

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Contumazá**

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

**PRESENTADA POR**

**Federico Aguilar Chaves**

**Adriana Milena Carvajal Escobar**

**Guido Remberto De la Quintana Cossío**

**Derlis Eulogio Gamarra Silva**

**Profesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Lima, Octubre 2017**

## **Agradecimientos**

Nuestro especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis, el Prof. Juan Manuel Aguilar Rengifo, por su orientación y ayuda desinteresada en la realización del presente trabajo.



### **Dedicatorias**

Dedicamos este trabajo a nuestros familiares quienes con su empeño y preocupación nos apoyaron durante los estudios de Maestría y en la realización de este documento.

Federico Aguilar Chaves

Adriana Milena Carvajal Escobar

Guido Remberto De La Quintana Cossío

Derlis Eulogio Gamarra Silva

## Resumen Ejecutivo

La Provincia de Contumazá pertenece a una de las trece que conforman el Departamento de Cajamarca, que se localiza en el norte del País, se divide en ocho distritos, tiene poco desarrollo educativo, la infraestructura vial no favorece la comunicación interna y externa, y una mala distribución de recursos y desarrollo de su población local han impedido que la provincia se desarrolle plenamente.

Ante esta situación, se desarrolla el presente Planeamiento Estratégico, el cual propone que existe un gran potencial en la región, y en especial en la provincia de Contumazá. Con el soporte del Modelo Secuencial diseñado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, se parte de un análisis de la situación actual y se plantea la visión de “ser una de las tres provincias más competitivas de Cajamarca en el 2027”. A partir de esta visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo y se plantean las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades del entorno y disminuir sus amenazas, así como para explotar las fortalezas y combatir las debilidades.

El ejecutar las estrategias planteadas implicará el éxito del Plan, al alcanzar los objetivos planteados, los cuales son viables y deberán contar con la aceptación de los involucrados. Los interesados deberán hacer propios los compromisos y metas propuestas, y responder así a los intereses de desarrollo general de la comunidad contumacina.

## Abstract

The Province of Contumazá is one of the thirteen provinces that make up the Region of Cajamarca. It's located in the North of the Country and it's divided in eight districts. It has little educational development, and the poor road infrastructure does not favor the internal and external communications. This, and a poor wealth distribution have prevented the province from developing properly.

To address the current situation, this Strategic Plan has been developed focusing on the existence of great potential in the region, and particularly in the province of Contumazá. With the aid of the Sequential Model designed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, this strategic plan commences with an analysis of the current situation, and formulates a vision for the Province: "To be one of the three most competitive provinces of Cajamarca by 2027". This vision allows to define a mission, values, long-term objectives, short-term objectives and strategies considering the environmental opportunities and threats, as well as the province's inner strengths and weaknesses.

The execution of the proposed strategies will achieve the Strategic Plan's objectives within the stipulated timeframe of ten years. These strategies are viable and should have the acceptance of all stakeholders, so that they take ownership of the commitments and goals proposed for the achievement of the strategic objectives for the development of the Province of Contumazá.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Contumazá.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	29
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>30</b>
2.1 Antecedentes .....	30
2.2 Visión .....	30
2.3 Misión .....	31
2.4 Valores .....	32
2.5 Código de Ética .....	32
2.6 Conclusiones .....	32
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>33</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	33
3.1.1 Intereses nacionales - Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	33
3.1.2 Potencial nacional.....	35
3.1.3 Principios cardinales.....	39
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Contumazá.....	41
3.2 Análisis Competitivo del País .....	42
3.2.1 Condiciones de los factores.....	44

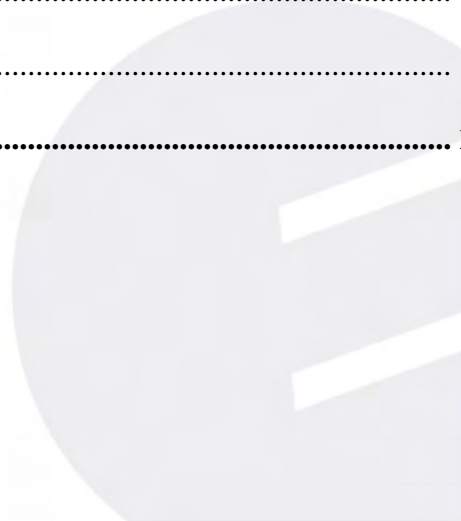
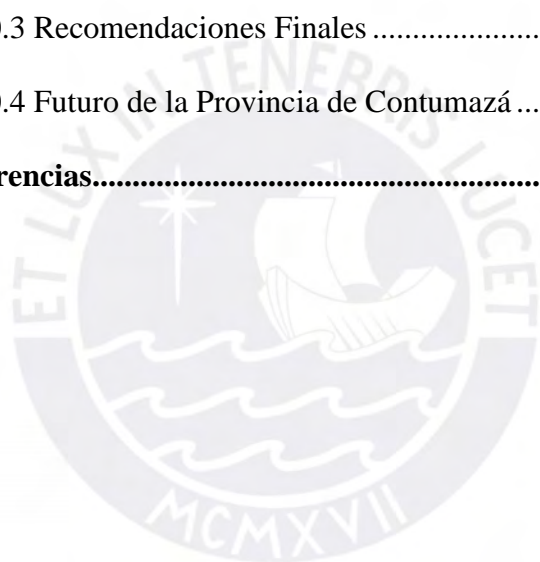
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	46
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	49
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	50
3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Contumazá.....	51
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	52
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	52
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	59
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	65
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	66
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	67
3.5 Contumazá y sus Competidores.....	68
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	69
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	71
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	72
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	72
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	73
3.6 Contumazá y sus Referentes.....	73
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	74
3.8 Conclusiones.....	75
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>77</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	77
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	77

