

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Angaraes, Huancavelica, Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Everett Alarco, Cristian

Martínez Hinostroza, Adriana Azucena

Novoa Portocarrero, Carlo Percy

Shinno Aquino, Stefany

Asesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, julio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a:

Nuestros profesores, asesor de tesis y compañeros de Centrum Católica, quienes contribuyeron en nuestro aprendizaje, crecimiento profesional, motivación y logro del objetivo al compartir su invaluable conocimiento y amistad.

Al alcalde de la provincia de Angaraes, Huancavelica, Ing. Balvino Zevallos, por su apoyo y colaboración para el desarrollo del presente trabajo, que nos permitirá contribuir al progreso de la provincia.



Dedicatoria

A nuestras familias, fuente de inspiración y felicidad, por su apoyo incondicional, motivación y confianza durante este periodo de aprendizaje, superación personal y profesional.



Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico tiene como objetivo presentar la identificación, el análisis y el diagnóstico de la situación actual de la provincia de Angaraes, región Huancavelica, Perú. A partir de dicho diagnóstico, se definieron las estrategias a ser empleadas para lograr el desarrollo de la provincia y alcanzar la situación futura deseada. Para su elaboración, se aplicó el modelo secuencial del profesor Fernando D'Alessio.

Actualmente, la provincia de Angaraes se encuentra en una situación de especial atención en diferentes aspectos, como social, económico, en salud y educativo. La principal causa de la problemática que se pudo identificar es la ausencia del recurso agua en forma constante durante todo el año, así como la deficiente red vial en toda la provincia que dificulta la interconexión entre las comunidades y sus distritos; los cuales repercuten en las actividades económicas del turismo y la agricultura.

En consecuencia, las estrategias planteadas, tales como promover el turismo a través de alianzas estratégicas; entregar agua potable para la población y para regadíos por medio de la creación de presas y micropresas, y la construcción de vías de comunicación y la creación de un parque ecológico que genere ingresos a la provincia, se enfocarán en solucionar la problemática encontrada en un horizonte de 10 años, involucrando a los principales actores y recursos para llevarlas a cabo.

Abstract

The present strategic plan have the object to present the identification, analysis and diagnosis of the current situation of Angaraes province, Huancavelica, Peru. From this diagnosis, the strategies were defined to achieve the development of the province and reach the desired future situation.

For the elaboration, the Sequential Model of Professor Fernando D`Alessio was applied. Currently, Angaraes province is in a situation of special attention in different aspects such as social, economic, health and educational. The main cause of the problem that could be identified is the lack of constant water resources throughout the year, as well as the deficient road network in all the province that makes it difficult to interconnect communities and their districts; which have an impact on the economic activities of tourism and agriculture.

Consequently, the strategies proposed involves the promoting of tourism through strategic alliances, providing potable water for the population and for irrigation through the creation of dams and microdams, construction of communication routes and the construction of an ecological park that generates economic income for the province will focus on solving the problems founded for the next ten years, involving the main players and resources to develop it.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Angaraes	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Visión	16
2.3. Misión	16
2.4. Valores	16
2.5. Código de Ética.....	17
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las 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 organización.....	23
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores.	24
3.2.2. Condiciones de la demanda.	25
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5. Influencia del análisis en la organización.....	27
3.3. Análisis del Entorno Peste	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	31
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.5. La Organización y sus Competidores	43
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	45
3.6. La Organización y sus Referentes.....	46
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	46
3.7.1. Matriz Perfil Competitivo.....	46
3.7.2. Matriz Perfil Referencial.....	47
3.8. Conclusiones	47
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	49
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2. <i>Marketing</i> y ventas e investigación de mercado (M).....	53
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).....	56
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	58

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H).	60
4.1.6. Sistemas de información y comunicación (I).	61
4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	62
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	63
4.3. Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a largo plazo	65
5.1. Intereses de la Organización	65
5.2. Potencial de la Organización.....	65
5.2.1. Dominio demográfico.....	65
5.2.2. Dominio geográfico.....	66
5.2.3. Dominio económico.	69
5.2.4. Dominio tecnológico.	69
5.2.5. Dominio histórico, psicológico y sociológico.	69
5.2.6. Dominio gobierno.....	70
5.2.7 Dominio fuerzas armadas.....	70
5.3. Principios Cardinales de la Organización	71
5.4. Matriz de Intereses de Organización (MIO)	72
5.5. Objetivos a Largo Plazo	72
5.6. Conclusiones	73
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	74
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	74
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	77
6.3. Matriz Interna Externa (MIE)	81
6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	84
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	88

6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	88
6.7. Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.8. Matriz de Ética (ME)	88
6.9. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	89
6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	89
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	89
6.12. Conclusiones	89
Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1. Objetivos a Corto Plazo	97
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	97
7.3. Políticas de Cada Estrategia	97
7.4. Estructura de la Organización	101
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	101
7.6. Recursos Humanos y Motivación	101
7.7. Gestión del Cambio.....	103
7.8. Conclusiones	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	104
8.1. Perspectivas de Control.....	104
8.1.1. Aprendizaje interno	104
8.1.2. Procesos.....	104
8.1.3. Clientes.....	105
8.1.4. Financiera	105
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	106
8.3. Conclusiones	106

Capítulo IX: Competitividad de la Organización	108
9.1. Análisis Competitivo de la Organización	108
9.1.1. Diamante de la competitividad nacional.	108
9.1.2. Condiciones de los factores.	108
9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas.	109
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización.....	111
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	113
9.3.1. Clúster agroindustrial	113
9.3.2. Clúster turístico	114
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	114
9.5. Conclusiones	115
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	116
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	116
10.2. Conclusiones Finales.....	116
10.3 Recomendaciones Finales	119
10.4. Futuro de la Organización	120
Referencias	122
Apéndice: Entrevista al alcalde de Angaraes, Ingeniero Balvino Zevallos	130

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población y Tasa de Crecimiento según Año Censal 1940-2007</i>	3
Tabla 2	<i>Huancavelica: Población Proyectada al 2015</i>	4
Tabla 3	<i>Población por Distrito de Angaraes y Superficie Territorial al 2014</i>	5
Tabla 4	<i>Población Censada y Densidad Poblacional según Provincias, 1981, 1993, 2007, y Proyección Poblacional 2015</i>	6
Tabla 5	<i>Índice de Desarrollo Humano a Nivel Distrital de la Provincia de Angaraes</i>	11
Tabla 6	<i>Región Huancavelica: Población Urbana y Rural por Provincia y Capitales de Provincias</i>	11
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	19
Tabla 8	<i>Perú: Oferta y Demanda Global, 2005-2012. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico</i>	26
Tabla 9	<i>PBI Huancavelica: Valor Agregado Bruto por Años, con Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes del 2007 (estructura porcentual)</i>	33
Tabla 10	<i>Matriz EFE de la Provincia de Angaraes (MEFE)</i>	43
Tabla 11	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	47
Tabla 12	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	48
Tabla 13	<i>Desnutrición Crónica a Nivel Distrital y Provincial</i>	52
Tabla 14	<i>Análisis del Tipo de Administración en la Provincia de Angaraes</i>	54
Tabla 15	<i>Estados Financieros de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2015</i>	59
Tabla 16	<i>Genérica de Gastos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2015</i>	60
Tabla 17	<i>Matriz EFI de la Provincia de Angaraes (MEFI)</i>	63
Tabla 18	<i>Tabla de la Distribución Geográfica de Huancavelica</i>	67
Tabla 19	<i>Matriz de Cuencas Hidrográficas</i>	68
Tabla 20	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	72

Tabla 21	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	75
Tabla 22	<i>Estrategias Propuestas por Tipo de Estrategia</i>	76
Tabla 23	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	77
Tabla 24	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	90
Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	91
Tabla 26	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	92
Tabla 27	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	93
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	94
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i>	95
Tabla 30	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	96
Tabla 31	<i>Objetivos a Corto Plazo (OCP)</i>	98
Tabla 32	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	99
Tabla 33	<i>Políticas por Estrategia</i>	100
Tabla 34	<i>Tablero de Control Balanceado (TCB)</i>	107
Tabla 35	<i>Inventario de Fuentes de Recursos Hídricos de la Provincia de Angaraes</i>	109
Tabla 36	<i>Superficie Agrícola de la Provincia de Angaraes 2013</i>	110
Tabla 37	<i>Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Provincia de Angaraes</i>	115
Tabla 38	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	118

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico	x
<i>Figura 2.</i>	Mapa de Huancavelica.	2
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento poblacional de Angaraes	6
<i>Figura 4.</i>	Población por grupos especiales	7
<i>Figura 5.</i>	Mapa de carreteras en Angaraes	9
<i>Figura 6.</i>	Mapa del tendido de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y Red Regional de Fibra Óptica.....	10
<i>Figura 7.</i>	Principales variables económicas y servicios del Perú	25
<i>Figura 8.</i>	Causas principales de los retrasos en el transporte de productos.....	27
<i>Figura 9.</i>	Mapa de pobreza de la Municipalidad de Angaraes	51
<i>Figura 10.</i>	Número de estudiantes matriculados 2015	53
<i>Figura 11.</i>	Gráfico de la matriz PEYEA. Resultado de la matriz PEYEA.	78
<i>Figura 12.</i>	Gráfico de la matriz IE. La matriz utiliza el resultado de las matrices EFE y EFI.	81
<i>Figura 13.</i>	Gráfico de la matriz GE.	85
<i>Figura 14.</i>	Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Angaraes.	102
<i>Figura 15.</i>	Índice de competitividad regional de Huancavelica	112

El Proceso Estratégico: una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico. Este proceso 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 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento, 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 su rigurosidad), 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 a Largo Plazo (OLP) y los Objetivos a Corto Plazo (OCP).

Aparte de estas tres etapas, existe una etapa final, que presenta las conclusiones y las 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.

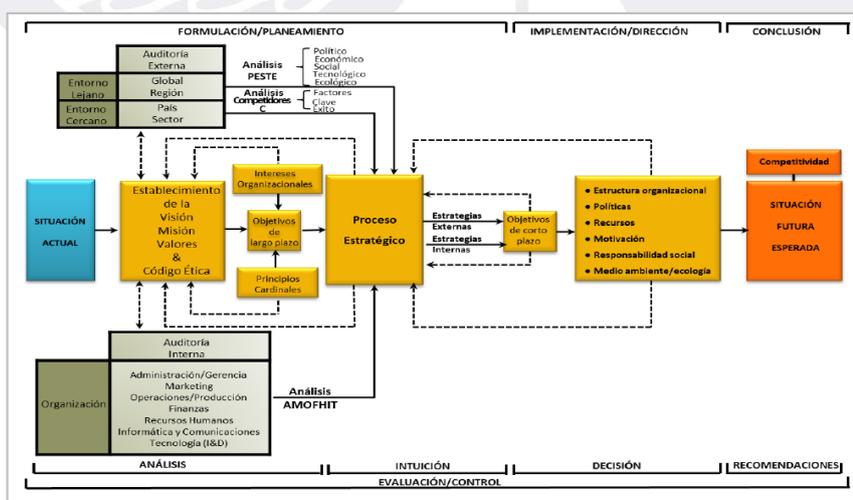


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, D'Alessio, 2015.

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 a fin 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 claves, 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 o reducir el impacto de las amenazas; conocer los factores claves 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 ayuden a 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 la organización intenta alcanzar 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. Así, cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a obtener 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 con 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 resulta 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 actividad 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 a Largo Plazo (MEOLP), que sirve para verificar si, con las estrategias retenidas, se podrán alcanzar los OLP, además de 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. Se debe 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, formen 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; todas ellas 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 tanto que, 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 al primer golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Angaraes

En el presente capítulo se abarcará información importante acerca de la Región Huancavelica y la Provincia de Angaraes la que permitirá conocer, de manera general, aspectos relevantes de su ubicación geográfica, social, actividades, entre otras con la finalidad de dar inicio a la investigación del presente plan estratégico.

1.1. Situación General

La región de Huancavelica se encuentra ubicada en la sierra sur del territorio peruano. Abarca una superficie de 22,131 km², que representa el 1.7 % del territorio nacional. Limita con las siguientes regiones: (a) por el norte con Junín, (b) por el este con Ayacucho, (c) por el sur con Ica y Ayacucho, y (d) por el oeste con Ica y Lima. Políticamente se encuentra dividida en 7 provincias y 94 distritos, siendo su capital la ciudad de Huancavelica. Existe una desigual distribución de la población en sus provincias, que es resultado del crecimiento económico y poblacional diferenciado entre ellas (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014). El Gobierno Regional de Huancavelica (2014) sostiene:

La región Huancavelica tiene variedad de microclimas por las diferencias de altitud. En los valles interandinos la temperatura promedio máxima es de 18 °C y la mínima desciende a bajo cero. La temporada de lluvias se inicia en noviembre y concluye en abril, mientras que la estación seca dura entre los meses de mayo y octubre (p. 16).

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) expresa:

La geografía de la región es montañosa y accidentada, siendo atravesada por la cordillera de los Andes que la divide en tres sectores: (a) la zona interandina, caracterizada por las grandes elevaciones de la cordillera y que conforman la mayor parte del territorio; (b) la vertiente occidental, donde las montañas descienden sobre la costa formando una pendiente pronunciada, y (c) en el nororiente existe una franja de selva alta. Presenta cinco abras (accidentes geográficos), siendo las más importante

Huayracassa en la provincia de Huancavelica, Chonta en Castrovirreyna y Pampamali en Angaraes (p. 2).

De acuerdo con lo señalado por el Gobierno Regional de Huancavelica (2014), en el departamento de Huancavelica se registró un crecimiento de 5.4 % de su Valor Agregado Bruto (VAB), y aportó con 0.8 % al VAB nacional. El 85.8 % de su estructura productiva se concentraba en las actividades agropecuarias, electricidad, agua, comercio y servicios, siendo electricidad y agua las de mayor participación (36.5 %) al ubicarse, en la región, las centrales hidroeléctricas Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución (Hidroeléctrica del Mantaro). Los servicios gubernamentales, la actividad agropecuaria y otros servicios le siguen en orden de importancia con 12.6 %; 12.8 % y 13.2 %, respectivamente. Ver Figura 2.



Figura 2. Mapa de Huancavelica. Tomado de Google Maps. Recuperado de <https://goo.gl/wB8etX>.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población total en Huancavelica, según el último censo de población y vivienda realizado en el año 2007 (INEI, 2015), alcanzó 454,797 habitantes. El incremento de la población, medido por la tasa de crecimiento promedio anual, indica que la población del departamento de Huancavelica ha

presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993-2007 de 1.2 %, lo cual confirma la tendencia creciente de la población. Ver Tabla 1.

La región Huancavelica y sus provincias poseen una predominancia de población en centros poblados rurales. En el caso de esta región, representa el 68.3 % (310,775 habitantes) de la población, y la cantidad de habitantes en el sector urbano es 31.7 % (144,022 habitantes); sin embargo, según resultados de los censos se observa que la tendencia de la población de la región, en las últimas décadas, es la expansión e intensificación del proceso de urbanización (INEI, 2015).

Tabla 1

Población y Tasa de Crecimiento según Año Censal 1940-2007

Año censal	1 / Población total		Tasa de crecimiento intercensal		Periodo intercensal
	Perú	Huancavelica	Perú	Huancavelica	
1940	7'023,111	265,557	-	-	-
1961	10'420,537	315,730	1.9	0.8	1940-1961
1972	14'121,564	346,892	2.8	0.9	1961-1972
1981	17'762,231	361,548	2.6	0.5	1972-1981
1993	22'639,443	400,376	2.0	0.9	1981-1993
2007	28'220,764	477,102	1.6	1.2	1993-2007

Nota. Tomado de “Censo Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. Primeros resultados. Perú: crecimiento y distribución, 2007” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008. Recuperado de <https://goo.gl/tMPW5S>.

Según las proyecciones de población (INEI, 2017), se registró, en el año 2015, un leve incremento en la población del 2 % en la región de Huancavelica (ver Tabla 2). Por otro lado, sobre Angaraes, la municipalidad de esta provincia expresó lo siguiente:

La provincia de Angaraes fue creada con el decreto supremo del 21 de junio de 1825, emitido por el Libertador Simón Bolívar y formó parte del departamento de Ayacucho. En el año 1826, Angaraes es incorporada como distrito a la intendencia de Huancavelica por el general Andrés de Santa Cruz, y es en el año 1847 cuando se restablece la categoría, por decreto supremo dado por el presidente Ramón Castilla, de provincia constituida por los distritos de Julcamarca, Lircay y Acobamba, siendo su capital el pueblo de Acobamba. Durante el gobierno del presidente Mariano Ignacio

Prado, el 8 de noviembre de 1879, se reconstituye la provincia de Angaraes, designándose al distrito de Lircay como su capital (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a, p. 12).

Tabla 2

Huancavelica: Población Proyectada al 2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Huancavelica	467,700.00	471,720.00	475,693.00	479,641.00	483,580.00	487,472.00	491,278.00	494,963.00
Huancavelica	147,060.00	148,760.00	150,443.00	152,109.00	153,773.00	155,418.00	157,031.00	158,594.00
Acobamba	66,356.00	68,042.00	69,749.00	71,482.00	73,243.00	75,026.00	76,826.00	78,634.00
Angaraes	57,511.00	58,339.00	59,164.00	59,990.00	60,816.00	61,639.00	62,454.00	63,255.00
Castrovirreyna	19,882.00	19,792.00	19,698.00	19,601.00	19,500.00	19,396.00	19,286.00	19,169.00
Churcampa	45,807.00	45,662.00	45,507.00	45,343.00	45,172.00	44,989.00	44,794.00	44,582.00
Huaytara	23,744.00	23,655.00	23,560.00	23,462.00	23,361.00	23,254.00	23,142.00	23,021.00
Tayacaja	107,340.00	107,470.00	107,572.00	107,654.00	107,715.00	107,750.00	107,745.00	107,708.00

Nota. Tomado de “Población 2000 al 2015” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Recuperado de <https://goo.gl/rdGG3p>.

Por su parte, Plasencia (2014) agrega:

Angaraes es una de las siete provincias de Huancavelica que representa el 12 % de la población total departamental. En ella está instalada la compañía minera

Buenaventura desde los inicios de su formación como empresa. Sus comunidades son las instituciones más importantes en el control y uso de los recursos agropecuarios de la provincia. Posee 12 distritos y 81 comunidades campesinas reconocidas. Incluso la capital provincial, una vieja ciudad de estirpe colonial, alberga anexos, que juntos conforman la comunidad de San Juan de Dios de Lircay (p. 32).

La provincia de Angaraes se encuentra en el cuarto lugar en cantidad de población a nivel de la región, alcanzando un total de 55,704 habitantes, lo que representa el 12.2 % de la población de la región de Huancavelica de acuerdo a lo indicado por el Gobierno Regional de Huancavelica (2014). En la Tabla 3, se aprecia la distribución de la población por distrito con una distinción en los grupos femeninos y masculinos, siendo el primero predominante por una diferencia mínima.

En la región Huancavelica, la densidad poblacional pasó de 17.4 habitantes por km² en 1993 a 2.5 habitantes en el 2007. Asimismo, la provincia de Angaraes pasó de 22 habitantes por km² en 1993 a 28.4 en el 2007, con una proyección de 32.3 al 2015 y una población censada de 63,255 habitantes, respectivamente (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014). Ver Tabla 4.

Tabla 3

Población por Distrito de Angaraes y Superficie Territorial al 2014

Distritos	Superficie km ²	Población total	Hombres	Mujeres
Lircay	72.40	29,927	12,181	12,746
Anchonga	26.02	7,972	3,846	4,126
Callanmarca	215.64	787	381	406
Cochaccasa	182.70	2,845	1,388	1,457
Chincho	116.60	3,069	1,627	1,442
Congalla	109.96	4,181	2,006	2,175
Huanca Huanca	33.28	1,741	827	914
Huayllay Grande	48.61	6,773	1,120	1,045
Julcamarca	818.84	2,514	890	857
San A. Antaparco	133.57	3,733	3,583	3,190
Santo Tomas de Pata	33.42	2,514	1,191	1,323
Secella	167.99	3,733	1,968	1,765
Total provincia Angaraes	1959.03	62,454	31,008	31,446

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021” por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

Las siete provincias de Huancavelica concentran más de la mitad de su población en el área rural, según resultados del censo del año 2007, de la provincia que tiene mayor población rural a la menor concentración rural son: (a) Churcampa (77.3 %), (b) Tayacaja (75.5 %), (c) Angaraes (71.1 %), (d) Huaytará (71.0 %), (e) Acobamba (69.7 %), (f) Castrovirreyna (68.6 %), y (g) Huancavelica (58.1 %) (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014).

De acuerdo a la última versión proyectada por la Municipalidad Provincial de Angaraes, el crecimiento de la población presentó una tendencia marcada y constante entre los años 1972 y 1993; sin embargo, a partir de ese año se tuvo un crecimiento abrupto debido

al fenómeno de violencia política que se vivió en el país y empobrecimiento (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a). Ver Figura 3.

Tabla 4

Población Censada y Densidad Poblacional según Provincias, 1981, 1993, 2007, y Proyección Poblacional 2015

Provincias	Superficie en km	Año censal				Proyección 2015	
		1993		2007		Pobl. censada	Densidad pobl.
		Pobl. censada	Densidad pobl.	Pobl. censada	Densidad pobl.		
Total	22,131.5	385,162	17,4	454,797	20.5	494,963	22.4
Huancavelica	4,021.7	107,055	26.6	142,723	35.5	158,594	39.4
Acobamba	910.8	42,096	46.2	63,792	70.0	78,634	86.3
Angaraes	1,959.0	43.06	22.0	55,704	28.4	63,255	32.3
Castrovirreyna	3,984.6	19,738	5.0	19,500	4.9	19,169	4.8
Churcampa	1,232.5	41.13	33.4	44,903	36.4	44,582	36.2
Huaytará	6,458.4	23,319	3.6	23,274	3.6	23,021	3.6
Tayacaja	3,564.5	108,764	30.5	104,901	29.4	107,708	30.2

Nota. Tomado de “Programa regional de población de Huancavelica 2013-2017” por Gobierno Regional de Huancavelica, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/yOrffT>.

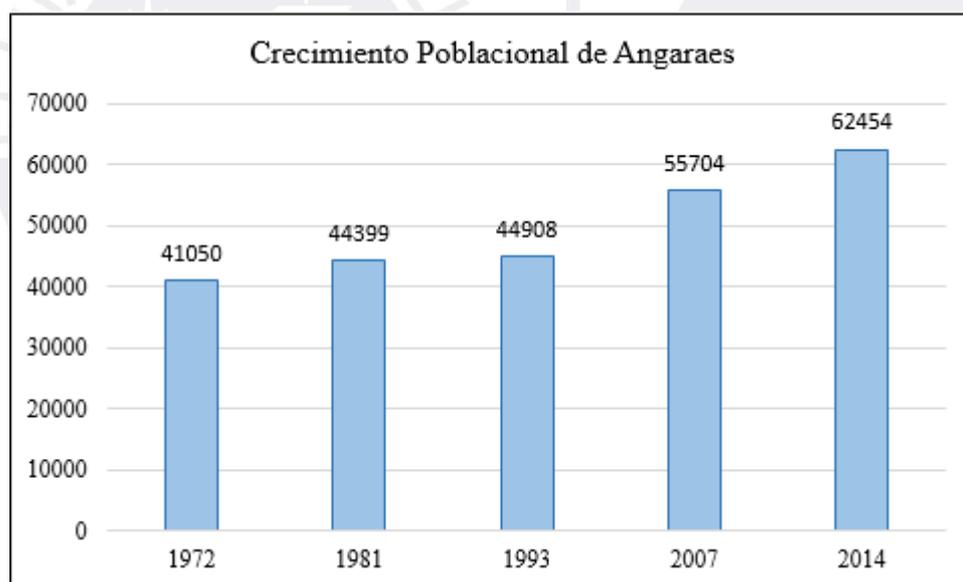


Figura 3. Crecimiento poblacional de Angaraes. Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

De acuerdo a la proyección por grupos especiales de edad realizada para el año 2020, se mantendría en el tiempo un ligero crecimiento de la población infantil de cero a 14 años de edad. Asimismo, la población joven, adulta joven y adulta serían las que presenten un mayor

crecimiento, observando un decrecimiento en la población adulta mayor (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014). Ver Figura 4.

Es necesario precisar que la región Huancavelica es una de las más económicamente deprimidas del Perú, ya que ostenta los niveles más altos de pobreza y de pobreza extrema. De acuerdo a lo indicado por el INEI (2007), en los últimos años un 70 % de su población siguió siendo considerada pobre. Las actividades agropecuarias y la minería continuaron siendo los rubros más importantes de su economía, representando ambas el 68.5 % de la Población Económica Activa (PEA) en el 2011. La primera actividad estuvo asociada a la subsistencia y empleó a más de la mitad de su población departamental; la segunda estuvo vinculada a los mercados exteriores y tiene aún en la actualidad poco impacto en los ingresos regionales.

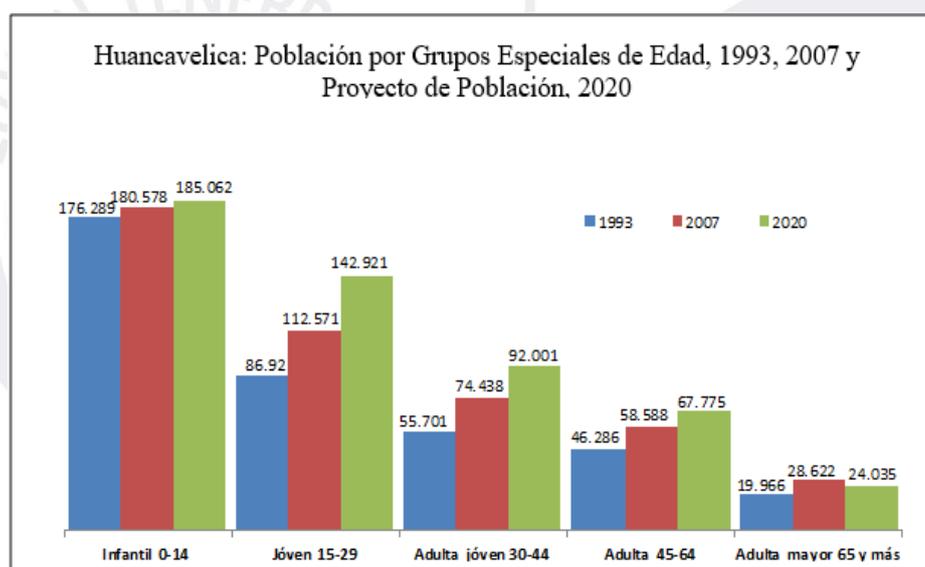


Figura 4. Población por grupos especiales. Tomado *Programa regional de población de Huancavelica 2013-2017* por Gobierno Regional de Huancavelica, 2014. Recuperado de <https://goo.gl/yOrffT>.

En el año 2013, la población rural de la región Huancavelica representó el 77.8 %, el más alto a nivel nacional. Contaba con 88 municipios distritales y 183 comunidades campesinas. En el año 2007, Huancavelica poseía tres veces más el porcentaje nacional de analfabetos, que representa el 20.1 %, siendo el 76.6 % correspondiente a mujeres. En la

misma evaluación, Angaraes reportaba un 25.7 % de analfabetos, donde su población rural triplicaba a la urbana. Los datos indicados se sustentan en base a una cultura de la sujeción (de escasa ciudadanía) y del rol depreciado del espacio andino en la economía nacional según Plasencia (1997, citado en Plasencia 2014).

En el sector Transporte, la provincia de Angaraes solo contaba con acceso por medio de carreteras, según información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016), tanto las vías que están a cargo del Gobierno central como del Gobierno regional se encontraban sin asfaltar. En la Figura 5, se aprecia que la carretera nacional cruza la provincia de forma horizontal casi por el centro de la misma y la carretera regional corta la parte este de la provincia de forma longitudinal. A la provincia no llega la vía férrea, esta vía solo llega hasta la provincia de Huancavelica y dentro de toda la región no hay aeropuerto, siendo Ayacucho el puerto aéreo más cercano. Poca parte de la provincia tiene acceso por carretera, lo cual mantiene desarticuladas las zonas productivas y las principales ciudades; genera que el transporte de las personas y productos sea complicado, y que se incremente el costo de traslado.

Es importante señalar que la provincia cuenta con una limitada cantidad de vías de comunicación terrestre, del tipo afirmado o trochas carrozables, situación que dificulta la interconexión entre los diferentes distritos de la provincia y las comunidades que en ellas existen. La geografía del lugar y la ubicación dispersa de los poblados y las comunidades contribuyen a la dificultad de comunicación existente, usando como principal recurso de movilización y carga el lomo de bestia. La escases de vías de comunicación terrestre eleva el costo y restringe el traslado de los productos agrícolas y ganaderos a los centro de poblados con mayor afluencia e intercambio comercial, lo que significa un impedimento de ingreso y mejoras para el campesino de la zona rural.

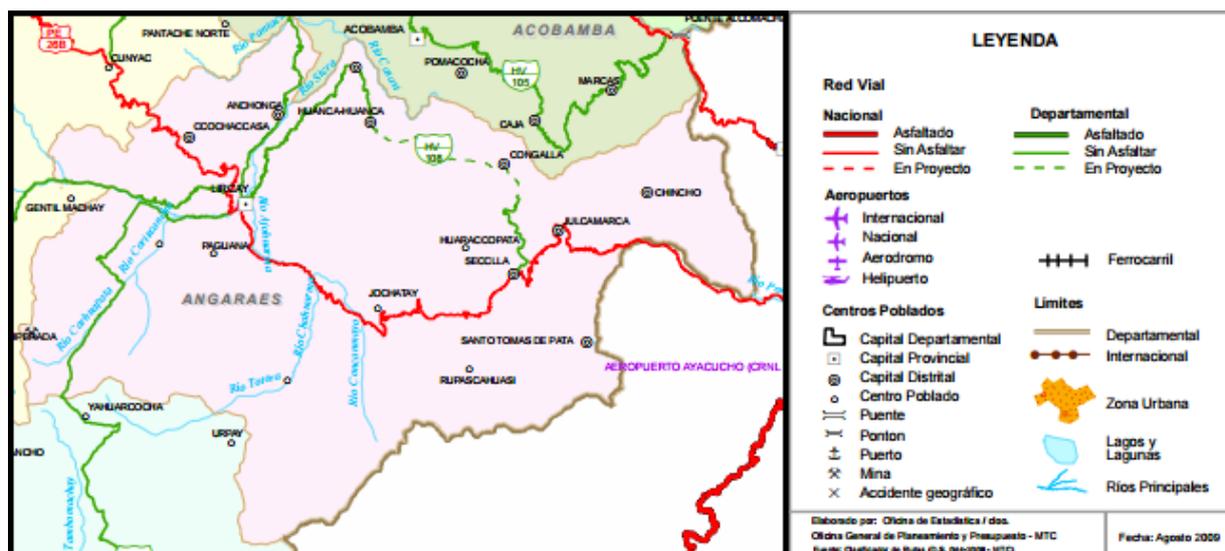


Figura 5. Mapa de carreteras en Angaraes. Tomado de *Mapa vial 09 Huancavelica* por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017. Recuperado de <http://www.mtc.gov.pe/>.

En el sector Comunicaciones, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones fue implementando la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en las capitales de provincia, las Redes Regionales de Fibra Óptica en las capitales de distrito, y se han acordado nuevos compromisos de inversión con Telefónica Móviles, en el marco del contrato de renovación suscrito en el año 2013. Huancavelica fue la primera región del país donde se llevaba a cabo la implementación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, como se ve en la Figura 6, la implementación tiene cobertura en las capitales de provincia y distritos, cuyo alcance ha llegado a la provincia de Angaraes (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

En el sector industrial, según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) al 2011, en la provincia de Angaraes, se contaba con 53 empresas de actividad económica manufacturera y 463 empresas de actividad económica no manufacturera, lo cual representaba poco menos del 10 % de las empresas activas en la región Huancavelica (Dirección General de Industria, 2011). Las empresas de tamaño micro facturan entre cero y 150 UIT y de tamaño pequeño fueron de 151 a 1,700 UIT. De lo indicado se deduce que la mayoría de las empresas que operan en Angaraes se encuentran en una fase de crecimiento.



Figura 6. Mapa del tendido de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y Red Regional de Fibra Óptica. Tomado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/masQM2>.

De acuerdo al INEI (2007), la tasa de crecimiento anual fue aproximadamente de 1.2 %, situándose entre las regiones con menor crecimiento poblacional, aunque fue mayor a la tasa de crecimiento nacional que fue de 1.14 %.

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), se observó que el ingreso familiar fue bajo; asimismo, el nivel de población instruida, ya que se advirtió que, en la gran mayoría de distritos, menos del 50 % no contó con educación secundaria completa. Adicional a ello, la esperanza de vida se encontró por debajo de la media del país. Ver Tabla 5.

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes - Lircay en el *Plan de desarrollo urbano de la Provincia de Lircay* (2009): “El 2.87 % es superficie agrícola, 33.22 % pastos naturales, zona forestales es un 32.55 % y zona de protección, 14.57 % del total de la superficie de la provincia”. Durand (2006) indicó que en el último censo se evidenció que la agricultura es la principal actividad económica, ocupándose de la misma, más del 70 % de los población, haciendo de Angaraes una provincia netamente rural. Ver Tabla 6.

De igual modo, Durand (2006) comentó que, debido a las condiciones geográficas, el clima de quebrada y microclimas con los que cuenta la provincia aporta para que la agricultura sea una actividad importante y diversa para Lircay, capital de Angaraes. En la antigüedad, las comunidades indígenas cultivaron productos, como la papa, el maíz y el

olluco. En la forma de la tenencia de tierras predomina el minifundio, teniendo aproximadamente tres hectáreas cada una de las familias de las comunidades.

Tabla 5

Índice de Desarrollo Humano a Nivel Distrital de la Provincia de Angaraes

Distrito	Índice desarrollo humano	Esperanza de vida al nacer	Población con educación secundaria completa	Ingreso familiar per cápita
Lircay	0.29	67.94	38.05	298.30
Anchonga	0.17	71.56	42.74	102.10
Callanmarca	0.25	75.57	40.07	217.10
Cochaccasa	0.31	64.35	32.85	396.70
Chincho	0.23	69.49	26.95	181.50
Congalia	0.17	66.33	39.42	102.70
Huanca-Huanca	0.19	67.49	23.85	151.70
Huayllay Grande	0.22	68.18	40.49	185.60
Julcamarca	0.40	70.13	62.50	432.50
San. A Antaparco	0.21	70.51	60.00	101.70
Santo T. De Pata	0.32	68.76	50.00	331.00
Seccilla	0.24	70.64	34.58	185.40

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021” por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

Tabla 6

Región Huancavelica: Población Urbana y Rural por Provincia y Capitales de Provincias

Provincia Capital	Población				
	Total	Urbana	%	Rural	%
Total	454,797	144,022	31.7	310,775	68.3
Huancavelica	142,723	59,851	41.9	82,872	58.1
Acobamba	63,792	19,345	30.3	44,447	69.7
Angaraes	55,704	16,086	28.9	39,618	71.1
Castrovirreyna	19,500	6,128	31.4	13,372	68.6
Churcampa	44,903	10,183	22.7	34,720	77.3
Huaytará	23,274	6,752	29.0	16,522	71.0
Tayacaja	104,901	25,677	24.5	79,224	75.5

Nota. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Huancavelica” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009. Recuperado de <https://goo.gl/NeENTP>.

Todo esto contribuyó al predominio de la agricultura de subsistencia, en la cual se destacan productos, como papa, cebada, papa nativa, maíz amiláceo, arveja y habas. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2011) indicó:

Se estima que la papa, chuño y cebada se utilizan para la alimentación del 96 % de habitantes de Angaraes. De esta manera, se reciben en el mercado ingresos ínfimos por los productos. Por ejemplo, 12 kilogramos de papa se venden a dos soles, esto quiere decir, 0.16 soles por cada kilogramo (p. 33).

Sin embargo, la producción se ha visto afectada no solo por el comportamiento variable de la naturaleza, sino también por una creciente erosión de suelos, lo cual es resultado de las malas prácticas de cultivo, tales como el uso de surcos en forma vertical en los terrenos con pendiente.

En relación con la actividad agrícola, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2011) resaltó la importancia de comenzar a implementar acciones a favor del desarrollo productivo agrícola, el cual se vincula con la presencia de factores sociales, culturales, políticos y sociales que lo limitan. Ciertamente un aspecto crítico en la zona es la escasez de agua. Un ejemplo de ello es que la falta de agua va en contra del desarrollo de biohuertos, fitotoldos, entre otros. Respecto a este punto, la Municipalidad Provincial de Angaraes en el *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Angaraes al 2021* (2016a) indicó que una de las tendencias negativas internas es el deterioro ambiental del agua y de los suelos, lo cual, finalmente, también ha venido perjudicando a la agricultura. Otro aspecto que ha afectado a las comunidades campesinas es el uso sin control alguno del agua de las lagunas y ríos para operaciones de minería y energía. Esto conlleva a entender que el agua representa un recurso crítico e importante a atender en la provincia, pues afecta una actividad fundamental, como son la agricultura y los servicios públicos esenciales.

En relación al tema de la ganadería, existen importantes extensiones de pastos naturales que permiten el desarrollo de la pequeña crianza familiar de ovino y vacuno. El Grupo Allpa (2010) estimó que las comunidades de las provincias de Castrovirreyna y Huaytará cuentan con un gran potencial en la crianza de vicuñas. Sin embargo, Angaraes,

Huancavelica y Churcampa carecen de este potencial. Lamentablemente, la provincia de Angaraes sufre las consecuencias de contar con un Estado centralista que favorece un modelo de desarrollo de espaldas a los Andes. La crisis de la agricultura, que se manifiesta en la producción de subsistencia sumado al debacle de hacienda, así como la falta de modernización de la actividad minera, hace que hoy Huancavelica sea el departamento más pobre del Perú.

En referencia a otras actividades en Angaraes, como lo es la minería, según Pinto (2010), en la provincia se han presentado una serie de conflictos y disputas sociales debido al incumplimiento de programas de adecuación de medio ambiente. Todo ello ha llevado a un inadecuado manejo de recursos mineros, lo cual ha ocasionado un bajo desenvolvimiento en esta actividad. Uno de los últimos eventos ocurrido responde a la ruptura del dique de una planta de relave de la empresa Caudalosa Chica, que originó que un volumen de 50 000 metros cúbicos de relave se vertiera sobre el río Huachocolpa, afectando a una gran cantidad de comunidades. Esto ha desencadenado en una creciente oposición a la actividad minera de parte de las comunidades afectadas.

Respecto a la minería, Durand (2006) comentó:

En la provincia existen más de 16,200 hectáreas con denuncia mineros, lo que representa un 8.3 % del área total. Por ello, la minería no llega a constituir un dinamizador del empleo, absorbiendo solo al 4.8 % de la población económicamente activa de la provincia (p. 7).

Además, actualmente existen más de 50 pasivos ambientales, producto de la mala práctica de actividad minera en la provincia. Por otro lado, respecto al tema de turismo, Angaraes cuenta con un gran potencial turístico, pero tiene un mínimo aprovechamiento del sector. Esto debido a las limitaciones de infraestructura y promoción. Dentro de los principales atractivos se encuentran: baños termales de Huapa, Tambaico, Valle de Ocopa,

Catarata del Río Ingenio, Iglesia de Pueblo Viejo, Iglesia de Pueblo Nuevo, construcciones en base de calicanto ubicadas sobre el río Opamayo. Así también Lircay posee el criadero de truchas más grande de Huancavelica, el cual conduce la empresa Challhua Ancara (Municipalidad Provincial de Angaraes - Lircay, 2009).

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2011) afirmó que de todos los distritos de la provincia de Angaraes, Anchonga cuenta también con potencial turístico, como Teja Huasi y las Ruinas de Occo. Sin embargo, para llegar a aprovechar estos recursos es necesario superar altas barreras, tales como el acceso a los canales de información, mejora del transporte y contar con los servicios básicos.

Finalmente, cabe destacar que Angaraes no cuenta con un desarrollo industrial, y es importante considerar que su uso y aprovechamiento representaría una de las mayores fuentes de ocupación, que podría llegar a generar una gran producción local.

