santuario Nacional de Huayllay, Baños Termales de Calera y el Nevado de Huaytapallana en la oferta turística principal de la macro región.</p>		X						<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el turismo interregional como forma de mejorar la promoción “boca a boca”. • Fortalecer a los gobiernos locales en temas de seguridad ciudadana y trato hacia los turistas. • Incentivar la formalización de los negocios hoteleros y restaurantes en la región. • Mantener una comunicación fluida con las diferentes instituciones del estado dedicadas a promover el turismo. • Mejoramiento de la infraestructura turística por medio de la inversión privada.



Objetivos a corto plazo						
OCP 1.1. El 2020 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 997 millones.	OCP 2.1. El 2020 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 1,618 millones.	OCP 3.1. Del 2018 al 2027 se incrementará el gasto público por alumno de nivel inicial en 8% anual. Al 2016 es de US\$966.	OCP 4.1. Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes más culminen sus estudios escolares.	OCP 5.1 Para el 2019 se implementará cursos técnicos como parte de malla curricular de los años cuarto y quinto de secundaria, acorde a las actividades productivas del entorno.	OCP 6.1. Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 6 y 7 años logren leer sin silabar, comprender textos de tipográfica diversa, identificar la idea principal del texto, sepan las cuatro operaciones básicas.	OCP 7.1. A partir del 2018 se ejecutará proyectos regionales de telecomunicaciones a través de la inversión privada para instalación de red de fibra óptica para extender la cobertura de internet principalmente en las 11 provincias con habitantes entre 50,000 y 100,000.
OCP 1.2. El 2024 el PBI del sector agricultura la Macro Región R6 será de US\$ 1,065 millones.	OCP 2.2. El 2024 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro región será de US\$ 1,980 millones	OCP 3.2. Para el 2024 el 100% de la población en pobreza y extrema pobreza tendrá acceso al SIS (Actualmente solo el 65% de dicha población tiene acceso al SIS	OCP 4.2. Del 2018 al 2027 se capacitarán a 500 profesores al año en nivel inicial y primario.	OCP 5.2. Del 2018 al 2027 se otorgarán 300 becas de forma anual para los primeros puestos que egresen de los colegios y puedan seguir sus estudios universitarios en universidades del extranjero.	OCP 6.2. Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 8 y 9 años logren usar correctamente el diccionario, realizar lectura silenciosa, muestre interés en las actividades relacionadas a la lectura y matemática, sepan las cuatro operaciones básicas en forma correcta, realizar operaciones lógicas, operaciones de primer grado con una incógnita.	OCP 7.2. Para el 2020 se tendrá un convenio con una empresa de telefonía y datos para implementación de tecnología de banda ancha en los colegios de la macro región como parte de sus compromisos de responsabilidad social.
OCP 1.3. El 2027 el PBI del sector agricultura de la Macro Región R6 será de US\$ 1,166 millones	OCP 2.3 El 2027 el PBI del sector comercio y turismo de la Macro Región será de US\$ 2,304 millones.	OCP 3.3. Al 2025 se incrementará la cobertura de centros educativos de nivel inicial en 12%. Al 2016 hay 6,376 colegios que brindan educación inicial.	OCP 4.3. Se logrará que 1,000 niños de extrema pobreza anualmente culminen su educación básica mediante becas cubiertas al 100% por convenios con fundaciones nacionales y extranjeras.	OCP 5.3. Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 500 adultos culminen sus estudios escolares truncos.	OCP 6.3. Del 2018 al 2027 se logrará que cada año 6.3 mil estudiantes de 10 y 12 años logren leer sin silabear, leer periódicos completos e interpretar personalmente los textos, resumir, ampliar y exponer textos, realizar lectura expresiva, ampliación de vocabulario, resolver operaciones de exponentes, polinomios, inecuaciones de primer y segundo grado, ecuaciones de primer grado con dos incógnitas.	OCP 7.3. A partir del 2020 destinar 3% del presupuesto en educación para mejoramiento infraestructura informática de colegios
OCP 1.4. El 2020 la productividad del cultivo de productos agrícolas será de 7,000 Kg./Ha, siendo el actual de 6,400 Kg./Ha	OCP 2.4 El 2022 el número de turistas visitantes a la Macro Región R6 será de 350,000 personas, actualmente es de 252 mil personas. Lo cual representa un aporte de US\$ 56 millones.	OCP 3.4. Al 2027 se logrará que el 100% de los colegios de educación inicial cuenten, por lo menos, con un profesor por salón. Actualmente 27% de los colegios de nivel inicial no cuentan con profesor de nivel inicial.				
OCP 1.5. El 2025 las exportaciones de café y cacao serán de US\$ 87 millones.	OCP 2.5 Se mejorará la calidad de 6 sitios turísticos al año (servicios e infraestructura), actualmente existen 154 sitios turísticos de los cuales 52 se encuentran en situación de precariedad y 6 de explotación potencial.	OCP 3.5. Se realizarán cuatro campañas de vacunación escolar al año, dirigidas al 100% de niños en edad escolar inicial (6376 colegios) (40 campañas en total, 160 colegios en cada campaña)				
OCP 1.6. Se reemplazará el cultivo de la hoja de coca por cultivos de productos agrícolas exportables en 700 ha. para el 2022 y 1400 ha. para el 2027.	OCP 2.6. Para el 2025 se creará una zona franca industrial de productos agrícolas con la participación de asociaciones de productores, transportistas, distribuidores y comercializadores.					OCP 7.4. Para el 2022 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 1,500 colegios llegando a un 35% de cobertura. OCP 7.5. Para el 2025 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 40% de cobertura. OCP 7.6. Para el 2027 la Macro Región R6 brindará acceso a internet a 680 colegios llegando a un 45% de cobertura.