4.1.2 Marketing y ventas (M).....	81
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O). ....	86
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F). ....	91
4.1.5 Recursos humanos (H). ....	96
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	99
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	102
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	103
4.3 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo V: Intereses de Contumazá y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>106</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Contumazá.....	106
5.2 Potencial de la Provincia de Contumazá.....	107
5.3 Principios Cardinales de Contumazá .....	112
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la provincia de Contumazá .....	113
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	114
5.6 Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>116</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	116
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	116
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	119
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	120
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	122
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	123
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	125

6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	125
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	125
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia MERC.....	128
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo MEOLP .....	128
6.12 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos MEPCS...	129
6.13 Conclusiones .....	130
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>133</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	133
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	135
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	140
7.4 Estructura Organizacional de la provincia de Contumazá.....	140
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	143
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	144
7.7 Gestión del Cambio.....	145
7.8 Conclusiones .....	146
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>147</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	147
8.1.1 Aprendizaje interno. ....	147
8.1.2 Procesos.....	147
8.1.3 Clientes.....	148
8.1.4 Financiera. ....	149
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	149
8.3 Conclusiones .....	149



<b>Capítulo IX: Competitividad de Contumazá .....</b>	<b>154</b>
9.1 Análisis Competitivo de Contumazá.....	154
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Contumazá.....	156
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Contumazá.....	158
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	160
9.5 Conclusiones .....	162
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>163</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	163
10.2 Conclusiones Finales.....	163
10.3 Recomendaciones Finales .....	168
10.4 Futuro de la Provincia de Contumazá .....	170
<b>Referencias.....</b>	<b>172</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	Datos Distritales en la Provincia de Contumazá al 2007 .....	3
Tabla 2	Potencialidades Agrícolas de las Provincias de la Región de Cajamarca.....	4
Tabla 3	Productos con potencial exportable de la Provincia de Contumazá (2005-2007) .....	5
Tabla 4	Población y Hogares en la Provincia de Contumazá al 2016 .....	6
Tabla 5	Población por Segmento de Edades en la Provincia de Contumazá a Junio de 2015..	7
Tabla 6	Regiones Naturales de las Provincias de Cajamarca .....	9
Tabla 7	Índice de Desarrollo Humano en Cajamarca a 2013 .....	11
Tabla 8	Indicadores Sociales de la Región de Cajamarca 2011 .....	13
Tabla 9	Índices de Desarrollo Humano para el Departamento de Cajamarca .....	17
Tabla 10	Porcentaje de Afiliación a Seguro Médico en la Provincia de Contumazá .....	20
Tabla 11	Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia (Sin Superposición) .....	27
Tabla 12	Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia (Con Superposición).....	27
Tabla 13	Número de Concesiones por Provincia en la Región de Cajamarca.....	28
Tabla 14	Área y Porcentaje de Concesión de la Provincia de Contumazá .....	28
Tabla 15	Área y Porcentaje sin Superposición de Concesión Minera de la Provincia de Contumazá .....	28
Tabla 16	Área y Porcentaje con Superposición de Concesión Minera de la Provincia de Contumazá .....	29
Tabla 17	Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para la Provincia de Contumazá.....	35
Tabla 18	Demanda interna del Perú.....	48
Tabla 19	Comparativo de Gobierno Regional y Gobierno Local .....	53
Tabla 20	Municipalidades de la Muestra para el Diagnóstico de Gestión Municipal .....	56

Tabla 21	Indicadores de Gestión Definidos para el Diagnostico de Gestión Municipal .....	57
Tabla 22	Factores Externos e Internos que Pueden Impactar el Crecimiento Económico del Perú de 2015 a 2017.....	61
Tabla 23	Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Provincia de Contumazá .....	68
Tabla 24	Matriz del Perfil Competitivo para la Provincia de Contumazá.....	75
Tabla 25	Matriz del Perfil Referencial para la Provincia de Contumazá.....	76
Tabla 26	Número de Empresas Activas Según Actividad Económica en la Provincia de Contumazá .....	79
Tabla 27	Principales Productos de Exportación Departamento de Cajamarca 2015.....	83
Tabla 28	Potencial agrícola de Contumazá según tipo climático .....	84
Tabla 29	Mapa de Pobreza para la Provincia de Contumazá 2007.....	90
Tabla 30	Presupuesto para la Provincia de Contumazá Clasificado por Fuentes .....	92
Tabla 31	Presupuesto para la Provincia de Contumazá: Porcentajes de ejecución por partida del gasto del 2014 al 2016 .....	92
Tabla 32	Presupuesto e Incremento Porcentual para la Provincia de Contumazá 2015-2016..	93
Tabla 33	Resumen de Población Económicamente Activa y Nivel de Empleo de la Provincia de Contumazá.....	97
Tabla 34	Resumen de Escolaridad en la Provincia de Contumazá vs. Departamento y País ...	97
Tabla 35	Escolaridad en la Provincia de Contumazá de Población Activa/Empleada .....	98
Tabla 36	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la Provincia de Contumazá .. ... .....	104
Tabla 37	Matriz de Intereses Regionales (MIR) para la Provincia de Contumazá.....	114