1.2. Conclusiones

La provincia de Angaraes cuenta con bajo porcentaje de tierras cultivables debido a la falta de fuentes de agua y canalización para el riego, sin explotación del turismo, y carece de tecnificación de la agricultura y minería.

La principal causa de la problemática que se pudo identificar es la ausencia del recurso del agua en forma constante durante todo el año, lo que impide un mayor desarrollo de la agricultura y la ausencia del agua potable genera problemas de salud en la población. La deficiente red vial en toda la provincia dificulta la interconexión entre las comunidades y sus distritos, lo que repercute en las actividades económicas de agricultura y turismo, siendo en este último caso, de consideración crítica debido a la baja cantidad de visitantes durante el año.

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

Una organización proyecta su continuidad en el tiempo al considerar su situación futura y el planeamiento de acciones que le permitan asegurar su supervivencia, para tal fin, se establecen cuatro aspectos fundamentales que guiarán el proceso y servirán como lineamientos para su ejecución, los cuales son: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética (D'Alessio, 2015), dichos aspectos resultarán claves para delimitar las acciones a realizar

2.1. Antecedentes

La provincia de Angaraes depende del Gobierno Regional de Huancavelica, su planificación debe estar alineada al plan de desarrollo concertado de la región. A nivel económico, tiene dependencia parcial del Gobierno regional, debido a que como Gobierno provincial también recibe un presupuesto aparte, que es asignado por el Gobierno central. A esto se suma la recaudación de ingresos propios en la Municipalidad Provincial.

Actualmente la Visión de la Municipalidad Provincial de Angaraes es la siguiente:

Ser líderes en gestión municipal, logrando un desarrollo económico, social y ambiental. Promover la mejora de la infraestructura urbana y rural; inclusión social con equidad de género; fortalecer la gestión ambiental; reducir la pobreza; mayor participación ciudadana; mejorar la educación, la cultura y la seguridad ciudadana, y fomentar una vida sana y saludable (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016b).

Al analizar la visión, se aprecia que falta un horizonte de tiempo, está redactada en tiempo presente sin brindar una proyección, no se aprecian los retos y desafíos a alcanzar.

De forma similar sucede con la misión de la Municipalidad de Angaraes, la cual es: “Brindar servicios de calidad, con transparencia, y promover la inclusión social, en beneficio del ciudadano, logrando así el desarrollo integral y sostenible de la provincia, a través de una gestión participativa e innovadora” (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016b, pp.2).

De acuerdo con lo publicado en la página web de la Municipalidad Provincial de Angaraes en el año 2016, no se encontró información alguna con respecto a los valores ni código de ética bajo los cuales orientan sus acciones. En las secciones posteriores se presenta la visión, la misión, los valores y el código de ética propuestos para la Municipalidad Provincial de Angaraes.

2.2. Visión

Para el año 2026, Angaraes será una provincia que alcance desarrollo en actividades turísticas y realice un eficiente uso del agua para mejorar las condiciones de vida de su población y las actividades agrícolas, con una eficaz interconexión vial de sus distritos y comunidades para su integración.

2.3. Misión

Facilitador, generador de oportunidades y condiciones para promover el desarrollo integral con el fin de alcanzar el crecimiento económico, social y ecológico de la provincia.

2.4. Valores

Se establecen los valores de acuerdo a la visión y misión de la provincia, tomando en cuenta que serán los pilares para guiar nuestras acciones.

- Igualdad
- Ética
- Responsabilidad
- Participación
- Liderazgo
- Solidaridad
- Honradez
- Integridad
- Vocación de servicio

- Orgullo e identidad

2.5. Código de Ética

Tomando como base los valores, se establece el siguiente código de ética, el cual normará el comportamiento de todos los miembros de la citada municipalidad.

- Responsabilidad con el medio ambiente.
- Rechazo a todo acto de corrupción.
- Búsqueda continua del bien común.
- Respeto a las leyes.
- Uso eficiente y racional de los recursos.
- Efectividad y eficacia de procesos.
- Adecuada distribución de los recursos, priorizando los sectores más necesitados.

2.6. Conclusiones

La visión actual de la Municipalidad de Angaraes es muy amplia, las acciones realizadas no logran atender las necesidades, pasan desapercibidas al no lograr ningún cambio significativo, por lo que se considera necesario replantearla.

La visión y misión planteada en este plan estratégico se enfocan en los esfuerzos para alcanzar la situación futura deseada. Estas declaraciones y acciones están respaldadas por los valores y código de ética establecidos.

Capítulo III: Evaluación Externa

Es de suma importancia dar inicio a un planeamiento estratégico realizando una revisión del entorno externo del Perú. Según D'Alessio (2015), el diseño de un planeamiento estratégico debe considerar una visión global, la cual ayudará a reflexionar en cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él. En este caso, se hará una evaluación inicial de este país con respecto a las naciones limítrofes, evaluando las implicancias de estas en el actual contexto globalizado que se vive. También se tomará en cuenta una evaluación de la región Huancavelica en relación con otras regiones limítrofe para luego finalizar con una evaluación de la provincia de Angaraes con respecto a otras provincias vecinas. El análisis del entorno permitirá determinar si los aspectos considerados son representados como oportunidades o amenazas en la Municipalidad Provincial de Angaraes.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para evaluar las relaciones internacionales, es necesario realizar un análisis externo. Según Hartmann (1957/1983 citado en D'Alessio, 2015) desde una perspectiva nacional, se consideran tres aspectos relacionados con el proceso estratégico: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales son las consideraciones vitales para el país. Pese a ello, en el Perú no se han definido como una política de Estado. De acuerdo con Hartmann (1957/1983 citado en D'Alessio, 2015) los intereses nacionales son los que buscan un Estado para conseguir algo, en este caso, los intereses nacionales planteados se basan en lo expuesto por la Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional (2014) en el documento *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*.

En la MIN (ver Tabla 7), se aprecia que el Perú no comparte todos los intereses nacionales con algunos de los países fronterizos. De manera específica, difiere en un nivel

crítico con Chile, según los aspectos de preservación de soberanía nacional y autosuficiencia energética; y con Colombia, en igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios.

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de soberanía nacional	(Chile)	(Colombia)	Bolivia Brasil Ecuador	
2. Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios		Bolivia Brasil (Colombia)	(Chile) (Ecuador)	
3. Lucha contra el terrorismo		(Brasil) (Colombia)	(Bolivia) (Chile) (Ecuador)	
4. Autosuficiencia energética		(Brasil) (Chile)	Bolivia Colombia Ecuador	

Nota. Tomado de “Análisis integral de la logística en el Perú. Cinco cadenas de exportación” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/D1JE6O>.

3.1.2. Potencial nacional

Hartmann (1957/1983 citado en D'Alessio, 2015) indicó que los siete dominios del potencial nacional son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se desarrolla cada uno de ellos.

Dominio demográfico. De acuerdo con el INEI (2009), con base al último censo de población y vivienda efectuada, la población nacional ascendía a 28'481,901 habitantes para el año 2007. Según la proyección de dicho instituto, en el año 2016 la población del país debió ascender a 31'488,625 habitantes, y para el año 2026 debería ser aproximadamente de 34'412,393 habitantes, de los cuales el 50.02 % serán varones y el 49.98 % mujeres. Según el INEI (2015a), referente a la densidad poblacional, con base en la extensión territorial y la población, la densidad de habitantes fue de 24.20 hab/km², encontrándose la mayor concentración en las ciudades de la costa, donde lideró la Provincia Constitucional del Callao

con 6,949.00 hab/km², secundada por la región Lima con 282.40 hab/km². Por el otro extremo, se tuvo a la región Madre de Dios con 1.60 hab/km² y Loreto con 2.80 hab/km².

Dominio geográfico. De acuerdo con la Central Intelligence Agency (CIA) (2016), Perú es el vigésimo país con mayor extensión en el mundo con un total de 1'285,216 km² y el tercer lugar en América Latina. Se encuentra al oeste de América del Sur con una línea costera de 2,414 km; limita con cinco países, los cuales son: (a) Bolivia, con 1,212 km, país con el que también comparte el control del lago Titicaca; (b) Brasil, con 2,659 km; (c) Chile, con 168 km; (d) Colombia, con 1,494 km; y (e) Ecuador, con 1,529 km. Cuenta con tres regiones naturales con marcada diferencia: (a) costa, donde el terreno es una llanura costera occidental; (b) sierra, que cuenta con la cordillera de los Andes, y (c) selva, con tierras bajas orientales en la cuenca del Amazonas.

Con base en lo indicado por la CIA (2016), el país es rico en recursos, entre los más resaltantes se tiene en minería, cobre, plata, oro, hierro, carbón, fosfato, potasa y petróleo; en recursos naturales y animales, cuyo potencial se encuentra en madera y pescado, sustentado en los bosques de la Amazonía y las 200 millas de extensión marítima, rico en fitoplancton y zooplancton; y en energéticos, como energía hidroeléctrica y gas natural. Referente al terreno para la agricultura, el país cuenta con 18.80 % de su extensión habilitado para la agricultura, de ellos, 3.10 % son tierras cultivables, 1.10 % con cultivos permanentes, y 14.6 % con pastos permanentes.

Por otro lado, debido a la ubicación geográfica y al clima en la zona, el país está expuesto a amenazas naturales, como terremotos, por estar dentro del cinturón de fuego del Pacífico; así como maremotos e inundaciones debido a las temporadas de lluvia anuales y al fenómeno El Niño; deslizamientos, ocasionados también por la temporada de lluvias y el fenómeno mencionado; y actividad volcánica leve en la cadena montañosa, siendo el volcán que presenta mayor actividad es el Ubinas, ubicado en la región Moquegua; los otros

volcanes que se encuentran en el país son Misti, Huaynaputina, Sabancaya, y Yucamane; todos ellos ubicados en el sur del país.

Dominio económico. Según la CIA (2016), la economía del país creció en un promedio de 5.60 % desde el 2009 al 2013, con una inflación y tipo de cambio estable. La estabilidad fue posible debido al alto precio de los metales y minerales en el mundo, cuyas exportaciones significaron para el país el 60 % del total de ventas al extranjero. Este crecimiento tuvo una decaída en los años 2014 y 2015 por una disminución de los precios de estos recursos en el mercado internacional.

Desde el 2000, el país ha presentado crecimiento, obteniendo el mayor de estos en el 2008, con un valor de 9.80 %; en tanto que en el 2009, se presentó un declive, por lo que alcanzó solo un crecimiento de 0.90 %; al siguiente año, el crecimiento repuntó y se alcanzó 8.80 %. De esa fecha en adelante, el país ha continuado creciendo; sin embargo, la tasa de crecimiento ha sido menor cada año, hasta llegar al 3.30 % el año 2015 (INEI, 2015b).

Dominio tecnológico-científico. De acuerdo a lo citado por Oppenheimer (2015), América Latina es uno de los bloques que invierte menos en investigación y desarrollo, y Perú es el país que invierte menos con un valor de 0.16 % del producto bruto interno (PBI), según el informe de United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (Unesco), a diferencia de Brasil, con un valor de 1.20 %. Pese a la poca inversión, en el país se llevó a cabo algunos avances importantes al cierre del año 2015, como la Ley N.º 30309 de la Sunat referente a incentivos tributarios a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, bajo la cual se otorga hasta el 175 % de beneficio tributario a las empresas que realicen proyectos de investigación, desarrollo e innovación. Otro avance importante se identifica en el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción, y, como tercer aspecto, se rescata la creación del Instituto Nacional de Calidad (Inacal) según lo indicado por Rojas (2016).

Dominio organizacional-administrativo. Según el Congreso Constituyente Democrático (1993), en la Constitución Política del Perú de 1993 vigente, el Estado cuenta con los siguientes poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo y (c) Poder Judicial. A nivel administrativo, cuenta con 24 regiones y una provincia constitucional, cada una de estas regiones políticas cuenta con un gobernador regional, que es el órgano ejecutivo de los gobiernos regionales, quien tiene alcance político, administrativo y presupuestal. Dicho gobernador se encarga de dirigir y administrar la región, tiene la responsabilidad ejecutiva y debe llevar a la ejecución lo que el Consejo Regional apruebe para la ejecución presupuestaria de cada ejercicio fiscal que el Gobierno central le asigne. Cada región política está conformada por provincias y estas, a su vez, están conformadas por distritos. El gobernador regional entabla relación con los alcaldes provinciales para poder llevar a cabo los planes para el desarrollo de la región.

Dentro del desarrollo de las actividades para la gestión del país se cuenta con la debilidad de la corrupción, la cual lamentablemente está enquistada en varios niveles. Este aspecto es foco de atención, pero todavía no cuenta con solución.

Dominio militar. Las fuerzas armadas en el país tienen la función de salvaguardar la soberanía del territorio peruano a nivel interno y externo. Según lo indicado en el Artículo 165.º de la Constitución Política del Perú de 1993 (Congreso Constituyente Democrático, 1993), se cuenta con tres fuerzas armadas: (a) Ejército, (b) Marina de Guerra y (c) Fuerza Aérea. Cada gobierno en curso, en función de la política que enfoca, determina mayor o menor presupuesto hacia este sector. Según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (2016), Perú tuvo un incremento en el presupuesto para las fuerzas armadas a partir del año 2009, siendo mayor cada año hasta el 2015, llegando a un valor de 3,303'000,000 de dólares americanos. En el año 2016, se tuvo una ligera disminución del presupuesto asignado, llegando a un valor de 3,040'000,000 de dólares americanos.

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (1957/1983 citado en D'Alessio, 2015), los principios cardinales son la base para la política exterior de un país, siendo algo fundamental que toda nación debe establecer para poder alcanzar los objetivos trazados.

Sobre la influencia de terceras partes, de acuerdo con el Banco Mundial (2016), el Perú destacó por tener un rápido crecimiento en los últimos 10 años. El contexto externo fue favorable, con políticas económicas adecuadas, acompañadas de reformas estructurales, lo que generó un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Todo esto ayudó considerablemente a disminuir los índices de pobreza y pobreza extrema.

La caída de los precios de las materias primas, relacionadas con la desaceleración económica de China fue una de las principales influencias en los últimos 10 años, junto con la volatilidad financiera en los Estados Unidos (Banco Mundial, 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en la organización

De acuerdo al análisis del potencial nacional, se puede observar que existen fortalezas que el Perú tiene como país y de las cuales Angaraes puede sacar provecho para lograr sus objetivos de crecimiento como provincia. Una de las principales fortalezas del país se concentra en sus recursos naturales, la variedad de climas y geografías, lo cual también se encuentra en Angares. Estas fortalezas y el crecimiento económico de los últimos años resultan contextos totalmente favorables para el desarrollo de esta provincia. Así también, el análisis de los intereses nacionales revela ciertos intereses comunes con países, como Bolivia y Brasil, lo que ha propiciado tratados de libre comercio, lo que genera oportunidades de negocio para todo el país. Finalmente, el avance en las investigaciones tecnológicas y su uso en la economía generan un gran aporte para la agricultura en la provincia, pues crean una interesante oportunidad para industrializar y mejorar los procesos de esta actividad en Angaraes.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (1990) indicó que se puede definir cuatro atributos que, como sistema e individualmente, conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Porter (2004 citado en D'Alessio, 2015), indica que estos cuatro ases propician y crean ventajas para poder competir, y, adicionalmente, el diamante de la competitividad de las naciones está relacionado con el análisis del continente, el país, la región y el Estado.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) señala que se refiere a la situación actual del país, abarcando los factores de producción en lo referente a infraestructura, recursos y otros bienes o servicios requeridos para competir en un sector específico. “Los factores más importantes de las ventajas competitivas en los países desarrollados son creados y no heredados como en los países en vías de desarrollo” (p. 109).

Respecto a este tema, es importante mencionar algunos aspectos. Según comentó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) (2016), en el año 2014 el sector informal representó el 19 % del PBI y este valor fue cinco veces más grande que el promedio en los otros países. Esto trajo como consecuencia que 11'500,000 de peruanos trabajaran en condiciones de informalidad.

Ceplan (2016) manifestó que, en relación a la gestión del medio ambiente, en el índice de desempeño ambiental, el Perú se ubicó en el puesto 73 en el año 2016, de un total de 180 países, con una calificación de 72.95 puntos; cifra por encima del promedio mundial que es 67.37.

En referencia al tema de educación, en el año 2016, el índice de educación superior del Perú, de acuerdo al *Informe Global de Competitividad 2015-2016* (Ceplan, 2016), se

encontraba por debajo del promedio mundial (4.24), con un valor de 4.07 aproximadamente.

En la Figura 7, se puede ver el detalle de varias aristas a considerar para el país y su estado en comparación con otros de la región.

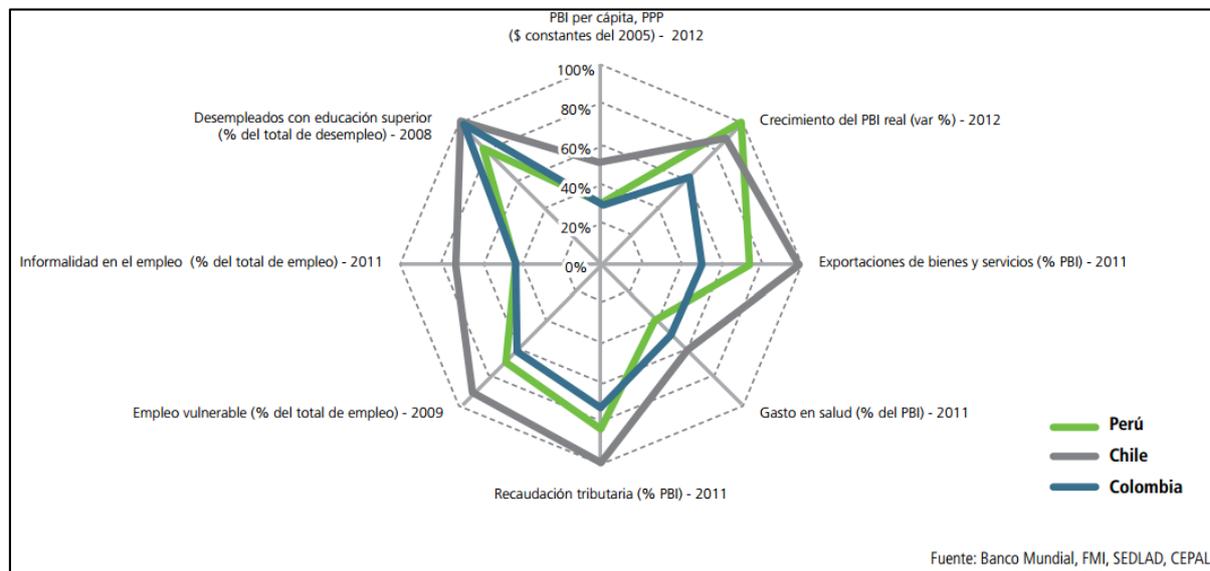


Figura 7. Principales variables económicas y servicios del Perú. Tomado de *Perú 2021: OCDE país miembro* por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/2XTL2E>.

3.2.2. Condiciones de la demanda

D'Alessio (2015) indica que este factor trata sobre cómo es la naturaleza de clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado. Existen tres atributos de la demanda importantes: (a) la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) tamaño y (c) patrón del crecimiento de la demanda interna.

Según el INEI (2013), para el año 2012, la Oferta y Demanda global de bienes y servicios en la economía, a precios constantes de 1994, aumentó en 7.60 % en relación al año anterior. Ver Tabla 8.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Son las condiciones del país y la competencia. Debe existir una buena relación entre estos y los recursos asignados. Según el World Economic Forum (WEF) (2013), en el *Informe de Competitividad Global 2013-2014*, el Perú no avanzó ni retrocedió en el último

año. Sobre un puntaje de uno (más bajo) a siete (más alto), el país obtuvo 4.25 puntos. De esta manera, siguió manteniendo el puesto 61 del mundo. El WEF consideró los siguientes aspectos para la elaboración del índice: (a) requerimientos básicos, (b) mejoradores o potenciadores de la eficiencia, e (c) innovación.

La mejor calificación peruana se encontró en el aspecto del ambiente macroeconómico, donde obtuvo 5.90 puntos, y salud y educación primaria, donde logró 5.40 puntos. En contraste, sus factores débiles fueron infraestructura con 3.50 e instituciones con 3.40.

Tabla 8

Perú: Oferta y Demanda Global, 2005-2012. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico

Componentes	2006	2007 P/	2008	2009	2010	2011	2012/E
Oferta global	8.6	10.9	12.7	-2.4	12.3	8.5	7.6
Producto bruto interno	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
Importaciones	13.1	21.3	26.2	-16.0	29.3	15.1	12.6
Demanda global	8.6	10.9	12.7	-2.4	12.3	8.5	7.6
Demanda interna	10.3	11.9	13.2	-2.3	13.7	7.7	8.2
Consumo final privado	6.4	8.3	8.7	2.4	6.3	6.1	6.1
Consumo de Gobierno	7.6	4.3	2.1	16.5	7.9	6.2	9.2
Formación bruta de capital	26.5	26.3	29.5	-18.5	37.4	11.7	12.5
Formación bruta de capital fijo	18.8	23.5	31.5	-8.0	26.1	9.2	14.8

Nota. Tomado “Oferta y Demanda global 1991-2012” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de <https://goo.gl/2w5Zdq>.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este factor indica la presencia o ausencia de proveedores o afines en el país. Por ende, se debe brindar especial atención en el desempeño del sector logístico. Respecto al rendimiento logístico en el año 2014, el Banco Mundial (2014) indicó que el Perú bajó su posición del puesto 60 al puesto 71, en comparación con el año 2012. Además, el país descendió 38 puestos en el desempeño de aduana y 20 puestos en calidad de servicios logísticos y competencia. Estos resultados refuerzan la urgencia de trabajar en los problemas

de infraestructura y capital humano debido a que repercuten directamente en el desempeño (ver Figura 8).



Figura 8. Causas principales de los retrasos en el transporte de productos. Tomado de *Análisis integral de la logística en el Perú. Cinco cadenas de exportación* por Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/D1JE6O>.

3.2.5. Influencia del análisis en la organización

El Perú es el entorno de la provincia de Angaraes. Por lo tanto, las ventajas y desventajas competitivas del país repercuten de manera directa o indirecta en el desarrollo de la misma.

Se considera que existen tres factores que representarán una influencia para dicho desarrollo. En primer lugar, la falta de infraestructura en el país y la ausencia de óptimas vías de comunicación, las cuales afectan la economía en todos sus ámbitos, además de la logística. En segundo lugar, la educación, cuyos índices se encuentran por debajo del promedio y no existen medidas para revertir ese hecho. Finalmente, la oferta y demanda se han incrementado en los últimos años, lo que indica que existe una oportunidad para el desarrollo de la economía global.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Busca evaluar y analizar los aspectos del entorno que se encuentran fuera del control de la Municipalidad Provincial de Angaraes. Esta evaluación permitirá identificar las oportunidades que deben explotar y las amenazas que deben evitar (D'Alessio, 2015). Las fuerzas que se analizarán son: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Los cambios suscitados en el país entre la década de los años 50 y 70 marcaron significativamente la vida política y social de Angaraes. A pesar de ello, la provincia poco a poco ha ido presentando cambios positivos, de forma progresiva.

A nivel del Gobierno central, con el cambio de mando del año 2016, ha planteado un paquete de Decretos Legislativos, según sostuvieron Espinosa, García y Ruiz (2017):

La primera experiencia del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski con facultades legislativas sobrepasó su cálculo. En octubre del año pasado, el primer ministro Fernando Zavala había estimado que el Ejecutivo emitiría 58 decretos legislativos (D. Leg.) en los 90 días que el Congreso le delegó las facultades, plazo que venció ayer. Pero durante el periodo que el gobierno tuvo para legislar en cinco materias casi dobló el número de decretos proyectados: al final fueron 112 (p. 1).

Como último aspecto, se destaca lo mencionado por el Ministro Zavala: “Tarea cumplida: 112 D. Leg. para crecer, dar más seguridad, luchar contra corruptos, acceso al agua y simplificar. Gracias Congreso y Gabinete” (Espinosa et al., 2017, p. 3). Ambos aspectos desarrollados representan oportunidades que son fundamentales explotar.

La corrupción gubernamental en el Perú se manifiesta a través de efectos graves en la política, la economía y la sociedad del país. La corrupción influye en gran medida en la

inestabilidad política, debilita la confianza de la población y socava la legitimidad en el funcionamiento de sus instituciones políticas. Por otro lado, representa una ineficiencia y falta de gestión al no aprovechar correctamente los recursos asignados en la implementación de sus políticas de gobierno, perjudicando a los intereses del Estado y de los pobladores. Una relación directa de forma negativa se aprecia cuando existen unos altos niveles de corrupción y bajos niveles de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el efecto más grave que se puede generar con la corrupción es atentar contra las condiciones de vida de los ciudadanos, afectando la confianza que debe existir dentro de una comunidad, en razón a lo imprevisible del comportamiento de sus integrantes. La desconfianza entre los ciudadanos y las instituciones públicas o privadas terminan finalmente por agrietar la estructura de la sociedad; en tal sentido, la corrupción gubernamental tiende a deslegitimar al Estado frente a sus ciudadanos (Montoya, s.f.).

En el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018 (2013), se indicó las nuevas estrategias y esfuerzos para combatir la deficiente lucha contra la delincuencia e inseguridad, donde las entidades públicas del sistema de administración de justicia tendrán un rol muy importante. Se señaló, además, que la presencia e incremento de la criminalidad y la inseguridad pondrían en riesgo el progreso, la sostenibilidad, y el modelo económico; la convivencia pacífica de la población, y el desarrollo del país. Aspecto importante que dará las condiciones para desarrollar muchas otras actividades en el país.

Una gran oportunidad que tienen los gobiernos locales es contar con la participación directa de sus pobladores, ya que estos pueden transmitir sus necesidades para que sean consideradas en los presupuestos a través de programas y proyectos con carácter prioritario. De esta manera se puede facilitar el logro de objetivos estratégicos que impactan directamente en la sociedad, siendo esta el principal actor, optimizando los recursos con un

adecuado control social a través de acciones públicas, como se indica en la Ley Marco del Presupuesto Participativo (Ley N° 28056, 2003)

Según el Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga la Ley N° 27293, Ley del sistema nacional de inversión pública (DL N° 1252, 2016) indica que se optimizara el uso de los recursos públicos destinados a la inversión en servicios e infraestructura, esto permite una adecuada inversión pública eliminando brechas sociales, con procesos más ágiles y sencillos, con una supervisión en tiempo real. Esto es una gran oportunidad para que los gobiernos locales trabajen de la mano con el Ministerio de Economía con el fin de simplificar y agilizar los procedimientos que permiten implementar los proyectos de inversión.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017) indicó que es necesario crecer con agilidad pero con procesos simplificados, con la puesta en marcha de Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE, cuyo ente rector es la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas, se buscara que los Ministerios, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales trabajen juntos en una sola dirección para impulsar el crecimiento del país. Esto es una clara oportunidad para que los gobiernos locales sean socios estratégicos del Ministerio de Economía y Finanzas, y juntos implementar proyectos de alto impacto social con mayor agilidad.

Es obligación de los gobiernos locales promover la participación ciudadana, los planes de desarrollo deben ser expuestos a los pobladores y para esto es importante que se facilite el acceso a la información pública, así como establecer los mecanismos para cumplir con este fin. Es competencia de las Municipalidades, las fases de autorización, ejecución, supervisión y control, dejando la libertad a los gobiernos regionales para también ejecutar obras de carácter provincial siempre y cuando exista un acuerdo previo entre ambos gobiernos, como se indica en la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783, 2002)

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El gobierno en curso, en los primeros 100 días de gestión ha realizado la refinanciación de la deuda nacional, que representará un ahorro de S/100 millones al tesoro nacional (*Rumbo Minero*, 2016). El ahorro generado será una oportunidad porque esos fondos pueden ser reutilizados en otras áreas que tengan mayor demanda o urgencia.

Según lo publicado en *Perú Económico* (2010) sobre Huancavelica:

Cerca del 84 % de su población es pobre y el 60 % vive en extrema pobreza. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Huancavelica (CCH), el ingreso familiar mensual per cápita es de S/136, ocupando el último lugar en el Perú. Su PBI, de S/1,676'000,000 en el año 2008, representó apenas el 0.96 % del PBI nacional, y su principal fuente de ingreso, proveniente de la producción hidroeléctricidad, aporta un total de S/531'000,000 (p. 1).

Asimismo, en la misma publicación se indicó lo siguiente:

Según la CCH, en el año 2009, la distribución por ramas de actividad de la PEA ocupada, cifrada en 97.3 %, correspondió en un mayoritario 81 % a agricultura, seguida de lejos por 7.5 % en servicios no personales y 5.5 % en comercio, por citar a las actividades principales. La Dirección Regional de Producción (2006) indicó que las cinco actividades industriales o de transformación más representativas son la crianza de truchas (23.6 %), la fábrica de muebles o carpintería (14.1 %), panaderías (6.7 %), molinería (6.1 %) e impresiones (5.6 %). Otros como textiles, fabricación de prendas de vestir, aserrado y cepillado de madera representan conjuntamente el 43.9 %. Además, según el Indicador de Actividad Económico Regional (Inacer), en abril del 2010 la región creció en un 2.8 %, principalmente por el crecimiento del 21 % en el sector construcción, 6 % en minería, 4 % en electricidad y 22 % en servicios financieros (p. 3).

En lo que respecta al canon minero, Huancavelica, al igual que Lima, tiene la participación más baja. Entre los años 2004 y el 2009, de acuerdo al investigador Jorge Manco Zaconetti de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, las mineras que operan en estas regiones generaron en conjunto ingresos por USD 4,626'000,000; sin embargo, ambas percibieron USD 200'000,000, lo que representa el 4.4 %. El 37 % de la energía que consume el país es proveída por Huancavelica; sin embargo, la asignación económica que recibe el Gobierno regional no alcanza los S/18 millones por el canon energético (Perú Económico, 2010).

En Huancavelica Perú (2017) se mencionó:

Desde tiempos prehispánicos, la región ha estado ligada a la actividad minera y durante la Colonia alcanzó fama y prosperidad gracias a la explotación de las minas de azogue (Hg) de Santa Bárbara. Actualmente, Huancavelica es el sexto productor nacional de plomo (Pb) y el séptimo de cobre (Cu) y plata (Ag). Sus principales yacimientos son las minas Cobriza y Julcani, que extraen cobre y oro.

Más del 65 % de la población de Huancavelica está dedicada a la agricultura de subsistencia y sus principales productos son la papa con más de 200 variedades y el 30 % de la superficie agrícola, mashua, arvejas, habas y cebada.

La ganadería es otra actividad de importancia en la región, sobre todo para la producción de carne y leche. En los pastos naturales de las alturas se crían grandes rebaños de llamas y alpacas, así como ganado vacuno y lanar, que constituyen el principal patrimonio familiar de los pobladores de las alturas.

Aunque sus cifras son aún poco significativas, el turismo en la región Huancavelica ha tenido un notable incremento en los últimos años. En el año 2008 se registró un aumento de 17 % en los arribos, concentrados en viajeros nacionales que llegan a las fiestas patronales o durante los feriados largos.

Otro sector en aumento es el de las exportaciones no tradicionales, como las semillas de tara, el maíz dulce, musgos y líquenes que se envían a mercados como China o la Unión Europea. En el año 2008 este rubro creció más de 308 % convirtiéndose en un importante aporte a la economía regional (pp. 2-6). De acuerdo a la información proporcionada por el INEI (2015), el PBI de la región de Huancavelica estimada hasta el año 2014 se aprecia en la Tabla 9 (las diferencias a nivel de décimas que pudieran presentarse en la estructura porcentual se deben al redondeo de cifras).

Tabla 9

PBI Huancavelica: Valor Agregado Bruto por Años, con Actividades Económicas - Valores a Precios Constantes del 2007 (estructura porcentual)

Actividades	2008	2009P/	2010P/	2011P/	2012P/	2013P/	2014E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9.0	9.3	8.9	10.5	11.8	10.1	9.3
Pesca y acuicultura	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Extracción de petróleo, gas y minerales	27.2	24.8	23.6	22.4	19.7	20.0	20.9
Manufactura	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	1.8	1.7
Electricidad, gas y agua	27.1	28.0	27.4	27.5	26.3	26.0	24.2
Construcción	6.8	7.0	9.2	7.3	9.7	10.2	11.7
Comercio	4.0	4.0	4.2	4.6	4.8	5.0	4.9
Transporte, almacén, correo y mensajería	1.9	1.8	1.9	1.9	1.9	2.0	2.0
Alojamiento y restaurantes	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0
Telecom. y otros servicios de información	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7
Administración pública y defensa	7.0	8.3	8.1	8.4	8.4	8.6	9.0
Otros servicios	13.8	13.8	13.5	13.9	13.9	14.5	14.5
Valor agregado bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado del “Producto Bruto Interno por departamentos” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <https://goo.gl/qBoin6>.

En el sector turismo, se aprecian esfuerzos del Gobierno central por brindar condiciones que permitan incrementar la llegada de turistas. Como se hace mención en Niño de Guzmán (2016), el gobierno tiene planteado impulsar la construcción de la segunda pista del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ampliar su terminal, así como realizar mejoras en los principales aeropuertos regionales; como otro punto está planteando reforzar el ingreso de nuevas líneas aéreas, y frecuencias de vuelos. Como otra iniciativa para el sector turismo, el presidente de la República indicó:

Como resultado del viaje a China, se ha facilitado el flujo de visitantes chinos a Perú, eliminando la necesidad de una visa a los ciudadanos chinos que ya cuenten con una visa Schengen o de Estados Unidos. “Podríamos en vez de 50 mil turistas de China, atraer hasta un millón de turistas, que sería un aumento de un tercio en el número (total) de turistas” (Gestión, 2016, p. 25).

En lo que respecta a fuentes económicas que generen ingresos, Orrego (2013) señaló que la tendencia en la actualidad es el turismo vivencial, donde el valor agregado es el factor humano, ofreciendo un intercambio cultural de manera distinta a través de encuentros y diálogos, reforzado por su identidad cultural en el ámbito gastronómico, artístico, y potencial de sus recursos naturales de la zona. Por otra parte, Sariego, Pons, Serrano, y Vera (s.f.) manifestaron que existen dos elementos importantes que contribuyen en el desarrollo turístico de un lugar que tiene población en condición de pobreza pero cuenta con la participación de su comunidad; uno de ellos son las zonas rurales con recursos naturales y culturales variados e importantes, y el otro elemento se refiere a las preferencias y necesidades de los turistas quienes buscan revalorizar las culturas tradicionales y la convivencia con el medio ambiente. Indicaron, además, que existe interés de forma directa y unitaria a través de organizaciones asociativas comunitarias, y de forma directa múltiple mediante la participación de los gobiernos locales, ONG con objetivos afines, así como organismos de cooperación internacional.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el INEI (2015), para el 2015 existían en nuestro planeta alrededor de 7,325'000,000 de habitantes. Sin embargo, existe un fuerte desequilibrio en cuanto al crecimiento y distribución en el mundo. En Asia, se encuentran los dos países más poblados del mundo, la República Popular China con 1,402'000,000 de habitantes y la India con más

de 1,282'000,000 de habitantes. En el continente asiático habita cerca del 60 % de la población mundial.

El crecimiento demográfico en las regiones del Perú entre los quinquenios de 1995-2000 y 2010-2015 presentaron tasas descendentes en todos los casos, excepto en los departamentos de Apurímac y Ayacucho. El estancamiento en el crecimiento de la población peruana es indicativo de que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad han afectado el volumen y la estructura por edad de la población. La evolución de esta estructura en el tiempo da cuenta de las modificaciones experimentadas por el comportamiento social y económico de la población. Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante. Al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2026, se observó que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (INEI, 2016).

Según el INEI (2016), “en los últimos 14 años, la fecundidad adolescente medida en porcentaje pasó de 13.00 % (2000) a 14.60 % (2014), explicada por el incremento de 1.00 % en las adolescentes que ya son madres y 0.60 % en las embarazadas por primera vez” (p. 11).

El embarazo precoz limita el desarrollo de la mujer, hace que a temprana edad reciba responsabilidades que incentiven la formación de un carácter dependiente, dado que la maternidad en su etapa de adolescencia no le permite realizar otros roles individuales. A pesar que numéricamente el embarazo en adolescentes no sea muy elevado frente otros segmentos de mujeres en edad fértil, es de suma importancia prestarle atención porque su incremento puede repercutir en el niño, la madre y, en consecuencia, a la sociedad (INEI, 2016).

Del mismo modo se indicó lo siguiente en INEI (2016):

El área del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) se encuentra ubicado en el ámbito de las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, y Junín. Abarca una superficie de 57,568.73 km² y una población total de 654,017 personas, lo que representa el 2.10 % de la población total del país. De la población total del VRAEM, el 47.60 % son mujeres y el 52.40 % hombres. El VRAEM es una zona considerada altamente conflictiva, por la presencia de actividades del narcotráfico y terrorismo. Su población se caracteriza por tener indicadores sociales sensibles que la ubica en condición de alta vulnerabilidad. Las regiones que contribuyen con mayor porcentaje de población al ámbito del VRAEM son: (a) Junín, con seis distritos y el 30.60 % de población; (b) Ayacucho, con 17 distritos y el 28.00 % de población, y (c) Huancavelica, con 22 distritos y el 19.20 % de población (p. 22).

Según el Análisis de Situación de Salud del Perú citado por Valdez, Napanga, Oyola, Mariños, Vilchez, Medina y Berto (2013):

La población urbana y rural del país ha sufrido variaciones ostensibles en el tiempo. En el año 1940 la población peruana era predominantemente rural; en el año 1961, ambas poblaciones casi representaban el 50 %; sin embargo, a partir de los años 70 empieza a predominar la población residente en el ámbito urbano. Es decir que en 67 años el país ha pasado de ser eminentemente rural a eminentemente urbano. Para el año 2007, la población rural representa menos de la cuarta parte (p. 14).

De acuerdo con Valdez et al. (2013), la población no asegurada recibió los servicios de salud brindados por el gobierno a través del Seguro Integral de Salud (SIS) por el pago que subsidia la provisión de servicios a la población que se encontraba viviendo en situación de pobreza y extrema pobreza, Esta atención se ejecutó por medio de los diferentes establecimientos del Ministerio de Salud (Minsa).

Asimismo, en el informe de Análisis de la Situación de Salud del Perú se indicó: La prevalencia de desnutrición crónica infantil en el Perú era de 25.8 % de niños menores de cinco años (Patrón NCHS). Esta cifra se mantuvo prácticamente inalterable por espacio de casi una década. Durante la década del 2000, la prevalencia de desnutrición crónica infantil mostró una reversión significativa, especialmente entre los años 2007 y 2010, mostrando a partir de la fecha y hasta la actualidad una disminución progresiva. Estos resultados son consistentes con las tendencias obtenidas por el Sistema de Información del estado nutricional (SIEN) realizado por el Instituto Nacional de Salud (INS), sobre la base de la población infantil menores de cinco años, que acude a los establecimientos de salud públicos del Perú. (Valdez et al., 2013, p. 112)

Adicionalmente, en el año 2013, el informe de Análisis de la Situación de Salud del Perú mencionó lo siguiente:

15 regiones del país presentaron cifras de desnutrición crónica superiores al promedio nacional, entre las principales figuran (a) Huancavelica (51.3 %), (b) Cajamarca (36.1 %), (c) Loreto (32.3 %), (d) Apurímac (32.2 %), (e) Ayacucho (30.3 %) y, (f) Amazonas (30.3 %). La regiones de Tacna y Lima tuvieron las menores cifras (3.3 % y 6.1 % respectivamente) (Valdez et al., 2013, p. 112).

En lo que respecta al tema de educación, al año 2011 la región Huancavelica recibió S/214'000,000 para ejecutar obras en 155 instituciones educativas de más de 12,000 alumnos, informado por el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (Gestión, 2016). Respecto a la ejecución de obras, estas se han realizado en las instituciones educativas Daniel Hernández del distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, y José María Arguedas, del distrito de Lircay, provincia de Angaraes.