Referencias

Asociación de comandos (2016). *Operación “Ocaso rojo”, en el VRAEM*. Recuperado de

<http://www.ascompe.com/portal/component/content/article/79-blog-insitucional/79-operacion-ocaso-rojo-en-el-vraem.html>

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Flujos de inversión extranjera directa. Proyección – Reporte de Inflación – Enero 2015*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Informe regional. Informes de coyuntura y estadística*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Caracterización del departamento de Ucayali*. Sucursal Iquitos. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Caracterización del departamento de Junín*. Sucursal Huancayo. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Junín: Principales atractivos turísticos*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Atractivos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016e). *Huánuco: Principales atractivos*

turísticos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Huanuco-Atractivos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016f). *Pasco: Principales atractivos turísticos*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Pasco-Atractivos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016g). *Ucayali: Principales atractivos*

turísticos.

- Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016h). *Caracterización del departamento de Huánuco*. Sucursal Huancayo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016i). *Caracterización del departamento de Pasco*. Sucursal Huancayo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Como dinamizar los créditos bancarios en el Perú. (2017, 08 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dinamizar-creditos-bancarios-peru-422958>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014b). *Plan nacional de CTI 2006-2021*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf
- Consejo Nacional de la Competitividad (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el*

Perú. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú. (1993).

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3da. ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.

Datos Macro. (2015). *Mejora del PBI en el Perú*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/pib/peru>

Datos Macro. (2016). *Índice de competitividad global 2015*. Recuperado de:

<http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>

Defensoría del Pueblo. (2015). *Reporte de conflictos sociales N°141*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N--141--Noviembre--2015.pdf>

En el Perú hay más de 200 conflictos sociales por resolver. (2015, 14 de octubre). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/peru-hay-mas-200-conflictos-sociales-resolver-noticia-1848011>

El Perú se ubicó en el cuarto lugar en ranking de países más ignorantes del mundo. (2016, 15

de marzo). *Semana Económica.com*. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/183079-el-peru-se-ubico-en-el-cuarto-lugar-en-ranking-de-paises-mas-ignorantes-del-mundo/>

Forum Económico Mundial. (2016). *Reporte de Competitividad Global 2016-2017*.

Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Gobierno Regional de Huánuco. (2015). *Directorio según organigrama del gobierno regional de Huánuco*. Recuperado de

<http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/drsorggrh.php>

Gobierno Regional de Ucayali. (2012). *Plan estratégico institucional 2012-2015*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). *Metodologías estadísticas*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pobreza01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Encuesta nacional de innovación en la industria manufacturera*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1076/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Parque automotor en circulación a nivel nacional, según departamento*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2005-2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004- 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Análisis de la densidad empresarial*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1262/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). *Análisis de la densidad empresarial en el Perú 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1262/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población e indicadores demográficos departamentales*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Anuario de estadísticas ambientales 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1197/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2004 – 2014. Perú*: Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1262/94/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015d). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015. Informe técnico*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015. Informe técnico N°1*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Indicadores demográficos, sociales y económicos, 2015*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución de las exportaciones e importaciones Diciembre 2016. Informe técnico N° 2 -Febrero 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional –INCORE 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>
- Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$500 millones al 2016. (2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- [Kaplan, R. & Norton, D. \(2009\). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* \(3ra ed.\). Grupo Planeta. Barcelona](#)

La economía del Perú crecerá en 3.3% en el 2016, según el FMI. (2016, 22 de enero). *La Republica*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/735513-la-economia-del-peru-crecera-33-en-el-2016-segun-el-fmi>

La inversión en Educación llegará al 4% del PBI el 2016. (2015, 10 de octubre). *La Republica.pe*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/709403-la-inversion-en-educacion-llegara-al-4-del-pbi-el-2016>

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Macro Región Centro ejecutó 75.6% de presupuesto para inversión pública en el 2015. (2016, 27 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-centro-ejecuto-756-presupuesto-inversion-publica-2015-2153426>

Mapas del mundo. (2015). *Mapas de regiones del Perú*. Recuperado de

<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/peru-mapa.html>

Mella, R. (2012, 19 de julio). La cocaína del VRAE. *IDL-Reporteros*. Recuperado de

<https://idl-reporteros.pe/la-cocaina-del-vrae/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Mincetur impulsa*

exportaciones de productos orgánicos hacia Alemania. Recuperado de

<http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-impulsa-exportaciones-de-productos-organicos-en-alemania/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Sistema de información estadística de*

turismo. Llegada de visitantes a sitios turísticos a museos y áreas naturales protegidas

por el Estado. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). Acuerdos Comerciales

del Perú. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016a). *Junín: Camino al Desarrollo*.

Lima, Perú. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/junin.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016b). *Ucayali: Camino al*

Desarrollo. Lima, Perú. Recuperado de:

http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/ucayali.pdf

Ministerio Economía y Finanzas [MEF]. (2016a). *Memoria de la inversión pública*.

Recuperado de

https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_SNIP_2015.pdf

Ministerio Economía y Finanzas [MEF]. (2016b). *Guía de orientación al ciudadano. Ley de*

presupuesto 2016. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_DE_PPTO_2016.pdf

Ministerio Economía y Finanzas [MEF]. (2016c). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal*

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

- Niezen, C. (2013, 09 de diciembre). ¿Qué necesita el Perú para convertirse en una economía industrial? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-necesita-peru-convertirse-economia-industrial-noticia-1670636>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/unesco/themes/icts/>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2016). Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf
- Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica. (2015, 22 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-noticia-1805807>
- Porter, M. E. (2015). *Ser competitivo* (8a. ed.). España: Ediciones Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [PNUD]. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013/>
- ProInversión (2016). *Inversiones estratégicas. Cartera de proyectos*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectosResumenes.aspx?are=0&prf=2&jer=5352&sec=24>
- ProInversión (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

Proética. (2015). *IX Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015*.

Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/encuesta-2015/>

[Ranking de las 500 Mayores Empresas de América Latina 2014. \(2016\). *América economía*.](#)

[Recuperado de http://www.americaeconomia.com/rankings](#)

Registro Nacional de Proveedores. [RNP]. (2016) *¿Qué es el RNP?* Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/rnp/content/que-es-el-rnp>

Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2015). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2016). *Boletín estadístico mensual minería / Enero 2016*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/3682-boletin-estadistico-mensual-mineria-enero-2016.html>

Te Quiero Verde. (2010). *Perú: Cifras y datos*. Recuperado de

<http://www.tequieroverde.com/node/11>.

[Universidad Autónoma de Chile. \(2016\). *Índice de Desarrollo Regional IDERE 2016*.](#)

[Recuperado de http://www.uautonoma.cl/wp-content/uploads/2016/03/IDERE-2016-INFORME-FINAL-ICHEM.pdf](#)