Tabla 38	. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas provincia de Contumazá (MFODA) .....	117
Tabla 39	Matriz PEYEA para Contumazá .....	118
Tabla 40	Matriz de Decisión Estratégica para la provincia de Contumazá .....	124
Tabla 41	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la provincia de Contumazá .....	126
Tabla 42	Matriz de Rumelt para la Provincia de Contumazá .....	127
Tabla 43	Matriz de Ética para Contumazá.....	128
Tabla 44	Matriz de Estrategias retenida.....	129
Tabla 45	Matriz de Estrategias de Contingencia. ....	130
Tabla 46	MEOLP de la Provincia de Contumazá.....	131
Tabla 47	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para la Provincia de Contumazá .....	132
Tabla 48	Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Contumazá .....	136
Tabla 49	Asignación de Recursos por Objetivo de Corto Plazo para la Provincia de Contumazá .....	137
Tabla 50	Políticas para la implementación de estrategias en la provincia de Contumazá.....	141
Tabla 51	Tablero de Control Balanceado- Perspectiva de Aprendizaje Interno.....	150
Tabla 52	Tablero de Control Balanceado- Perspectiva del Proceso .....	151
Tabla 53	Tablero de Control Balanceado- Perspectiva del Cliente .....	152
Tabla 54	Tablero de Control Balanceado- Perspectiva Financiera.....	153
Tabla 55	Condiciones de pro clusterización en la Provincia de Contumazá .....	159
Tabla 56	Identificación de clústeres potenciales en la Provincia de Contumazá.....	160

Tabla 57	Potencial para clústeres locales y supralocales.....	160
Tabla 58	Plan Estratégico Integral para la Provincia de Contumazá.....	165



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Mapa Distrital de Contumazá.....	2
<i>Figura 2.</i> Mapa de Distribución de la Población en el Departamento de Cajamarca. ....	2
<i>Figura 3.</i> Distribución de la Población Económicamente Activa de la Provincia de Contumazá. 6	
<i>Figura 4.</i> Población Económicamente Activa por Categoría de Ocupación en el Departamento de Cajamarca.....	14
<i>Figura 5.</i> Población Económicamente Activa por Categoría de Ocupación en la Provincia de Contumazá.....	14
<i>Figura 6.</i> Población Económicamente Activa por Ocupación Principal en el Departamento de Cajamarca.....	15
<i>Figura 7.</i> Población Económicamente Activa por Ocupación Principal en la Provincia de Contumazá.....	16
<i>Figura 8.</i> Distribución del Nivel Educativo por Actividad Económica.....	18
<i>Figura 9.</i> Médicos por cada 10 mil habitantes por Departamento en el Perú.....	21
<i>Figura 10.</i> Hospitales por cada 10 mil habitantes por Departamento en el Perú. ....	21
<i>Figura 11.</i> Incremento Esperado de la Temperatura Promedio para el Año 2030 Debido al Cambio Climático.....	23
<i>Figura 12.</i> Mapa de Distribución de Concesiones Mineras en Contumazá.....	26
<i>Figura 13.</i> Diamante de Porter. ....	43
<i>Figura 14.</i> Variación del PBI y Demanda interna en el tercer trimestre del 2016. ....	45
<i>Figura 15.</i> Distribución de hogares según NSE 2016. ....	47

<i>Figura 16.</i> Medianas ponderadas de precios de ventas trimestrales en dólares y soles constantes por m <sup>2</sup> de departamentos. ....	48
<i>Figura 17.</i> Organigrama actual de la Municipalidad de Contumazá.....	80
<i>Figura 18.</i> Mapa de Accesibilidad Vial de la Provincia de Contumazá.....	88
<i>Figura 19.</i> Infraestructura Vial Según Priorización. ....	89
<i>Figura 20.</i> Partidas de Gasto Social de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016. ....	93
<i>Figura 21.</i> Partidas de Gasto en Infraestructura de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016. ....	94
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de las Partidas de Seguridad de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016.....	94
<i>Figura 23.</i> Porcentaje Agregado por Tipo de Gasto de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016.....	95
<i>Figura 24.</i> Cobertura de Telefonía Móvil en la Municipalidad de Contumazá.....	102
<i>Figura 25.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA) de Contumazá.....	119
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Contumazá.....	120
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna Externa.....	121
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	123
<i>Figura 29.</i> Organigrama propuesto para la Municipalidad de Contumazá. ....	142
<i>Figura 30.</i> Diamante de Porter de la posición competitiva de la Provincia de Contumazá. ....	155
<i>Figura 31.</i> Futuro de la Provincia de Contumazá.....	171