En lo que a salud se refiere, el Estado enfoca sus esfuerzos en mejorar los servicios de salud, la gestión en los hospitales, una mayor cobertura en medicina y equipos médicos esenciales para el beneficio de la población; integrando, para tal fin, a todos los organismos de servicios de salud a nivel nacional. Del mismo modo, se ha previsto implementar nuevos puestos para escolares y docentes en educación, especialmente en el nivel inicial, en zonas urbanas y rurales a nivel nacional, abasteciendo de materiales necesarios para un mejor aprendizaje, acompañado de una política de asistencia alimentaria a través de su ministerio correspondiente (Andina, 2013). Asimismo, el Perú se beneficiará durante el quinquenio del 2017 al 2021 a través del programa de cooperación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) en lo que respecta a los servicios de salud, una mejor calidad de educación y protección a los niños (Buendía, 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el marco del desarrollo de la tecnología agroindustrial, en el año 2016, la Agencia Peruana de Noticias (2016) indicó que se ha implementado una alianza estratégica por parte del Banco de Desarrollo de América Latina a través de convenios con el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). Todo ello con la finalidad de fomentar la ejecución de proyectos de innovación empresarial en la agroindustria en Perú. Este acuerdo hará posible mejorar la gestión tecnológica e inteligencia competitiva para la agroindustria en temas de ciencia, tecnología y mercado. Además, se vienen generando proyectos de desarrollo rural en diversas comunidades al interior del país con el objetivo de impulsar al sector agroindustrial.

Así, Generacion.com (2016) indicó: “La compañía transnacional Husqvarna lanza ‘Siembra Agropais’, una iniciativa empresarial que buscan reunir a los más destacados representantes de dicho sector y fortalecer alianzas con instituciones públicas y educativas” (p. 1). El proyecto busca congregar a empresas de diversos rubros en Perú.

El proyecto representa una verdadera oportunidad para la actual situación de la tecnología agropecuaria de Angaraes, que ha incrementado el uso de dosificaciones, tractores, vacuna a animales, riego tecnificado, fumigadora manual, fertilizantes e insecticidas. Aún existen muchas tecnologías por trabajar, como lo son el molino para granos y una asistencia técnica de los procesos. Además, Quispe (2012) comentó que la agricultura de Angaraes responde a una economía campesina no empresarial (96 %) que utilizan tecnologías tradicionales que poseen un bajo rendimiento, así como escasa calidad de la producción; lo cual imposibilita generar excedentes económicos. Por tanto la implementación del proyecto contribuirá con el progreso de la actividad agropecuaria.

Perú ocupa el sexto lugar en inversiones en tecnología de información en Latinoamérica. Según Taipe (2015): “El Perú se ubica en el puesto número 34 en conectividad, lo cual se considera ‘saludable’ debido a su creciente mercado de telecomunicaciones” (p. 8). Sin embargo, la desigualdad de ingresos y la pobreza en el Perú son factores claves en el impedimento para que las personas logren tener una conectividad en internet.

Por otro lado, según lo indicado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*, actualmente el alcance de conexión a Internet de los hogares cuenta con una penetración muy baja. La cobertura es de 37 viviendas (0.27 %). Este es un punto que, si bien no es crítico, resulta importante, ya que el Internet tiene un impacto en diferentes ámbitos de la vida.

Según Andina (2014), actualmente se brinda un servicio de comunicación moderno a las localidades rurales a través de 24 bases de estaciones de telefonía celular instaladas en toda la región Huancavelica, beneficiando directamente a los pobladores que habitan en las siete provincias con el mejoramiento y la ampliación de los servicios de comunicación. Al respecto, la tecnología a implementarse en las zonas rurales hará posible que se cuente con

una comunicación rápida que contribuya a realizar transacciones comerciales, trámites administrativos y comunicar emergencias médicas que se puedan presentar. De ese modo, la región contará con una mayor cobertura celular que garantice su desarrollo económico y social. Al respecto, la agencia indicó también que el Gobierno Regional de Huancavelica destinó alrededor de 18 millones de soles para la cobertura de telefonía celular en un 85 % aproximadamente en la región, convirtiéndose en una de las 10 regiones que tienen mayor cobertura celular en el Perú.

Como otro punto, en el aspecto tecnológico, el gobierno está impulsando el programa Sierra Azul, el cual busca garantizar que 500,000 hectáreas de cultivos en la costa y sierra sean regadas, rehabilitar 100,000 hectáreas de andenes y coberturar 100 000 hectáreas con riego tecnificado (*El Comercio*, 2016).

De acuerdo con el Grupo de Apoyo al Sector Rural (2017):

La energía solar es una de las opciones que se están desarrollando como alternativas a las energías provenientes de la quema de combustibles fósiles. A diferencia de los países nórdicos, el territorio peruano, por estar mucho más próximo al Ecuador, cuenta con sol durante la mayor parte del año. Según el Atlas Solar del Perú, elaborado por el Ministerio de Energía y Minas, el Perú tiene una elevada radiación solar anual siendo en la sierra de aproximadamente 5.5 a 6.5 kWh/m²; 5.0 a 6.0 kWh/m² en la costa y en la selva de aproximadamente 4.5 a 5.0 kWh/m² (p. 1).

La energía solar puede ser aprovechada para cualquier tipo de instalación, desde pequeñas viviendas hasta grandes centrales solares. Estas centrales solares, en el Perú, han generado el desarrollo de este tipo de tecnología, así como han permitido que sean conocidas por la comunidad del país. Una de las grandes ventajas que permite el empleo de esta tecnología es que sea utilizada en los mismos lugares donde es producida, evitando que sea

transportada a través de largas extensiones, generando un gran ahorro en los costos de implementación (Grupo de Apoyo al Sector Rural, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El desarrollo de una ciudad siempre creará un impacto ecológico; por eso, Angaraes actualmente es una provincia poco desarrollada que se ha visto azotada por los estragos de una minería mal administrada. Según se aprecia en el Centro Nacional de Salud Intercultural (2010), en el año 2010 hubo un desbordamiento de relave minero que contaminó los ríos Totorá, Escalera, Huachocolpa, Lircay, Cachi y Opamayo de la región Huancavelica. La contaminación en el río Lircay afectó a 892 personas, impactando también en los animales que se alimentaban de las riberas del río y todo tipo de peces que habitaban las aguas.

Por ello, el Ministerio del Ambiente, el Gobierno Regional de Huancavelica y otros organismos, como el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin), tienen la potestad de emitir resoluciones y directrices para el control de las actividades extractivas y que estas se desarrollen de una forma adecuada, causando el menor impacto posible en el medio ambiente.

Estas resoluciones y directrices se convertirían en una oportunidad para las organizaciones extractivas, puesto que proporcionarían las condiciones necesarias para el desarrollo económico de las provincias con la participación de los ciudadanos, controles y técnicas que aseguren el adecuado cuidado del medio ambiente. Por otro lado, si la desidia de las grandes compañías continuase, hay un riesgo latente de contaminación que puede ser mucho más dañino que lo ocasionado por el relave minero.

De igual forma, se puede encontrar en el turismo una oportunidad, ya que estas zonas gozan de un paisaje muy atractivo para los visitantes. Se observa que la sola presencia de los seres humanos deja una huella de carbono y cada visitante contribuye en la contaminación del lugar. Las comunidades en las que se desarrolla el turismo de forma responsable compran

bonos de carbono por cada uno de los visitantes, los cuales son destinados para el cultivo y preservación de bosques que ayuden a limpiar la contaminación (Condor Wings, s.f.).

Como una amenaza al aspecto ambiental, se encuentra una iniciativa del presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, quien indicó: “Nuestros estándares de emisiones son más exigentes que en Finlandia; por eso, no se construyen fundiciones y plantas de procesamiento de minerales. Eso tenemos que cambiar” (*La República*, 2016, p. 4). También agregó: “Pongámonos al nivel de los mejores: ¿quiénes son los mejores?, países como Canadá o Chile. Entonces no exageremos, no vayamos a una cosa que es totalmente irreal” (*La República*, 2016, p. 5). Con esas declaraciones se aprecia que busca disminuir los estándares a nivel de normas ambientales, lo cual representa un riesgo, debido a que con las que existen actualmente se han presentado varios escenarios de contaminación agravada en la provincia.

Por otro lado, según lo indicado por *El Comercio* (2014), la Asociación de Exportadores (ADEX) denunció que la maca, cultivo peruano, fue víctima de bioperatería por productores de China, quienes lamentablemente utilizaron semillas. De igual manera, estos productores estarían buscando patentar la marca. Perú, como país rico en productos naturales y recursos, se encuentra siempre ante este riesgo y amenaza constante de la bioperatería.

En lo que respecta al tema de cambio climático, representa una amenaza para las actividades de cultivo, exportación y producción en el sector agrícola, según comentó *La República* (2017), ya que impacto de manera negativa en el cultivo de productos, tales como los espárragos, la quinua, la cebolla y el azúcar, según lo que indicó el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idexcam) de la Cámara de Comercio de Lima. De manera específica, productos como la quinua presentaron valores sumamente bajos, los cuales de no mejorar estarían afectando el resultado total de exportaciones del sector agropecuario. Algunas de las regiones perjudicadas por el tema de lluvia terminaron siendo

Huancavelica, Tumbes, Pasco, entre otras. Esta amenaza representa una amenaza que se debe tener en cuenta para tomar medidas al respecto.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 10, se muestra el detalle de la MEFE. El promedio obtenido en la matriz es 1.44, el cual indica que la provincia de Angaraes tiene un esfuerzo por debajo del promedio en plantear y seguir estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades y la evasión o mitigación de las amenazas.

3.5. La Organización y sus Competidores

Según Porter (2009), cada organización cuenta con cinco fuerzas competitivas, las cuales se interrelacionan continuamente entre sí: (a) proveedores, (b) compradores, (c) nuevos competidores y (d) la amenaza de ingreso de productos sustitutos. El análisis de este modelo determina qué tan atractivo puede resultar un sector industrial, el cual constituye un requisito necesario antes de definir las estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos a largo plazo.

Tabla 10

Matriz EFE de la Provincia de Angaraes (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Tendencia al turismo vivencial	0.18	1	0.18
2 Políticas favorables de Gobierno enfocadas en educación y salud	0.10	1	0.10
3 Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad	0.08	1	0.08
4 Interés de organizaciones internacionales por participar en desarrollo de provincias	0.10	2	0.20
5 Fuentes de energías alternativas	0.08	2	0.16
Subtotal	0.54		0.72
Amenazas			
1 Inseguridad ciudadana a nivel nacional	0.08	2	0.16
2 Contaminación ambiental	0.08	2	0.16
3 Corrupción gubernamental	0.10	2	0.20
4 Cambio climático	0.12	1	0.12
5 Biopiratería	0.08	1	0.08
Subtotal	0.46		0.72
Total	1.00		1.44

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para el desarrollo y la implementación de las estrategias que la Municipalidad Provincial de Angaraes establezca con la finalidad de alcanzar sus objetivos a largo plazo, será necesario que cuente con el apoyo y el respaldo del Gobierno Regional de Huancavelica. Además, una buena comunicación con este último permitirá unir esfuerzos y priorizar la inversión y las obras, evitando así duplicar el financiamiento.

Otra de las instituciones consideradas como proveedor de la Municipalidad Provincial de Angaraes es el Fondo de Compensación Municipal (Foncomun), el cual, de acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.), tiene como fin promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo a favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las zonas rurales y urbano-marginales del país. Asimismo, se considera a la Dirección General del Presupuesto Público, quien representa la más alta autoridad técnica normativa en materia presupuestaria según lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, por ser la que se encarga de conducir el proceso presupuestario del sector público.

En tal sentido, el poder de negociación de los proveedores en la provincia de Angaraes se encuentra reducido, debido a que existe un gran número de empresas que proveen al sector estatal y que están dispuestas a aceptar los términos que se dispongan, no existiendo requerimientos que signifiquen especiales atenciones por parte de los proveedores para la inversión en el ámbito de la provincia.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Según lo indicado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*, la provincia de Angaraes no cuenta con productos o servicios para comercializar fuera de la provincia o exportar al

exterior, siendo su producción agrícola y ganadera destinadas únicamente para el consumo interno; en tal sentido, no existe un poder de negociación de los compradores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Al ser reducida la cantidad del consumo de productos alimenticios que no se producen en la zona, el poder de los sustitutos en este aspecto no es ejercido en la provincia; esto debido a que los principales productos agrícolas, ganaderos y acuícolas representan la mayor fuente de consumo en la zona. De manera contraria, se aprecia en el sector turismo que la provincia no cuenta con una adecuada infraestructura de sostenimiento para brindar un servicio de turismo apropiado a pesar de contar con un gran potencial, siendo sustituidos por otras que se encuentran más desarrolladas en dicho aspecto, como indicó el alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Un factor muy importante a ser considerado es la explotación del potencial turístico en la provincia, siendo un interés compartido por muchas de las provincias de la región, lo que constituye una amenaza hacia la preferencia de elección de los entrantes para considerar de forma preferente a la provincia, requiriendo establecer políticas de promoción y explotación en el rubro del turismo según lo indicado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La provincia de Angaraes compite directamente en la asignación de recursos presupuestales e inversión con las demás provincias de la región, en tal sentido, representa una constante rivalidad en los diferentes aspectos que involucran el desarrollo para la provincia, tales como: (a) el mejoramiento de los servicios básicos esenciales, (b) la explotación del turismo y (c) la inversión en vías de acceso terrestres que interconecten a los

distritos y comunidades según lo establecido por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*.

3.6. La Organización y sus Referentes

Establecer un referente para la provincia permite realizar un parámetro de comparación; por ese motivo, se establecieron como provincias referentes a Moquegua y Arequipa.

Según Taipei (2015), Moquegua es líder en competitividad. Esto debido a que cuenta con dos grandes pilares desarrollados y con avances importantes como lo son el gobierno y las personas. Así también, en lo que respecta a temas de comunicación y conflictos sociales, factores que se han mantenido estables. Cabe destacar que la provincia cuenta con el segundo ingreso per cápita más alto del país: S/1,786. En lo que respecta a la provincia de Arequipa, según Perú Económico (2012), Arequipa cuenta con estabilidad económica, así como con un importante crecimiento en los servicios financieros. La ciudad de Arequipa es considerada como una de las mejores en lo que respecta a calidad de vida, además de resaltar en el aprovechamiento de sus atractivos turísticos.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), la MPC se encargará de reconocer cuáles son los principales competidores de la provincia de Angaraes, considerando, para ello, otras provincias de la región de Huancavelica. Aquí se presentarán cuáles son sus debilidades y fortalezas, y, a partir de este análisis, la provincia definirá las estrategias a seguir.

Por otro lado, la MPR, como comentó D'Alessio (2015), presenta las organizaciones con mejores prácticas en el sector global útiles para la evaluación estratégica (p. 132).

3.7.1. Matriz Perfil Competitivo

Realizando el análisis de los competidores, se identificó que la Provincia de Huancavelica cuenta con mejores capacidades para aprovechar las oportunidades en

comparación con Angaraes, donde se observa una marcada diferencia en la inversión, en la infraestructura vial y en la preparación de la población económicamente activa. Con respecto a las provincias de Acobamba, Castrovirreyna y Tayacaja, Angaraes se encuentra en mejor posición, siendo los aspectos de salud y accesos a servicios básicos donde tiene mayor ventaja sobre estos. Por lo tanto, la provincia de Angaraes cuenta con ventaja frente a sus principales competidores. Ver la Matriz Perfil Competitivo en la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Angaraes		Huancavelica		Acobamba		Castrovirreyna		Tayacaja	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a los servicios básicos	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	1	0.20	1	0.20
2 Fomentar programas de salud integral	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3 Promover clúster de turismo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4 Gestionar inversión en infraestructura vial	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15
5 Tecnificación en la actividad agrícola	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6 Clima social	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
7 Eficiencia en la gestión del gobierno municipal	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
8 Especialización de la Población económicamente activa	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Total	1.00		1.30		1.52		1.20		1.00		1.00

3.7.2. Matriz Perfil Referencial.

En esta matriz, se identifica que la provincia de Angaraes se encuentra por debajo de todos los factores que se consideran como claves para el gobierno municipal y bienestar de la población en relación con las otras provincias. Ver la Tabla 12.

Como referencia para la comparación se ha considerado las provincias del país que presentan mejor índice de competitividad, y con mejores prácticas en gestión municipal.

3.8. Conclusiones

Del análisis efectuado, en lo que respecta a la provincia de Angaraes, el desarrollo enfocado en el aspecto presupuestal, así como en la ejecución de obras está relacionado directamente al soporte del gobierno regional, nacional y los ministerios del Estado. Como

país cuenta con un vasto potencial en recursos naturales y minerales, los cuales no están siendo aprovechados en toda su magnitud. Así mismo, se cuenta con una alta cantidad de informalidad en el ámbito laboral, así como un alto porcentaje de corrupción en los organismos gubernamentales y privados.

No se cuenta con las capacidades y competencias suficientes para poder hacer frente a los cambios en el entorno que pueden ser oportunidades y amenazas.

Al comparar Angaraes frente a otras provincias del país se identifica que se debe focalizar el esfuerzo en aspectos de servicios básicos y la eficiencia en la gestión del gobierno municipal.

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Angaraes		Trujillo		Tacna		Moquegua		Arequipa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a los servicios básicos	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Fomentar programas de salud integral	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Promover clúster de turismo	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
4 Gestionar inversión en infraestructura vial	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5 Tecnificación en la actividad agrícola	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
6 Clima social	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7 Eficiencia en la gestión del gobierno municipal	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
8 Especialización de la Población económicamente activa	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		1.30		2.98		2.95		3.02		3.28

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo, se analizará cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la Provincia de Angaraes. D'Alessio (2015) comentó que esta evaluación tiene como objetivo definir las estrategias a aplicar, capitalizando las fortalezas y neutralizando las debilidades. Cabe destacar que la información de la provincia es escasa, por lo que las principales fuentes se obtuvieron de primera mano, a través de la misma Municipalidad Provincial de Angaraes.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el análisis interno permitirá maximizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, identificando las competencias distintivas de la provincia de Angaraes. Las áreas funcionales que serán evaluadas son: (a) administración y gerencia; (b) *marketing* y ventas e investigación de mercado; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

Como parte del análisis interno se tuvo la oportunidad de entrevistar al Alcalde de la Provincia de Angaraes (Everett et al., 2016), lo que permitió contar con un panorama actualizado y real de la Municipalidad.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La provincia de Angaraes es administrada por la Municipalidad Provincial y está encargada de velar por los 12 distritos que integran la provincia. Asimismo, se encarga de asegurar la representación política de los vecinos, promover y conducir el desarrollo socio-económico de su circunscripción, como se indica en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972, 2003).

Actualmente, la Municipalidad cuenta con las siguientes divisiones administrativas: (a) Oficina de Control Institucional; (b) Procuraduría Pública Municipal; (c) Gerencia Municipal, de la cual se desprenden la Subgerencia de Asesoría Legal; (d) Gerencia de

Planificación, Presupuesto y Racionalización; (e) Oficina de Tecnología Informática; (f) Gerencia de Administración; (g) Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones; (h) Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural; (i) Gerencia de Desarrollo Social y Económico Productivo, y (j) Gerencia de Servicios Públicos y Administración Tributaria (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a).

En la Tabla 14, se encuentra el análisis de los factores en la administración de la provincia de Angaraes. A nivel de reputación, menos del 50 % de la población considera que los líderes de la provincia tienen una buena gestión pública, de igual forma se percibe que no cuentan con las técnicas ni con la experiencia adecuada para llevar de forma exitosa los procesos de toma de decisiones; además, el municipio realiza una rendición de cuentas y se encuentra presente en las redes sociales.

Por otro lado, para repotenciar la gestión administrativa se considera que es necesario efectuar una capacitación constante debido a la variabilidad de las normativas municipales. Así también, cabe mencionar que la selección del personal que trabaja en la municipalidad se realiza en base a su experiencia y la gran mayoría de la plana son profesionales capacitados para la gestión como indicó el alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

La municipalidad se rige por presupuestos participativos anuales, como instrumento de administración y gestión, y el presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos, el cual debe estar aceptado por el concejo municipal dentro de los tiempos que establece la normatividad sobre la materia, como se indica en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972, 2003).

En lo que respecta a datos de la población, según lo indicado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* el 87.60% de angareños afrontan pobreza total, es decir, 48,796 personas,

de las que un 69.50%, es decir, 38,714 personas, se encuentran en pobreza extrema. Estas cifras lamentablemente ubican a Angaraes por encima de la cifra nacional, regional que responden a 39.30% y 85.7% respectivamente. Estos números reflejan la realidad de la cédula familiar de la provincia de Angaraes, tanto urbano como rural, los cuales viven una lucha diaria por sobrevivir, al afrontar una inseguridad económica, pues la mayoría de la población vive subempleada. En la Figura 9 se detallan las cifras de esta realidad.

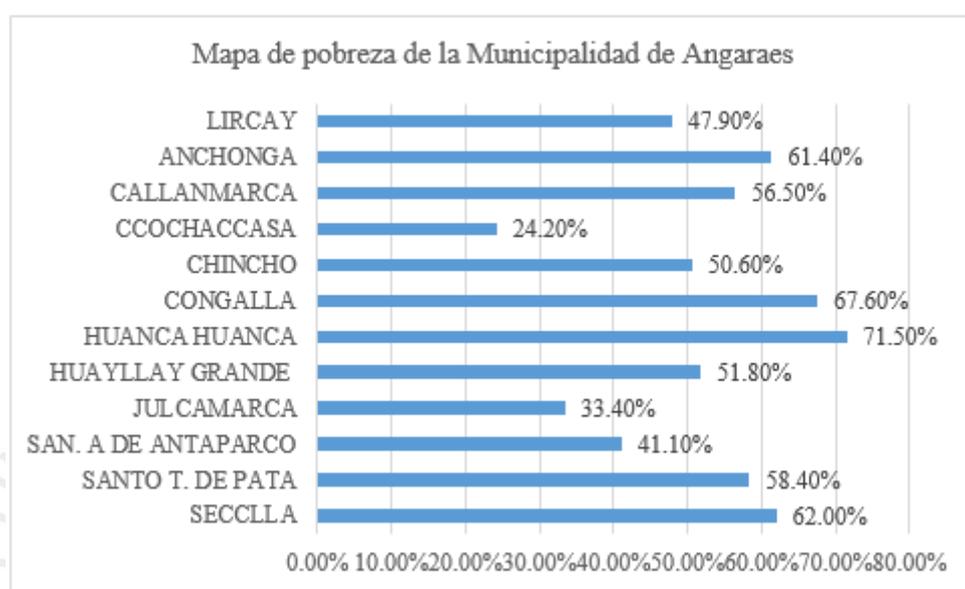


Figura 9. Mapa de pobreza de la Municipalidad de Angaraes. Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

Así también, la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) comentó que la provincia de Angaraes posee una alarmante cifra en lo que respecta al Índice del Desarrollo Humano (IDH) al año 2012 ocupa el 163 del ranking con un coeficiente de 0.26, por debajo del coeficiente regional y ocupando el 5to lugar a nivel provincial, estos resultados denotan la atención que el estado debe dar a la provincia para implementar políticas y programas que contribuyen a la mejora del indicador.

Referente al tema de salud, el Grupo Allpa (2009) indicó que Huancavelica cuenta con la tasa de mortalidad infantil más alta del Perú y una esperanza de vida la cual es menor a 50 años, a diferencia de otras ciudades tales como Lima en la que puede llegar a 71 años.

Para el caso específico de Angaraes se cuenta con una tasa de mortalidad infantil igual a 14.41%. Estos indicadores sumados a los de pobreza evidencian una gran falencia en la provincia, la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) comentó que las infecciones diarreicas y respiratorias se presentan con mayor frecuencia en poblaciones que viven en pobreza (ver Tabla 13). Estas infecciones tienen un estrecho vínculo con la desnutrición, es decir, suelen ser causa y efecto de la misma. En la provincia de Angaraes, los indicadores de desnutrición crónica en niños menores de 5 años es de 41.17%, de la población que puede acceder a los establecimientos de salud. Así también, la anemia en niños menores de cinco años es impresionante, el indicador se encuentra en 60.00% y en madres gestantes en 47.44%.

Tabla 13

Desnutrición Crónica a Nivel Distrital y Provincial

Distrito	D.C (%)
Anchonga	48.67
Callanmarca	29.23
Cochaccasa	39.88
Chincho	29.79
Congalla	46.93
Huanca-Huanca	56.57
Huayllay Grande	57.41
Julcamarca	29.17
Lircay	39.83
San Antonio De Antaparco	29.11
Santo Tomas De Pata	43.85
Seccla	43.59
ANGARAES	41.17

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021” por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

En relación con el tema educativo, según lo indicado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), ésta cuenta con un total de 199 instituciones educativas en el nivel de primaria, 35 en secundaria, tres institutos superiores, y cinco Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO), la gran mayoría de instituciones públicas. El distrito con mayores instituciones es Lircay con 148. Referente a la cantidad de estudiantes matriculados en el

2015, la mayor parte pertenece a alumnos de primaria y secundaria, teniendo una participación casi nula la inscripción en lo que se refiere a estudios de educación superior.

Ver Figura 14Figura 10.

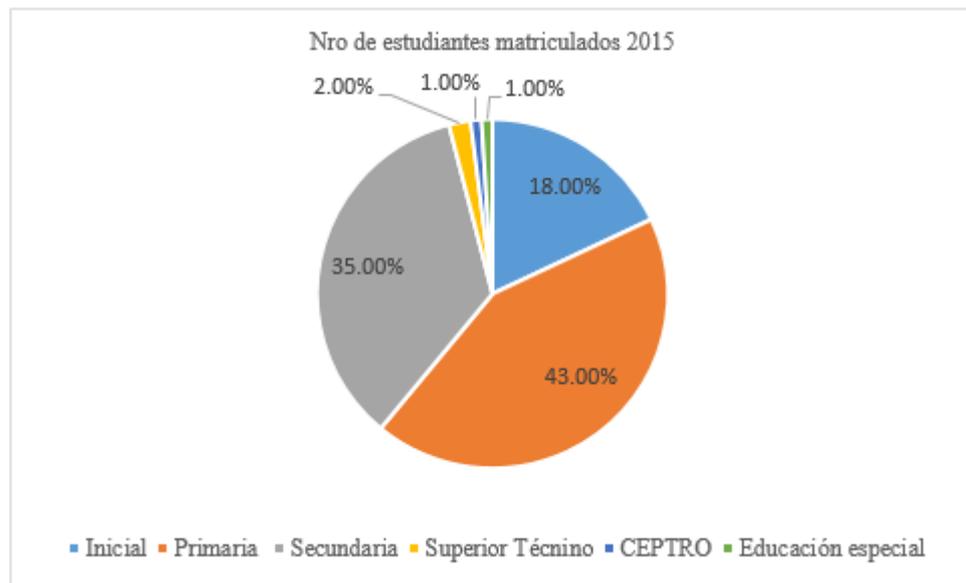


Figura 10. Número de estudiantes matriculados 2015. Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

El total de estudiantes matriculados en todas las instituciones educativas de Angaraes responde a un total de 18,589 estudiantes, la cual representa el 29.76% de la población total de la provincia de Angaraes.

Finalmente, lo que respecta al tema de servicio de agua el 24,56 % de las viviendas cuentan con el servicio a domicilio (3,831 viviendas). El servicio de agua potable en Licary se encuentra administrada por SEMSA y el servicio de desagüe es mayor al del agua potable, ya que a nivel de la provincia se tiene el 39,73% es decir 6,197 viviendas.

4.1.2. Marketing y ventas e investigación de mercado (M)

Indeci (2017) indicó que Angaraes cuenta con diversos tipos de recursos turísticos: (a) zonas arqueológicas, (b) monumentos religiosos, (c) paisajes naturales, (d) lugares históricos y (e) manifestaciones culturales. Dentro de los principales vestigios arqueológicos prehispánicos, se encuentran: (a) Huanca Huanca, (b) Callanmarca, (c) Huayllay Grande y

(d) Uchuyhuayllay; los cuales hacen ver el rico pasado precolonial de la provincia y dentro los atractivos resaltantes se encuentran la piscina de aguas termales Huapa-lircay y la iglesia colonial. Referente a este aspecto arqueológico, se considera a Angaraes una zona con sacralidad debido a los rituales y peregrinación que desarrollan año a año, como lo indicó el Alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

Tabla 14

Análisis del Tipo de Administración en la Provincia de Angaraes

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	Fortaleza/ debilidad	Fuente (documentar dónde se indica)
Reputación de la alta dirección y sus gerentes	Percepción de la gestión pública.	D	Índice de Competitividad Regional
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial	Luego de la toma de decisiones por parte de los funcionarios, existe un seguimiento y control permanente, a fin de obtener la más alta efectividad.	D	Índice de Competitividad Regional
Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social	Existe una rendición de cuentas que va dirigido a todos aquellos que participan en la provincia de Angaraes y al Gobierno central.	F	Índice de Competitividad Regional
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones	La toma de decisiones es en función a la experiencia teórica y práctica que se obtiene a través de la trayectoria laboral.	D	Índice de Competitividad Regional
Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	Cuenta con un personal altamente calificado, ya que la Municipalidad Provincial de Angaraes se preocupa de las capacidades y habilidades del personal.	D	Índice de Competitividad Regional
Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	Posee un tipo de liderazgo participativo o democrático, ya que esta municipalidad invita a sus colaboradores a participar a la toma de algunas decisiones para la mejora de sus habilidades en bienestar de la organización.	D	Índice de Competitividad Regional
Sistema de planeamiento estratégico	Se tiene un Plan Regional Concertado al 2021, pero este es de la región Huancavelica y no solo de la provincia de Angaraes.	D	Gobierno Regional de Huancavelica
Gestión de la red de contactos	Uso de las redes sociales, Facebook, Twitter y página web, para la promoción de sus logros y avances.	F	Municipalidad Provincial de Angaraes
Imagen y prestigio de la organización	Percepción de la gestión pública	D	Índice de Competitividad Regional

El distrito capital de Angares, Lircay, es conocido como la ciudad de las rosas y de los guindos, o la pequeña Suiza, por la belleza de sus paisajes y su clima agradable. En realidad, la diversidad de costumbres, festividades, diversidad de pisos ecológicos y bellos paisajes

representan la riqueza turística de la provincia. En lo que se refiere a las actividades, como la ganadería, lo que más caracteriza a la provincia son las alpacas, llamas, vacas, ovinos, caprinos, aves y cuyes. Por otro lado, en la parte agrícola, se produce en gran cantidad papa, cebas, habas, alverja, quinua, entre otros, según lo mencionado por el alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

El comercio, el turismo y los servicios representan el 17.40 % de la PEA de Huancavelica como lo indicó el INDECI (2017), lo cual refleja que es una actividad considerada como importante. El sector constituido por el comercio y servicios aporta en promedio el 19.95 % al PBI departamental. El 7.05 % de los establecimientos se encuentran en la provincia de Angaraes. Por otro lado, el 96.92 % de los establecimientos pertenecen a personas naturales y el 3.98 % a otras formas de organización empresarial.

Según lo mencionado en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a), la provincia cuenta con un gran potencial y riqueza cultural en lo arqueológico y gastronómico. Además cuenta con una gran riqueza en lo que a paisajes naturales se refiere, de flora y fauna, que en suma representa una oportunidad para el turismo alternativo, que a su vez aporta a la construcción de una identidad angareña. Algunos de los recursos culturales, arqueológicos y naturales más importantes son:

El Carnaval Lirqueño declarado como Patrimonio Cultural de la Nación, con Resolución Vice Ministerial N.º 0822013-VMPCIC-MC, de fecha 27 de noviembre del 2013, las ventanas de Julcamarca que representa el pasado prehispánico, las diversas fiestas, así como sus bellos paisajes y parajes constituyen la riqueza turística de la provincia. En arqueología se tiene el Arte Rupestre de Aqomachay, ubicado en la comunidad de Carcosi, distrito de Congalla, en donde se aprecia la escena de caza de camélido sudamericano de grandes dimensiones, la escena está pintada de rojo y

está relacionada a la tradición naturista de los Andes Centrales, se postula que el arte rupestre corresponde al periodo precerámico (p. 48).

Se puede concluir que el potencial de la provincia como marca Angaraes es importante, debido a que cuenta con hermosos paisajes, una variedad en la agricultura que promueve la gastronomía y, finalmente, un patrimonio cultural y arqueológico; todos estos componentes claves para el desarrollo de un turismo vivencial. Sin embargo, el principal problema del sector turístico es el nivel de la calidad de los servicios; por ello, es necesario mejorar con programas de capacitación, seguimiento y conocimiento de financiamiento para los negocios como lo mencionó el alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

De manera urgente, el punto citado líneas arriba debe ser atendido por los trabajadores que se dedican a la actividad informal. Para poder hacer frente a ello, será necesario contar con un presupuesto. En ese sentido, se requiere de acciones orientadas a beneficiar sus condiciones de trabajo a fin de mejorar su calidad de vida; asimismo, ayudar en la promoción de la micro y pequeña empresa en estados adecuados. El hecho de contar con buenas carreteras e infraestructura también potenciará la actividad turística, ya que actualmente no se ha desarrollado este aspecto, pese a todo el potencial cultural y arqueológico que tiene la provincia.

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2009), esta provincia cuenta con la disponibilidad del recurso suelo para uso agropecuario, desarrollo urbano y rural. Cuenta con suelos aptos para pastos naturales y aptitud forestal. La producción agrícola se encuentra en desarrollo y realizan de forma anual festividades con el objetivo de difundir, promover y desarrollar la calidad de los productos. La producción de papa, maíz, trigo y arveja se encuentra en una etapa próspera.

De acuerdo con Pacheco (2009), la población comunera en Angaraes tiene como ocupación principal a la agricultura y la ganadería, complementándolas con actividades relacionadas al comercio de productos excedentes en las ferias locales. A diferencia de la producción agrícola, la ganadera tiene una mayor orientación hacia el mercado provincial; entre las principales especies de crianza están las alpacas, llamas y ovinos. La crianza de estos ganados se desarrolla de manera extensiva en las praderas de puna. La producción de caprinos influye en la erosión de suelos. La ganadería ha experimentado un considerable declive a lo largo de los años 90, con severas reducciones en el número de cabezas, siendo la principal causa el escaso acceso a créditos para la innovación tecnológica en la actividad ganadera.

Pacheco (2009) indicó que la producción de lana de alpaca tiene gran competitividad en el rubro de lana de color. La crianza de alpacas es la principal actividad económica en 81 comunidades campesinas. El Gobierno regional, en asociación con las organizaciones no gubernamentales (ONG), tales como el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Desco); San Javier; Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco), y otros, vienen desarrollando el proyecto Pro Alpaca con el objetivo de introducir mejoras genéticas y pastos mejorados; así como construir bañaderos y proveerse de asistencia sanitaria permanente.

La pesca aprovecha los ingentes recursos ictiológicos de los ríos y lagunas. Así, Angaraes es una de las provincias beneficiadas con estos recursos, donde se realiza la acuicultura de trucha en piscigranjas y jaulas flotantes, con una producción que alcanza 289,458 toneladas métricas; de los cuales, solo el 22 % se comercializa en la región. El repoblamiento de truchas ha sido impulsado por el Ministerio de la Producción, a través de la Dirección de Producción (antes Pesquería) del Gobierno regional, tanto a nivel de las comunidades, personas naturales e iniciativas de municipalidades. Actualmente, existe un

creciente interés de parte de los productores particulares y de las pequeñas empresas en invertir en la actividad de truchicultura.

En lo que respecta a infraestructura, según lo mencionado en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), se han identificado problemas en “infraestructura productiva y producción agraria, infraestructura educativa, salud y cultural, en las capacidades de los productos agrarios, en los servicios de agua, desagüe, electrificación, manejo de los residuos sólidos, etc.” (p. 4). Referente al tema de infraestructura vial la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) comentó que esta representa un pilar central para la actividad económica, pues es una de las bases sobre las que se apoyan todas las actividades privadas (extractivas, productivas, financieras y comerciales) de un gobierno local. La capacidad productiva de una economía ocurre a través de una mayor y fortalecida infraestructura vial, lo cual aporta para la disminución de los costos unitarios; por ende, la misma genera cambios económicos y sociales.

Finalmente, existe un déficit en diferentes ámbitos de la provincia, pero de manera clave en el vial. Todo ello a consecuencia de un déficit de presupuesto, distribución del mismo y capacidad para ejecutarlo; lo cual limita el desarrollo de la provincia como lo comentó el alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes en la entrevista realizada por Everett et al. (2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016), el gasto realizado por la Municipalidad Provincial de Angaraes durante el año 2015 fue de un 63.5 % del total de su presupuesto (ver Tabla 15 y Tabla 16). De acuerdo a los reportes actuales del MEF, durante el primer semestre del año 2016, la ejecución del gasto público efectuado por la Municipalidad Provincial de Angaraes fue de un 20.5 %, siendo la mayor parte de este

porcentaje destinado a gastos corrientes propios de la municipalidad, como sueldos, servicios, entre otros.

Tabla 15

Estados Financieros de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2015

Detalle	Presupuesto institucional de apertura (1)	Presupuesto institucional modificado (2)	Ejecución al trimestre anterior (3)	Ejecución al trimestre (4)	Ejecución total (5) = (3) + (4)	Saldo (6) = (2) - (5)	Avance % (7) = (5)/(2)
1. Recursos ordinarios	1'544,676	2'325,849	581,537	1,723,599	2,305,136	20,713	99.10
2. Recursos directamente recaudados	200,000	1'122,974	167,433	256,226	423,659	699,315	37.70
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	0	0	0	0	0	0.00
4. Donaciones y transferencia	0	1'248,107	798,993	188,905	987,898	260,209	79.20
5. Recursos determinados	13'453,387	17'709,978	6'243,165	4'278,127	10'521,291	7'188,687	59.40
5.1 Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	4'779,454	8'371,265	1'728,879	1'407,294	3'136,173	5'235,092	37.50
5.2 Impuesto municipales	150,000	286,595	17,168	23,140	40,308	246,287	14.10
5.3 Fondo de compensación municipal	8'523,833	9'052,118	4'497,117	2'847,692	7'344,810	1'707,308	81.10
5.4 contribuciones a fondos	0	0	0	0	0	0	0.00
5.5 Participación en rentas de aduanas	0	0	0	0	0	0	0.00
5.6 Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	0	0	0	0	0	0	0.00
subtotal de recursos determinados	13'453,387	17'709,978	6'243,165	4'278,127	10'521,291	7'188,687	59.40
Total	15'197,963	22'406,908	7'791,128	6'446,857	14'237,985	8'168,923	63.50

Nota. Tomado de "Municipalidad Provincial de Angaraes" por Portal del Estado Peruano, 2017. *Información presupuestal.* Recuperado de <https://goo.gl/wl2fR4>.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) (2016), el Indicador Compuesto de Actividad Económico (ICAE) constituye un indicador a corto plazo que aproxima el comportamiento de las economías regionales, con una disponibilidad más oportuna respecto de las cifras oficiales para que los agentes puedan contar con información que les permita tomar mejores decisiones. Dada la disponibilidad de información histórica, las estimaciones del ICAE-Huancavelica presentaron un moderado grado de ajuste con las cifras oficiales del INEI. Por ello, se considera que las estimaciones del ICAE-Huancavelica tienen un moderado nivel de confiabilidad.

Tabla 16

Genérica de Gastos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2015

Detalle	Presupuesto institucional de apertura (1)	Presupuesto inicial modificado (2)	Ejecución del trimestre anterior (3)	Ejecución del trimestre (4)	Ejecución total (5) = (3) + (4)	Saldo (6) = (2) - (5)	Avance % (7) = (5)/(2)
Reserva de contingencia	0	0	0	0	0	0	0
1. Personal y obligaciones sociales	2'064,618	2'505,529	1'891,416	479,796	2'371,212	134,317	94.60
2. Pensiones y otras prestaciones	11'148,324	1'210,311	181,144	975,101	1'156,245	54,066	95.50
3. Bienes y servicios	4'317,906	6'313,485	2'339,055	1'617,061	3'956,116	2'357,369	62.70
4. Donaciones y transferencias	2'643,760	3'049,595	728,870	1'828,241	2'557,111	492,484	83.90
5. Otros gastos	218,401	94,753	65,328	462	65,328	28,963	69.40
6. Adquisición de activos no financieros	4'789,954	9'218,235	2'585,315	1'546,196	4'131,511	5'086,724	44.80
7. Adquisición de activos financieros	15,000	15,000	0	0	0	0	0.00
8. Servicios de la deuda pública	0	0	0	0	0	0	0.00
Total	15'197,963	22'406,908	7'791,128	6'446,857	14'237,985	8'168,923	63.50

Nota. Tomado de “Municipalidad Provincial de Angaraes” por Portal del Estado Peruano, 2017. *Información presupuestal*. Recuperado de <https://goo.gl/wl2fR4>.