## **El Proceso Estratégico: Una Visión**

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

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

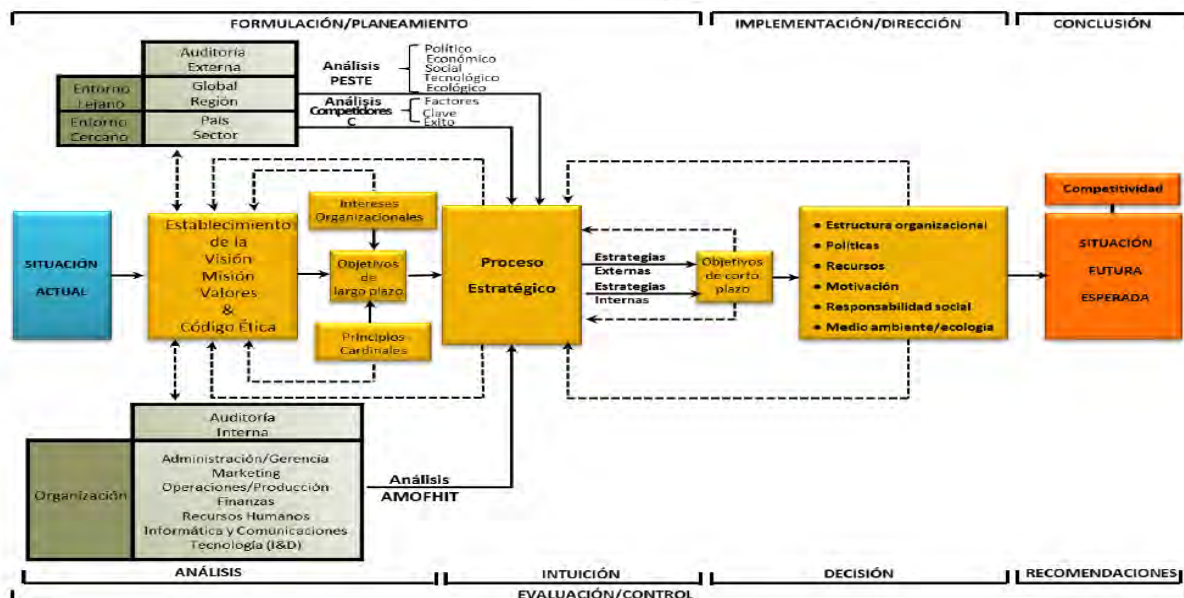


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson. p. 11.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se orienta a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

Para ello se lleva a cabo el análisis interno 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 (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que

son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medioambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, que utiliza los 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, y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3.<sup>a</sup> ed. rev. pp. 10-13, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Contumazá

### 1.1 Situación General

La Provincia de Contumazá pertenece a una de las trece que conforman el Departamento de Cajamarca, y como las otras provincias, presenta problemas que impiden su desarrollo. La carencia de tecnificación de la agricultura, la minería informal o poco tecnificada en la zona, el bajo nivel de educación, salud y la incapacidad de las autoridades se traducen en poco avance para la provincia.

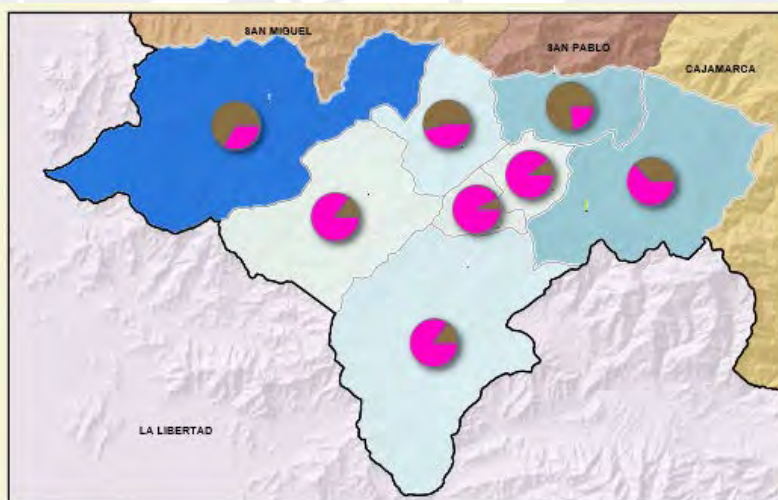
La provincia de Contumazá se localiza al sur-oeste de la Región de Cajamarca, entre la rivera de los ríos Chicama y Jequetepeque, a una altura promedio de 2860 m.s.n.m., entre 78° 37' y 79° 32' longitud oeste y 7°10' y los 7°42' de la latitud sur. Sus límites por el norte son con las provincias de San Miguel, San Pablo, Magdalena, Agua Blanca y San Gregorio; por el sur, con Rázuri, Ascope y Chicama; por el oeste, con Chepén, San José, San Pedro de Lloc y Guadalupe, y por el este, con las provincias de Cospán, Asunción y Cascas. Con una extensión de 2,071.38 km<sup>2</sup>, Contumazá representa el 6.28% del territorio de la Región de Cajamarca y cuenta con una población de 32,406 habitantes, lo que origina una densidad poblacional de 15.64 habitantes por km<sup>2</sup>. Se encuentra dividida en ocho distritos, que son Yonán, Tantarica, Santa Cruz de Toledo, San Benito, Guzmango, Cupisnique, Chilete y Contumazá, tal como se muestra en la Figura 1. Esta última es la capital, y se encuentra sobre los 2,674 m.s.n.m (INEI, 2009).

El INEI (2015) publicó datos del censo del 2007 en los que se muestra que existen más hombres que mujeres (15,985 contra 15,384), de los cuales, apenas el 57.6% son población urbana, mientras que a nivel nacional el 75.9% de la población es urbana (ver la Figura 2).



*Figura 1.* Mapa Distrital de Contumazá.

Tomado de “Mapa Político Administrativo de Cajamarca,” por Gobierno Regional de Cajamarca, 2015. Recuperado de <http://www.municontumaza.gob.pe/turismo.html>



*Figura 2.* Mapa de Distribución de la Población en el Departamento de Cajamarca.

Tomado de “Población 2007 PUCP,” por Urbana Marrón-Rural Rosada. Recuperado de [http://www.atlascajamarca.info/mapas/provincia/0605/0605\\_pobla/index.html](http://www.atlascajamarca.info/mapas/provincia/0605/0605_pobla/index.html)

Contumazá se fundó el 20 de agosto de 1872 durante el gobierno de Manuel Pardo y Lavalle. Acerca de la fundación de los distritos, se registran los siguientes datos: Chilete se creó el 30 de enero de 1933 (Ley 7690); Cupisnique, el 20 de febrero de 1964 (Ley 17908);

Guzmango, el 20 de agosto de 1872; San Benito, el 19 de noviembre de 1888; Santa Cruz de Toledo, el 29 de enero de 1965 (Ley 15416); Tantarica, el 28 de febrero de 1964, y Yonán, el 5 de junio de 1964 (Ley 15046) (INEI, 2015). Datos adicionales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

*Datos Distritales en la Provincia de Contumazá al 2007*

Distritos	Altura (m.s.n.m.)	Población	Área (km <sup>2</sup> )	Densidad Pob. por km <sup>2</sup>	Alcalde
Contumazá	2,647	8,713	358.28	24.3	Sr. Carlos Alberto Mugerza Alva
Chilete	847	3,158	133.94	23.6	Sr. Arturo Plasencia Castillo
Cupisnique	1,881	1,566	280.20	5.6	Sr. Tulio Ybán Saldaña Gómez Sr. Hiladio Agapito Loje
Guzmango	2,502	2,944	49.88	59.0	Calvanapón
San Benito	1,457	3,558	486.55	7.3	Sr. Eladio León Ordóñez
Santa Cruz de Toledo	2,328	1,143	64.53	17.7	Sr. Arsenio Wilfredo Plasencia Sr. Gerardo Gilberto Merino
Tantarica	2,842	2,552	149.70	17.0	Carrera
Yonán	436	7,735	547.25	14.1	Sr. Juan José Córdova Zavala

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda,” por el INEI, 2007.

La Provincia de Contumazá sustenta su economía en la producción pecuaria, entre ellos, el ganado vacuno, caprino y el equino. El sector agrícola es otro pilar económico de la zona, cuya principal potencialidad es el arroz cáscara y el maíz amarillo, tal como se presenta en la Tabla 2. Por otro lado, se encuentra la agroindustria que produce derivados lácteos y también se destaca la importante producción de artesanías; cabe mencionar también a la minería, que es una actividad que representa una fuente de ingreso económico interesante para la provincia y para el departamento al que pertenece (Gobierno Regional de Cajamarca, 2012, p. 27). Contumazá, al igual que otras provincias del Sur de Cajamarca, como Cajabamba, Cajamarca, San Pablo, San Marcos, Celendín, y San Miguel, goza de espléndidos paisajes y zonas arqueológicas como también arquitectónicas que conforman el potencial turístico de la región.

Tabla 2

*Potencialidades Agrícolas de las Provincias de la Región de Cajamarca*

Provincias	Potencialidades agrícolas				
	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º
Jaén	Arroz cáscara	Café	Yuca	Plátano	Maíz amarillo duro
San Ignacio	Arroz cáscara	Café	Yuca	Plátano	Maíz amarillo duro
Cutervo	Papa	Maíz amarillo duro	Yuca	Arroz cáscara	Maíz amiláceo
Chota	Papa	Arroz cáscara	Maíz amarillo duro	Alfalfa	Yuca
Santa Cruz	Papa	Yuca	Arroz cáscara	Maíz amiláceo	Maíz amarillo duro
Hualgayoc	Papa	Alfalfa	Maíz amiláceo	Maíz choclo	Olluco
Cajabamba	Alfalfa	Papa	Trigo	Maíz amarillo duro	Palta
Cajamarca	Alfalfa	Papa	Maíz choclo	Trigo	Cebada grano
Celendín	Papa	Alfalfa	Maíz choclo	Trigo	Maíz amiláceo
<b>Contumazá</b>	<b>Arroz cáscara</b>	<b>Maíz amarillo duro</b>	<b>Alfalfa</b>	<b>Trigo</b>	<b>Mango</b>
San Marcos	Alfalfa	Papa	Trigo	Ajo	Maíz amiláceo
San Miguel	Maíz amarillo duro	Papa	Mango	Trigo	Arveja grano verde
San Pablo	Arveja grano verde	Maíz amarillo duro	Papa	Chirimoya	Trigo