Según el IPE (2016), Huancavelica presentó una caída de 3.10 % y fue la región con el peor desempeño en el año 2015. Este resultado se debió a una disminución de la producción minera (-6.50 %) y a la contracción en la actividad agrícola (-7.10 %) y en la actividad comercial (-28.10 %). El índice compuesto de la actividad económica en Huancavelica registró su primera caída en el año 2015, luego de siete años de crecimiento. Este resultado fue a causa de la caída en el sector minero por la menor producción de cobre (-4.20 %) y plata (-6.80 %). Además, se registró un descenso en la recaudación por Impuesto General a las Ventas (IGV), variable que aproxima la actividad comercial. Por último, la actividad agrícola se contrajo debido a la menor producción de maíz amiláceo (-8.70 %) y de papa (-6.40 %); por otra parte, las remuneraciones públicas registraron un crecimiento de 8.70 %.

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

El personal que labora en la Municipalidad Provincial de Angaraes está conformado por profesionales de procedencia universitaria de diversas carreras, tales como ingenieros,

abogados, arquitectos, contadores, enfermeros y un antropólogo (quien se desempeña como gerente municipal); y por personal de especialidades técnicas, en especial agropecuarios (Everett et al., 2016).

Los trabajadores se encuentran distribuidos en las diferentes gerencias que conforman la organización de la citada municipalidad, liderados por un gerente municipal, quien, a su vez, reporta directamente al alcalde provincial. El desarrollo y la capacitación profesional no están fortalecidos dentro de la organización; no existe un programa estructurado que permita desarrollar las capacitaciones laborales de sus trabajadores que contribuyan a mejorar sus habilidades y competencias individuales ni colectivas a raíz de la escasa asignación presupuestal y elevado costo, que significa el pago de planillas de sueldos de sus trabajadores (Everett et al., 2016).

Por lo tanto, los recursos humanos representan un aspecto a fortalecer por parte de la municipalidad, ya que el área administrativa representa el motor para la ejecución y persecución de los objetivos que se desean alcanzar.

4.1.6. Sistemas de información y comunicación (I)

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), la conexión de Internet en los hogares de la provincia es bastante baja, apenas tiene una cobertura de 37 viviendas (0.27 %) menos que la cobertura regional (1.70 %) y nacional (20.20 %) (p. 48). Ante esto, el Estado peruano, a través del Consorcio Gilat Perú, está cubriendo la demanda de conectividad por medio de fibra óptica y una red de acceso inalámbrica.

Esta limitación en la conectividad afecta muchos ámbitos en la vida de la comunidad angareña, de manera importante en la educación; por ello, en el proceso de adecuación del plan de desarrollo, los docentes y funcionarios de las diferentes instituciones educativas rurales han requerido, de manera prioritaria para la educación, la conectividad de Internet en todas sus entidades; medio que será un motor para impulsar el mejoramiento de la educación

de calidad según lo comentó la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) en el *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*.

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Según Andina (2015), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones indicó que invierte S/371'000,000 en proyectos de telecomunicaciones, cuyos beneficiados llegan a 353,000 personas en la región de Huancavelica. Así lo indicó el entonces ministro José Gallardo Ku, lo cual implica que a largo plazo este aspecto irá evolucionando de manera positiva en la provincia de Angaraes.

El bajo acceso a Internet en la provincia es crítico para la población, ya que este medio digital ha revolucionado el mundo y es un fenómeno global relacionado estrechamente con la comunicación. Además, afecta en todos los aspectos del ser humano. Internet tiene un impacto profundo en la educación, el trabajo, el conocimiento, la cultura, la salud, las finanzas, los negocios, el comercio, la religión y otros.

Frente a esta situación, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016) indicó que en Huancavelica se está invirtiendo S/288'000,000 en infraestructura de telecomunicaciones, lo que impactará directamente en el crecimiento de la región. Asimismo, el Estado peruano y el sector privado desarrollaron un contrato que dará la facilidad de ejecutar un proyecto para la instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de la región de Huancavelica. El contrato brindará acceso a Internet a las provincias en educaciones públicas, establecimientos de salud, hogares y comisarias. En la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), se comentó, respecto al área de telecomunicaciones, que se cuenta con la red de Movistar y Claro. Así también, Angaraes tiene dos universidades importantes, que son la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH) y la Universidad para el Desarrollo Andino (UDEA), en estas instituciones las facultades de Ciencias e Ingeniería vienen desarrollando grandes estudios científicos, como lo

son los sistemas automatizados, creación y desarrollo de sistemas de información de gran potencial; los mismos que representarán un gran aporte para el desarrollo de la provincia.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015), la MEFI permitirá evaluar de forma ordenada las principales fortalezas y debilidades; en este caso, para las áreas funcionales de la Municipalidad de la Provincia de Angaraes. El promedio obtenido en la MEFI para la provincia de Angaraes es de 2.09, lo que significa que se cuenta con una organización débil, y esto implica prestar mayor atención al desarrollo de estrategias internas para mejorar la condición de la organización. En la Tabla 17 se aprecia el detalle de la evaluación.

Tabla 17

Matriz EFI de la Provincia de Angaraes (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Áreas geográficas explotables para turismo	0.10	4	0.40
2 Variedad genética de productos agrícolas	0.05	3	0.15
3 Existencia de pisos ecológicos	0.06	3	0.18
4 Diversidad biológica en flora y fauna íctica	0.06	4	0.24
5 Costumbres y tradiciones	0.06	4	0.24
6 Bajo índice de criminalidad	0.07	4	0.28
7 Existencia de cuencas, microcuencas y aguas pluviales	0.10	4	0.40
Subtotal	0.50		1.49
Debilidades			
1 Bajo acceso a los servicios básicos	0.10	1	0.10
2 Escaso acceso a las telecomunicaciones	0.08	1	0.08
3 Mortalidad infantil más alta en el país	0.04	1	0.04
4 Red vial deficiente	0.10	1	0.10
5 Inadecuada inversión del presupuesto	0.10	2	0.20
6 Intereses contrapuestos en la población a la necesidad de la provincia	0.08	1	0.08
Subtotal	0.50		0.60
Total	1.00		2.09

4.3. Conclusiones

La burocracia existente en los organismos gubernamentales dificulta la gestión municipal, impidiendo la consolidación de los objetivos trazados, se aprecia de forma clara que no ejecuta todo el presupuesto que recibe al año. Se identificó puntos álgidos como la ineficaz red vial, la no explotación del potencial turístico, de fuentes naturales de energía,

flora y fauna. La producción de la agricultura y ganadería es de un nivel de subsistencia, la cual no hace factible la producción en grandes cantidades ni la exportación.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a largo plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos a largo plazo se deben definir en base a las auditorías externas e internas. Sin embargo, antes de ello se debe considerar: (a) los intereses, (b) el potencial organizacional, y (c) los principios cardinales de la organización. Cabe destacar que es una etapa que requiere análisis e intuición.

5.1. Intereses de la Organización

Estos representan aspectos de interés fundamental para la Municipalidad Provincial de Angaraes, los cuales se desean alcanzar a cualquier costo (Everett et al., 2016):

1. Mejorar las condiciones para la actividad agrícola.
2. Incrementar la cantidad de visitas turísticas.
3. Mejorar la cobertura de los servicios de agua.
4. Construir y mejorar las vías de comunicación.
5. Generar condiciones político-sociales para que se puedan gestar nuevos ingresos económicos en la provincia.

5.2. Potencial de la Organización

De acuerdo a lo definido por Hartmann (1957/1983 citado en D'Alessio, 2015) se debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos en el potencial organizacional. Para tal efecto, listó siete elementos del poder nacional que marcan la diferencia entre las organizaciones.

5.2.1. Dominio demográfico

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), la población actual de la provincia asciende a 62,454 habitantes, con un crecimiento de 1.55 %, considerada como una de las provincias con mayor población en la región Huancavelica; lo cual refleja una mayor demanda por parte de los habitantes, por educación, alimentación y servicios básicos que tendrán que ser atendidos por el sector público y privado.

Angaraes ha tenido una transición demográfica muy marcada, la cual ha generado que su estructura poblacional se modifique notablemente. Se aprecia que los grupos de edad infantil, juvenil y adulto en edad de trabajar se han incrementado; con esto se ha generado un mayor porcentaje del potencial de fuerza de trabajo con la finalidad de lograr incorporar su economía provincial y no permitir que su población siga migrando en busca de oportunidades educativas y laborales, que se expresa en el decrecimiento o estancamiento poblacional en algunos distritos. En el sector urbano, el crecimiento es desigual; y con lo que respecta a la población rural, su crecimiento es importante a pesar de su dispersión territorial.

Esa diferencia de crecimiento en la provincia responde a la forma de distribución de su desarrollo económico y sus beneficios, los que se aprecian en aquellos distritos que tienen una mejor integración con el mercado, mayores servicios públicos y mejores vías de acceso (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a).

5.2.2. Dominio geográfico

Según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), contempla una superficie de 1,959.03 km² (9 % de la superficie territorial de Huancavelica). Ver la Tabla 18. La altitud del territorio de Angaraes oscila entre los 2,771 y los 4,150 m s. n. m., siendo el distrito de San Antonio de Antaparco el de menor altitud y el distrito de Cochaccasa de mayor altitud.

Hidrológicamente, la provincia se encuentra dentro de la cuenca del río Mantaro y la subcuenca del río Urubamba. Dentro de la provincia se localizan los siguientes ríos (ver Tabla 19).

- Río Coricancha, microcuenca al sur oeste de la provincia, en el distrito de Lircay, afluente del margen derecha del río Huachocolpa, en la naciente de los cerros de Manchaylla, Sanrique, Yanachuco, Ritiparata, Riquillaccasa y Lizanccochoa.
- Río Pirpimarca, al sur de la provincia de Lircay, en la naciente de los cerros de Lizanccochoa, Tambaico, Ayapatapunta y Tocopuquio.

Tabla 18

Tabla de la Distribución Geográfica de Huancavelica

Distrito	Superficie km ²	Altitud m s. n. m.
Anchonga	72.4	3267
Callanmarca	26.02	3224
Congalla	215.64	3315
Chincho	182.7	3237
Cochaccasa	116.6	3269
Huanca Huanca	109.96	3246
Huayllay Grande Julcamarca	33.28	3265
Julcamarca	48.61	3355
Lircay (capital de la provincia)	818.84	3222
Santo Tomás de Pata	133.57	3186
San Antonio de Antaparco	33.42	3240
Secclla	167.99	3646

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021” por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

- Río Ajohuarma, esta microcuenca tiene tres ramales fundamentales: (a) río Condorpacha, que desemboca en Lircay con el nombre de río Chahuarma; (b) río Cochapamina, al concluir con el río Condorpacha, toma el nombre del río Chahuarma, y (c) quebrada de Azafrán, que concluye con el río Chahuarma y continua con el nombre del río Ajahuarma hasta concluir con el río Huachocolpa, dentro del área urbana de la ciudad de Lircay.
- Río Huarancayoc, tiene su origen en tres ramales principales: (a) río Putacahuayco, (b) río Opamayu, y (c) río Chuyacc; el río Huarancayoc involucra en su ámbito a las capitales distritales de Secclla y Julcamarca, así como un conjunto de centros poblados importantes.
- Río Cachi, al confluir con el río Pongora toma el nombre de río Cachimayo.
- Río Jarapa, tiene como alimentadores a las quebradas de Jaraspacha y Pallahuayjo.
- Río Jarapa, tiene como alimentadores a las quebradas de Jaraspacha y Pallahuayjo.

El clima de la provincia está caracterizado por un período de intenso frío desde mayo hasta agosto y por un periodo de lluvias desde diciembre hasta marzo. En invierno, el clima se caracteriza por ser frío y seco (temperatura media superior a 10 °C). Respecto al clima

templado moderado lluvioso, se caracteriza por ser como de invierno seco templado en el día y frío durante la noche (temperatura promedio entre los 12 °C y 15 °C).

Tabla 19

Matriz de Cuencas Hidrográficas

Distrito	Fitogeográfica	Hidrografía			Tipo de drenaje	Grandes paisajes	Clima	Seguridad física
		Cuenca	Subcuenca	Microcuenca				
Lircay	Sierra	Mantaro	Urubamba	Lircay	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Relieve cordillerano Altiplanicie	Templado Moderado lluvioso	Derrumbes Deslizamientos Huaycos
Anchonga	Sierra	Mantaro	Urubamba	Lircay	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Relieve cordillerano	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos
Callamarca	Sierra	Mantaro	Urubamba	Sierra Lircay	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos
Conchaccasa	Sierra	Mantaro	Urubamba	Lircay Chontacancha	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos
Chincho	Sierra	Mantaro	Urubamba	Huamangayoc	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Lomadas	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
Congalla	Sierra	Mantaro	Urubamba	Lircay	Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Altas mesetas	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
Huayllay Grande	Sierra	Mantaro	Urubamba	Lircay	Paralelo	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Relieve cordillano	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
Huanca Huanca	Sierra	Mantaro	Urubamba		Espectro	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
Julcamarca	Sierra	Mantaro	Urubamba		Espectro	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
S.A. de Antaparco	Sierra	Mantaro	Cachi		Paralelo	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
S.T. de Pala	Sierra	Mantaro	Cachi		Contorneada	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes
Secclla	Sierra	Mantaro	Urubamba		Déxico	Valles y quebradas Laderas o estribaciones Orientales de la cordillera Occidental Relieve cordillano	Templado Moderado lluvioso	Deslizamientos Derrumbes

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021” por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

5.2.3. Dominio económico

En los últimos años se ha presentado un incremento considerable de las mujeres a la fuerza laboral en diversas actividades. La actividad económica está concentrada en la actividad agropecuaria, siendo esta la que más aporta al PBI provincial. Angaraes cuenta con potenciales corredores económicos en formación.

Asimismo, la provincia de Angaraes cuenta con una gran riqueza cultural arqueológica, y con tradiciones y estilos de vida que permiten generar las condiciones adecuadas para el turismo vivencial, el cual tiene una gran aceptación internacional. Posee también una gran diversidad en la producción agrícola, gracias a la presencia de gran variedad de microclimas, los cuales favorecen los productos propios de la zona andina (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a).

5.2.4. Dominio tecnológico

De acuerdo con lo mencionado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016), la tecnología de producción se encuentra en niveles convencionales, prácticamente limitada a niveles de sobrevivencia. La conexión a internet es bastante baja, lo que no permite actualizar el conocimiento de forma ágil y sin límites.

5.2.5. Dominio histórico, psicológico y sociológico

Esta provincia se constituyó como la sede del sector del grupo humano Angara en los tiempos prehispánicos. Este grupo tiene origen preincaico y ocupó buena parte de la actual región de Huancavelica. De esta población se mantienen sus obras de creatividad como vestigio de su vida y costumbres, y donde su impacto amerita ser estudiado y aclarado con el fin de tener un conocimiento más amplio de la historia regional.

La Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a) señaló que la provincia se crea mediante decreto supremo del 21 de junio de 1825, promulgado por el libertador Simón Bolívar, constituyéndose como parte del departamento de Ayacucho en 1826. Siendo el

General Andrés de Santa Cruz, quien la incorpora a la intendencia de Huancavelica como un distrito; y es durante el año de 1847, por decreto supremo del Presidente Ramón Castilla, que se le devuelve la categoría de provincia, constituida por los distritos de Julcamarca, Lircay y Acobamba, cuya capital fue el pueblo de Acobamba. El 8 de noviembre de 1879, el Presidente Mariano Ignacio Prado dispuso que la provincia de Angaraes tenga como distrito capital a Lircay.

5.2.6. Dominio gobierno

La provincia de Angaraes cuenta con una municipalidad provincial. “Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley N.º 27972, 2003, p. 3).

Según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972, 2003) los gobiernos locales deben gestionar los intereses de las comunidades a las cuales representan, y establecer canales de comunicación que fomenten y faciliten la participación vecinal. Asimismo, cuentan con autonomía para establecer los intereses de las correspondientes colectividades. La Municipalidad Provincial de Angaraes tiene un gobierno democráticamente elegido para el periodo 2015-2018; su Alcalde es el Ingeniero Balvino Zevallos Escobar, con quien se tuvo una entrevista e hizo mención que dicha municipalidad deseaba que fuera una institución municipal proactiva, que pudiera brindar servicios de forma oportuna y de calidad.

5.2.7 Dominio fuerzas armadas

La provincia de Angaraes no cuenta con presencia física de las fuerzas armadas; sin embargo, cuenta con una red de comisarías a lo largo de los diversos distritos de la provincia en mención. Por otro lado, se han identificado riesgos de desastres naturales que podrían afectar la vida y la salud de las personas y los sectores ganadero y agrícola. En tal sentido, se

tiene establecido la prevención de desastres naturales de acuerdo a lo delimitado en la Ley N.º 29664 (2011), la cual considera lo siguiente:

Un sistema interinstitucional, sinérgico, descentralizado, transversal y participativo, con la finalidad de identificar y reducir los riesgos asociados a peligros o minimizar sus efectos, así como evitar la generación de nuevos riesgos, y preparación y atención ante situaciones de desastre mediante el establecimiento de principios, lineamientos de política, componentes, procesos e instrumentos de la Gestión del Riesgo de Desastres (Ley N.º 29664, 2011, p. 1).

Además, se ha podido identificar que en las zonas altoandinas existe la presencia de heladas, así como la escasez de lluvias en épocas de invierno.

5.3. Principios Cardinales de la Organización

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales facilitarán el reconocimiento de las oportunidades y amenazas en la organización. De acuerdo con lo antes mencionado, se ha realizado la evaluación de la provincia de Angaraes tomando en cuenta los siguientes principios:

- **Influencia de terceras partes:** La Municipalidad Provincial de Angaraes actualmente no cuenta con alianzas ni acuerdos con otras organizaciones, pero sí mantiene una estrecha relación con el Gobierno Regional, el cual puede asignarle presupuestos adicionales.
- **Lazos pasados y presentes:** El Gobierno Provincial de Angaraes no presenta antecedentes históricos de rivalidad con las provincias de la región de Huancavelica.
- **Contrabalance de Intereses:** La provincia de Angaraes mantiene intereses coincidentes con las provincias de la región, sin mostrar algún tipo de conflicto.

- Conservación de los enemigos: Se puede considerar que los competidores de la provincia de Angaraes son las demás provincias de la región Huancavelica.

5.4. Matriz de Intereses de Organización (MIO)

En la Tabla 20 se desarrollan los intereses organizacionales de la Municipalidad Provincial de Angaraes, los cuales se convertirán en una guía para la administración de la provincia.

Tabla 20

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Mejorar las condiciones para la actividad agrícola.		Acobamba Castrovirreyna Huancavelica Tayacaja	
2	Incrementar la cantidad de visitas turísticas.		Acobamba Castrovirreyna Huancavelica Tayacaja	
3	Mejorar la cobertura de los servicios de agua.	Acobamba Castrovirreyna Huancavelica Tayacaja		
4	Construir y mejorar las vías de comunicación.	Acobamba Castrovirreyna Huancavelica Tayacaja		
5	Generar condiciones político-sociales para que se puedan gestar nuevos ingresos económicos en la provincia		Acobamba Castrovirreyna Huancavelica Tayacaja	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis; los intereses opuestos llevan paréntesis.

5.5. Objetivos a Largo Plazo

Con la visión establecida, la cual guarda relación con los intereses organizacionales que tienen un enlace coherente con los objetivos a largo plazo, es posible encaminar el desarrollo de las estrategias. Una vez conocida la realidad de la provincia de Angaraes, se considera que los OLP planteados serán los pilares fundamentales para el desarrollo de la provincia.

Por otro lado, dada la situación crítica en la que se encuentra Angaraes es necesario atender en primera instancia estas condiciones, las cuales una vez alcanzadas permitirán

contar con una provincia fortalecida que ya podrá orientar sus esfuerzos a atender otros factores para complementar el desarrollo de Angaraes.

Los objetivos a largo plazo para la provincia de Angaraes son:

- OLP1: Al 2026, construir presas y micropresas de agua para tener una capacidad de almacenamiento total de 10'000,000 metros cúbicos existiendo actualmente 1'500,000 metros cúbicos para la agricultura y agua potable.
- OLP2: Para el año 2026, se entregará agua potable a 10,000 viviendas en la zona urbana; actualmente se abastece a 5,000 viviendas.
- OLP3: Para el año 2026, la provincia de Angaraes recibirá 10,000 turistas; actualmente la cantidad recibida es de 1,000.
- OLP4: Al 2026, construir 2,500 km de caminos vecinales (trochas carrozables) en la provincia; actualmente existen 1,350 km construidos.
- OLP5: Al 2026, a través del parque ecológico generar el ingreso de S/120,000 anual; a la fecha, todavía no existe el parque ecológico.

5.6. Conclusiones

En Angaraes se ha presentado un crecimiento de la población en edad laboral, pero este grupo no cuenta con la preparación suficiente para cubrir los puestos necesitados.

La provincia de Angaraes cuenta con cuencas hidrográficas que representan potenciales reservas de agua, las cuales actualmente no están siendo aprovechadas.

Existe una deficiente tecnificación en las actividades productivas que genera un bajo nivel de producción, orientado únicamente para el consumo interno.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, según D'Alessio (2015) se realizará la etapa de formulación del proceso estratégico luego de haber dado por concluida la fase de entrada que aporó los insumos para las dos siguientes fases. La segunda fase denominada emparejamiento tiene como característica principal la creación de estrategias a través del “emparejamiento, la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (p.266); y de la fase de salida, donde se “integra el análisis con la decisión, obteniéndose el producto del proceso estratégico, que son las estrategias externas e internas, que servirán para llevar a la organización al futuro deseado” (p.267).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La tabla que muestra la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) presenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis Peste y AMOFHIT. Según D'Alessio (2015), esta matriz cuenta con cuatro cuadrantes:

- Fortalezas-Oportunidades, es el cuadrante más importante, en el cual se busca maximizar las fortalezas extendiendo las oportunidades externas. En el caso de Angaraes, las estrategias se orientan a explotar el turismo, las cuencas hidrográficas y la biodiversidad.
- Fortalezas-Amenazas, este cuadrante es neutro, las estrategias están orientadas a maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, como la biopiratería y los efectos del cambio climático y contaminación ambiental.
- Debilidades-Oportunidades, este es un cuadrante interesante, donde se controla las debilidades para convertirlas en fortalezas, las estrategias están orientadas a mejorar el acceso a los servicios básicos y telecomunicaciones, la red vial deficiente y conseguir el compromiso de la población.

Tabla 21

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

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Áreas geográficas explotables para turismo	1	Bajo acceso a los servicios básicos
		2 Variedad genética de productos agrícolas	2	Escaso acceso a las telecomunicaciones
		3 Existencia de pisos ecológicos	3	Mortalidad infantil más alta en el país
		4 Diversidad biológica en flora y fauna íctica	4	Red vial deficiente
		5 Costumbres y tradiciones	5	Inadecuada inversión del presupuesto
		6 Bajo índice de criminalidad	6	Intereses contrapuestos en la población a la necesidad de la provincia
		7 Existencia de cuencas, microcuencas y aguas pluviales		
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque		
1 Tendencia al turismo vivencial.	FO1 (F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?")	DO1	(D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	
2 Políticas favorables de gobierno enfocadas en la educación y salud.	FO2 (F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	DO2	(D1, O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad Obras por impuestos (Ley N.º 29230)	
3 Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	FO3 (F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capacite a las comunidades locales en actividades de turismo	DO3	(D1, O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	
4 Interés de organizaciones internacionales por participar en el desarrollo de provincias.	FO4 (F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades agrícolas que exploten los distintos productos de los pisos ecológicos	DO4	(D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	
5 Fuentes de energías alternativas.	FO5 (F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	DO5	(D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	
	FO6 (F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades de crianza de animales	DO6	(D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	
	FO7 (F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayude con la preservación de las especies	DO7	(D2, O1) Concesionar una zona <i>wifi</i> en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas	
	FO8 (F5, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades costumbristas	DO8	(D2, O2) Repotenciar la Biblioteca Municipal en la zona urbana con acceso a las telecomunicaciones, programas e Internet.	
	FO9 (F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	DO9	(D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	
	FO10 (F6, O1) Construir la reputación de Angaraes como una ciudad con bajo índice de criminalidad para ofrecerlo dentro de los paquetes turísticos	DO10	(D4, O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	
	FO11 (F7, O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	DO11	(D5, O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	
	FO12 (F7, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío	DO12	(D5, O5) Publicitar y concientizar de la población en el beneficio del uso de energía alternativa a través de las radios locales con programas semanales	
	FO13 (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	DO13	(D6, O1, O3, O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	
	FO14 (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	DO14	(D6, O1, O2, O3, O5) Realizar reuniones comunales para que la Municipalidad Provincial pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	
FO15 (F2, F3, F4, F5, O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes				
FO16 (F5, O1) Implementar programas y talleres para la capacitación de la población que refuercen las costumbres y tradiciones propias de la provincia				
FO17 (F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan las clases en los talleres				
FO18 (F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación				
FO19 (F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes				
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite		
1 Inseguridad ciudadana a nivel nacional	FA1 (F2, A5) Crear patentes de los productos nativos	DA1	(D3, A2) Construir la planta de tratamiento de agua.	
2 Contaminación ambiental	FA2 (F3, A2, A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia	DA2	(D5, A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.	
3 Corrupción gubernamental				
4 Cambio climático				
5 Biopiratería				

Tabla 22

Estrategias Propuestas por Tipo de Estrategia

FO	Tipo	DO	Tipo	FA	Tipo	DA	Tipo
(F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con MINCETUR y PROMPERÚ (publicación en página web "Y tú que planes?")	Intensivas / Desarrollo de mercados	(D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	Intensivas / Penetración en el mercado	(F2, A5) Crear de patentes de los productos nativos	Intensivas / Desarrollo de productos	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua	Intensivas / Desarrollo de productos
(F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)	(D1, O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad Obras por impuestos (Ley N.º 29230)	Diversificación / Diversificación conglomerada	(F3, A2, A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia	Intensivas / Desarrollo de productos	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	Integración / Integración vertical hacia adelante
(F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capacite a las comunidades locales en actividades de turismo	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)	(D1, O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	Integración / Integración vertical hacia atrás				
(F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades agrícolas que exploten los distintos productos de los pisos ecológicos	Intensivas / Desarrollo de productos	(D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	Intensivas / Desarrollo de productos				
(F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	Intensivas / Desarrollo de productos	(D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	Integración / Integración vertical hacia atrás				
(F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades de crianza de animales	Intensivas / Desarrollo de productos	(D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	Intensivas / Desarrollo de productos				
(F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayude con la preservación de las especies	Integración / Integración vertical hacia atrás	(D2, O1) Concesionar una zona Wifi en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas	Diversificación / Diversificación concéntrica				
(F5, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades costumbristas	Intensivas / Desarrollo de productos	(D2, O2) Repotenciar la Biblioteca Municipal en la zona urbana con acceso a las telecomunicaciones, programas e Internet.	Intensivas / Desarrollo de productos				
(F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	Integración / Integración vertical hacia adelante	(D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	Intensivas / Desarrollo de productos				
(F6,O1) Construir la reputación de Angaraes como una ciudad con bajo índice de criminalidad para ofrecerlo dentro de los paquetes turísticos	Integración / Integración vertical hacia adelante	(D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	Intensivas / Penetración en el mercado				
(F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	Intensivas / Desarrollo de productos	(D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	Diversificación / Diversificación conglomerada				
(F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)	(D5, O5) Publicitar y concientizar de la población en el beneficio del uso de energía alternativa a través de las radios locales con programas semanales	Integración / Integración vertical hacia atrás				
(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	Diversificación / Diversificación concéntrica	(D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	Diversificación / Diversificación conglomerada				
(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	Diversificación / Diversificación concéntrica	(D6, O1, O2, O3, O5) Realizar reuniones comunales para que la Municipalidad Provincial pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	Integración / Integración vertical hacia atrás				
(F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes	Diversificación / Diversificación concéntrica		Diversificación / Diversificación conglomerada				
(F5,O1) Implementar programas y talleres para la capacitación de la población que refuercen las costumbres y tradiciones propias de la provincia	Intensivas / Producto mejorado o nuevo + mercado actual		Intensivas / Penetración en el mercado				
(F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan las clases en los talleres	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)						
(F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)						
(F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes	Integración / Integración vertical hacia atrás (Alianza estratégica)						

- Debilidades-Amenazas, este cuadrante es el más peligroso, aquí se busca evitar las amenazas convirtiendo las debilidades en fortalezas, las estrategias planteadas están orientadas a mejorar los canales de control en los procesos y el acceso al agua potable. El desarrollo de las estrategias se encuentra en la Tabla 21. Asimismo se incluye la Tabla 22 que permite identificar el tipo de estrategia al que a la que pertenecen las estrategias planteadas.

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

D'Alessio (2015) menciona que esta matriz busca determinar la postura estratégica de las unidades de negocio de la organización y del sector al cual pertenece. Para la determinación de la posición estratégica, se evalúan distintos criterios que están organizados en cuatro cuadrantes que son los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI); los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) y de la ventaja competitiva (VC), y los actores determinantes de la fortaleza financiera (FF). Ver Tabla 23.

Tabla 23

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	0	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	2.56	Promedio - 6 =	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Líquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	0	4. Capital requerido versus capital disponible	0
5. Barreras de entrada al mercado	0	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	0	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	0	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	0	8. Rotación de inventarios	0
		9. Economías de escala y de experiencia	1
Promedio -6 =	-5.00	Promedio =	1.56
$X = FI + VC$	-0.67	$Y = EE + FF$	-3.44

Al plasmar este resultado, en la Figura 11 se identifica que las estrategias a utilizar por la Municipalidad Provincial de Angaraes deben tener la postura defensiva, y están orientadas a buscar asociaciones con otras organizaciones para poder hacer frente al entorno y cambiar la situación actual.

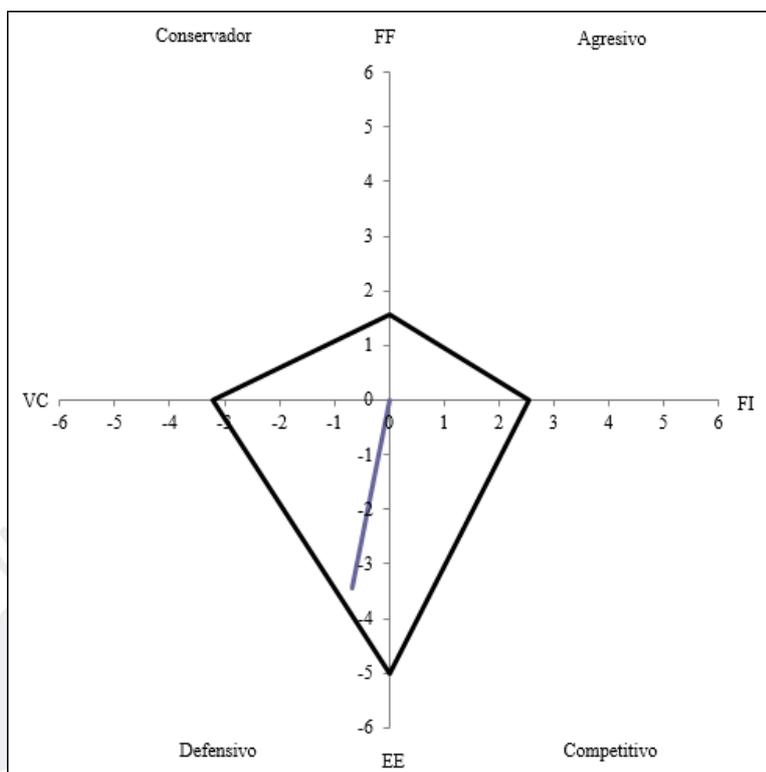


Figura 11. Gráfico de la matriz PEYEA. Resultado de la matriz PEYEA.

Las estrategias priorizadas en esta matriz son:

1. (F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?").
2. (F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial.
(F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capaciten a las comunidades locales en actividades de turismo.
3. (F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos actividades agrícolas que exploten, los distintos productos de los pisos ecológicos.

4. (F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
5. (F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades de crianza de animales.
6. (F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayuden con la preservación de las especies.
7. (F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales.
8. (F6, O1) Construir la reputación de Angaraes como una ciudad con bajo índice de criminalidad para ofrecerlo dentro de los paquetes turísticos.
9. (F7, O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos.
10. (F7, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío.
11. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
12. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
13. (F2, F3, F4, F5, O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes.
14. (F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan las clases en los talleres.

15. (F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y el apoyo en la investigación.
16. (F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos y las costumbres de la provincia de Angaraes.
17. (F2, A5) Crear patentes de los productos nativos.
18. (F3, A2, A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia.
19. (D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas.
20. (D1, O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad de obras por impuestos (Ley N.º 29230).
21. (D1, O2) Asegurar la aprobación para la inversión de obras y la mejora de la cobertura de agua y desagüe.
22. (D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
23. (D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe.
24. (D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica que permita el alumbrado público en las comunidades.
25. (D2, O1) Concesionar una zona *wifi* en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas.
26. (D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
27. (D4, O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia.

28. (D5, O1) Publicitar y concientizar a la población en beneficio del turismo, a través de programas semanales en las radios locales.
29. (D5, O5) Publicitar y concientizar a la población en beneficio del uso de energía alternativa, a través de programas semanales de las radios locales.
30. (D6, O1, O2, O3, O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la municipalidad provincial tenga un programa semanal en el cual pueda concientizar de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo.
31. (D3, A2) Construir la planta de tratamiento de agua.
32. (D5, A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.

6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna y Externa se trabaja en base al resultado ponderado de las matrices EFE y EFI. En el análisis de la Municipalidad Provincial de Angaraes, los resultados obtenidos fueron: (a) matriz EFE, con un valor de 1.44; y (b) matriz EFI, con un valor de 2.09; con esos resultados la posición obtenida en la matriz IE corresponde a los cuadrantes de estrategias defensivas (esto se ubica en la Figura 12).

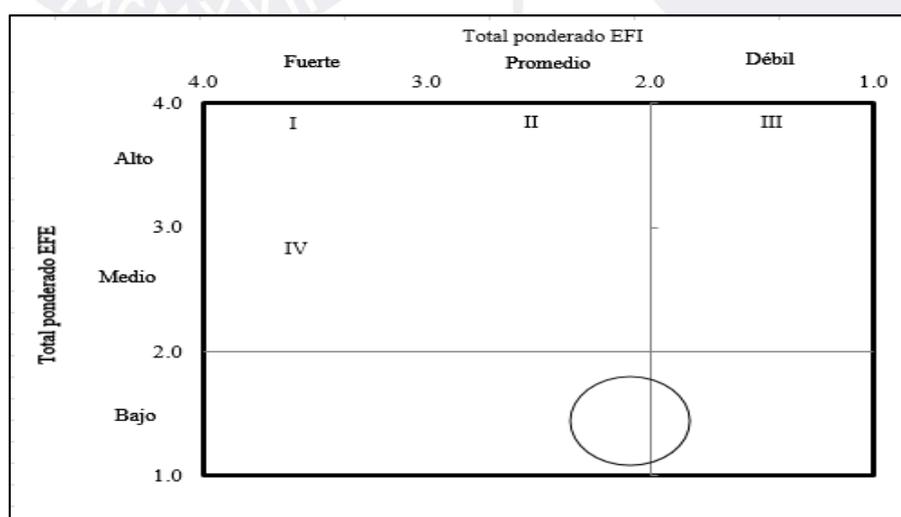


Figura 12. Gráfico de la matriz IE. La matriz utiliza el resultado de las matrices EFE y EFI.

Las estrategias priorizadas en esta matriz son:

1. (F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?").
2. (F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial.
3. (F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capaciten a las comunidades locales en actividades de turismo.
4. (F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos, actividades agrícolas que exploten los distintos productos de los pisos ecológicos.
5. (F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
6. (F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos, actividades de crianza de animales.
7. (F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayuden en la preservación de las especies.
8. (F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales.
9. (F6, O1) Promocionar el bajo índice de criminalidad como factor resaltante dentro de los paquetes turísticos.
10. (F7, O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos.
11. (F7, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío.

12. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
13. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen en la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
14. (F2, F3, F4, F5, O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen en la construcción de un parque ecológico en Angaraes.
15. (F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan clases en los talleres.
16. (F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y el apoyo en la investigación.
17. (F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos y las costumbres de la provincia de Angaraes.
18. (F2, A5) Crear patentes de los productos nativos.
19. (F3, A2, A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia.
20. (D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas.
21. (D1, O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad de obras por impuestos (Ley N.º 29230).
22. (D1, O2) Asegurar la aprobación para la inversión de obras y la mejora de la cobertura de agua y desagüe.
23. (D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.

24. (D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe.
25. (D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica que permita el alumbrado público en las comunidades.
26. (D2, O1) Concesionar una zona wifi en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas.
27. (D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
28. (D4, O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia.
29. (D5, O1) Publicitar y concientizar a la población en beneficio del turismo, a través de programas semanales en radios locales.
30. (D5, O5) Publicitar y concientizar a la población en beneficio del uso de energía alternativa, a través de programas semanales en radios locales.
31. (D6, O1, O2, O3, O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la municipalidad provincial tenga un programa semanal en el cual pueda concientizar las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo.
32. (D3, A2) Construir la planta de tratamiento de agua.
33. (D5, A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.

6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2015) indicó que la matriz se fundamenta en dos factores: (a) crecimiento del mercado, y (b) posición competitiva de la empresa en ese mercado; estos factores derivan en cuatro cuadrantes. Para el caso de la Municipalidad Provincial de Angaraes, su posición se

encuentra en el cuadrante I, donde tiene una posición competitiva y fuerte, con un rápido crecimiento del mercado. La representación se aprecia en la Figura 13.

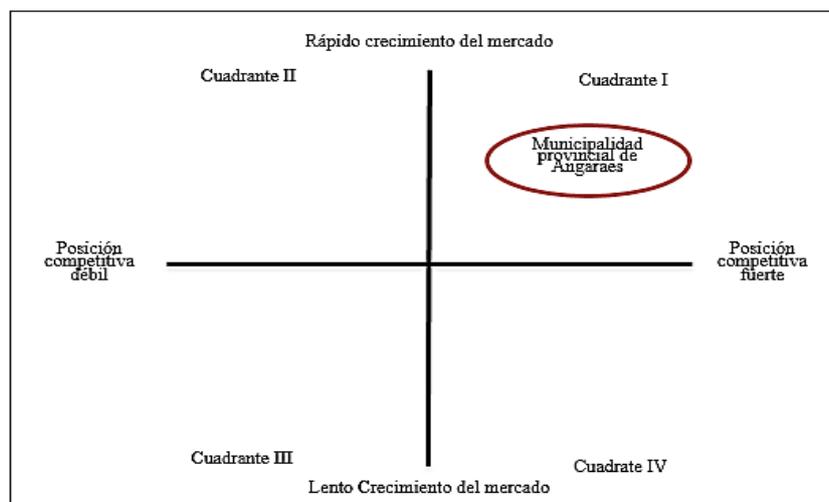


Figura 13. Gráfico de la matriz GE.

Las estrategias priorizadas en esta matriz son:

1. (F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?").
2. (F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial.
3. (F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capaciten a las comunidades locales en actividades de turismo.
4. (F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos, actividades agrícolas que exploten los distintos productos de los pisos ecológicos.
5. (F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
6. (F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos, actividades de crianza de animales.

7. (F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayuden con la preservación de las especies.
8. (F5, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan, dentro de los paquetes turísticos, actividades costumbristas.
9. (F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales.
10. (F6, O1) Construir la reputación de Angaraes como una ciudad con bajo índice de criminalidad para ofrecerlo dentro de los paquetes turísticos.
11. (F7, O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos.
12. (F7, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío
13. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
14. (F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.
15. (F2, F3, F4, F5, O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes.
16. (F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan clases en los talleres.
17. (F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y el apoyo en la investigación.

18. (F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos y las costumbres de la provincia de Angaraes.
19. (D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas.
20. (D1, O2) Asegurar la aprobación para la inversión de obras y la mejora de la cobertura de agua y desagüe.
21. (D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
22. (D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financie proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe.
23. (D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica que permita el alumbrado público en las comunidades.
24. (D2, O1) Concesionar una zona *wifi* en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas.
25. (D2, O2) Repotenciar la biblioteca municipal, en la zona urbana, con acceso a las telecomunicaciones, programas e internet.
26. (D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso de agua, tales como extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias.
27. (D4, O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia
28. (D6, O1, O2, O3, O5) Realizar reuniones comunales para que la municipalidad provincial pueda concientizar a las necesidades de la población para la atención del presupuesto participativo.

29. (D5, A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.

6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), esta matriz permite agrupar las estrategias específicas, reteniendo las de mayor repetición, las cuales serán analizadas en matrices posteriores. Para el caso de la Municipalidad Provincial de Angaraes, se ha trabajado con las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, sin considerar la matriz BCG. La representación se encuentra en la Tabla 24.

6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), las estrategias seleccionadas en la presente matriz son evaluadas en base a los factores críticos de éxito. En el caso de la provincia de Angaraes, tomando en consideración el análisis sobre la situación actual de la municipalidad provincial, se decidió aceptar estrategias que tengan un valor promedio igual o mayor a cuatro, dado que son necesarias para el desarrollo de la provincia y que tiene la capacidad para hacerlo. Asimismo, no se han tenido en cuenta estrategias de contingencia para ser implementadas. La matriz completa se aprecia en la Tabla 25.

6.7. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt considera los siguientes criterios de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; solo las estrategias que pasen estos criterios serán retenidos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 26 se presenta la matriz con la evaluación de las estrategias.

6.8. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética evalúa los siguientes criterios: (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilitarismo, con el fin que las estrategias retenidas no atenten los criterios citados (D'Alessio, 2015). En la Tabla 27 se presenta la matriz con la evaluación de las estrategias.

6.9. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La presente matriz es el resultado del filtrado de las matrices previas, se cuentan con dos grupos claramente identificados: (a) retenidas, que representan las que pasaron todos los filtros de las matrices anteriores; y (b) contingencia, que son las estrategias que no pasaron alguna de las matrices previas, y que son incorporadas por decisión de los estrategas (D'Alessio, 2015). El listado de las estrategias retenidas y de contingencia se encuentra en la Tabla 28.

6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz permite hacer la alineación de cada una de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). La matriz se visualiza en la Tabla 29.

6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Esta matriz permite hacer un pronóstico sobre las posibles acciones de respuesta de los competidores ante las estrategias establecidas (D'Alessio, 2015). El listado se puede ver en la Tabla 30.

6.12. Conclusiones

Se realizó el proceso de selección de las estrategias inicialmente planteadas en la matriz FODA, se utilizaron las matrices PEYEA, IE, GE, DE, CPE, Rumelt, Ética, ERC, OLP, EPC, y como resultado se obtuvieron 19 estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia, las cuáles fueron seleccionadas por importancia y calidad.

Se asegura que cada una de las estrategias seleccionadas está alineadas con al menos uno de los objetivos a largo plazo planteados en el plan estratégico para la provincia, los intereses organizacionales y la visión.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO1	(F1, O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?")	x	x	x	x	4
FO2	(F1, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	x	x	x	x	4
FO3	(F1, O4) Implementar proyectos y enviarlos a las organizaciones internacionales para que capacite a las comunidades locales en actividades de turismo	x	x	x	x	4
FO4	(F3, O1) Implementar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades agrícolas que exploten los distintos productos de los pisos ecológicos	x	x	x	x	4
FO5	(F3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	x	x	x	x	4
FO6	(F4, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades de crianza de animales	x	x	x	x	4
FO7	(F4, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que ayude con la preservación de las especies	x	x	x	x	4
FO8	(F5, O1) Realizar convenios con las empresas de turismo para que incluyan dentro de los paquetes turísticos actividades costumbristas	x			x	2
FO9	(F5, O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	x	x	x	x	4
FO10	(F6, O1) Construir la reputación de Angaraes como una ciudad con bajo índice de criminalidad para ofrecerlo dentro de los paquetes turísticos	x	x	x	x	4
FO11	(F7, O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	x	x	x	x	4
FO12	(F7, O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío	x	x	x	x	4
FO13	(F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	x	x	x	x	4
FO14	(F2, F3, F4, F5, O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	x	x	x	x	4
FO15	(F2, F3, F4, F5, O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes	x	x	x	x	4
FO16	(F5, O1) Implementar programas y talleres para la capacitación de la población que refuercen las costumbres y tradiciones propias de la provincia	x				1
FO17	(F5, O1) Implementar alianzas con la población para que las comunidades impartan las clases en los talleres	x	x	x	x	4
FO18	(F2, F3, F4, O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación	x	x	x	x	4
FO19	(F5, O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes	x	x	x	x	4
FA1	(F2, A5) Crear patentes de los productos nativos	x	x	x		3
FA2	(F3, A2, A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia	x	x	x		3
DO1	(D1, O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	x	x	x	x	4
DO2	(D1, O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad obras por impuestos (Ley N.º 29230)	x	x	x		3
DO3	(D1, O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	x	x	x	x	4
DO4	(D1, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	x	x	x	x	4
DO5	(D1, O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	x	x	x	x	4
DO6	(D1, O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	x	x	x	x	4
DO7	(D2, O1) Concesionar una zona Wifi en los terminales terrestres a cambio de publicidad de empresas privadas	x	x	x	x	4
DO8	(D2, O2) Repotenciar la Biblioteca Municipal en la zona urbana con acceso a las telecomunicaciones, programas e Internet.	x			x	2
DO9	(D3, O3) Implementar tecnologías agroindustriales que permitan el óptimo aprovechamiento del escaso recurso agua, tales como Extracción de aguas subterráneas y recolección de agua de lluvias	x	x	x	x	4
DO10	(D4, O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	x	x	x	x	4
DO11	(D5, O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	x	x	x		3
DO12	(D5, O5) Publicitar y concientizar de la población en el beneficio del uso de energía alternativa a través de las radios locales con programas semanales	x	x	x		3
DO13	(D6, O1, O2, O3, O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	x	x	x		3
DO14	(D6, O1, O2, O3, O5) Realizar reuniones comunales para que la Municipalidad Provincial pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	x			x	2
DA1	(D3, A2) Construir la planta de tratamiento de agua	x	x	x		3
DA2	(D5, A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	x	x	x	x	4
Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor que		3				

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	(F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?")	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	(F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO9	(F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO11	(F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO12	(F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO13	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO14	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO15	(F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO18	(F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO19	(F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	(F3,A2,A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia	Sí	No	Sí	Sí	No
DO1	(D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	(D1,O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad Obras por impuestos (Ley N.º 29230)	Sí	No	Sí	Sí	No
DO3	(D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	(D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	(D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO10	(D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO11	(D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO15	(D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre nensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	(F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?")	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO2	(F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO9	(F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	P	P	P	N	N	P	N	N	N	N	E	N	Sí
FO11	(F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
FO12	(F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
FO13	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO14	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO15	(F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO18	(F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO19	(F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1	(D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO3	(D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO5	(D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO6	(D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO10	(D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO11	(D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DO15	(D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DA1	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 28

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	(F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?")
FO2	(F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial
FO9	(F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales
FO11	(F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos
FO12	(F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío
FO13	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad
FO14	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad
FO15	(F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes
FO18	(F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación
FO19	(F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes
DO1	(D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas
DO3	(D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe
DO5	(D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe
DO6	(D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades
DO10	(D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia
DO11	(D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales
DO15	(D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo
DA1	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto
Estrategias de contingencia	
FA2	(F3,A2,A4) Controlar y conservar los pisos ecológicos de la provincia
DO2	(D1,O1) Habilitar el mecanismo para ejecutar obras de saneamiento y alcantarillado a través de la modalidad obras por impuestos (Ley N.º 29230)

Tabla 29

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Para el año 2026, Angaraes será una provincia que alcance desarrollo en actividades agrícolas y turísticas, la mejora en las condiciones de vida de su población, e interconecte a sus distritos y comunidades.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Mejorar las condiciones para la actividad agrícola.	Al 2026, construir presas y micropresas de agua para tener una capacidad de almacenamiento total de 10'000,000 metros cúbicos existiendo actualmente 1'500,000 metros cúbicos para la agricultura y agua potable.	OLP2: Para el año 2026, se entregará agua potable a 10,000 viviendas en la zona urbana, actualmente se abastece a 5,000 viviendas.	OLP3: Para el año 2026 la provincia de Angaraes recibirá 10,000 turistas, actualmente la cantidad recibida es de 1,000.	OLP4: Al 2026, construir 2,500 Km de caminos vecinales (trochas carrozables) en la provincia, actualmente existen 1,350 km construidos.	OLP5: Al 2026, a través del parque ecológico generar el ingreso de S/120,000.00 anual, a la fecha todavía no existe el parque ecológico.
2 Incrementar la cantidad de visitas turísticas.					
3 Eficiente cobertura de los servicios de agua.					
4 Construir y mejorar las vías de comunicación.					
5 Generar condiciones político-sociales para que se pueda gestar nuevos ingresos económicos en la provincia.					
Estrategias					
FO1 (F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?").			X		
FO2 (F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial.			X		
FO9 (F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales.			X		
FO11 (F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos.			X		X
FO12 (F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío.	X				
FO13 (F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.			X		X
FO14 (F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.			X		X
FO15 (F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes.			X		X
FO18 (F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación.					X
FO19 (F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes.			X		X
DO1 (D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas.	X	X			
DO3 (D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe.	X	X			
DO5 (D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe.	X	X			
DO6 (D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades.			X		
DO10 (D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia.				X	
DO11 (D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales.			X		
DO15 (D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo.	X	X	X	X	X
DA1 (D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua.		X			
DA2 (D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.	X	X	X	X	X

Tabla 30

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

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Huancavelica	Acobamba	Castrovirreyna	Tayacaja
FO1 (F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicación en página web "Y tú que planes?").	Buscar realizar una asociación bajo las mismas características con estas instituciones.			
FO2 (F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial.	Replicar la estrategia.			
FO9 (F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales.	Intentar establecer conexión con organismos internacionales para poder promover las actividades costumbristas.			
FO11 (F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos.	Identificar potencial es zonas ecológicas para el turismo y fomentarlas.			
FO12 (F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de regadío.	Las provincias se encuentran trabajando con organismos internacionales.			
FO13 (F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.	Para el caso de las provincias que no cuentan con un parque ecológico buscarán establecer alianzas con organismos similares. Para el caso de las que ya lo tienen buscarán fortalecer o desarrollar estas asociaciones.			
FO14 (F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad.	Para el caso de las provincias que no cuentan con un parque ecológico buscarán establecer alianzas con organismos similares. Para el caso de las que ya lo tienen buscarán fortalecer o desarrollar estas asociaciones.			
FO15 (F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes.	Para el caso de las provincias que no cuentan con un parque ecológico buscarán establecer alianzas con organismos similares para la construcción del parque o reservas ecológicas.			
FO18 (F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación.	Replicar la estrategia.			
FO19 (F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes.	Replicar la estrategia.			
DO1 (D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas.	Replicar la estrategia.			
DO3 (D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe.	Hacer seguimiento a sus proyectos presentados.			
DO5 (D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe.	Indiferente			
DO6 (D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades.	Replicar la estrategia.			
DO10 (D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia.	Replicar la estrategia.			
DO11 (D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales.	Replicar la estrategia.			
DO15 (D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo.	Replicar la estrategia.			
DA1 (D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua.	Replicar la estrategia.			
DA2 (D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto.	Replicar la estrategia.			

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Lograr que un planeamiento estratégico se plasme en acciones y finalmente en resultados, es decir, para que alcance sus objetivos estratégicos, representa un proceso sumamente exigente. D'Alessio (2015) comentó que todo proceso de implementación demanda cuatro insumos: (a) liderazgo comprometido, (b) cultura organizacional que soporte las estrategias, (c) tecnología facilitadora, e (d) innovación y creatividad.

7.1. Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son aquellos que sumados permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo delimitados. Según D'Alessio (2015), los OCP son los hitos por medio de los cuales se logra, con cada estrategia, los OLP (p. 466). Estos se consideran importantes, pues son la base para la asignación de recursos, motivan el desarrollo de estrategias, la superación de obstáculos, y permiten hacer un seguimiento cercano del progreso. Ver Tabla 31.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

En la Tabla 32 se encuentra el detalle de los recursos asignados para cada objetivo a corto plazo.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

D'Alessio (2015) afirma: “Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia” (p. 471). A través de ellas, se podrá obtener una adecuada dirección de las estrategias para conducir a la organización a su situación final deseada, las cuales deberán estar alineadas a los principios de legalidad, ética y responsabilidad social. En lo que respecta a las políticas implementadas para la provincia de Angaraes, estas se pueden apreciar en la Tabla 33.

La delimitación de cada política será importante debido a que regulará las acciones a realizar en las estrategias.

Tabla 31

Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Visión	Intereses	Organizaciones	OCP	Acciones/Iniciativas	Responsables	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Año Actual y Proyectado (en %, índice, cifras)													
								2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026				
Mejorar las condiciones para la actividad agrícola	Incrementar la cantidad de visitas turísticas Eficiente cobertura de los servicios de agua Construir y mejorar las vías de comunicación Generar condiciones político-sociales para que se pueda gastar nuevos ingresos económicos en la provincia	OLP1	Al 2026, construir presas y micropresas de agua para tener una capacidad de almacenamiento total de 10'000,000 metros cúbicos existiendo actualmente 1'500,000 metros cúbicos para la agricultura y agua potable.	* Establecer contacto con las radios locales * Preparar el piloto del programa radial a difundir	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Convenios realizados por contactos establecidos	C/u		X												
			OCP1.1	Al finalizar el 2017 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio en los beneficios de contar con las presas y micropresas																	
			OCP1.2	Al 2018 se obtendrá la aprobación de la población a través del Presupuesto participativo	* Realizar la reunión de Presupuesto participativo * Dejar en acta el acuerdo concertado	Consejo de Coordinación Local Provincial	Iniciativa aceptada por reuniones de presupuesto participativo en los que se ha presentado	C/u			X										
			OCP1.3	Al 2018 se realizará un estudio que permita identificar las zonas en las cuales se pueda construir las presas y micropresas (estado de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	* Contactar con el Ministerio del Medio ambiente * Realizar estudio ambiental	Subgerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	Estudio de impacto realizado	C/u				X									
			OCP1.4	Al 2018 se realizará el estudio para determinar las zonas agrícolas beneficiadas	Realizar estudio de las zonas agrícolas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Estudio realizado	C/u				X									
			OCP1.5	Del 2017 al 2018 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto para la construcción de presas y micropresas	Realizar el estudio de pre-factibilidad y factibilidad	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Estudio aprobado por estudios presentados	C/u				X									
			OCP1.6	Del 2018 al 2020 se presentará los proyectos para las obras con organizaciones internacionales	* Elaborar proyecto * Presentar proyecto	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Proyecto aprobado por cantidad de veces presentadas	C/u				X	X	X							
			OCP1.7	Del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto para la ejecución de la obra	* Gestionar la aprobación * Asegurar el presupuesto de ejecución	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Proyecto y presupuesto aprobado	S/			X	X	X								
			OCP1.8	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	* Iniciar proceso de licitación * Adjudicación de la obra * Contratación de la obra	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Contrataciones realizadas por Procesos iniciados	C/u				X									
			OCP1.9	Del 2019 al 2026 se realizará el control y supervisión de la ejecución de la obra	* Monitorear las obras * Informar el avance de obras * Gestionar la intervención de la Contraloría	Subgerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos	Avance de la obra por esperado de avance de la obra	%			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			OCP1.10	Del 2020 al 2021 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 2'500,000 metros cúbicos	Construir presas y micropresas	Subgerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos	Capacidad de almacenamiento construido por capacidad de almacenamiento esperada	%				X	X								
			OCP1.11	Del 2022 al 2023 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 3'000,000 metros cúbicos	Construir presas y micropresas	Subgerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos	Capacidad de almacenamiento construido por capacidad de almacenamiento esperada	%						X	X						
			OCP1.12	Del 2024 al 2025 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 3'000,000 metros cúbicos	Construir presas y micropresas	Subgerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos	Capacidad de almacenamiento construido por capacidad de almacenamiento esperada	%								X	X				
OCP1.13	Al 2026 se capacitará a la población para que se encarguen de la administración de las presas y micropresas en su zona bajo la supervisión de la Municipalidad	* Elaborar material de capacitación * Capacitar a la población	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Población capacitada por población total	%													X			
Urbanas, actualmente se abastece a 5.000 viviendas.	Incrementar la cantidad de familias beneficiadas	OLP2	Para el año 2026, se entregará agua potable a 10,000 viviendas en la zona urbana, actualmente se abastece a 5.000 viviendas.	* Establecer contacto con las radios locales * Preparar el piloto del programa radial a difundir	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Población concientizada por población de total de Angaranes	%		X	X											
			OCP2.1	Del 2017 al 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio																	
			OCP2.2	Al 2018 se realizará estudio para determinar la cantidad de familias beneficiadas	* Realizar estudio para la identificación de las zonas poblacionales * Elaborar priorización de las zonas de atención	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Familias beneficiadas por total de familias de la provincia de Angaranes	%			X										
			OCP2.3	Del 2018 al 2020 se revisará y actualizará el plan de desarrollo urbano	* Iniciar la revisión y actualización * Asegurar que el plan de desarrollo urbano de Angaranes se encuentre alineado con el plan estratégico administrativo para la provincia de Angaranes	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Plan de desarrollo urbano actualizado	C/u			X	X	X								
			OCP2.4	Al finalizar el 2017 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	Realizar estudio de impacto ambiental	Subgerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	Estudio de impacto realizado	C/u			X										
			OCP2.5	Al finalizar el 2017 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto	Realizar el estudio de pre-factibilidad y factibilidad	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Estudio aprobado por estudios presentados	C/u			X										
			OCP2.6	Entre los años 2018 y 2019 se realizará la presentación de los proyectos para las obras a la Asociación Nacional del Agua (ANA) y Alban ONGD	* Presentar proyecto * Involocar en los proyectos al ANA y al Ministerio de Agricultura y Riego	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Proyecto aprobado por cantidad de veces presentadas	C/u			X	X									
			OCP2.7	Del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	* Gestionar la aprobación * Asegurar el presupuesto de ejecución	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Presupuestos aprobados por proyectos presentados	S/			X	X	X								
			OCP2.8	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	* Iniciar proceso de licitación * Adjudicación de la obra * Contratación de la obra	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Contrataciones realizadas por Procesos iniciados	C/u				X									
			OCP2.9	Realizar el control y supervisión de la ejecución de la obra desde el 2019 hasta el 2026	* Monitorear las obras * Informar el avance de obras * Gestionar la intervención de la Contraloría	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Cantidad de obras supervisadas	C/u			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			OCP2.10	Al 2020 se construirá la planta para el agua potable	Iniciar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%				X									
			OCP2.11	Para el 2020 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 750 viviendas familiares	Iniciar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%				X									
			OCP2.12	Hasta el 2021 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 1500 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%					X								
OCP2.13	Hasta el 2022 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 2250 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%						X										
OCP2.14	Hasta el 2023 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3000 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%							X									
OCP2.15	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3750 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%								X								
OCP2.16	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 4500 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%									X							
OCP2.17	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 5000 viviendas familiares	Realizar construcción de acuerdo al estudio realizado en priorización de zonas	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Obra construida por Total de obra	%													X			
Para el año 2026, la provincia de Angaranes recibirá 10,000 turistas, actualmente la cantidad recibida es de 1,000.	Incrementar la cantidad de turistas	OLP3	Para el año 2026, la provincia de Angaranes recibirá 10,000 turistas, actualmente la cantidad recibida es de 1,000.	* Establecer contacto con las radios locales * Preparar el piloto del programa radial a difundir	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Población concientizada por población de total de Angaranes	%		X	X											
			OCP3.1	Durante el 2017 y 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio sobre la importancia del turismo y el buen trato al turista																	
			OCP3.2	Para el 2017 se solicitará la creación de la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Angaranes	* Modificar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad para crear la Subgerencia. * Emitir la resolución municipal aprobando el cambio	Consejo Municipal	Reestructuración terminada	C/u			X										
			OCP3.3	Al 2018 se identificarán todas las zonas y actividades que pueden formar parte de los circuitos turísticos para la provincia de Angaranes	Realizar estudio (identificación y categorización) para la identificación de las zonas y actividades que se puedan incorporar dentro de los paquetes turísticos	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Zonas identificadas	C/u			X										
			OCP3.4	Del 2018 al 2019 se desarrollará e implementará el plan de marketing de turismo de la provincia	Elaboración del plan de marketing	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Plan avanzado de marketing por plan terminado	%			X	X									
			OCP3.5	Al 2019 se realizará la alianza estratégica con MINCETUR y PROMPERU	* Contactar con MINCETUR y Promperu * Presentar propuestas de alianza a las organizaciones seleccionadas	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Alianza concretada por iniciativa de alianzas	C/u				X									
			OCP3.6	Durante los años 2017 al 2026 se utilizará las redes sociales para de impulsar el turismo en la provincia de Angaranes	Contratar un Community Manager para la administración de las redes sociales de la Municipalidad	Unidad de Imagen Institucional y Protocolo	Cantidad de seguidores en redes sociales	C/u		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			OCP3.7	Del 2018 al 2020 se establecerá una alianza con organizaciones para capacitar a la población a través de los convenios con las empresas de turismo (públicas o privadas) en atención al servicio del turista	* Contactar a las organizaciones con las cuales se realizarán las alianzas * Definir el programa de capacitación	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Alianza concretada por iniciativa de alianzas	C/u			X	X	X								
			OCP3.8	Durante el período del 2018 al 2026 se establecerá al menos una alianza por año con organizaciones nacionales o internacionales para implementar o mejorar la infraestructura turística necesaria para el servicio en las comunidades	* Contactar a las organizaciones con las cuales se realizarán las alianzas * Elaborar el programa de trabajo con cada organización asociada	Gerencia de Desarrollo Social Económico Productivo	Alianza concretada por iniciativa de alianzas	C/u			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			OCP3.9	Durante el período del 2018 al 2026 se establecerá y asegurará que los locales que brindan atención al turista reúnan los estándares de calidad y servicio con fiscalización permanente	* Definir los estándares de calidad para la evaluación de locales * Promocionar un programa de fiscalización y supervisión	Área de Promoción, Empresa y Turismo	Cantidad de locales que cumplen con los estándares de calidad	C/u			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			OCP3.10	Durante el año 2018 se recibirá la visita de al menos 2,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u			X										
			OCP3.11	Durante el año 2019 se recibirá la visita de al menos 3,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u			X										
			OCP3.12	Durante el año 2020 se recibirá la visita de al menos 4,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u				X									
OCP3.13	Durante el año 2021 se recibirá la visita de al menos 5,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u					X											
OCP3.14	Durante el año 2022 se recibirá la visita de al menos 6,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u						X										
OCP3.15	Durante el año 2023 se recibirá la visita de al menos 7,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u							X									
OCP3.16	Durante el año 2024 se recibirá la visita de al menos 8,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u								X								
OCP3.17	Durante el año 2025 se recibirá la visita de al menos 9,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u									X							
OCP3.18	Durante el año 2026 se recibirá la visita de al menos 10,000 turistas	Promocionar y recibir visitas de turistas	Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo	Cantidad de visitas turísticas recibidas al año	C/u													X			
Para el año 2026, se entregará agua potable a 10,000 viviendas en la zona urbana, actualmente existen 1,350 km construidos.	Incrementar la cantidad de kilómetros construidos	OLP4	Al 2026, construir 2,500 Km de caminos vecinales (trochas carrozables) en la provincia, actualmente existen 1,350 km construidos.	* Formar el comité * Priorizar rutas * Elaborar informe	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Comité formado	C/u			X	X										
			OCP4.1	Del 2018 al 2019 se establecerá un comité técnico para priorizar las rutas a construir																	
			OCP4.2	Del 2018 al 2020 se presentará los proyectos para las obras	* Elaborar y presentar proyecto * Implementar acuerdos de cooperación con las comunidades	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Proyecto aprobado por cantidad de veces presentadas	C/u			X	X	X								
			OCP4.3	En el período del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	* Gestionar la aprobación de los proyectos * Definir el presupuesto	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Proyecto y presupuesto aprobado	C/u			X	X	X								
			OCP4.4	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	* Iniciar proceso de licitación * Adjudicación de la obra * Contratación de la obra	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Contrataciones realizadas por Procesos iniciados	C/u				X									
			OCP4.5	Durante el período del 2018 al 2020 se realizará el control y supervisión de la ejecución de la obra	* Monitorear las obras * Informar el avance de obras * Gestionar la intervención de la Contraloría	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Cantidad de obras supervisadas	C/u			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			OCP4.6	Del 2019 al 2020 se construirá 288 Km de caminos vecinales	Iniciar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Km construidos por total de Km a construir	%			X	X									
			OCP4.7	Del 2021 al 2022 se construirá hasta 576 Km de caminos vecinales	Realizar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Km construidos por total de Km a construir	%					X	X							
			OCP4.8	Del 2023 al 2024 se construirá hasta 864 Km de caminos vecinales	Realizar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Km construidos por total de Km a construir	%						X	X						
			OCP4.9	Durante el 2025 se construirá hasta 1008 Km de caminos vecinales	Realizar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Km construidos por total de Km a construir	%							X	X					
OCP4.10	Durante el 2026 se construirá hasta 1150 Km de caminos vecinales	Realizar construcción	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural	Km construidos por total de Km a construir	%												X				
Para el año 2026, a través del parque ecológico generar el ingreso de S/ 120,000.00 anual, a la fecha todavía no existe el parque ecológico.	Incrementar la cantidad de ingresos por el parque ecológico	OLP5	Al 2026, a través del parque ecológico generar el ingreso de S/ 120,000.00 anual, a la fecha todavía no existe el parque ecológico.	* Iniciar la solicitud para la asignación del área geográfica * Formalizar la asignación del área geográfica	Subgerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos	Solicitud atendida	C/u		X												
			OCP5.1	En el año 2017 se asignará el área geográfica para el parque ecológico de una extensión de 15 hectáreas																	
			OCP5.2	Durante los años 2017 y 2018 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	Contactar con el Ministerio del Medio ambiente	Subgerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	Estudio de impacto realizado	C/u			X	X									
			OCP5.3	Al 2018 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto	Implementar el estudio	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Estudio aprobado por estudios presentados	C/u				X									
			OCP5.4	Entre los años 2018 y 2019 se realizará la presentación de los proyectos para las obras a organizaciones interesadas	Presentar proyecto	Subgerencia de Planificación y Programas de Inversión	Proyecto aprobado por cantidad de veces presentadas	C/u			X	X									
			OCP5.5	Del 2018 al 2019 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	* Gestionar los enlaces con el Gobierno regional y Central	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Presupuestos aprobados por proyectos presentados	S/			X	X									
			OCP5.6	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	Contratar	Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización	Contrataciones realizadas por Procesos iniciados	C/u				X		</							

Tabla 33

Políticas por Estrategia

No	Estrategias	N.º	Políticas
FO1	(F1,O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con MINCETUR y PROMPERÚ (publicación en página web "Y tú que planes?")	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P2	Fomentar y apoyar el desarrollo de alianzas estratégicas en apoyo al turismo
FO2	(F1,O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial	P3	Orientar las alianzas estratégicas al logro de un clúster de turismo
		P4	Involucrar la participación de las comunidades en las alianzas estratégicas para el impulso del turismo
FO9	(F5,O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
FO11	(F7,O1) Incorporar visitas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos	P5	Promover la identidad cultural
		P6	Incentivar el turismo ecológico y de aventura
FO12	(F7,O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de riego	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P7	Fortalecer las relaciones con las organizaciones internacionales
FO13	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P19	Fortalecer las relaciones con las organizaciones privadas
FO14	(F2,F3,F4,F5,O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes a cambio de publicidad	P6	Incentivar el turismo ecológico y de aventura
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
FO15	(F2,F3,F4,F5,O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angaraes	P20	Fortalecer las relaciones con las organizaciones públicas
		P6	Incentivar el turismo ecológico y de aventura
FO18	(F2,F3,F4,O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P7	Fortalecer las relaciones con las organizaciones internacionales
FO19	(F5,O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angaraes	P6	Incentivar el turismo ecológico y de aventura
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DO1	(D1,O1) Asegurar el aprovisionamiento de agua a través de presas y micropresas	P13	Incentivar el cuidado del medio ambiente
		P21	Fomentar la inversión en investigación en flora, fauna y medio ambiente
DO3	(D1,O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P5	Promover la identidad cultural
DO5	(D1,O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe	P8	Impulsar el uso de presas y represas para almacenar el agua
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DO6	(D1,O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades	P9	Afianzar la relación con las instituciones gubernamentales
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DO10	(D4,O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia	P7	Fortalecer las relaciones con las organizaciones internacionales
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DO11	(D5,O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales	P10	Incentivar el uso de energías alternativas
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DO15	(D6,O1,O2,O3,O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo	P11	Priorizar la comunicación entre las comunidades
		P12	Incluir la participación comunal en las obras
DA1	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua	P13	Incentivar el cuidado del medio ambiente
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	P14	Promover el uso de la radio local en la población
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DA1	(D3,A2) Construir la planta de tratamiento de agua	P15	Incentivar el vínculo entre la Municipalidad provincial y la población a través de la radio
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	P16	Priorizar el cuidado de la salud de la población
		P17	Concientizar a la población sobre el uso del agua
DA2	(D5,A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto	P1	Realizar cada acción con transparencia y ética
		P18	Vigilar el cumplimiento de los procedimientos internos
		P1	Realizar cada acción con transparencia y ética

7.4. Estructura de la Organización

Con la finalidad de implementar las estrategias definidas que faciliten a la Municipalidad de Angara, se deberá poner en práctica la explotación y el soporte al turismo en la provincia. Para esto, se propone la reestructuración de la Gerencia de Desarrollo Social y Económico Productivo, donde se eliminará el área de Promoción y Turismo de la Subgerencia de Desarrollo Económico Productivo, y se creará la Subgerencia de Turismo. Ver Figura 14.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015), se deberá contar con una permanente supervisión durante la implementación de las estrategias, verificando que el medio ambiente y la ecología no sean afectados. Asimismo, será necesario implementar la certificación ISO 14000, con la cual se contará con un plan de manejo ambiental.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en el presente plan, se deberá contar con personas de aptitudes idóneas para desempeñar, en forma adecuada, las responsabilidades y funciones. Además, es necesario contar con las competencias requeridas para impulsar los recursos necesarios que contribuirán con el logro del éxito del plan estratégico.

Los líderes que gestionarán la transformación de la organización deberán ser conscientes de que requerirán adoptar las medidas necesarias para afrontar y realizar los cambios y ajustes durante el proceso, así como practicar los valores y la ética profesional en todo momento. Es importante la capacitación continua de los colaboradores y ejecutivos de la organización, para generar oportunidades en cuanto a la captación de nuevos talentos y personas con la experiencia adecuada y preparación académica a fin de contribuir con el proceso de cambio. El clima laboral deberá ser constantemente observado para mantener un

nivel de motivación ideal que ayude al desarrollo de las actividades, además, es importante tener colaboradores comprometidos con la organización, que busquen realizar actividades innovadoras y creativas para ayudar a desarrollar sus habilidades. También se deberá involucrar y motivar a todos los *stakeholders* que interactúen con la municipalidad.

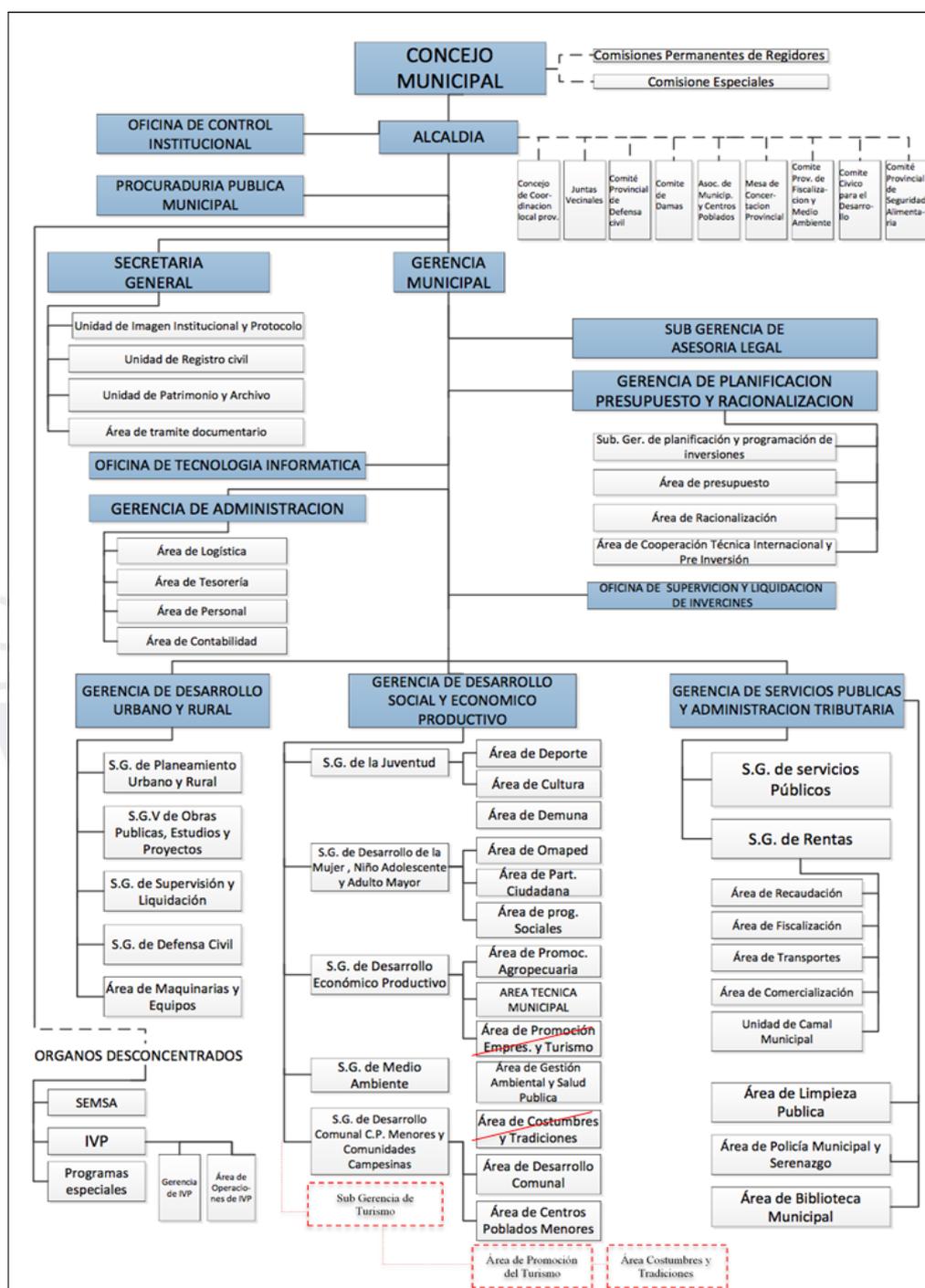


Figura 14. Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Angaraes. Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021* por Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>.

7.7. Gestión del Cambio

Está orientada a lograr que la organización adopte exitosamente todas las medidas necesarias para alcanzar implementar los cambios requeridos y así mejorar las estrategias planteadas y obtener los objetivos trazados. Esto implica realizar mejoras tecnológicas, capacitación de personal y, sobre todo, lograr el compromiso de todos los trabajadores. Para que esto se logre con éxito, es necesario un adecuado manejo del cambio; de lo contrario, se presentarían dificultades para alcanzar los objetivos y la visión de la municipalidad. Con el fin de conseguir que el cambio impacte positivamente en la organización, será importante fortalecer el área de personal dentro de la gerencia administrativa, la cual se encargará de desarrollar e implementar las condiciones apropiadas y de orientar a los trabajadores en la gestión del cambio.

Del mismo modo, debe acompañar a esa actitud de cambio una campaña de concientización sobre los objetivos trazados, los cuales deberán ir de forma paralela con el involucramiento de todos los pobladores de la provincia, quienes deberán ser conscientes de que el principal gestor del desarrollo son ellos al igual que también son los principales beneficiarios de ese proceso; razón por la cual la incentivación a la cooperación y la contribución del esfuerzo conjunto debe ser una estrategia principal a ser adoptada.

7.8. Conclusiones

Como resultado de la revisión de cada una de las estrategias seleccionadas se definieron los objetivos a corto plazo que permitirán la transición de la formulación a la implementación. Así mismo, se establecieron las políticas que permitirán llevar a cabo las estrategias y los recursos que se utilizarán en los objetivos a corto plazo.

Cada uno de los objetivos a corto plazo está alineado a los objetivos a largo plazo y los intereses organizacionales. La estructura actual de la Municipalidad provincial no permite la implementación de algunas de las estrategias planteadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación y control se realiza en todo el proceso del planeamiento estratégico en forma permanente, debido a que constantemente se efectúan actualizaciones y modificaciones de las estrategias en función al dinamismo de la retroalimentación de los cambios del entorno, intorno, competencia y demanda (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (TCB) presenta cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2015). De acuerdo con ello, se clasifican los OCP. Así también, los objetivos deben medirse, contar con indicadores y unidades respectivas; los cuales, en conjunto, contribuirán a una implementación exitosa.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2015), el desarrollo del tablero de control debe comenzar con la pregunta: “¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar su visión?” (p. 573). Esta interrogante contribuirá al aprendizaje organizacional. La Municipalidad Provincial de Angaraes, como organización, debe analizar el desempeño de sus diferentes departamentos. Se destacan los siguientes medidores de gestión:

- Proyecto aprobado por cantidad de veces presentadas.
- Alianza concretada por iniciativa de alianzas.
- Contrataciones realizadas por procesos iniciados.
- Convenios realizados por contactos establecidos.

8.1.2. Procesos

De acuerdo con D'Alessio (2015): “La perspectiva de los procesos internos se define con las interrogantes: ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?” (p. 573). Los indicadores deberán medir la eficiencia de sus procesos productivos. Al respecto, se mencionan los siguientes indicadores:

- Proyecto y presupuesto aprobado.
- Avance de la obra por esperado de avance de la obra.
- Cantidad de obras supervisadas.
- Obra construida por total de obra.
- Kilómetros construidos por total de kilómetros a construir.

8.1.3. Clientes

D'Alessio (2015) indicó: “La perspectiva de los procesos internos, se define con las interrogantes “¿cómo debo mirar a mis clientes? ¿Cómo los trato para que compren?” (p. 573). Los indicadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes deben medir la eficiencia de la orientación de los servicios y procesos hacia la población. Se mencionan los siguientes indicadores:

- Proyecto y presupuesto aprobado.
- Alianzas concretadas por iniciativas de alianzas.
- Zonas identificadas para atención.
- Cantidad de seguidores en redes sociales.