*Nota.* Tomado de “Programa Regional de Población de Cajamarca 2012-2016,” por Gobierno Regional de Cajamarca, 2012. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Cajamarca/PROG\\_CAJAMARCA.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Cajamarca/PROG_CAJAMARCA.pdf)

Las actividades que más contribuyen al Producto Interno Bruto de la región son, como ya se ha mencionado anteriormente, la ganadería, la agricultura, la minería, el turismo y la artesanía. Datos de un estudio realizado en el 2008 revela la producción de las principales actividades agrícolas, según la Tabla 3 (Gerencia de Desarrollo Económico - Gobierno Regional de Cajamarca, 2008).



Tabla 3

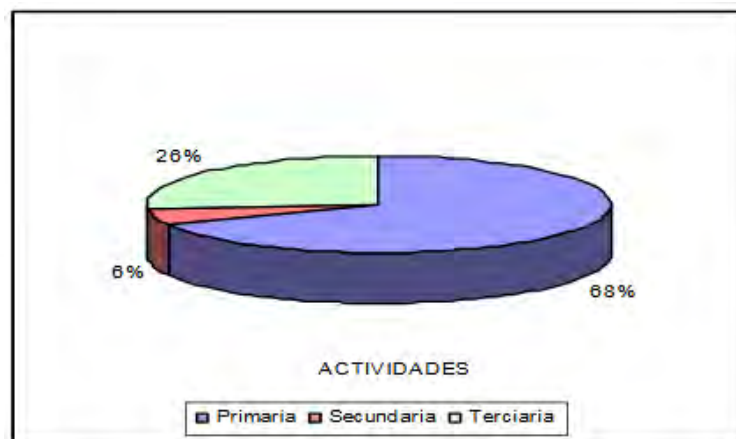
*Productos con potencial exportable de la Provincia de Contumazá (2005-2007)*

Actividad	Producción (Toneladas)		
	2005	2006	2007
Taya	Sin información	1000.00	Sin información
Café	Sin información	Sin información	Sin información
Cacao	Sin información	Sin información	Sin información
Mango	1482.00	978.50	492.50
Palta	254.00	242.00	162.00
Frijol grano seco	665.60	579.60	154.60
Trucha	Sin información	2.60	Sin información

*Nota.* Fuente: Gerencia de Desarrollo Económico - Gobierno Regional de Cajamarca (2008). *Guía Informativa: Productos con potencial exportable. Región de Cajamarca.* Gobierno Regional de Cajamarca, Cajamarca.

En el caso de la artesanía, el mismo estudio recoge que en la Provincia de Contumazá existen al 2006 117 productores de artesanías, y que los productos que destacan son los tejidos a crochet con fibras de algodón (Gerencia de Desarrollo Económico - Gobierno Regional de Cajamarca, 2008).

Actualmente, el PBI per cápita del departamento de Cajamarca es uno de los más bajos del país, y para el 2013 solamente fue de S/9,854 por persona, a diferencia de Lima, que para ese año ascendía a S/22,655 por persona (Arimana, Gamboa, Izquierdo & Lozano, 2015, p. 4). Sin embargo, se mantiene estable el valor agregado bruto del periodo del 2007 al 2015 en los sectores más importantes como la minería, la agricultura y el sector de servicios. Entre los indicadores socioeconómicos de la provincia de Contumazá también se denota que la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra más distribuida hacia el sector primario, con un 68% del total (entiéndase a este sector por la agricultura, pesca y minería), y en un segundo lugar, se encuentra la actividad terciaria, el comercio y servicios, que ocupa el 26% de la PEA; finalmente, en un tercer lugar, se sitúan las actividades secundarias como la manufactura y la construcción, que comprende el 6% de la PEA, tal y como se puede visualizar en la Figura 3.



*Figura 3.* Distribución de la Población Económicamente Activa de la Provincia de Contumazá.  
*Nota.* Tomado de “Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de las Acciones de Demarcación Territorial,” por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2014. Recuperado de <http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/contumaza/doc/memoriadescriptiva.pdf>

Tabla 4

*Población y Hogares en la Provincia de Contumazá al 2016*

Departamento/ Provincia	Población (miles)	% Respecto al Dpto.	% Respecto nacional	Hogares (miles)
Cajamarca	1,533.8	100.0	4.9	368.9
Cajamarca	389.9	25.4	1.3	94.9
Jaén	199.2	13.0	0.6	48.3
Chota	164.8	10.7	0.5	39.5
San Ignacio	148.0	9.6	0.5	35.4
Cutervo	140.8	9.2	0.4	33.6
Hualgayoc	102.4	6.7	0.3	24.5
Celendín	95.9	6.3	0.3	22.9
Cajabamba	80.5	5.2	0.3	19.2
San Miguel	56.3	3.7	0.2	13.3
San Marcos	54.6	3.6	0.2	13.0
Santa Cruz	45.7	3.0	0.1	10.9
Contumazá	32.4	2.1	0.1	7.8
San Pablo	23.4	1.5	0.1	5.6

*Nota.* Tomado de “Perú: Población y hogares por departamento y provincias,” por CPI, 2016, recuperado. R de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)

En relación con el sector demográfico, el departamento de Cajamarca tiene tres provincias más pobladas, las cuales son Cajamarca Capital, Jaén y Chota; así también, sus tres provincias con menos habitantes son San Pablo, Contumazá y Santa Cruz. Según datos provistos

por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, la Provincia de Contumazá posee una población superior a los 32,000 habitantes, distribuidos en 7,800 hogares, y una densidad demográfica de 15.64 hab./m<sup>2</sup>. En términos poblacionales, esta provincia representa el 2,1% de la población total del departamento, y el 0.1% de la población nacional (CPI, 2016), tal como se puede apreciar en la Tabla 4.