8.1.4. Financiera

Como indicó D'Alessio (2015): “La perspectiva de los procesos internos, se define con las interrogantes “¿cómo miraremos a nuestros accionistas?” (p. 573). Los indicadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes deben medir la eficiencia en la atención del presupuesto, así como el respaldo de la población. Para tal efecto, se mencionan los siguientes indicadores:

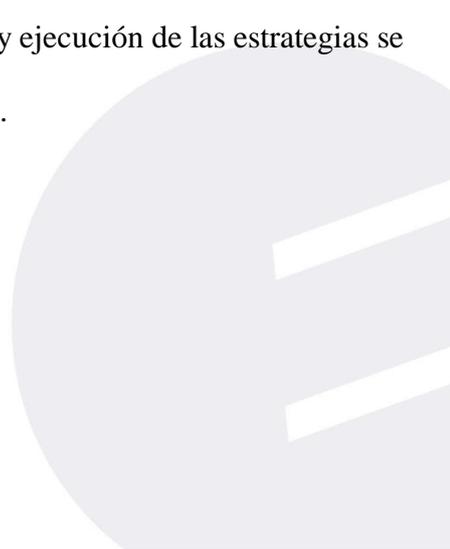
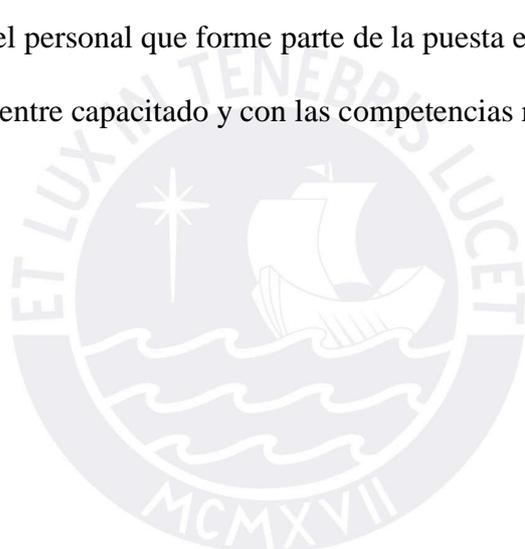
- Iniciativa aceptada en reuniones de presupuesto participativo en los que se ha presentado.
- Proyecto y presupuesto aprobado.
- Presupuestos aprobados por proyectos presentados.

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

Según D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado es la herramienta que permite evaluar la distancia entre lo que la organización quiere alcanzar y lo que está haciendo; además, facilita el alineamiento estratégico. El tablero de control balanceado para la Municipalidad Provincial de Angaraes se encuentra en la Tabla 34.

8.3. Conclusiones

Los objetivos a corto plazo se encuentran orientados a una de las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado y objetivos a largo plazo, por cada uno de ellos se ha definido el responsable, el indicador, el tipo de medida, y los recursos. En la asignación de los recursos se destaca la importancia del factor humano, razón por la cual se hace necesario que el personal que forme parte de la puesta en marcha y ejecución de las estrategias se encuentre capacitado y con las competencias requeridas.



Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Porter (2009) mencionó que cuando un país utiliza sus recursos naturales, económicos y humanos, de forma productiva, es equivalente a competitividad. En consecuencia, para poder entender la competitividad de la organización se deben revisar las fuentes de prosperidad con las que cuenta el país.

Por su parte D'Alessio (2105) afirmó que el IMD'S World Competitiveness Center— ente que viene evaluando la competitividad desde 1989, el cual mide a 61 economías— planteó que existen cuatro pilares básicos para su medición: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, e (d) infraestructura.

9.1. Análisis Competitivo de la Organización

Se definirá la situación competitiva de la provincia de Angaraes, a través del modelo de diamante de la competitividad nacional.

9.1.1. Diamante de la competitividad nacional

Porter (2009) comentó que este modelo está basado en las fortalezas que el poder nacional pueda crear o generar como ventaja competitiva. Se consideran para el diamante los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores; (b) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas; (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) condiciones de la demanda. Cabe destacar que todos los puntos se encuentran interrelacionados unos con otros.

9.1.2. Condiciones de los factores

Se consideran como factores de producción: (a) infraestructura, (b) tierra cultivable, (c) recursos naturales, (d) mano de obra, y (e) capital (Porter, 2009). En lo que respecta a recursos naturales, según la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), en su *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*, el agua representa un recurso crítico y necesario para el desarrollo de las diversas formas de vida, uso doméstico, industrial, agrícola, entre otros. Angaraes cuenta con importantes recursos hídricos superficiales

(lagunas, ríos, quebradas, manantiales y otros). Sin embargo, el principal reto es lograr una adecuada gestión de estos recursos. Ver Tabla 35.

Tabla 35

Inventario de Fuentes de Recursos Hídricos de la Provincia de Angaraes

N.º	Tipo y nombre de la fuente hídrica	Uso	Localidad	Distrito	Caudal aforado (lps)
1	Manantial: Cajamarca Ñahuimpuquio	Poblacional	Anexo Llancapuquio Entre la C. C. Pantachi Sur y	Anchonga	0.45
2	Río: Huarmmislla	Agrario	el Parco Alto	Anchonga	40.00
3	Manantial: Sullapuquio	Poblacional	C.C. Turco Anexo Unión Progreso C. P.	Anchonga	1.40
4	Manantial: Ccocharanra Cucho	Poblacional	Velasco Pucapampa	Ccochaccasa	1.80
5	Manantial: Challhuatoccyacc	Agrario	Anexo Challhuapuquio	Congalla	2.50
6	Manantial: Linlecc	Agrario	Anexo Ccenuacancha	Congalla	10.00
7	Quebrada: Condorhuaycco	Agrario	C. C. Lirio Leoncio Prado	Congalla	1.50

Nota. Tomado del *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Angaraes al 2021* (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a).

Por otro lado, un aspecto importante a destacar es el potencial de tierra cultivable con el que cuenta la provincia. La superficie agrícola representa 17,967.08 hectáreas, con riego de 1,773.08 hectáreas y en secano de 16,194.00. Ver Tabla 36. De esta manera, se puede apreciar que la provincia posee un gran potencial de tierras cultivables, las cuales pueden ser aprovechadas para la agricultura y el turismo vivencial.

9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas

Las condiciones de una nación influyen en la forma en que se crean, organizan y gestionan las compañías; de manera que la rivalidad interna puede ser agresiva en mayor o menor escala, esto de acuerdo con las condiciones (Porter, 2009). Para la realidad peruana, las reformas planteadas en el decenio de los 90, como lo son la apertura y la liberación de los mercados, así como la eliminación de las barreras de entrada y salida, han fomentado la competitividad. En el caso de la provincia de Angaraes, de acuerdo con lo comentado por la Municipalidad Provincial de Angaraes (2016a), en su *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Angaraes al 2021*, el sector de micro y pequeña empresa de la provincia se encuentra agrupado en asociaciones según la cadena productiva potencial de su zona, en 79

asociaciones. Estas medianas y pequeñas empresas (mypes) cuentan con una gran flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado. La gran parte de estas se encuentran conformadas por campesinos y agricultores que se convertirán en el desarrollo empresarial de la provincia. Sin embargo, no logran obtener aún este resultado, por lo que es necesario impulsar su formalización y fortalecimiento.

Todo ello fomentará la competitividad, logrando un crecimiento económico y social, de manera que se incrementen los niveles de producción y productividad. La competitividad entre empresas, en la actividad agrícola, no es tan alta; por tal motivo, se destaca la importancia de promoverla para la mejora de productos y servicios con mayor valor agregado.

Tabla 36

Superficie Agrícola de la Provincia de Angaraes 2013

Ámbito	Número de unidad Agropec.	Total	Superficie agrícola (ha)		
			Total	Bajo riego	En secoano
Región Huancavelica	74922	1304674.89	211667.3	41966.69	169700.6
Provincia Angaraes	8691	113452.37	17967.08	1773.08	16194.00
Lircay	3388	35859.74	6078.31	240.33	5837.98
Anchonga	1143	6953.84	3231.16	110.66	3120.5
Callanmarca	281	2436.19	1091.96	128.34	963.62
Cochaccasa	410	9087.19	415.07	15.98	399.09
Chincho	349	11050.51	562.43	353.05	209.38
Congalla	1086	17785.65	1700.13	134.85	1565.28
Huanca Huanca	267	5796.26	314.74	12.94	301.8
Huayllay Grande	234	2523.58	425.72	77.46	348.25
Julcamarca	411	3500.01	1337.75	115.39	1222.36
San Antonio de Antaparco	219	1527.33	597.68	64.58	533.1
Santo Tomás de Pata	318	2482.06	693.49	302.59	390.9
Secella	585	14449.99	1518.65	216.91	1301.74

Nota. Tomado del *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Angaraes al 2021* (Municipalidad Provincial de Angaraes, 2016a).

Sectores relacionado y de apoyo. Porter (2009) comentó que la presencia o ausencia en una nación de otros sectores que prestan servicio al sector de referencia, es decir, sectores afines, pueden representar una oportunidad de establecer colaboración o relaciones

comerciales. Estas mismas terminarán creando competitividad nacional. Para el caso de la provincia de Angaraes, el ámbito turístico cuenta con importantes sectores relacionados, los cuales pueden contribuir a desarrollarlo y hacerlo más competitivo. Tal es el caso de la actividad agrícola, que puede ser utilizada como un atractivo para el turismo vivencial, o la mejora de cobertura en servicios básicos, lo cual impulsará a dar una mejor calidad de servicio para los turistas.

Condiciones de la demanda. Existen cuatro atributos importantes para las condiciones de la demanda: (a) la composición, (b) el ritmo de crecimiento, (c) el tamaño, y (d) el grado de refinamiento del mercado interno (Porter, 2009).

En cuanto a la diversidad de los cultivos importantes, los productores de la provincia muestran el incremento de nuevos cultivos de acuerdo con la demanda del mercado, como es el caso de la quinua, la papa nativa y la mashua. Dentro de las principales fortalezas que muestran las mype se encuentran la flexibilidad para adaptarse a demandas del mercado, los costos bajos de inversión en activos fijos por unidad económica, y la alta intensidad en mano de obra.

Los factores citados deben ser revalorados para enfrentar los retos de innovación y cambios tecnológicos que el mercado exige. Las mype, que son agrupaciones formadas por campesinos y agricultores, serán el motor del desarrollo empresarial de la provincia.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

Porter (2009) comenta sobre la importancia del reto que implica evolucionar de ventajas comparativas a ventajas competitivas. Las ventajas comparativas se encuentran delimitadas por factores básicos, tales como: (a) mano de obra no especializada, (b) recursos naturales, (c) situación geográfica, y (d) clima.

Angares cuenta con importantes ventajas comparativas:

- Áreas geográficas explotables para turismo.

- Variedad genética de productos agrícolas.
- Existencia de pisos ecológicos, los cuales también pueden ser utilizados para el turismo.
- Diversidad biológica en flora, fauna íctica.
- Cultura con costumbres, historia y tradiciones.
- Existencia de una importante cantidad de cuencas, microcuencas y aguas pluviales.
- Existencia de microclimas diversos en la provincia que contribuyen a la actividad agrícola.

Sin embargo, las ventajas competitivas demandan un valor agregado, el cual puede ser añadido a las ventajas comparativas que generan una oportunidad de crecimiento para la provincia. Al respecto, a nivel regional se puede analizar el índice de competitividad de Huancavelica, que si bien ha mejorado de manera general, apoyado en el óptimo desempeño en las áreas laboral y la educación, aún cuenta con una importante oportunidad de desarrollo en el área de la salud. Ver Figura 15.

Como reflejo de la mejora en la región de Huancavelica, se apalancará en el aprovechamiento de la actividad turística, para convertirla en una ventaja competitiva, y así mejorar su pilar laboral. De igual manera, para la actividad agrícola, la provincia posee recursos para su desarrollo.

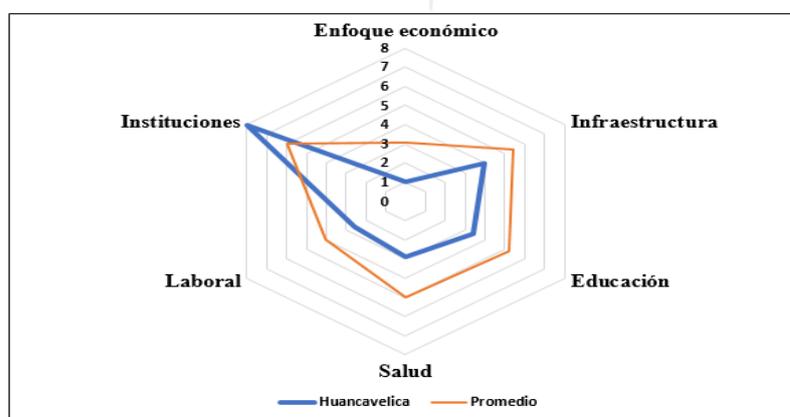


Figura 15. Índice de competitividad regional de Huancavelica. Tomado de *Índice compuesto de la actividad económica* por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de <https://goo.gl/JNvV9V>.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Los clústeres son considerados concentraciones geográficas densas de instituciones y empresas conexas, que deben pertenecer a un campo en concreto. Estos se encuentran unidos por rasgos comunes y complementarios, de acuerdo con lo indicado por Porter (2009).

En los mismos pueden fluir y converger proveedores de servicios, instituciones financieras, universidades y asociaciones comerciales, los cuales compiten y cooperan al mismo tiempo.

9.3.1. Clúster agroindustrial

Se cuenta con las siguientes fortalezas:

- La provincia cuenta con una superficie agrícola de 17,967.08 hectáreas, con riego 1,773.08 hectáreas y en secano de 16,194.00; además, posee una producción agrícola diversa gracias a los microclimas.
- Angaraes posee una superficie cosechada de 8,413.25 hectáreas, que representa el 46.83 % de los terrenos agrícolas, quedando sin sembrar el 53.17 % del terreno.
- Cuenta con 79 asociaciones de las mypes, la gran mayoría pertenecientes a la actividad agrícola, pues se encuentra conformada por agricultores y campesinos.
- Angaraes posee una fuerte promoción de mercados locales, esto de manera frecuente a través de las ferias agropecuarias.
- Existe una creciente formación de personal profesional y técnico e incorporación de la población joven a la actividad productiva agrícola.
- La provincia cuenta con tres institutos superiores y cinco locales CETPRO.
- En curso se cuentan con proyectos de la municipalidad provincial y el Gobierno central, que buscan fomentar la actividad agrícola, tales como el proyecto de sistema de riego Llamahuasi, que tiene como objetivo beneficiar a 800 familias del sector agropecuario.

- La agricultura representa la principal actividad económica, debido a que el 70 % de la población se dedica a esa actividad.

9.3.2. Clúster turístico

Se cuenta con las siguientes fortalezas:

- La provincia de Angaraes tiene importantes recursos culturales, arqueológicos y naturales para el desarrollo del turismo, tales como los baños termales de Huapa, el valle de Ocopa, la iglesia de Pueblo Viejo, entre otros.
- Los pisos ecológicos y los diversos recursos naturales, con el que cuenta la provincia, presentan un alto potencial de desarrollo para el ecoturismo.
- Las actividades agrícolas y pecuarias, las cuales son representativas para Angaraes, abren la posibilidad de establecer turismo vivencial en la zona.
- Los proyectos impulsados por el Gobierno central y la municipalidad provincial, en lo que respecta a las telecomunicaciones, hacen de Angaraes un lugar más accesible para las actividades turísticas.
- La provincia cuenta con una riqueza cultural arqueológica, folclore, gastronomía y estilo de vida apreciable para formas de turismo vivencial alternativo.
- El comercio, turismo y servicios representan el 17.40 % de la Población Económicamente Activa (PEA) de Huancavelica.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para lograr el desarrollo óptimo de los clústeres presentados, será totalmente clave el papel de la Municipalidad Provincial de Angaraes, debido a que debe apoyar la sostenibilidad de las actividades agrícolas y turísticas, brindando las facilidades y herramientas necesarias.

De manera especial, deberá contar con la inversión necesaria para el desarrollo de la infraestructura, el cual constituye un aspecto crítico a atender en ambos clústeres.

Ver Tabla 37.

Tabla 37

Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Provincia de Angaraes

Clústeres potenciales	Aspectos estratégicos a ser desarrollados por la Municipalidad Provincial de Angaraes
Agroindustrial	Disponer de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad Especialización de la PEA y capacitaciones a la fuerza agrícola. Promover el consumo de alimentos orgánicos y variedad genética de productos agrícolas. Construcción de presas y micropresas de agua.
Turismo	Mejorar el abastecimiento de servicios básicos en la provincia, como el agua y la luz. Asociación con Mincetur y Promperú para la promoción del turismo. Construcción de caminos vecinales para la interconexión en la provincia. Promocionar actividades costumbristas de la provincia con organizaciones internacionales.

9.5. Conclusiones

La provincia de Angaraes pese a que tiene tierras disponibles para la agricultura y fuentes hidrográficas, no están siendo aprovechadas adecuadamente por las pymes, las cuales no explotan sus ventajas comparativas, lo que imposibilita el convertirlas en ventajas competitivas. Así mismo, se percibe que los clústeres de desarrollo que posee la provincia de Angaraes tienen potenciales; sin embargo, no alcanzan un nivel económico atractivo para el progreso de la provincia, por lo que las gestiones municipales deben fortalecer este aspecto. Es relevante el apoyo del gobierno municipal, que representa el nivel de soporte más cercano a estos organismos, para obtener el financiamiento e inversión adecuados para el desarrollo de los clústeres.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Como parte final, en el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico Inicial, las conclusiones y recomendaciones finales, y la situación futura deseada de la provincia de Angaraes al año 2026.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La finalidad del presente plan es que este constituya la principal herramienta de aplicación y ejecución para conseguir la visión formulada respecto a la provincia de Angaraes. En la siguiente matriz se aprecia las distintas fases del proceso del plan estratégico, que permitirá llevar un adecuado control y ejecutar los ajustes necesarios durante la aplicación y desarrollo del mismo. El Plan Estratégico Integral se aprecia en la Tabla 38.

10.2. Conclusiones Finales

1. Una de las principales problemáticas de la provincia de Angaraes es la ausencia del recurso agua, estado recurrente durante todo el año, lo cual acarrea problemas en la salud y la producción agrícola; sumándose la pobre red vial existente en la provincia, que genera una repercusión en las actividades económicas y turísticas de la provincia.
2. La declaración de la visión actual de la municipalidad de la provincia de Angaraes es muy amplia, las acciones realizadas no logran atender las necesidades, pasan desapercibidas al no lograr ningún cambio significativo, por lo que se considera necesario replantearla.
3. El financiamiento de la provincia de Angaraes depende en gran porcentaje de la asignación que le provea el Gobierno central y regional, la alta informalidad en el ámbito laboral y la ola de corrupción presente en todos los niveles del aparato público del Estado, impide aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

4. La burocracia en los organismos municipales ralentiza la gestión municipal, así como el escaso conocimiento de los procedimientos actualizados de gestión municipal impide la ejecución total del presupuesto asignado.

Los puntos álgidos de atención son: (a) ineficaz red vial; (b) la no explotación del potencial turístico, de fuentes naturales de energía, flora y fauna; y (c) la producción de agricultura y ganadería a nivel de subsistencia.
5. En los últimos años, Angaraes ha presentado un crecimiento de la masa laboral, pero esta no tiene la capacitación adecuada. Asimismo, existe potencial de recursos hídricos para el desarrollo de reservas naturales de agua, con el fin de contribuir a la actividad agrícola y el abastecimiento de los hogares. La deficiente tecnificación en las actividades productivas genera un bajo nivel de producción, orientándolo únicamente al consumo interno.
6. Como resultado de aplicar el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico se han retenido 19 estrategias y dos de contingencia, las cuales se alinean con los objetivos a largo plazo, los intereses organizacionales y la visión.
7. Los objetivos a corto plazo permitirán la transición de la formulación en la implementación. Asimismo, se establecen las políticas para llevar a cabo las estrategias y los recursos necesarios en los objetivos a corto plazo. Se resalta que la estructura actual de la municipalidad provincial no permite la implementación de algunas de las estrategias planteadas.
8. Los objetivos a corto plazo se encuentran orientados a una de las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado y a los objetivos a largo plazo; por cada uno de ellos se ha definido el responsable, el indicador, el tipo de medida, y los recursos.

Tabla 38

Plan Estratégico Integral (PEI)

		Visión									
		Para el año 2026, Angarés será una provincia que alcance desarrollo en actividades turísticas y realice un eficiente uso del agua para mejorar las condiciones de vida de su población y las actividades agrícolas, con una eficaz interconexión vial de sus distritos y comunidades para su integración.									
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios cardinales		Valores		
1 Mejorar las condiciones para la actividad agrícola		Al 2026, construir presas y micropresas de agua para tener una capacidad de almacenamiento total de 10.000.000 metros cúbicos existiendo actualmente 1'500,000 metros cúbicos para la agricultura y agua potable.	OLP2: Para el año 2026, se entregará agua potable a 10,000 viviendas en la zona urbana, actualmente se abastece a 5,000 viviendas.	OLP3: Para el año 2026 la provincia de Angarés recibirá 10,000 turistas, actualmente la cantidad recibida es de 1.000.	OLP4: Al 2026, construir 2.500 Km de caminos vecinales (trochas carrozables) en la provincia, actualmente existen 1.350 km construidos.	OLP5: Al 2026, a través del parque ecológico generar el ingreso de S/ 120,000.00 anual, a la fecha todavía no existe el parque ecológico.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contraluz de los intereses 4 Conservación de los entornos		1. Igualdad 2. Ética 3. Responsabilidad 4. Participación 5. Liderazgo 6. Solidaridad 7. Honestidad 8. Integridad 9. Vocación de servicio 10. Orgullo e identidad		
2 Incrementar la cantidad de vistas turísticas							Públicas				
3 Eficiente cobertura de los servicios de agua							P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
4 Construir y mejorar las vías de comunicación							P2 - Fomentar y apoyar el desarrollo de alianzas estratégicas en apoyo al turismo				
5 Generar condiciones político-sociales para que se pueda gestar nuevos ingresos económicos en la provincia							P3 - Orientar las alianzas estratégicas al logro de un clúster de turismo				
Estrategias							P4 - Involucrar la participación de las comunidades en las alianzas estratégicas para el impulso del turismo				
FO1 (F1.O1) Realizar la publicidad del turismo a través de una asociación con Mincetur y Promperú (publicidad en página web "Y tú que planes")					X		P5 - Promover la identidad cultural				
FO2 (F1.O1) Realizar convenios con las empresas de turismo y comunidades para promocionar paquetes de turismo vivencial					X		P6 - Incentivar el turismo ecológico y de aventura				
FO9 (F5.O4) Desarrollar actividades costumbristas de la provincia con los organismos internacionales					X		P7 - Fortalecer las relaciones con las organizaciones internacionales				
FO11 (F7.O1) Incorporar vistas a los ríos, lagunas y fuentes naturales existentes en la provincia dentro de los paquetes turísticos					X	X	P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
FO12 (F7.O4) Diseñar y presentar proyectos a las organizaciones internacionales para que financien las construcciones de las presas, micropresas y canales de riego		X					P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
FO13 (F2.F3.F4.F5.O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas privadas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angarés a cambio de publicidad					X	X	P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
FO14 (F2.F3.F4.F5.O1) Implementar alianzas estratégicas con empresas públicas para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angarés a cambio de publicidad					X	X	P19 - Fortalecer las relaciones con las organizaciones privadas				
FO15 (F2.F3.F4.F5.O4) Implementar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales para que apoyen con la construcción de un parque ecológico en Angarés					X	X	P20 - Fortalecer las relaciones con las organizaciones públicas				
FO18 (F2.F3.F4.O1) Implementar convenios con centros de estudios para el cuidado de la flora y fauna, y apoyo en la investigación						X	P6 - Incentivar el turismo ecológico y de aventura				
FO19 (F5.O1) Implementar una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Cultura para la preservación de los restos arqueológicos, y costumbres de la provincia de Angarés					X	X	P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
DO1 (D1.O1) Asegurar el abastecimiento de agua a través de presas y micropresas		X	X				P8 - Impulsar el uso de presas y represas para almacenar el agua				
DO3 (D1.O2) Asegurar el presupuesto para obras dedicadas a la mejora de la cobertura de agua y desagüe		X	X				P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
DO5 (D1.O4) Generar una alianza con la organización internacional Alboan ONGD para que financien proyectos de ampliación de cobertura de agua y desagüe		X	X				P9 - Afianzar la relación con las instituciones gubernamentales				
DO6 (D1.O5) Implementar paneles solares para proveer energía eléctrica para el alumbrado público en las comunidades					X		P7 - Fortalecer las relaciones con las organizaciones internacionales				
DO10 (D4.O1) Construir caminos vecinales (trochas carrozables) para la interconexión de los distritos y comunidades dentro de la provincia					X		P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
DO11 (D5.O1) Publicitar y concientizar a la población en el beneficio del turismo a través de las radios locales con programas semanales					X		P10 - Incentivar el uso de energías alternativas				
DO15 (D6.O1.O2.O3.O5) Realizar un convenio con las radios locales para que la Municipalidad Provincial tenga un programa semanal en el cual pueda hacer concientización de las necesidades y prioridades de la población para la atención del presupuesto participativo		X	X	X	X	X	P1 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
DA1 (D3.A2) Construir la planta de tratamiento de agua			X				P11 - Realizar cada acción con transparencia y ética				
DA2 (D5.A3) Implementar canales de control y supervisión a lo largo del proceso de ejecución del presupuesto		X	X	X	X	X	P16 - Priorizar el cuidado de la salud de la población				
Tablero de Control							P17 - Concientizar a la población sobre el uso del agua				
1 Perspectiva financiera		Al finalizar el 2017 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio en los beneficios de contar con las presas y micropresas	Del 2017 al 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio	Durante el 2017 y 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio sobre la importancia del turismo y el buen trato al turista	Del 2018 al 2019 se establecerá un comité técnico para priorizar las rutas a construir	En el año 2017 se asignará el área geográfica para el parque ecológico de una extensión de 15 hectáreas	1 Perspectiva financiera		1. Responsable con el medio ambiente		
2 Perspectiva del cliente		Al 2018 se obtendrá la aprobación de la población a través del Presupuesto participativo	Al 2018 se realizará estudio para determinar la cantidad de familias beneficiadas	Para el 2017 se solicitará la creación de la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad de Angarés	Del 2018 al 2020 se presentarán los proyectos para las obras	Durante los años 2017 y 2018 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	2 Perspectiva del cliente		2. Rechazar todo acto de corrupción		
3 Perspectiva interna		Al 2018 se realizará un estudio que permita identificar las zonas en las cuales se pueda construir las presas y micropresas (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	Del 2018 al 2020 se revisará y actualizará el plan de desarrollo urbano	Al 2018 se identificarán todas las zonas y actividades que pueden formar parte de los circuitos turísticos para la provincia de Angarés	En el período del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	Al 2018 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto	3 Perspectiva interna		3. Bisneca continua del bien común		
4 Aprendizaje de la organización		Al 2018 se realizará el estudio para determinar las zonas agrícolas beneficiadas	Al finalizar el 2017 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	Del 2018 al 2019 se desarrollará e implementará el plan de marketing de turismo de la provincia	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	Entre los años 2018 y 2019 se realizará la presentación de los proyectos para las obras a organizaciones interesadas	4 Aprendizaje de la organización		4. Respeto a las leyes		
	OCP1.1	Al 2017 al 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio en los beneficios de contar con las presas y micropresas	OCP2.1	Del 2017 al 2018 se concientizará a la población rural y urbana mediante programas de radio	OCP3.1	Del 2018 al 2019 se establecerá un comité técnico para priorizar las rutas a construir	OCP5.1	En el año 2017 se asignará el área geográfica para el parque ecológico de una extensión de 15 hectáreas	5. Uso eficiente y racional de los recursos		
	OCP1.2	Al 2018 se obtendrá la aprobación de la población a través del Presupuesto participativo	OCP2.2	Al 2018 se realizará estudio para determinar la cantidad de familias beneficiadas	OCP3.2	Del 2018 al 2020 se presentarán los proyectos para las obras	OCP5.2	Durante los años 2017 y 2018 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	6. Efectividad y eficiencia de procesos		
	OCP1.3	Al 2018 se realizará un estudio que permita identificar las zonas en las cuales se pueda construir las presas y micropresas (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	OCP2.3	Del 2018 al 2020 se revisará y actualizará el plan de desarrollo urbano	OCP3.3	En el período del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	OCP5.3	Al 2018 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto	7. Adecuada distribución de los recursos, priorizando sectores más necesitados		
	OCP1.4	Al 2018 se realizará el estudio para determinar las zonas agrícolas beneficiadas	OCP2.4	Al finalizar el 2017 se realizará el estudio de impacto ambiental (estudio de suelos, cuencas hidrográficas, niveles de contaminación)	OCP3.4	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	OCP5.4	Entre los años 2018 y 2019 se realizará la presentación de los proyectos para las obras a organizaciones interesadas			
	OCP1.5	Del 2017 al 2018 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto para la construcción de presas y micropresas	OCP2.5	Al finalizar el 2017 se realizará el estudio de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto	OCP3.5	Durante el período del 2018 al 2020 se realizará el control y supervisión de la ejecución de la obra	OCP5.5	Del 2018 al 2019 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto			
	OCP1.6	Del 2018 al 2020 se presentarán los proyectos para las obras con organizaciones internacionales	OCP2.6	Entre los años 2018 y 2019 se realizará la presentación de los proyectos para las obras a la Asociación Nacional del Agua (ANA) y Alboan ONGD	OCP3.6	Del 2019 al 2020 se construirá 288 Km de caminos vecinales	OCP5.6	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra			
	OCP1.7	Del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto para la ejecución de la obra	OCP2.7	Del 2018 al 2020 se gestionará la aprobación de los proyectos y la asignación del presupuesto	OCP3.7	Del 2021 al 2022 se construirá hasta 576 Km de caminos vecinales	OCP5.7	Realizar el control y supervisión de la ejecución de la obra desde el 2019 hasta el 2026			
	OCP1.8	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	OCP2.8	Al 2019 se finalizará el proceso de contratación para la obra	OCP3.8	Del 2023 al 2024 se construirá hasta 864 Km de caminos vecinales	OCP5.8	Para el año 2019 se abrirá el parque ecológico para la atención al público, debiendo alcanzar un ingreso de al menos 15,000 soles en el año			
	OCP1.9	Del 2019 al 2026 se realizará el control y supervisión de la ejecución de la obra	OCP2.9	Realizar el control y supervisión de la ejecución de la obra desde el 2019 hasta el 2026	OCP3.9	Durante el 2025 se construirá hasta 1008 Km de caminos vecinales	OCP5.9	Para el año 2020 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 30,000 soles en el año			
	OCP1.10	Del 2020 al 2021 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 2'500,000 metros cúbicos	OCP2.10	Al 2020 se construirá la planta para el agua potable	OCP3.10	Durante el 2026 se construirá hasta 1150 Km de caminos vecinales	OCP5.10	Para el año 2021 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 45,000 soles en el año			
	OCP1.11	Del 2022 al 2023 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 3'000,000 metros cúbicos	OCP2.11	Para el 2020 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 750 viviendas familiares	OCP3.11	Durante el año 2019 se recibirá la visita de al menos 3,000 turistas	OCP5.11	Para el año 2022 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 60,000 soles en el año			
	OCP1.12	Del 2024 al 2025 se construirá las presas y micropresas en las zonas identificadas con una capacidad de almacenamiento de 3'000,000 metros cúbicos	OCP2.12	Hasta el 2021 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 1500 viviendas familiares	OCP3.12	Durante el año 2020 se recibirá la visita de al menos 4,000 turistas	OCP5.12	Para el año 2023 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 75,000 soles en el año			
	OCP1.13	Al 2026 se capacitará a la población para que se encarguen de la administración de las presas y micropresas en su zona bajo la supervisión de la Municipalidad	OCP2.13	Hasta el 2022 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 2250 viviendas familiares	OCP3.13	Durante el año 2021 se recibirá la visita de al menos 5,000 turistas	OCP5.13	Para el año 2024 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 90,000 soles en el año			
	OCP1.14	Hasta el 2023 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3000 viviendas familiares	OCP2.14	Hasta el 2023 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3000 viviendas familiares	OCP3.14	Durante el año 2022 se recibirá la visita de al menos 6,000 turistas	OCP5.14	Para el año 2025 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 105,000 soles en el año			
	OCP1.15	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3750 viviendas familiares	OCP2.15	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 3750 viviendas familiares	OCP3.15	Durante el año 2023 se recibirá la visita de al menos 7,000 turistas	OCP5.15	Para el año 2026 el ingreso por los servicios brindados en el parque ecológico, deberá alcanzar al menos 120,000 soles en el año			
	OCP1.16	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 4500 viviendas familiares	OCP2.16	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 4500 viviendas familiares	OCP3.16	Durante el año 2024 se recibirá la visita de al menos 8,000 turistas					
	OCP1.17	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 5000 viviendas familiares	OCP2.17	Hasta el 2024 se realizará la construcción de la red de tuberías para beneficiar a 5000 viviendas familiares	OCP3.17	Durante el año 2025 se recibirá la visita de al menos 9,000 turistas					
	OCP1.18		OCP2.18		OCP3.18	Durante el año 2026 se recibirá la visita de al menos 10,000 turistas					

9. Los recursos naturales no están siendo explotados adecuadamente por las instituciones y empresas en Angaraes, sin lograr convertirlas en ventajas competitivas. Se aprecia una oportunidad destacable en cuanto a los clústeres de turismo y agroindustria en la provincia.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la implementación del presente plan estratégico, debido a que tiene el proceso para contrarrestar la problemática enfocada en el agua, red vial, turismo y otras actividades económicas de la provincia. Para tal fin, el presente plan estratégico administrativo será entregado al Alcalde de la provincia de Angaraes.
2. Replantear la visión de la municipalidad de la provincia de Angaraes, utilizando visión planteada en el presente plan estratégico, que considera un alcance más cercano a su poder de acción.
3. Se recomienda la implementación del parque ecológico que permitirá a la municipalidad tener ingresos propios adicionales. Asimismo, implementar regulaciones para formalizar el mercado laboral y fiscalizaciones para mitigar la corrupción.
4. Capacitar en temas de gestión municipal al personal de la municipalidad provincial, así como mantener un enlace presencial permanente con el Gobierno regional y central. Del mismo modo, focalizar los esfuerzos en la atención de los puntos álgidos, tales como: (a) ineficaz red vial; (b) la no explotación del potencial turístico, de fuentes naturales de energía, flora y fauna, y (c) la producción de agricultura y ganadería a nivel de subsistencia.
5. Incentivar a centros de formación por medio de los ministerios para capacitar a la masa laboral. Por otro lado, identificar las zonas con potencial hídrico, para

explotarlas con la finalidad de repotenciar la actividad agrícola y el abastecimiento de agua en los hogares.

6. Aplicar las estrategias retenidas para lograr los objetivos a largo plazo, con el fin de alcanzar la visión planteada.
7. Modificar la estructura orgánica de la municipalidad creando la Subgerencia de Turismo, así también implementar la certificación de la ISO 14,000.
8. Asegurar que los responsables de llevar a cabo los objetivos a corto plazo tenga las capacidades y competencias para llevar a cabo las actividades. Asimismo, realizar el seguimiento y control adecuado.
9. Incentivar a las instituciones y empresas, vinculadas al turismo y agroindustria, a explotar los recursos naturales, para convertirlas en ventajas competitivas.

10.4. Futuro de la Organización

Al 2026, Angaraes será una provincia más competitiva, con acceso a redes de agua potable en las casas, y con presas y micropresas para abastecer de este recurso por medio de la canalización de los cultivos. En tal sentido, al lograr la cobertura de agua, se solucionarán problemas cruciales; las parcelas podrán producir con mayor formalidad y calidad, y ello permitiría disminuir el problema de desnutrición en las familias. Así también, el acceso al agua potable disminuiría los problemas de enfermedades en los niños.

Por el incremento en la producción de las parcelas, las familias tendrán la posibilidad de juntarse y vender sus productos a otras provincias o regiones, lo cual ayudará a mejorar la situación económica de los hogares, y permitirá que los niños puedan asistir con mayor frecuencia a las escuelas.

Por otro lado, la consolidación de la asociación con agencias de turismo permitirá explotar el turismo vivencial, aspecto que mejorará la calidad de vida en la provincia y servirá como una fuente de ingreso, que llevará a convertirla en autosostenible. Así, el

desarrollo de las actividades de agricultura y turismo serán beneficiados y sostenidos por el incremento de los kilómetros construidos de caminos vecinales y de las vías afirmadas; contribuyendo, además, a la fluidez de la comunicación y el transporte en la provincia.

Por último, el gobierno provincial cumplirá su rol promotor del desarrollo territorial y de servicio, impulsando las actividades económicas y la asignación de inversiones óptimas.



Referencias

- ADEX denunció a China por biopiratería de semillas de maca. (2014, 23 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/GvSChZ>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016, 20 de febrero). En Perú impulsan innovación empresarial para desarrollo agroindustrial en Ica. *América Economía*. Recuperado de <https://goo.gl/CQ9C8A>
- Andina. (2014, 25 de agosto). *Comuneros de Huancavelica ya acceden a señal de telefonía celular*. Recuperado <https://goo.gl/tFDGJS>
- Andina. (2015, 29 de mayo). *MTC invierte S/2,478 millones en infraestructura vial en Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/TCBELz>
- Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de <https://goo.gl/q3Xm8X>
- Banco Mundial. (2016). *Índice de desempeño logístico*. Recuperado de <https://goo.gl/S3xvwd>
- Buendía, P. (2017, 20 de mayo). Perú tiene metas muy claras en salud, educación y protección de la infancia. *El Peruano*. Recuperado de <https://goo.gl/AsngMC>
- Cambio climático afecta a seis cultivos peruanos. (2017, 8 de marzo). *La República*. Recuperado de <https://goo.gl/oUMp76>
- Central Intelligence Agency. (2016). *The world factbook*. Recuperado de <https://goo.gl/3g9YCF>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2014). *Perú 2021: OECD member country*. Recuperado de <https://goo.gl/d4JEj0>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *El Perú en los indicadores mundiales*. Recuperado de <https://goo.gl/2XTL2E>
- Centro Nacional de Salud Intercultural. (2010). *Relave minero contamina las aguas de ríos en Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/4FN40c>

- Condor Wings. (s.f.). *Bonos de carbono por el cambio climático*. Recuperado de <http://www.condorwings.org/es/projects/p72y8l/>
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú 1993*. Recuperado de <https://goo.gl/P324cx>
- ¿Cuánta banda ancha es suficiente para el Internet en casa? (2015, agosto). *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/SHIJop>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo 1252. Que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga la Ley N° 27293, Ley del sistema nacional de inversión pública. Presidencia de la Republica del Peru (2016).
- Dirección General de Industria. (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales*. Recuperado de <https://goo.gl/fFa7rN>
- Dossier Regional: Huancavelica - Economía. (2010). *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/48/articulos/743>
- Durand, A. (2006). *De mineros a indígenas. Cambios en la relación minería-comunidad, organización social y revaloración étnica en Angaraes - Huancavelica. Informe final del concurso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-económicos y culturales en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO*. Recuperado de <https://goo.gl/utZb7M>
- El Desarrollo de la Energía Solar en el Perú. (2017, 1 de marzo). *Grupo de apoyo al sector rural*. Recuperado de <https://goo.gl/SY0pWR>
- Espinosa, M., García, A., y Ruiz, A. (2017, enero). El fin de las facultades: el paquete completo del ejecutivo. *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/R5nreU>

- Everett, C., Martínez, A., Novoa, C., y Shino, S. (2016, 9 de agosto). Entrevista al Ingeniero Balvino Zevallos Escobar [Grabación en audio]. Alcalde de la Municipalidad Provincial de Angaraes, American Psychological Association. APA Archives, Lima.
- Gobierno apuesta por educación y salud de calidad. (2013, 21 de octubre). *Andina*. Recuperado de <https://goo.gl/7OuLk2>
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2014). *Programa regional de población de Huancavelica 2013-2017*. Recuperado de <https://goo.gl/yOrffT>
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado Huancavelica al 2021*. Recuperado de <https://goo.gl/Ylt4vv>
- Googel Maps. (2017). *Ubicación geográfica de Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/1t0LY1>
- Grupo Allpa. (2009). *Las comunidades campesinas-Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/1AmywL>
- Grupo Allpa. (2010). *Comunidades nativas*. Recuperado de <http://www.allpa.org.pe/>
- Huancavelica Perú. (2017). *Economía de Huancavelica*. Recuperado de <http://huancavelica.org/2-principal?start=8>
- Huancavelica recibió S/214 millones para mejorar infraestructura de 155 colegios desde el 2011. (2016, 2 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/DM3lyI>
- Instituto Nacional de Defensa Civil. (2017). *Plan regional de prevención y atención de desastres, región Huancavelica*. Recuperado de <http://www.indeci.gob.pe/index.php>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007. IX de población y VI de vivienda*. Recuperado de <https://goo.gl/f3peIy>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Censo Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. Primeros resultados. Perú: crecimiento y distribución, 2007*. Recuperado de <https://goo.gl/tMPW5S>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/NeENTP>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). Perú: estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad, 1995-2025. *Boletín de Análisis Demográfico N.º 37*. Recuperado de <https://goo.gl/jRfjf1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Oferta y Demanda global 1991-2012*. Recuperado de <https://goo.gl/2w5Zdq>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de <https://goo.gl/4kPdL2>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población*. Recuperado de <https://goo.gl/KF6j3K>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Producto Bruto Interno por departamentos*. Recuperado de <https://goo.gl/qBoin6>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://goo.gl/bix4WZ>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *El avant premiere de las economías regionales: ICAE segundo trimestre*. Recuperado de <https://goo.gl/wWTjJy>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice Compuesto de la Actividad Económica*. Recuperado de <https://goo.gl/Up4Jww>
- Lanzan proyecto “Siembra Agropais” para conformar alianzas y fortalecer al sector agroindustrial. (2016, febrero). *Generacion.com*. Recuperado de <https://goo.gl/ug9Ijh>
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

- Ley 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 29664. Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 30309. Ley de Gastos en Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2015).
- Minagri lanza programa de infraestructura hídrica Sierra Azul (2016, setiembre).
El Comercio. Recuperado de <https://goo.gl/02Nmmx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Análisis integral de la logística en el Perú. Cinco cadenas de exportación*. Recuperado de <https://goo.gl/D1JE6O>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Consulta de ejecución del gasto*. Recuperado de <https://goo.gl/6okBZA>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE. Recuperado de <https://goo.gl/RyavXr>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Dirección General de Presupuesto Público*. Recuperado de <https://goo.gl/OXdLdc>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Fondo de Compensación Municipal*. Recuperado de <https://goo.gl/8devlX>
- Ministerio de Salud. (2013). *Análisis de la situación de salud del Perú*. Recuperado de <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/intsan/asis2012.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Huancavelica: camino al desarrollo*. Recuperado de <https://goo.gl/masQM2>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Mapa vial 09 Huancavelica*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/>
- Montoya, Y. (s.f.). *Sobre la corrupción en el Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/ZnvSnV>

- Municipalidad Provincial de Angaraes - Lircay. (2009). *Plan de desarrollo urbano de la Provincia de Lircay. Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/xzqHXW>
- Municipalidad Provincial de Angaraes. (2016). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Angaraes al 2021*. Recuperado de <https://goo.gl/epNr6P>
- Municipalidad Provincial de Angaraes. (2016). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.muniangaraes.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de Huancavelica. (2016). *Actualización del plan de desarrollo urbano de la ciudad de Huancavelica. Provincia de Huancavelica. Región Huancavelica 2016-2025*. Recuperado de <https://goo.gl/FjUWJy>
- Niño de Guzmán, A. (2016, 19 de agosto). Aquí te resumimos los principales anuncios de Fernando Zavala en el Congreso. *Perú21*. Recuperado de <https://goo.gl/dtsYGv>
- Oppenheimer, A. (2015). La innovación en Latinoamérica. *El Mundo*. Recuperado de <https://goo.gl/ZXPyl>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *Sistematización de la experiencia del proyecto Forsandino*. Santiago, Chile: Acción Digital.
- Orrego, O. (2013). *El turismo vivencial es la tendencia del siglo XXI*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2013/el-turismo-vivencial-es-la-tendencia-del-siglo-xxi/>
- Pacheco, I. (2009). *Las comunidades campesinas en la región Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/Do9MIe>
- Perú Económico (2010). *Huancavelica-Economía*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/48/articulos/743>
- Perú Económico. (2012). *Top 10 ciudades con mejor calidad*. Recuperado de <http://perueconomico.coniñom/ediciones/74/articulos/1337>

- Pinto, H. (2010). *Desastre ecológico y ambiental en Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/5XWiPX>
- Ministerio del Interior. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Recuperado de <https://goo.gl/I4cfKH>
- Plasencia, R. (2014). Nuevos movimientos sociales, política regional y discurso étnico en Angaraes, Huancavelica. *Investigaciones Sociales*, 18(2), 29-38.
- Poder Ejecutivo agilizó 12 proyectos por 18,800 millones de dólares en 100 días. (2017). *Rumbo Minero*. Recuperado de <https://goo.gl/Y7mmjz>
- Portal del Estado Peruano. (2017). *Información presupuestal*. Recuperado de <https://goo.gl/wl2fR4>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2005). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://goo.gl/w2UJMj>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Harvard Business Press.
- PPK anunció 23 logros en sus primeros 90 días de Gobierno. (2016, octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/mkh0hx>
- PPK buscaría reducir estándares ambientales para promover refinerías. (2016, julio). *La República*. Recuperado de <https://goo.gl/SdQWyX>
- Quispe, J. (2012). *Comparativo de rendimiento de cinco variedades de alcachofa (cynara scolymus) para la exportación en la provincia de Angaraes, Huancavelica*. Recuperado de <https://goo.gl/5LHVG4>
- Rojas, Y. (2016). ¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015? *RPP*. Recuperado de <https://goo.gl/BtsD3n>
- Sariego, I., Pons, J., Serrano, M., y Vera, F. (s.f.). *El papel del turismo en un entorno Nuevo y cambiante*. Recuperado de <https://goo.gl/OtXQiF>

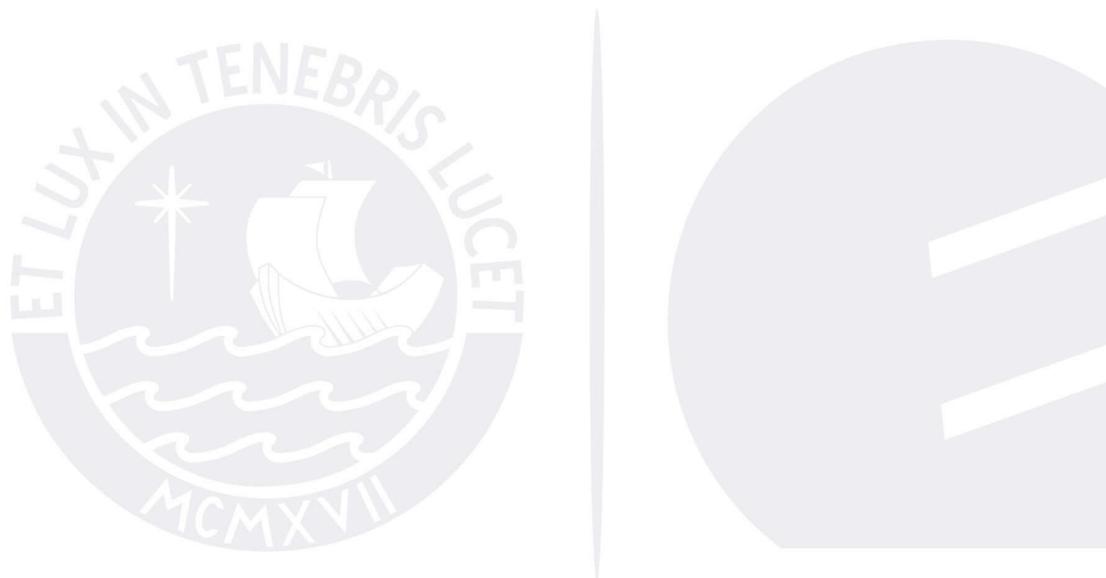
Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: consensos para enrumbar al Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/sk4YOO>

Stockholm International Peace Research Institute. (2017). *Military expenditure by country, in constant (2015) US\$ m, 1988-1996*. Recuperado de <https://goo.gl/J75mMO>

Taipe, A. (2015). ¿Por qué Moquegua es la estrella de la competitividad en Perú? *El Comercio*. Recuperado <https://goo.gl/f9sZGr>

Valdez, W., Napanga, E., Oyola, A., Mariños, J., Vilchez, A., Medina, J., y Berto, M. (2013). *Análisis de situación de salud del Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/gmdfIh>

World Economic Forum. (2013). *Informe de competitividad global 2013-2014*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf



Apéndice: Entrevista al alcalde de Angaraes, Ingeniero Balvino Zevallos

Equipo 2: ¿Considera que con los instrumentos que tiene para esto es suficiente o necesitaría más?, ¿está cubriendo toda la provincia? Por ejemplo, tiene canales de basura, tiene personal, etc. ¿Tiene organizado algún sistema para esto?

Alcalde: Mira, yo soy alcalde de una provincia. Esta tiene 12 distritos incluida la capital, pero cada distrito tiene su particularidad. Hay distritos que vienen desde los 3,000 metros de altura hasta los 5,600 metros sobre el nivel del mar. Cada zona con su microclima caracterizado, nosotros le decimos zonas agroecológicas especiales. Esta ha juntado dos ríos, el río Lircay ha juntado los dos ríos Sicra y Opamayo hasta la parte de la puna, donde están los parajes, donde se encuentran los picos más elevados, solo de Huancavelica. Entonces esos aspectos geográficos, los cuales tienen una fisiología bien accidentada, no tenemos planos para verificar. Llegarán planos, por suerte hasta cuatro hectáreas. Hay más microparcels, parcelas muy reducidas, estas microparcels a veces van desde los 20 metros cuadrados por 100, 150, 200 pero según la disposición de cada familia campesina, esta es una estrategia para las familias del campo, para las personas del campo porque en uno de los distritos ellos tienen chacras en las partes bajas, que las llaman quechua. En la parte baja de las chacras sirve para frutales y alguno cultivos un poco de trópico, digamos así, y en la parte intermedia es para maíz papas tubérculos y granos la parte alta es para ganadería como la alpaca, llama y lo que es pastura específicamente esa es la característica que tiene Angaraes.

Equipo 2: Conocer.

Alcalde: Evidenciar.

Alcalde: Es como que la parte baja de Tarma está en Acobamba, Pallca y más arriba.

Equipo 2: Claro Acobamba, Pallca todo lo que se está yendo como para Chanchamayo.

Alcalde: Sí y más arriba ya está en el mismo Tarma, Tarmamatambo se llama Tarmatambo y la parte alta.

Equipo 2: Ya de Goricolca.

Alcalde: Exacto así, entonces eso sería de la parte fisiográfica. En cuanto a población, Angaraes cuenta ahorita electoralmente casi con 35 mil habitantes, este la población. Ahora que más les cuento de Angaraes, ah...Angaraes es una zona minera está dentro de la mina Buenaventura donde más se extrae.

Equipo 2: ¿Qué extrae?

Alcalde: Cobre, plata zinc y trazas de oro pero es en menor cantidad.

Equipo 2: ¿Usted recibe un canon por esto?

Alcalde: Ahora no, el canon es mínimo, es 36,000 soles.

Equipo 2: ¿El canon es por región o por provincia?

Alcalde: Es por región, provincia y distrito.

Equipo 2: Pero ¿quién hace la distribución de ese canon? ¿El Gobierno regional?

Alcalde: No, es el Ministerio de Economía.

Equipo 2: Pero el Ministerio de Economía recibe un canon como Gobierno regional.

Alcalde: Así es, y dentro del distrito llamado Ccochaccasa.

Equipo 2: Esa región entiendo que recibe más que otros.

Alcalde: Posiblemente recibe pero como provincia a nosotros nos toca 36,000.

Equipo 2: ¿Mensual? ¿Anual?

Alcalde: No, anual y con eso no se puede hacer nada pero hay regiones como en el norte donde por televisión escuchaba el caso de Ángel tenía hasta 380 millones.

Equipo 2: ¿Y por qué tiene tan poco Angaraes? ¿Por la zona?

Alcalde: Posiblemente como estas minas están supuestamente en decadencia y algunas están en plan de cierre, ya que algunas unidades mineras de las mismas empresas son reservadas.

Por eso, les decía que hemos entrado en un momento un poco, no en el momento de auge.

Eso es. ¿Qué más? en ganadería lo que más caracteriza a Angaraes son las alpacas, después le

sigue llamas, vacas, ovinos y caprinos, también aves y cuyes. Tenemos puentes sísmicos, algunas lagunas, ríos, como el río Sicra y el río Opamayo, ambos forman el río Lircay. En la parte agrícola, en la parte productiva, lo que más se produce es la papa, la papa de color y papa blanca.

Equipo 2: Ustedes deben tener buena tierra para la papa.

Alcalde: Sí, luego granos, como la cebada, habas, alverjas, quinua. Les estoy dando una lista de lo que se produce.

Equipo 2: Cuando usted empieza en el gobierno municipal, inició con mucha ilusión y con muchas ideas. ¿Qué se dio cuenta que podía y qué se dio cuenta que no podía hacer como alcalde?

Alcalde: Mira, yo como trabajaba en la ONG casi no tenía experiencia en gestión pública y cuando trabajas en igualdad y parece que las empresas también lo hacen tu pues canalizas directamente. Haces un proyecto para que cumplas metas específicas y yo presentaba mi proyectito para el canal de riego y para el riego pastorario. Hacia mi canal lo presento a la financiera, la financiera me apoya y hacia mi canal la distribución de los usuarios, ellos ponen mano de obra y nosotros algunas semillas por ahí y como esparcimiento de capacidades sobre pastos forrajes. Tenemos dos estaciones bien marcadas; una que es seca y la otra que es lluviosa no tenemos cuatro estaciones.

Equipo 2: ¿Cuál es lo que más predomina en el área?

Alcalde: Relativo, es seco.

Equipo 2: Diciembre, enero febrero, marzo...lluvia ¿Y lo demás?

Alcalde: Seco, es mentira, nos han metido en la cabeza lo de 4 estaciones.

Equipo 2: Entonces por lo que estábamos revisando en la información es que a lo mejor solo es de sobrevivencia la agricultura no es desarrollada como para exportación es solo para darse abasto a la provincia.

Alcalde: No, es que el enfoque en el Perú esta sesgado, porque te digo esto, en relación a la sierra. Tenemos microparcels 50, 80, 1 yugada hasta 4 hectáreas como puedes competir con Chile, Argentina, Brasil que tienen extensiones por mismo América del norte. Si tú quieres por ahí hacer comparaciones son empresas de altas tecnología es computarizada cultivos muy homogéneos, sino que en el Perú apropiado desde antes se ha dado un enfoque erróneo. La maca por decir, la maca es originario del Perú pero nadie, nadie lo protege, no hay una ley que protege. Nosotros debemos ser un centro de germoclase donde debemos vender la diversidad genética que tenemos. Más no estar compitiendo en producción, esa producción es para los que tienen tecnología mecanizada. Como puedes entrar a competir con alguien que tiene 100 metros cuadrados donde le cae la helada, se pierde.

Equipo 2: No mi pregunta iba más enfocada en que si tenían estas 2 diversidades de clima seco y lluvias. De acuerdo a lo que está aquí es que la gran mayoría de población de Angaraes es de la ganadería y más ahora de lo que usted está planteando que todo no son terrenos idóneos para competir sinceramente siendo para consumo.

Alcalde: Yo quiero que me entiendas lo decimos para consumo. Nosotros consumimos ese bagaje de diversidad. Por ejemplo en el caso de Lircay cuando yo trabajaba para la ONG hemos hecho un recuento de casi 800 variedades de papa y en yauri 500 y en frijoles nativos son tal cual. Tú das una mirada como en países desarrollados EE.UU. tiene 4 variedades de papa y de aquí llevan esas papas que resisten a la edad granizada a la cerilla para que ellos produzcan esas papas y ellos buscan unas papas más uniformes. Pero lo nuestro debe ser como proteger eso y vender esa propiedad que tenemos y no estar compitiendo porque eso es un sesgo y nadie se ha atrevido a decir eso.

Equipo 2: ¿Esta en sus planes hacerlo?

Alcalde: Como municipio, yo difícil no se puede porque eso lo hace el ministerio.

Equipo 2: Usted puede promover, presentar proyecto de ley pero...

Alcalde: Pero no es el caso tengo un proyecto inclusive del patrimonio cultural de las autoridades ancestrales y que lo ven así y piensan que es un teatro.

Equipo 2: Ahora, usted cree que si lograrse hacer eso, en qué porcentaje ayudaría para el desarrollo de la provincia.

Alcalde: No yo estoy hablando un poco más a groso modo hablando de Angaraes lo que desde allá o que debemos hacer...es que las familias estén bien y que con la diversidad...pensando desde la capital.

Equipo 2: O sea ¿está mal pensar que con esa agricultura podemos exportar?

Alcalde: Está mal.

Equipo 2: Debemos proteger y que puedan mantener ustedes para su consumo y de repente vender a regiones contiguas ¿o no?

Alcalde: Vender en ese sentido, no en producción sino vender la patente de esas semillas por que pertenecen al Perú a la zona, vender la calidad genética. Es como en animales; tienes una raza de animal pero esa raza es patentada en un determinado lugar pero tú vendes tu raza que es de tu lugar para que cruce a otra raza y tienes que pagar derecho de piso por esa raza ese es el negocio no es la cantidad.

Equipo 2: Ahora esa papa solamente se da en Huancavelica o ¿también en las otras regiones?

Alcalde: En todo el Perú.

Equipo 2:Cuál genera inferencia que de repente están haciendo otras regiones para buscar patentar ese producto y se beneficie esa región o usted sabe de algo que estén buscando para que beneficie a todas la regiones. Porque de repente se busca una buena patente de eso a través del Ministerio y eso pueda retribuir hacia otros lugares.

Alcalde: Más que patente es la protección que debe iniciar, los que quieren sacar ese producto deben pagar y ¿por qué no se hace eso? Porque todos llegan, no pagan y se van, y nosotros nos hacemos de la vista gorda ante el choro porque nos cae algo (coima) eso es el

tráfico de genes. Por ejemplo, lo que paso el año pasado en Junín con los chinos, el kilo de maca estaba S/ 3500 ahora el kilo de semilla estos S/ 300. Los chinos se llevaron gratis en toneladas, a ver anda trae el gen de los chinos y ahora lo van a sacar...pero ¿quién lo protege? La cuestión no está en producir más con esta fisiología que tenemos, tenemos que sacar la potencialidad que tenemos y no estar comparando en la producción.

Equipo2: En la conversación también usted mencionaba su preocupación por el agua.

Alcalde: Ah... bueno nos hemos salido del tema.

Equipo 2: No, para encaminarnos más o menos que igualmente va alineado con esto...

Alcalde: Ah mira...

Equipo2: Algo adicional es que usted nos ayude donde debemos enfocar este planeamiento para recuperar... no queremos como le decía volar, reducir la pobreza, volverla una provincia exportadora. De repente, en qué aspecto usted se ha dado cuenta que sí, con su presupuesto o pidiendo presupuesto usted puede. O sea porque nosotros tenemos que plantear unos objetivos a largo plazo no, por ejemplo le doy un ejemplo al 2025 todas la áreas de cultivo estarán canalizadas.

Alcalde: ¿Por qué no empezamos así? Mira hay un objetivo del milenio.

Equipo 2: Sí.

Alcalde: ¿No? tenemos objetivos del milenio, tenemos objetivos del CEPLAN ¿sí o no?

¿No? Centro Nacional de Planeamiento tiene objetivos al 2021, pero la Organización Mundial de la Salud tiene sus objetivos para el milenio ¿no es así? ¿Sí o no? Pero tenemos objetivos regionales plan de desarrollos y tenemos plan de desarrollos provinciales, tenemos plan de desarrollo distrital pero todos deben conversarlos. Te ¿parece...no? el plan de desarrollo distrital, la provincial, la regional con el plan bicentenario y el plan bicentenario con objetivos del milenio ¿qué es lo que busca? El mundo busca, digamos, este... la calidad de vida, reducir las enfermedades, el hambre en el mundo, etc. ¿no? pero sin embargo

partimos de eso entonces como nos recuperamos nosotros desde los distritos por que el objetivo es sobrevivir bien y estar bien en la humanidad, entonces en esa visión nosotros y el trabajo que van hacer ustedes nos va a apoyar bastante es de que nosotros hemos elaborado un plan de desarrollo lo estamos elaborando también.

Equipo 2: Entonces ehh nos decía de que...

Alcalde: Bien, desde la ciudad hacia la zona urbana tiene ciertos objetivos y para la zona rural también tiene ciertos objetivos, pero en este modelo de gobierno democrático se ha visto de que tanto a la zona rural como a la urbana meterlo en el mismo saco. La zona rural debe convertirse en pequeñas ciudades con los mismos accesos básicos, en educación, limpieza o sea todo lo que genera la ciudad ¿no? es el objetivo pero no se ha visto, no sé para mí por lo menos es de que no se vea a la comunidad con su modo de vida con esa... decirlo con esa cosmovisión propia de su modo de vivir allá, de su comunidad.

Equipo 2: ¿Que mantengan su cultura, su esencia?

Alcalde: Más que mantener, claro su esencia ahí porque ellos están tranquilos, porque en la ciudad mira lo que nos ha ocurrido y no aprenden mira igualito. Te recuerdas ¿cuándo en el movimiento crucial del terrorismo? La mayoría de la gente se ha venido a Lima a otras ciudades y de acá el estado ha regresado con el movimiento rural. Porque ellos se han venido por el susto, porque ellos tenían sus casas dispersas un vecino por acá, otro vecino a 200 metros, a 500 metros ¿por qué?, porque crían animales, crían su gallina tienen su chacra, etc. pero cuando lo juntas lo asientas en uno, están ellos acostumbrados a vivir con su animalito todo porque de eso viven, vendiendo, cultivando. Entre vecinos, señor: mi gallina se está molestando, mi vaca está pasando por tu puerta orinando, ¿desagües para las vacas? ¿Cómo sería? Para los ovinos, ¿no te parece? Estas, esa situación espero que nos visiten, la situación es otra cosa, para la ciudad está bien pero para el campo no pues.

Equipo 2: Pero ¿quién está obligando eso para el campo?

Alcalde: El estado nos obliga, para reducir la pobreza los accesos, los programas como el plan de despoblamiento que juntan que no respetan.

Equipo 2: ¿Qué no respetan qué?

Alcalde: Su modo de vivir pues.

Equipo 2: El modo tradicional de...

Alcalde: Claro, o sea es otra situación ¿no?

Equipo 2: Como para, en su plan de trabajo usted está orientándolo hacia dos formas, la parte de la ciudad de la parte rural ¿cómo lo está haciendo?

Alcalde: Mira, el objetivo de nuestro plan de gobierno, aquí local para nosotros está claro. Eh si bien las aguas nacen desde las punas las partes altas hay lagunas, ustedes han visitado Llanganuco alguna parte alta o han viajado a la sierra si quiera por trabajo alguna vez...

Equipo 2: Sí.

Alcalde: ¿sí o no? por decir el caso de Tarma tiene lagunas en la parte alta.

Equipo 2: Si, en algunos distritos como Huasahuasi tienen.

Alcalde: Tienen lagunas pues, lo que de comer sano allá en la zona es de que ahora es también preocupación de la crisis ecológica mundial. Desde ahí nosotros hemos partido en la parte alta de las nieves se han ausentado ya no hay. ¿Qué función tiene la nieve? La nieve baja gota a gota o sea en la época de lluvia en esta época bien marcada en la sierra baja pues no derritiendo poco a poco en la época seca y mantienen los arroyos, los riachuelos, las lagunas y en la parte de la cobertura vegetal para la alimentación de los ganados. Entonces el enfoque que nosotros hemos tenido era utilizar ese recurso ir a la parte alta para garantizar el reverdecimiento de la pastura en la parte alta y que garantice también el acceso al agua para el consumo etc. Para la parte de la ciudad, eso era nuestro objetivo, ir por una sola línea y otro el acceso a la red vial ¿no? Que las comunidades tengan una carretera por lo menos bien conservada y que algunas estancias de la zona de producción tengan trochas carrosables,

todas esas cosas ese es el plan que nosotros hemos lanzado no. Entonces pero que ya hemos hecho es invertir, hemos presentado al Ministerio de Agricultura, pero no hay para ese tipo de proyecto en el Ministerio de Agricultura.

Equipo 2: Ahora, esas vías...es básicamente para tener intercomunicado acciones para poder intercambiar entre los poblados sus productos o lo que sea, pero esas vías a usted no le van a sobrar en un tema de desafío agropecuario o agrícola.

Alcalde: Sí, porque de ahí se saca estiércol de los animales, también llevas semillas trasladadas con la esquila de los animales para que puedas vender algo ya tienes acceso ya no lo haces con semina.

Equipo 2: ¿La hace de qué forma?

Alcalde: Con semina pues o sea con carga con caballos.

Equipo 2: Hace más fácil el transporte de todas las cosas así también para poder sacar.

Alcalde: Así es o sea ese es el objetivo y ahora pero no nos hemos quedado ahí vamos a intervenir seguro con las trochas porque en esta temporada hay baja, pero si lo tuviéramos estancado aun que se regularizaríamos sino por su infiltración o aparecen por puquiales por acá por allá.

Equipo 2: Ahora, ¿cómo estás en la gestión que están haciendo ustedes como municipalidad provincial o gobierno regional para el tema de las vías? usted no va a dejar el tema de su provincia y lo que es el presupuesto que están asignando el gobierno regional para toda la provincia de Huancavelica, ¿cómo está eso?

Alcalde: Mira hay un celo político, el gobierno regional no nos da así nomas ni un sol al municipio, ¿sabes? Por eso te decía a veces yo soy de otro grupo independiente y el gobierno regional es de otro grupo político y eso se replica...y si el gobierno regional no ha apoyado al gobierno nacional, el gobierno nacional no va a apoyar al gobierno regional y la región no va a apoyar a la provincia y si eso ocurre en los distritos la provincia no...es completo no.

Equipo 2: Eh... pero usted que ha visto, con el presupuesto que usted maneja qué cosas ha visto que si puede hacer sin o sea con su presupuesto o sea que es lo básico.

Alcalde: Mira con ese presupuesto que tenemos el ordenamiento vehicular digamos, la limpieza pública.

Equipo 2: El ordenamiento vehicular ¿qué cosas? Señalización.

Alcalde: Señalización, semaforización mantener tal vez algunas vías limpias de vehículos que no obstaculicen el tránsito, regular la parte administrativa legal de los permisos.

Equipo 2: Cuanto le falta cree, ¿para tener el ordenamiento vehicular completo?

Alcalde: Sabes ¿qué ha pasado? Es que no teníamos instrumentos, un gobierno municipal tiene que tener sus instrumentos o herramientas.

Equipo 2: Alcalde, nosotros este trabajo no es para criticar nada, nosotros no vamos a criticar su gestión ni nada. Al contrario, le vamos a decir alcalde usted tiene que hacer esto, no se preocupe en ese aspecto usted lo que queremos hacer es soluciones de como poder ayudar en esto. Claro nosotros no, en nuestro trabajo no vamos a criticar si utilizo el presupuesto que utilizo, cuanto utilizo no vamos a decir...

Alcalde: No, no te preocupes.

Equipo 2: Nosotros vamos a decir ok el ordenamiento vehicular está al 20% un objetivo al completar el 80% faltante para entregar el ordenamiento vehicular, así vamos a enfocarnos en varios aspectos.

Alcalde: No, mira por que te decía eso, porque vale contar acá no y eso me ha valido a mí porque siempre he trabajado así y lo que te decía de la réplica de los distritos cómo se maneja políticamente. Yo por decir, a mi distrito, a todos el año pasado le he dado sus 90 mil a cada uno que hagan algo que generen...a toditos por igual a pesar de que yo no tengo ningún candidato distrital. Ningún gobierno distrital que es del grupo político pero que no lo

hace el presidente regional o el gobernador, lo hacemos los provinciales que como nosotros.

Eso falta, o sea los peruanos somos egoístas.

Equipo 2: Y cómo es usted asigno un presupuesto y de ahí usted reparte a los distritos.

Alcalde: Claro, a los distritos.

Equipo 2: Por ley o de acuerdo a usted vea conveniente.

Alcalde: No, la norma dice asignación distrital, eso no es por ley si no ha habido un antecedente de que anteriormente se ha hecho la asignación distrital.

Equipo 2: Pero esos distritos aparte recién los han puesto el estado muy aparte.

Alcalde: Así es.

Equipo 2: Muy aparte.

Alcalde: Entonces es una palanca y la región también debe dar a las provincias.

Equipo 2: No, pero ese presupuesto de distrito lo canaliza usted.

Alcalde: Lo canalizo cómo provincia.

Equipo 2: Digamos que usted es el que está disponiendo que se dé, pero así no se puede ver de dar 30, 40...ese es un tema de acuerdo a las obras de cada distrito.

Alcalde: Ahí está.

Equipo 2: Ese es un tema de acuerdo a las obras o a la dimensión de cada distrito.

Alcalde: Eso es. De acuerdo a la necesidad de cada distrito.

Equipo 2: Alcalde, ahí decía, este...En la información de Angaraes, la pequeña Suiza, ¿no?, y eso ustedes como lo pudieron proyectar para colocarlo en un...este...en ampliar más en el tema del turismo y poder ganar más visitantes para poder con el turismo tener mayor desarrollo de Angaraes, como lo han planificado eso, lo están trabajando, lo están proyectando.

Alcalde: Sí, tenemos unas lagunas muy bonitas justo eso es lo que les estoy comentando, queremos tener acceso a esa lagunas no con la finalidad de querer explotarlos sino también de

proteger. La pequeña Suiza es más por la fisiografía parecida a Suiza pero a nivel micro, todos le dicen pues pequeña Suiza por esa característica. Entonces para el turismo lo que faltaría acá es más presencia de la... bastante la población y que se vea, se reorienta para que haya acceso a zonas de conservación, hay zonas que tienen digamos cierta sacralidad, hacen rituales, peregrinación, dos veces por año. No solo eso también, tenemos algunas zonas de alta ritualidad y ritualidad que le llaman pues ruinas entre comillas.

Equipo 2: Y como es la parte de la simiente, ¿no lo ha visto usted?

Alcalde: Lo queremos primero empezar con el acceso, tener vías en cierto lugar, un turismo vivencial digamos.

Equipo 2: Un turismo vivencial. Pero, este, a mí lo que me interesa, usted se dé cuenta de que por ley usted puede y no puede, para poder ver nosotros en qué nos enfocamos. Como yo le decía no de repente me enfoco en sanear bien la limpieza en la ciudad, de repente me enfoco en otro objetivo en la seguridad ciudadana, completar lo que me falta seguridad ciudadana, el catastro, el catastro provincial distrital esas cositas, que de repente para llegar a ellas con algunas acciones indirectamente van a aportar a varias cosas; como la salud, la educación, turismo.

Alcalde: Me han contado justo cuando estamos conversando de lo que la ideología esta herrada es una de ellas era eso. Lo otro es la limpieza pública, la limpieza en la ciudad y nosotros no tenemos por desgracia esa cultura como tienen San Isidro, Miraflores sino más al contrario están como tal vez acá la tiene La Victoria, El Agustino ¿no? Falta educar bastante a la población, según la realidad es eso para que les voy a decir.

Equipo 2: Y tienen camiones de basura ¿tienen recolectores?

Alcalde: Solo tenemos un recolector.

Equipo: ¿Se da abasto con ese recolector?

Alcalde: Hemos comprado dos montacargas, con los montacargas sí pero ahora las comunidades también piden porque ellas son las zonas, como pequeñas zonas urbanas no tienen donde...

Equipo 2: ¿Dónde llevan la basura?

Alcalde: Tenemos un botadero ahora también el ornato público en este caso el mantenimiento de los parques, carriles, áreas verdes...

Equipo 2: Sí seguiría todavía lo que es limpieza o sea todavía hay para atacar ahí.

Alcalde: ¡Ay! ¡uy! el río mismo.

Equipo 2: ¿Funcionaria de repente una planta recicladora? ¿O sea aprovechar la basura?

Alcalde: Funcionaria perfectamente.

Equipo 2: Podría funcionar y estaría dentro de su capacidad de acción poder crear, con su presupuesto podría ¿o tendría que promover?

Alcalde: No, tendría que promover.

Equipo 2: Pero usted si puede comprar camiones de basura, recolectores.

Alcalde: No tanto, estamos imposibilitados, no tenemos suficiente recursos.

Equipo 2: No, no, no pero si pide recursos, ¿si la región le daría?

Alcalde: Claro, si tuviéramos si pues.

Equipo 2: Puede comprar usted camiones, puede implementar porque usted puede hacer una planta recicladora a concesión. Usted puede concesionar a la actividad privada y ellos se encargan y le pagan a usted un porcentaje.

Alcalde: Pero hemos conversado, evalúan dicen, cuantas toneladas podría, es rentable, no es rentable...

Equipo 2: ¿y cuál fue la respuesta?

Alcalde: Vamos a evaluar, para mí la lógica sería que...

Equipo 2: No es muy rentable la actividad, entonces tendríamos que buscar que lo haga usted, ya no concesionario sino hacerlo con su entidad, me dice que tiene un camión.

Equipo 2: ¿Un recolector y 2 montacargas, personal?

Alcalde: Personal sí, para limpieza hay.

Equipo 2: Se da abasto para.

Alcalde: Sí.

Equipo 2: Pero ese personal que usted tiene donde trabaja en Lircay nomas o ¿para toda la provincia?

Alcalde: No, solo en Lircay.

Equipo 2: ¿Usted se encarga directamente de Lircay?

Alcalde: De la capital de distrito, nada más.

Equipo 2: De la capital pero no de toda el distrito.

Alcalde: Para eso le damos pues, para eso le damos su asignación pues a cada municipalidad del distrito, como lo hacen.

Equipo 2: Eso es lo que tenemos que enfocarnos, centrarnos, como provincia qué hacemos.

Alcalde: Como provincia tengo que invertir también, educar, claro que...

Equipo 2: Pero Lircay también tiene su municipalidad.

Alcalde: No.

Equipo 2: La municipalidad de Lircay, ¿no hay?

Alcalde: Lircay es la capital y ahí está mi persona.

Equipo 2: Ah ya, usted como municipalidad de Angaraes ve directamente.

Alcalde: Lircay.

Equipo 2: Y las otras municipalidades ven...

Alcalde: Distritales ven su ámbito.

Equipo 2: Otros distritos más pequeños.

Alcalde: Así es.

Equipo 2: Si vemos lo de Lima es muy grande, es chiquito, como un Lince.

Alcalde: Así es.

Equipo 2: Alcalde y usted ha tenido acercamientos de empresas grandes que hayan intentado por Angaraes, el tema por ejemplo de la minera que hablaba al principio ha estimado crecimiento de las empresas grandes que quieran ir a trabajar para explotación de algo ahí en Angaraes.

Alcalde: No.

Equipo 2: y/o que cosa pudiera usted permitirle ah por ser un atractivo de Angaraes, para que pudiera hacer que empresas más grandes vayan y si apoyan qué recursos podrían ser.

Alcalde: Mira la parte agrícola, agricultura, fortalecer la crianza de peces, trucha y tal vez darle valor agregado a la fibra de alpaca y de ovino un poco también a lo que es los derivados lácteos de la vaca, la leche.

Equipo 2: Esos derivados lácteos están...tienen una capacidad suficiente como para que alguien valla y ponga ahí al menos si no es una planta ¿fuera camión de recolectores?

Alcalde: Sí, por lo menos hay.

Equipo 2: Y lo que es, con respecto a la minería cual es la disposición de la población general o sea por ejemplo si Buenaventura quisiera hacer más exploraciones para buscar no se mas betas, más formas de extracción.

Alcalde: Normal, es que ahora falta fuentes de trabajo, la mina estaría si tiene reservas puede entrar, solo lo que pide la población es que sea una minería responsable y si va a generar economía qué bien.

Equipo 2: O sea hay buena predisposición.

Alcalde: Uy hay buena predisposición si no que se mal informa, lo satanizan la mina.

Equipo 2: En lo que es seguridad ciudadana me decía, se da abasto o ¿podríamos trabajar esa área?

Alcalde: Claro.

Equipo 2: ¿Trabajan junto con la policía ustedes?

Alcalde: Sí, pero la policía tiene pocos efectivos, hemos conformado comités de vigilancia en cada barrio, no. Lircay tiene cuatro barrios y en los cuatro barrios hay comités y ahora hay universidades una privada una estatal, dos institutos, un privado y uno estatal y a veces los que vienen jóvenes de otros lugares. A veces vienen pues jóvenes de otros lugares con hábitos diferentes y un poco hacen el desorden social. Pero tenemos el sereno justamente y si hay debilidad si de grupo hay unos que tenemos ciertas debilidades. Sí porque falta coordinación con la policía por no decir que no nos apoyan, en el campo si es más drástico, en el campo si es otra cosa.

Equipo 2: Porque, por que la población viene a hacer su propia justicia los pobladores.

Alcalde: Tienen sus autoridades ancestrales, para ellos el que lleva su vara es una autoridad ancestral, ellos son el ojo del pueblo como por decir hace poquito hubo un asesinato. Te cuento como anécdota; había un asesinato o sea una pareja, una pareja que digamos que se había separado ya, el fulano, el varón tenía en la mujer dos hijos y se ha ido pues de la casa y se ha venido acá a la capital con otra mujer en la cual tiene un hijo... y ahora hace poco ha regresado y a la señora, que fue a sus 2 hijos le ha llevado pues con engaños, vamos al juez te voy a firmar el divorcio, la chica obediente fue y la asesino.

Equipo 2: ¿Él lo asesino?

Alcalde: Él lo asesino, y que pasa sus familiares se enteraron, igualito pero ya han ido como 50 pobladores a pura piedra les ha terminado, ni la policía ni nada ahí no.

Equipo 2: Nadie se puede meter.

Alcalde: No se pueden meter, pero ahí le dieron y cuando la justicia va por fuentes nos dijeron que todos fueron.

Equipo 2: A quién ha sido, todos han sido.

Alcalde: A todos han dicho, un poco se está retomando porque anteriormente era así, había un desorden social de la comunidad, por eso esas autoridades estaban en la limpia de caminos. Esas autoridades en los fallecimientos en las faenas comunales. Todos se van a una chacra para la comunidad a un asilo digamos festivamente ahí está. Ocurre digamos así una desgracia, están las autoridades, ocurre este desorden tal vez el magisterio, si, lo desnudan lo flagelaban delante de todos en una reunión comunal eso se estaba perdiendo ahora con el incremento lógicamente se está dando en el campo o sea el pueblo ya reacciona porque una comunidad tiene su propia cultura sino que a veces desde acá se transgrede todo ese modo de vida

Equipo 2: ¿Qué es lo que se habla en es el catastro provincial?

Alcalde: El catastro lógicamente hablaba antes de los instrumentos de gestión, algo te iba a decir. Los instrumentos de gestión el ROF, MOF, CAP esos instrumentos de gestión estaban desfasados, no estaban adecuados porque a veces cada gobierno no sé cómo ha entrado por lo menos tenemos una característica diferente y encontramos de que ese instrumento había sido pues copia y pega. En el documento encontramos, es decir, experiencia de Puno y en otra parte literales una parte de Cajamarca ni eso han tenido o sea han tenido tiempo para...

Equipo 2: Para terminarlo.

Alcalde: Poder corregirlo entonces dijimos esto vamos a reestructurarlo de acuerdo a las zonas en ese proceso y ahora para lo que es el Tupac y el Tusme o sea son instrumentos que te regulan en la corte presupuestal de la población beneficiaria. Eso también teniendo esto posiblemente lo vamos a ordenar, estamos en eso y este que les digo teniendo eso como base si se puede hacer algo y más aún el plan de desarrollo estratégico tiene que estar claro y como

me hablaste de ese proceso que están haciendo ustedes el objetivo del gobierno de nosotros es la optimización de recursos oriundos en el fondo es eso entonces.

Equipo 2: Pero usted cómo municipalidad ¿puede hacer eso?

Alcalde: Sí, nos supervisan, es que tienes que tener de acuerdo a la ley, tienes que tener el plan de gobierno municipal colgado en la página web.

Equipo 2: ¿Usted lo tiene?

Alcalde: Lo tengo, está en la página, entonces eso tienes que sacarlo eso ha sido algunos textos básicos para poder atacar entonces, espero pues que logremos eso si quiera con uno y el resto encaminaremos un proceso para que en adelante el gobierno siga pues.

Equipo 2: Una consulta más, con el tema de la comunicación con los distritos, o sea usted como municipio provincial, como es la comunicación con los distritos. Por ejemplo, hoy usted se encarga directamente del distrito de Lircay por ejemplo como ve o se puede supervisar cómo va el avance con los otros distritos, ¿cómo va la comunicación? ¿Cómo manejan eso?