El departamento de Cajamarca es una de las regiones más pobladas del Perú, y representa el cuarto lugar con mayor cantidad de habitantes a nivel nacional, seguido de Lima, La Libertad y Piura. No obstante, la provincia de Contumazá representa solo un pequeño porcentaje poblacional del departamento al que pertenece. Contumazá es una provincia donde predomina la población rural; según censos realizados por el INEI, en el 2007, la población urbana ascendía, en ese entonces, a 13,297 habitantes, mientras que la población rural era un 35% más numerosa, con más de 18,000 habitantes (Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud, s.f.). Así también, cabe destacar que la zona presenta una de las tasas de crecimiento poblacional más bajas del país, con un 0.41%, en el periodo 2010-2015 (INEI, 2015). A continuación, en la Tabla 5, se observa la población por segmentos de edades en la provincia de Contumazá.

Tabla 5

*Población por Segmento de Edades en la Provincia de Contumazá a Junio de 2015*

Rango de edades	Cantidad de habitantes
De 0 a 4 años	2,934
De 5 a 14 años	5,887
De 15 a 24 años	4,982
De 25 a 39 años	7,256
De 40 a 54 años	5,765
De 55 a más	5,088

*Nota.* Adaptado de “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito,” por el INEI, 2015.

En cuanto a la criminalidad, la provincia registra buenos esfuerzos e inversiones en pos de la disminución de los hechos delictivos que se registran en la zona. Sin embargo, debido a la

existencia de numerosos actos que transmiten inseguridad a los ciudadanos, a inicios del año 2016, el municipio de Contumazá invirtió en edificios y sistemas de seguridad para reducir el miedo y transmitir la tranquilidad a la población contumacina. Por su parte, el alcalde provincial Rodríguez afirmó que el “gobierno considera que con paz y tranquilidad habrá más desarrollo” (“Municipio instala moderno servicio de Seguridad”, 2016). Cabe destacar que el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 remarca que el departamento de Cajamarca posee un nivel medio alto en cuanto a victimización o percepción de inseguridad (Centrum Graduate Business School, 2016, p. 15), y así se refleja un ambiente de inseguridad e intranquilidad que debe ser tomado en cuenta como prioridad tanto para el bienestar de la comunidad contumacina como para los visitantes foráneos. Este indicador del departamento de Cajamarca es consistente con lo indicado en un boletín del INEI, en el año 2016, en el cual se denota que el departamento posee un alto índice de percepción de inseguridad con un 95,3% (INEI, 2016).

De acuerdo con la clasificación eco-geográfica tradicional para el Perú (costa, sierra y selva), Cajamarca se ubica en la sierra norte del Perú– clasificación sierra– y es la más baja de la zona andina. Así mismo, cuenta con una pequeña extensión de costa hacia el occidente, la cual limita con las regiones de La Libertad y Lambayeque, y también cuenta con una zona de selva alta, que limita con las provincias de San Ignacio y Jaén. Por su ubicación, posee climas de sierra y selva en su territorio.

Cajamarca cuenta con seis de las ocho zonas eco-geográficas reconocidas para el Perú por Pulgar Vidal (1989, 1998), en las cuales se identifica a la provincia de Contumazá en la región Quechua alta (Sánchez & Sánchez, 2012), tal como se puede apreciar en la Tabla 6.

La región natural denominada Quechua Alta, que se ubica de entre los 2,392 y los 2,636 m.s.n.m. es la más habitada por su clima fresco, adecuado tanto para la vida humana, el ganado y

cultivo de vegetales. La provincia se localiza entre el territorio de Yunga en su límite superior y el límite inferior de la Jalca. Además, posee una vegetación adecuada para la agricultura que la convierte en el área donde se encuentra la mayoría de las capitales de la provincia (Sánchez & Sánchez, 2012, p. 59).