Alcalde: Mira, tenemos reuniones, reuniones porque tenemos un líder del instituto vial provincial, ¿qué hace el instituto vial provincial? Es una entidad ligada al gobierno municipal casi independiente digamos, es como decir ¿no? tienes el gobierno central y un ministerio algo así, ¿no? Entonces lo que ves, la parte del mantenimiento de los caminos rurales, entonces los caminos rurales son mantenidos por nuestro gobierno provincial para esto el estado directamente a través de un pequeño presupuesto y los distritos también dan cada quien su presupuestito. Entonces como tenemos ahí maquinarias en el municipio a veces les apoyamos y hay grupos organizados que mantienen esos caminos vecinales tipo pequeñas empresitas ¿no? ¿Para qué? Para que hagan su bacheo, arreglen las metas las alcantarillas, así que el camino vecinal sea pues transitable entonces para eso nos reunimos y vemos algunos puntos de que estamos necesitando a nivel provincial, sino que falta educar a veces te digo.

Lo que le decía acá a Cristian a veces cada quien entra creo para que haga lo que quiera y cuando los quieres un poco centrar en el objetivo, un poco que se rehúsan.

Equipo 2: Entonces digamos que o sea usted tiene poder o sea usted puede digamos ordenar y trabajar directamente sobre Lircay pero...

Alcalde: No tanto ordenar es más coordinar digamos.

Equipo 2: Coordinar sobre Lircay, pero ya digamos su interacción con los otros distritos, ya es un poco más difícil porque creo que va en función cada alcalde del distrito se encarga de trabajar supongo en su población sobre su territorio

Alcalde: Ahora lo que he hecho es el riego por decirlo hemos identificado ciertos fuentes hídricas no, puquiales, manantiales, lagunas, cochas ¿para qué? A nivel provincial para que cada Distrito por lo menos tenga lo esencial beneficiándose con una infraestructura hídrica, pero pocas. Ya no les voy a dar en efectivo porque cuando se les da en efectivo, lo mandan para una loseta deportiva, el otro ha hecho mantenimiento de carreteras pero no haces una obra de impacto provincial dentro de la normativa. Dice si das asignación distrital tiene que ser para una obra de impacto provincial, una obrita que se vea pero cuando nosotros nos estamos enfocando lo que es la administración del agua vamos a asegurar digamos sea para riego para consumos pero vamos a tener fuentes hídricas en toda la provincia siquiera uno en un distrito ¿para qué? Para que esto alimente la cobertura vegetal sea para animales, sea para riego y el excedente para lo que puede ser otros usos, consumo etc. ¿Te parece? Eso sí va a ser un impacto provincial.

Equipo 2: Claro, en este caso digamos les va a dar como que el acceso para la obra y ya no hacerles llegar en efectivo para que ellos trabajen.

Alcalde: Exacto, ya no, así es.

Equipo2: Usted me comentaba algo usted había hecho canales de regadío.

Alcalde: Así es.

Equipo 2: Eso la ley le permite, usted con su presupuesto puede hacer los canales.

Alcalde: Sí son pequeños sí, la ley me lo permite.

Equipo 2: Y en el transcurso de todo su gobierno cada año, podría todo los años... ¿podría implementar canales?

Alcalde: No tanto, por eso el enfoque de nosotros es asegurar agua en la parte alta o sea como un servicio eco sistémico ¿no? O sea entre comillas “que da la parte alta a los de la parte baja” en que aporta digamos, te parece.

Equipo 2: Usted tiene asegurada el agua por las lluvias y por las fuentes propias naturales ¿no?

Alcalde: Así es.

Equipo 2: Usted lo que quiere es hacer reservas, crear para que esta reserva se mantenga y distribuyan el agua a toda la comunidad.

Alcalde: No, lo que pasa Cristian en la parte alta el deshielo ha sido exceso ha pasado los límites, entonces ahora estamos sufriendo de agua en la parte baja nosotros. No hay para riego ni hasta para consumo, no hay.

Equipo 2: ¿En la parte baja?

Alcalde: En la parte baja, la idea es como muchos antecesores hayan hecho y hay ¿no? Evidencias que lo hacían, entonces por qué no nosotros, como suplir esa mecánica de funcionabilidad que tenían los riegos (54:39).....en la parte alta para poder mantener durante la época seca o calor de agua después. Ahora, ya no tenerlo en hielo pero tenerlo en cochas en la parte alta hay alguna lagunas, como boquerones entonces los boquerones taparlos y elevar el nivel de agua y gradualmente ir distribuyendo.

Equipo 2: Pero usted no lo puede hacer, usted tiene que presentar un perfil para que lo haga.

Alcalde: La ley me dice eso pero a mi capacidad lo estoy haciendo, porque no necesita mucha inversión con tal de que no se malverse y que sirva con que yo lo he hecho estando en

la ONG, entiendes. Con un presupuesto de 20 o 30 mil soles en tapado y elevábamos en una hectárea, que digamos una hectárea tiene 10 mil metros cuadrados un boquerón de una laguna lo tapas elevas un metro en época de lluvia el agua se va como río pero en esa época de lluvia en un metro te llena en 10 mil metros tendrías 10 mil metros cúbicos de agua cuando tu elevas el boquerón, 10 mil metros cúbicos de agua en una sola lagunita y si sueltas poco a poco en época seca.

Equipo 2: Eso es lo que está haciendo ahorita.

Alcalde: Eso es lo que estoy haciendo, eso es cerro de coco.

Equipo 2: Una reserva de agua.

Alcalde: Ah y hay experiencias hechas por una ONG que gano acá en la copa veinteava Ayacucho es una ONG que también junto con nosotros para acá, si ha funcionado con presupuesto.

Equipo 2: Es una ONG.

Alcalde: Es ABAS Asociación Bartolomé Aripaylla ellos han ganado el premio de la copa Inter acá en Lima justo con esta experiencia y esa replica lo queremos hacer, porque yo también trabaje con ellos. Somos parte de ellos entonces si ha funcionado con presupuesto pequeño y por qué no en el municipio que es un poquito más, no lo podemos hacer aunque la tecnología como dice nuestro amigo ¿Richard no? me olvido su nombre.

Equipo 2: Cristian.

Alcalde: Cristian diga que SNIP te pida otra cosa, te pide un estudio étnico, un estudio de ingeniería todo cálculo para que tú puedas alimentar toda tu cuadra sí o no pero en la práctica no se da pues es puro número. Entonces lo que estoy viendo es, esa experiencia hacerlo y garantizar pues al final de mis periodos de Lircay, debe fortalecer agua segura de calidad a cada poblador y con eso estoy disminuyendo la desnutrición, las enfermedades

infectocontagiosas y disminuyo también mira, la anemia porque, por que al tener agua arriba voy a tener hasta para regar para sembrar para todo.

Equipo 2: El agua es más fundamental, dentro de esto usted ha pensado ¿cómo buscar la potabilidad del agua?

Alcalde: También, por eso todo esta acá, eso es básico.

Equipo 2: ¿Con una planta?

Alcalde: Una planta, pero la planta no te cuesta pues barato la municipalidad no está en capacidad.

Equipo 2: También tiene que presentar el perfil, el proyecto.

Alcalde: Ya tenemos.

Equipo 2: ¿Quién lo hace? El gobierno regional o...

Alcalde: No, el gobierno anterior, la gestión anterior ya lo ha hecho yo estoy haciendo seguimiento justo a eso vine (entrevista fue en Lima).

Equipo 2: ¿Quién lo hace el Ministerio de Vivienda?

Alcalde: El ministerio de vivienda y si me lo aprueba eso te digo que he cumplido con el objetivo que yo tenía.

Equipo 2: ¿Pondrían ellos una planta para procesar el agua?

Alcalde: Así es, para su tratamiento para potabilizar, eso.

Equipo 2: Y ¿a través de una concesión?

Alcalde: También, pero no es rentable difícilmente en el Perú no tenemos ninguna a excepción de mapa Lima ¿creo? Es la única que es rentable por la cantidad de población, la mayoría de las plantas de tratamiento en el Perú están en quiebra a excepción de Lima.

Equipo 2: ¿Cuáles son los aspectos básicos que no puede dejar de tomar en cuenta usted como municipalidad?

Alcalde: ¿Cómo?

Equipo 2: Los aspectos básicos que no puede dejar de tomar en cuenta que siempre tiene que trabajar, la seguridad ciudadana...

Alcalde: Limpieza, seguridad ciudadana, conservación del ornato, ya.

Equipo 2: ¿Cómo hace con el tema de los servicios básicos esenciales?

Alcalde: ¿Cómo?

Equipo 2: Sus servicios básicos esenciales.

Alcalde: Ya, las alcantarillas pues, básico.

Equipo 2: Desagüe, agua.

Alcalde: Claro.

Equipo 2: Tiene un gran porcentaje de su población ¿esos servicios?

Alcalde: Sí, sí la mayoría tiene aunque ¿falta no? Estará a nivel de zona urbana estará en unos en el 80% faltando un 20% pero en la zona rural es más la diferencia será pues 50 y 50 o talvez más.

Equipo 2: En el tema del ornato ¿qué están haciendo?

Alcalde: Conservación de los parques, áreas verdes...ahí si falta trabajar bastante.

Equipo 2: ¿Qué más? ¿Qué otros aspectos básicos que no debe dejar de trabajar como municipalidad?

Alcalde: ¿Qué otro más?

Equipo 2: No me llevo a decir sobre el catastro.

Alcalde: El catastro, también estamos ya está desfasado y justo estoy con un consultor para poder tener una zona de expansión. Si bien es cierto desde el gobierno anterior hay que reducir la delincuencia porque mucha delincuencia juvenil etc., el alcoholismo las drogas etc. pero a los jóvenes hay que tenerlos ocupados si no das losas deportivas, no creas parques de diversión sana, no creas una cultura de juego ajedrez u otro de gimnasio etc. No le das institutos, academias de baile, canto lógicamente se van a ir a la perdición el error esta acá en

nosotros, de pensar que con más efectivos de que con más seguridad ciudadana lo vamos a hacer, mentira no se va atacar eso.

Equipo 2: Se atacara en cuantos.

Alcalde: Falta y yo me siento imposibilitado, porque decía no tengo recursos y ahora me las estoy ingeniando a ver si hago algo pues porque crearé en mis comunidades algunas zonas y ya no con gras sintético, sino hacer con gras natural para ver cómo funciona, algunas lositas para dar acceso.

Equipo 2: Y ya han hablado lo que es el tema vial el transito ¿cómo está eso?

Alcalde: Sí, acá el transito estoy haciendo cambiar de luz pagamos mensual casi 3mil soles por los semáforos y ahora hay una alternativa solar y lo estoy haciendo poner en Lircay y que a ver si con eso se, ah no sé si como va a ser con el beneficio de costo si se disminuyen los costos.

Equipo 2: Pero la provisión que usted ha visto para ver lo de la inversión ¿cuánto tiempo es?

Alcalde: Es una garantía para si me dicen entre 5 a 10 años ¿no?, en ese sentido si es súper económico porque ya es con el sol y solo funciona ¿no? Entonces eso ya lo estoy haciendo, haber vamos a ver cómo funciona, el objetivo es minimizar los costos.

Equipo 2: Y con respecto o sea si bien, por ejemplo tienen este programa del agua lo que tienen del agua como un plan de impacto provincial, tienen algún otro proyecto o algo así que tenga impacto ¿en todos los distritos?

Alcalde: Sí, pero no sé cómo dirá es la masificación de la siembra de frutales como el palto en toda la cuenca del rio que solamente están en ideas no lo tengo en proyecto y lo otro es el turismo, el turismo son esas tres alternativas dadas.

Equipo: ¿Cómo podría trabajar usted como municipalidad? ¿Cómo ayudaría?

Alcalde: Mira como municipio estamos creando paquetes de planes de trabajo hay que aprovechar también el sistema que da para nosotros ah, de producir Foncodes a través de

nosotros tenemos como aliados que piden planes no. Unos pequeños planes para financiar a grupos organizados entonces 20 asociados, 30 asociados de familias que acceden a esos paquetitos de un capital determinado van a acompañado de un técnico y el municipio se los prepara. Uno puede ser crianza de truchas en pequeñas granjas familiares de porcinos de ovejas, entonces nos adaptamos a esa preparándonos ahora más bien gracias al gobierno que salió hay una carretera de Huancavelica hacia Lircay que se está haciendo pavimentado, asfaltado casi como las características de la carretera central.

Equipo 2: Pavimentado.

Alcalde: Pavimentado, que va a ofrecer Lircay, a la capital de Huancayo, Ayacucho digamos su auto turismo entonces tengo que preparar mi gente.

Equipo: ¿Tienen infraestructura para el turismo?

Alcalde: Estamos facilitando es pequeño pero tenemos que ajustar a eso.

Equipo 2: Y eso está considerado como uno de los puntos para ser comparación para que pueda contribuir para el desarrollo...

Alcalde: Sí, sí, va a ser necesario el presupuesto mensual que tenemos y en los talleres digamos en las mesas concentración que se plantea hay que un poco también sensibilizar a la gente se adecue a eso.

Equipo 2: O sea usted puede trabajar directamente con la comunidad para prepararlos y a ofrecer turismo vivencial y que los turistas vengan y vivan en una comunidad trabajen con ellos, ¿usted puede asesorarlos?

Alcalde: Sí, es posible si tuviera un algo más de capital, por lo menos no capital pero grupos de apoyo nosotros lo haríamos.

Equipo 2: Y... ¿por qué no buscar una empresa que pueda solventar esto?

Alcalde: Ojala que haya, ojala que haya, no me he atrevido todavía recién voy a...

Equipo 2: Por ejemplo yo quiero ir a Huancavelica, ¿cómo hago para llegar ahí?

Alcalde: Te vas una vía.

Equipo 2: ¿Cuál es la mejor vía desde acá desde Lima?

Alcalde: Por la Libertadores, te va hasta Rumichaca y de ahí ya volteas a Huancavelica

Equipo 2: O sea que me voy a Pisco y de ahí subo para Ayacucho y ¿de ahí bajo?

Alcalde: Antes de ir antes de llegar a Ayacucho a la mitad se llama Rumichaca, de ahí bajas a Huancavelica u otra vía es.

Equipo 2: Las empresas de transporte están llegando ya normalmente o sea...

Alcalde: Normal, normal.

Equipo 2: Hay Flores, Ormeño ¿todas llegan?

Alcalde: No, llegan el Molina otras empresas pero sí hay buses.

Equipo 2: ¿Cuánto tiempo es hasta allá?

Alcalde: Es 10 horas promedio.

Equipo 2: 10 horas promedio.

Alcalde: Otro acceso sería por Ayacucho. Por ejemplo, pensando en el turismo, el turista podría llegar al aeropuerto de Ayacucho y de ahí hasta Lircay ¿cuánto tiempo es?

Equipo 2: cuatro.

Alcalde: cuatro horas.

Alcalde: U otro también de Huancayo.

Equipo 2: ¿De Jauja? ¿Cuánto tiempo es?

Alcalde: Igual cuatro.

Equipo 2: Cuatro horas, si queremos que los turistas lleguen rápido podrían llegar por cualquier lugar, este ¿algún problema para ejecutar el presupuesto?

Alcalde: Bastante, mucha entrada.

Equipo 2: Mucha burocracia.

Alcalde: Mucha burocracia.

Equipo: Usted considera que su personal está capacitado para ejecutar el presupuesto o de repente usted también ¿le convendría capacitar su personal?

Alcalde: Sí, yo recomendaría capacitar porque todavía hay sesgo y cada vez las normativas van cambiando sea ahora las normas para un gobierno municipal, a través de las que es no la ley que te dan todos los gobiernos municipales te tienen como a un vehículo de tránsito no regulado. Con todo sus semáforos digamos, con toda la normativa hay un policía este si avances un poco más o si haces algo ¿no?, ya pero hay demasiado burocrático es que también porque por la desconfianza generada porque la parte administrativa te regula en todo para la compra igual hay toda una estructura de la... O sea que cosa puedes hacer, que cosa no puedes hacer o sea que si queremos despegar así rápido tenemos que simplificar este aparato burocrático, sino vamos a estar atados.

Equipo 2: Dígame una cosa, funcionaria que usted contrate de repente una consultora ¿alguien que le ayude a hacer los procesos?

Alcalde: ¿Cómo?

Equipo 2: Contratar a alguien, a una consultora, a una empresa que pueda ir con personal y ayudar a su personal a agilizar hacer rápidamente todos los procesos para que pueda cumplir con su presupuesto anual. Eso es otro presupuesto

Alcalde: Eso sería otro presupuesto claro, pero de funcionar funcionaria pero no en la magnitud que uno espera porque la realidad de cada cargo es diferente.

Equipo: Pero si no estaría demás capacitar a su personal.

Alcalde: No estaría pues.

Equipo 2: Y... ¿cómo es la selección de su personal que trabaja en la municipalidad?

Alcalde: ¿Cómo?

Equipo 2: ¿Cómo es la selección de su personal que trabaja para la municipalidad?

Alcalde: Por experiencia.

Equipo 2: Su gerente municipal ¿tiene experiencia?

Alcalde: Sí, ha trabajado en otros municipios distritales y ahora nos está acompañando.

Equipo 2: ¿Y todos son profesionales, los que trabajan en la municipalidad?

Alcalde: En su mayoría, en su mayoría por no decir todos.

Equipo 2: Alcalde, usted mencionaba que quería desarrollar el programa, lo que es comedores en los colegios, el tema de las fiambre, que querían explotar los alimentos, alimentos que resultan obligatorios... que ha estado implementándolos en algunos colegios.

Alcalde: En uno.

Equipo 2: Es lo que espera con esto que es lo que está proyectando.

Alcalde: Mira, o sea el problema es que ahora tenemos la jornada educativa completa de que los colegios, ya no como antes van a estar todo el día y eso al estar todo el día ameritan de que tiene que haber un refrigerio a medio día y ese almuerzo la mayoría no lo cubre. Cuando no lo cubre están esperando que otra entidad lo cubra puede ser el estado a través de Qali Warma etc. o el gobierno regional o Ministerio pero el gobierno regional se ha comprometido el año pasado y no lo ha podido porque creo que es una suma elevada por eso te decía si el almuerzo lo pones a dos soles en 500 son 1000 en un solo colegio. En Lircay no más todavía tenemos como 20 serían 20 mil diario y al mes dos por tres son 600 mil más de medio millón de soles y en los 100 distritos que tiene Angaraes.

Equipo 2: Ya no se hace manejable.

Alcalde: Entonces, o sea el gobierno da cosas por dar si no tiene que capacitar primero, hay un error tremendo.

Equipo 2: Y eso ¿cómo lo va a manejar usted?

Alcalde: Yo lo estoy viendo haber pues, por lo menos ingeniarme ¿no? como puede ser. Sí, anteriormente por decir había experiencias como de estudiantes de la zona rural, bueno los de la ciudad tienen su almuerzo pueden venir rápido y regresar por que el colegio está cerca. Les

dan dos horas o miento una hora pero los de la zona rural son pues dos horas de viaje o más que tienen que hacer para que regrese ida y vuelta tiene que llevar su fiambre y otro en la comunidad. Ya no hay pues ni carro tienen que bajar a pie una hora de camino una hora de regreso y para viajar, no pues no puede ser posible tiene que haber un comedor tipo restaurante y si no hay eso lo que hemos visto es generar como el fiambre no o la lonchera o tal vez pequeños refrigerios que antes tendría que llevar papa sancochada, mote, chuño.

Equipo 2: Queso.

Alcalde: El queso con cancha etc. entonces llevar eso y compartir por decir cada quien de acá de los cinco que estamos lleva para medio día un taper, su chuño, su papita, su quesito ¿no? talvez hasta machica etc. Y una mesita ahí cada quien haber que quieres degustar, tu mate por ahí.

Equipo 2: Usted hablaba que en algunos colegios estos sobre todos los rurales pequeños huertos que tengan para que ellos.

Alcalde: Justo para esto ya y de paso estamos implantando, ojala es un pedido también de la profesora entonces en la idea de nosotros esta enseñar a la gente que también consume verdura. Entonces desde el colegio repartir hortalizas a cada familia, a los niños a los jóvenes que vienen al colegio decirle esta es tu cebolla, tu lechuga, tu col esto lleva a la casa plántalo y te puede servir en algo ¿no? Desde el colegio hacia la chacra, hacia la casa, hacia la familia y cuando madure regresa ese hábito debe ser continuo pero por eso para eso que necesitamos, agua y si no hay agua.

Equipo 2: No puede desarrollarse, usted cuál considera que son la mayor debilidades que tiene su provincia.

Alcalde: ¿Debilidades? Varias, pero la mayor debilidad es agua, alimento básico, el acceso del agua de baja calidad, porque es agua entubada raras veces le hacemos su tratamiento por que es costoso otros, salud. Si dice en el Perú o en el mundo recomiendan que debe haber un

médico no sé si es para 100 personas pero eso en el Perú tenemos 15, 10 médicos me parece que es para 250 personas pero en el Perú tenemos 15 más todavía de lo requerido el detalle es que se concentra más en la capital y en los...

Equipo 2: Claro, claro y ¿dentro de la potestad del gobierno está el crear postas médicas?

Alcalde: Sí, pero no tenemos capacidad para poder ejecutarlo, porque no hay presupuesto para infraestructura podríamos ayudar con algo generando sus proyectos sus expedientes o tal vez algún equipamiento básico ¿no? pero más allá no podemos nos limitan. O sea el estado ha visto a los municipios como inoperantes, pero mal pues mal por decir yo una crítica que le tengo al gobierno que paso, no sé si han escuchado de los tambos.

Equipo 2: Algo.

Alcalde: Los tambos se han hecho conocer en Lircay, en Angaraes tenemos 4 tambos pero nadie va y estos tambos cuestan 3 millones y medio.

Equipo 2: ¿Esos tambos qué son?

Alcalde: Son una especie de tipo mercado que te dan acceso al banco, un tópico, internet...

Equipo 2: Y tienen tres de esos...

Alcalde: Cuatro.

Equipo 2: Cuatro pero la gente no va.

Alcalde: Dos de esos tres, tres tenemos ahora pero la gente no está acostumbrada, no le gusta no es su costumbre.

Equipo 2: No hay aceptación.

Alcalde: No hay esa y la ubicación entonces más sirve a que al personal que va de allá de Foncodes de unas ONG tipo hotel ¿no? pero no es así pues y con ese costo se bota plata del municipio.

Equipo 2: Hoteles, si yo me quiero ir de turismo a Caras hay hoteles allí.

Alcalde: Sí, así es o sea que se opongan mal.

Equipo 2: O sea le dejan muy poco presupuesto para que ustedes puedan tener acción y las grandes obras o sea le dejan muy poco presupuesto para que ustedes puedan actuar y las grandes obras la manejan desde arriba y no son bien aprovechadas por la población

Alcalde: No, ojala que cambien a veces estoy bien desilusionado de este modelo de gobierno porque no puedo, no se puede. Sin embargo, acá vas a ser criticado que no hay, no gestiona, no hace que vas a hacer con ese presupuesto y la población que no entiende a lo que es tener en otros lugares. Por decir acá en lima yo comparo San Isidro, Miraflores tienen ingresos pagan al municipio. Arbitrios, que para que se mantenga que vas a hacer en una zona rural. Por lo menos en Lircay tenemos pero en los otros distritos que nadie paga tienen 28 mil de presupuesto que es todo salida, ¿qué va hacer de ahí ese pobre alcalde? ¿De dónde cree que va agarrar? ¿De qué ingreso?

Equipo 2: Claro lo que se necesitaría ahí es empezar a generar algo de movimiento, usted genera algún recurso, recauda algo con los matrimonios, con arbitrios, ¿cobra arbitrios?

Alcalde: Sí, arbitrios pero es poco poquísimo.

Equipo 2: Es poco, claro.

Alcalde: No tienen esa cultura.

Equipo 2: ¿de matrimonios?

Alcalde: de matrimonios de eso si hay pero de la limpieza.

Equipo 2: Los tributos.

Alcalde: Lo que son las licencias ¿los impuestos?

Equipo 2: Hoy alcalde dentro de los ingresos de tributos ¿cuál es el más importante para la municipalidad? o sea por ejemplo por el pago de matrimonios, el pago de impuestos de diferentes tributos que ustedes cobran ¿cuál es el principal ingreso para la municipalidad?

Alcalde: Es de las licencias.

Equipo 2: Licencia, licencia para que ¿para construcción?

Alcalde: De funcionamiento.

Equipo 2: De funcionamiento, usted ¿qué relación tiene con la minera? por ejemplo algún tipo o nada.

Alcalde: Poco.

Equipo 2: Usted podría llamarles la atención ¿por de repente por algo?

Alcalde: No tanto así, pero por lo menos hemos conversado hay esa predisposición yo sé que puede comparar ojala que haya esa voluntad. Sobre todo a veces la población en verdad tiene razón también a nosotros nos impulsan. Sabes que Señor alcalde no converses con esa que anteriormente daba tanto dinero y ahora en tu gestión no da nada y yo converso con la minera y la minera me dice que estamos en negativo no hay ingreso los metales han bajado. Qué puedo hacer y mi pueblo si en caso quiere hacer la población que el comité me reclama para que estén contentos ¿no? Tal vez lo que yo les digo no les da fe.

Equipo 2: Y ha tenido algunos problemas de contaminación ambiental ¿con la minera?

Alcalde: No tanto.

Equipo 2: Hubo hace un tiempo el caso de un derrame, en el río Lircay creo, ese tema ya fue...

Alcalde: Ese tema ya ha sido saneado lo que pasa es que con la minera, ya un aspecto ya digamos.

Equipo 2: El río Huachocolpa.

Alcalde: Huachocolpa, más que eso es con la minera un poco conversar, conversar y que asuman no y se hace sentir en si la falta de trabajo y las mineras en verdad han beneficiado en mucha gente con mano de obra de alguna forma en su época han aportado algo y si no hay empresas en una provincia o distrito lógicamente el desarrollo se posterga se retarda.

Equipo 2: Y... ¿cómo va la aceptación del pueblo hacia las mineras? ¿Ellos están aprovechando?

Alcalde: No tanto depende, hay grupos de traficantes que tratan de malograr pero no se dan cuenta de que si no hay minera también no hay desarrollo. Entonces bueno se le habla de una forma pero haber pues que voluntad tendrá la minera. Si la minera dice: bueno reactivemos las coordinaciones, pero la gente quiere que las mineras hagan una cosa buena simplemente eso y si en caso van a explotar que sean responsables nada más que otra cosa... como le llaman los centros de explotación. Me parece cobre, plata zinc por ahí traza de oro, me parece.

Equipo 2: ¿Quién es el que trata directamente con ellos? ¿Qué autoridad es la que da la licencia de funcionamiento?

Alcalde: La región de Energía y Minas y claro nosotros de alguna forma pero a veces el uso minero es como darle licencia o algo así.

Equipo 2: Le pregunto esto porque de repente hubiera algún mecanismo este, en el cual ustedes pudieran sacar mayor provecho a la gestión de esa minera como provincia, estar ahí en la ubicación geográfica.

Alcalde: Mira su obligación de la minera como está interviniendo allá, hacer algo, pero tiene que hacerse más visible porque pareciera de un tiempo a otro que la minera como que busca intervenir y han cerrado algunas unidades y más aún eso ha repercutido bastante en la...

Equipo 2: A la economía, a los puestos de trabajo...

Alcalde: Claro sus puestos de trabajo, la mayoría ha migrado.

Equipo 2: Y nos contaba que ha cerrado porque ya no hay.

Alcalde: No sé cuál sería la verdad yo desconozco esa razón pero la cuestión es de que cerraron.

Equipo 2: Dentro de su provincia alcalde usted tiene un gran porcentaje de su población que son pobres, ¿cuántos son? qué plan tiene usted.

Alcalde: Por eso como les decía este generar pues como grupos de digamos de producción encaminar esos procesos más auto gestionables diría porque puestos de trabajo en el municipio es limitado, en las minas ni que decir, que harías tal vez orientarlos.

Equipo 2: ¿A qué se dedican, a la ganadería?

Alcalde: a la ganadería y más mano de obra en las costas en las minas, migra uno que otro a la selva entonces crean pues allá alguna fuente no, puede ser como te decía algunos métodos productivos, sabes de turismo ven ahí.

Equipo 2: ¿Cuál es la principal razón para que haya un porcentaje de pobreza extrema?

Alcalde: ¿Cómo?

Equipo 2: ¿Cuál es la principal razón para que haya un porcentaje alto de pobreza extrema?

Alcalde: Este, pero ¿quién ha dicho que hay pobreza extrema?

Equipo 2: dentro de lo que arroja los datos del INEI Huancavelica está dentro del mayor porcentaje de pobreza extrema eso es de acuerdo al censo del 2007, no sé cuánto ha cambiado por que no hay otra forma de saber ese de cálculo ¿no?

Alcalde: Es que yo te digo parámetros están sesgados yo diría tal vez pero si hay distritos donde hay pobreza pero es, por decir cuáles son los parámetros para medir la pobreza.

Equipo 2: ¿Qué maneja el INEI?

Alcalde: IENI o el mapa de pobreza.

Equipo 2: El I INEI ve el tema de ingresos, educación escolar, todo ese tipo de cosas

Alcalde: Ya mira acceso a los servicios básicos, educación, salud sobre todo después agua energía ahora los ingresos de la canasta familiar. Yo le pregunto a usted, un comunero que vive en una estancia, dígame usted tiene 100 alpacas tiene un cuartito por ahí en la parte baja, no tiene electricidad pero tiene por ahí un panel solar, por qué porque al final de año baja a la parte baja, disculpen la redundancia, hace su trueque de grano de tubérculos y se lleva a su almacén. Sus hijos, algunos estudian en la ciudad pero porque ese señor no tiene acceso a

agua y desagüe porque toma de un puquial limpio, no tiene ingreso, no paga ESSALUD y AFP pero tiene alpacas con las que mensualmente irá sacando tal vez un promedio de 2000 soles, así come todos los alimentos de primera pero está en la pobreza porque los parámetros.

Equipo 2: Es otra realidad

Alcalde: Y de acá miran con malos ojos dicen que los Huancavelicanos son unos pobres.

Equipo 2: Comen mejor que nosotros (risas) papa más mote, comen más sano estamos mal.

Alcalde: Esas cositas sería bueno que, pero si no digamos hay comunidades donde no tienen agua y hay pobreza no podemos negarlos, pero no es como dice esas fuentes y esas fuentes sería bueno que ustedes lo publiquen y lo hagan ver.

Equipo 2: Este usted tiene algún límite, de repente tiene un presupuesto, le dan un presupuesto bien grande todo, pero tiene un límite para hacer obras tal vez que lo tenga que hacer otra institución por ejemplo lo de la planta de tratamiento de agua, si a usted le asignaran el presupuesto, ¿usted podría usarlo directamente?

Alcalde: Claro.

Equipo 2: Usted tendría que hacer otra inversión pública y le asignan el presupuesto a usted, usted lo hace directamente.

Alcalde: Yo lo hago.

Equipo 2: Si puede.

Alcalde: Y mejor tal vez de lo que iban a hacer los del gobierno, uno porque, porque si lo van hacer todo proyecto lo hacen por teléfono y ni siquiera muchas veces han visitado el lugar, lo hacen con googlear.

Equipo 2: O sea lo importante sería conseguir el presupuesto para que usted los ejecute.

Alcalde: Lo haría mejor porque muchas veces ni siquiera se concreta.

Equipo 2: Pero la ley ¿lo permite?

Alcalde: La ley permite.

Equipo 2: La ley permite que usted con un presupuesto implemente una planta para potabilizar el agua implemente los reservorios de agua, ¿usted lo puede hacer si le dan el presupuesto?

Alcalde: Claro, yo lo puedo hacer porque está dentro de la ley dentro de la competencia municipal pero...

Equipo 2: Pero no puede hacer. Por ejemplo ¿carreteras no puede?

Alcalde: Todo, puedo hacer.

Equipo 2: La ley lo permite.

Alcalde: La ley lo permite todo.

Equipo 2: ¿No lo está asumiendo ahora el Ministerio de Transporte y Comunicación?

Alcalde: No, es que hay carreteras nacionales que lo ve el Ministerio de Pro Vía Nacional, carreteras regionales que lo ve Pro vía regional y también Pro vía descentralizado, los caminos regionales o las trochas de mantenimiento lo ve IVP provincial o sea el grupo de nosotros y la ley nos faculta, nos permite hacerlo.

Equipo 2: Y... ¿quién lo está haciendo ahora?

Alcalde: Nosotros lo hacemos.

Equipo 2: Ustedes lo están haciendo.

Alcalde: Claro a través de IVP, pero el detalle es que no nos da plata para hacer eso, no alcanza.

Equipo 2: El presupuesto que le dan es muy poco, la IVP es del estado no le pertenece a usted.

Alcalde: No, es del municipio provincial, es una oficina descentralizada del municipio hablemos así.

Equipo 2: ¿IVP que significa?

Alcalde: Instituto vía provincial, entonces o sea todo te permite la ley pero solamente está en la norma pero no puedes hacer porque no tienes presupuesto.

Equipo 2: Poniéndonos en el supuesto que por los demás años que le quedan de gobierno le mantengan ese presupuesto anual, pongamos que en la misma cantidad muy aparte de que usted promueva, perfile proyectos ¿a qué se dedicaría con ese presupuesto?

Alcalde: Por eso, hare lo que puedo como digo, uno; el objetivo con ese presupuesto pequeño tendré que renunciar al objetivo como grupo que me he trazado, valga la redundancia.

Equipo2: Se va mucho de su presupuesto de gastos internos.

Alcalde: Fuerte.

Equipo 2: Es fuerte ya sea por salarios, mantenimiento.

Alcalde: Es casi para todo gasto administrativo.

Equipo 2: Es fuerte, planillas.

Alcalde: Es casi para eso nomas, planillas, pagos por agua, luz, todo.

Equipo 2: Usted ha visto oportunidades, de repente no se una licencia de construcción canjearla por una obra, se podría hacer eso, o sea alguien quiere construir un edificio, ya no me pagas la licencia pero construyes una losa deportiva o constrúyeme reservorios de agua.

Alcalde: Es que no es para esa capacidad pues.

Equipo 2: ¿Los impuestos son muy bajos?

Alcalde: Son bajísimos un presupuesto esta pues con S/70, S/50.

Equipo 2: ¿y una licencia?

Alcalde: Una licencia esta pues a mas por 150, 200 soles.

Equipo 2: Ah, no es que sea tanto.

Alcalde: No.

Equipo 2: Alcalde usted debe buscar una empresa que se dedique al tema de turismo que sea grande decirle ok vamos hacer un proyecto de turismo vivencial. Yo le doy toda la licencia a

esa empresa para que vea la forma de traer y promocionar pero a la vez yo hacer un intercambio de cosas que yo no puedo gestionar con mi presupuesto.

Alcalde: Eso es pues lo que Ollanta a sacado Asociación publica privada quedaba privada quedarme en mi sitio para que se haga una obra.

Equipo 2: ¿En qué cosas ustedes han visto que pueden gestionar esto?

Alcalde: Por decir digamos un terminal hablemos, un terminal terrestre, yole doy el terreno ellos hacen la inversión, ellos cobran, alquileres etc.

Equipo 2: Y ese intercambio usted más o menos ha visto una cosa en la que puede orientar para que se beneficie.

Alcalde: Claro.

Equipo 2: ¿Cómo en que le gustaría trabajar con el privado para poder fomentar más desarrollo?

Alcalde: Eso, puede ser ¿el turismo vivencial no? Algún...

Equipo 2: Todavía no lo tiene proyectado, lo tiene pensado.

Alcalde: ¿Cómo? Tengo proyectado lo que es el terminal, tengo proyectado el turismo pero no así plasmado todavía pero si formal lo haría sino que como te digo no hay pues por decir para una escuelita hay una modalidad de obra por impuesto. La empresa puede ejecutar en vez de pagar su IGV una obra, sí o no, pero esta empresa digamos tiene que ser pues una empresa reconocida que tenga solvencia económica.

Equipo 2: Para que de eso.

Alcalde: Para que de ese presupuesto y haga la obra pero acá no se da pues he buscado digamos a pesar de que he ganado algún incremento ninguna empresa quiere por qué no lo ve rentable, nadie quiere así y ese dinero supuestamente ganado se ha revertido a la ministerio de provincia o sea te atan de manos y pies.

Equipo 2: Se ve ahí bastante potencial para el turismo ¿no? Hay bastante potencial.

Alcalde: Si quieren ir yo les apoyaría con todo a la gente de empresa, ahora que va a llegar la autopista, pucha, en verdad.

Equipo 2: Vamos a ir, vamos a ir ¿para cuándo está proyectado?

Alcalde: Para diciembre ya está.

Equipo 2: Ah ya nos vamos en diciembre. Alcalde usted cree que sería mucho pedir cuando nosotros tengamos una visita en coordinación con usted que nos podamos juntar con la persona que de repente usted considere para poder hablar este tema de desarrollo que nos pueda dar algunas cosas más adicionales, muchas ideas, ¿se puede hacer ese tipo de reunión?

Alcalde: Claro, como no, cuando vienen se puede hacer eso.

Equipo 2: O cuando vayamos a Lircay, usted cree que sería mucho pedir, nos ayudaría bastante que nos envíe de repente por correo electrónico todo los planes que tenga antiguos, nuevos plan de organización plan descentralizado, plan estratégico porque eso nos va a permitir ver la realidad y nos va a seguir ayudando con la base de datos, sería factible?

Alcalde: Claro.

Equipo 2: Queremos agradecerle señor alcalde por su tiempo, nuevamente. Sí, muchísimas gracias. Más que todo realmente a través suyo o usted nos puede gestionar una persona con la que podamos tener un punto de contacto constantemente con esa persona... como vera aquí tenemos una buena cantidad de hojas

Alcalde: A ver tu correo electrónico.

Equipo 2: En realidad le agradecemos mucho y esto nos va a ayudar a tomar un mejor plan estratégico.

Alcalde: Muchas gracias amigos.

Equipo 2: Gracias a usted.

Equipo 2: Este, de todas maneras tenemos el contacto pues, de repente sería posible si lo necesitamos tener una conversación por teléfono, igual nuevamente lo llamamos.

Alcalde: Siempre estoy viniendo.

Equipo 2: Está viniendo, ah ya, claro.

Alcalde: Constante estoy viniendo así en la tardecita o una mañana, nos damos tiempo y conversamos.

Equipo 2: ¿Cuándo usted cree que va a volver?

Alcalde: La próxima semana.

Equipo 2: Ya por que ahora nosotros tenemos que cambiar opiniones de acuerdo a la conversación que hemos tenido. Conversar con nuestro profesor también para que nos oriente y de repente nuevamente conversar con usted por que la parte de plantear objetivos a largo plazo es realmente la base de todo.

Alcalde: Sí pero como les decía, agárrenlo como con los objetivos de milenio, el plan bicentenario, el plan de desarrollo regional también de Huancavelica lo tengo creo de la región.

Equipo 2: Envíenos todo el plan de gobierno.

Alcalde: El plan de gobierno lo bajas.

Equipo 2: El plan de gobierno que usted postulo está como partido, ese es el plan que está colgado.

Alcalde: Está colgado.

Equipo 2: Pero dice al ser nosotros gobiernos hacemos otra cosa pero una vez que usted ya alcanzo la alcaldía, no hay un plan de gobierno como alcalde si no está como partido político.

Alcalde: Claro pero ahora que estamos como estamos en el gobierno ya con todo la sociedad civil elaboramos el plan de desarrollo provincial que eso si también ya está acabando.

Equipo 2: Lo que están elaborando, a nosotros no importa que no lo hayan acabado pero envíenos como lo tenga.

Alcalde: Lo tengo.

Equipo 2: Como lo tenga envíenos y eso nos va ayudar a ver la realidad.

Alcalde: Ahora lo estaba viendo y no lo había chequeado, yo lo he chequeado cuando me llamaste y tiene varios errores.

Equipo 2: No importa, mire este es plan estratégico que estamos haciendo y es totalmente distinto, tiene una metodología distinta a lo que, yo se lo voy a enviar por correo también.

Alcalde: Ya.