Tabla 6

*Regiones Naturales de las Provincias de Cajamarca*

Nombre	Altitud (m.s.n.m.)	Zona ecológica
Cajabamba	2.674	Quechua baja
San Marcos	2.259	Yunga fluvial
<b>Contumazá</b>	<b>2.700</b>	<b>Quechua alta</b>
Cajamarca	2.636	Quechua alta
Celendín	2.620	Quechua
San Pablo	2.392	Quechua baja
San Miguel	2.628	Quechua
Bambamarca	2.591	Quechua
Chota	2.401	Quechua baja
Santa Cruz	2.037	Yunga marítima
Cutervo	2.659	Quechua alta
Jaén	748	Yunga fluvial
San Ignacio	1.276	Yunga fluvial

*Nota.* Tomado de “Diversidad Biológica en Cajamarca: Visión étnico-cultural y potencialidades. Proyecto Determinación del Potencial de la Biodiversidad de Cajamarca. Gobierno Regional de Cajamarca” por Sánchez, I., y Sánchez, A., 2012. Recuperado de <http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/publicaciones/La%20Diversidad%20Biologica%20en%20Cajamarca.pdf>

Como se puede ver en la Tabla 6, las regiones yunga, quechua y jalca son las predominantes en la región de Cajamarca. En cuanto a la agricultura, las zonas yunga y quechua son las más productivas. En forma similar, Sánchez y Sánchez (2012) referenciaron la identificación de once unidades eco-geográficas en el Perú, considerando la interrelación de características climáticas, edáficas, y la diversidad de flora y la fauna. En la región de Cajamarca se encuentran cuatro de estas zonas: páramo, bosque seco ecuatorial, selva alta y puna. En el caso de la provincia de Contumazá, la zona predominante es la unidad eco-geográfico bosque seco ecuatorial.

En la región de Cajamarca se identifican dos sistemas hidrográficos relevantes: el Sistema Hidrográfico del Pacífico y el formado por el río Marañón. El primero y su área de acopio hídrico lo conforman las cuencas del ramal externo de La Cordillera Occidental, que incluye las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pablo, San Miguel, Santa Cruz y la parte occidental de Chota. Esta región cuenta con alta estacionalidad de lluvias, y por ende, las cuencas son alimentadas por lluvias en el verano, lo que genera un cauce estacional en los ríos. Éstos, a su vez, atraviesan el bosque seco, donde las lluvias son escasas en épocas de verano, a excepción de las épocas del año en que se presenta el Fenómeno El Niño. El Cerro Chinchín (4,333 m.s.n.m.), que se ubica al sureste de la ciudad de Contumazá, es el pico de mayor altura en el ramal externo de la Cordillera Occidental, la cual pasa entre Cospán y la Asunción con dirección oeste para formar un gran centro hidrológico donde se forman los afluentes de los ríos Chicama y Jequetepeque (Sánchez & Sánchez, 2012).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece el indicador Índice de Desarrollo Humano (IDH), que tiene como objetivo determinar el nivel de desarrollo que tienen los países en el mundo, y toma en cuenta tres variables: (a) la esperanza de vida al nacer (promedio de edad de las personas que fallecen en un año), (b) educación (nivel de alfabetización adulta y nivel de estudios alcanzados), y (c) PIB per cápita a paridad de poder adquisitivo, que considera el PIB per cápita y evalúa el acceso a los recursos económicos necesarios para que las personas vivan dignamente (Pampillón, 2009). Los valores de IDH oscilan entre 0 y 1, siendo 0 el más bajo y 1 el más alto; según indica Pampillón (2009). La PNUD clasifica a los países en tres grandes grupos: un IDH mayor de 0.8 denota países con alto desarrollo humano, un IDH entre 0.80 y 0.50 denota países con un desarrollo humano medio, y un IDH menor de 0.50 denota países con desarrollo humano bajo. En la Tabla 7 se puede

observar el IDH para la región de Cajamarca y sus provincias, lo cual evidencia que la provincia de Contumazá obtuvo en esta medición el mejor valor dentro de la región con 0.5776 frente a un 0.54 para el departamento de Cajamarca.

Tabla 7

*Índice de Desarrollo Humano en Cajamarca a 2013*

Departamento/Provincia <sup>b</sup>	IDH <sup>a</sup>	Orden
Dep. Cajamarca	0.38	21
Cajamarca	0.45	55
Jaén	0.42	63
Contumazá	0.37	81
Santa Cruz	0.31	124
Chota	0.30	130
San Ignacio	0.30	131
Cutervo	0.28	142
San Miguel	0.28	146
Cajabamba	0.27	155
Hualgayoc	0.26	161
San Marcos	0.26	165
Celendín	0.25	167

*Nota.* Tomado de “Los nueve índices de desarrollo humano (IDH) en el Perú”, por Rocío Mónica Vera Herrera, 2014.

<sup>a</sup> Indicador resumen del desarrollo humano. Mide el progreso medio de un país o región, basado en tres aspectos: esperanza de vida al nacer, tasa de alfabetización de adultos y la tasa de escolaridad de la población de 5 a 18 años e ingreso familiar per cápita. <sup>b</sup> Ordenadas descendientemente según su valor de IDH.

Estos datos reflejan la difícil situación de la región de Cajamarca en relación con los altos niveles de pobreza, y los bajos niveles de educación, salud y acceso a servicios básicos (Banco Central de Reserva del Perú, 2007), motivo por el cual el gobierno regional se centra en proyectos de desarrollo social, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la salud, la educación y la nutrición. La pobreza en el Perú se encuentra concentrada en las regiones de sierra y selva; a pesar de que la pobreza en el país se redujo en la última década, la zona de mayor progreso es la urbana, mientras que las zonas rurales mantienen las cifras de pobreza, (del 2004 al 2006 ésta fue de un 69%, Banco Central de Reserva del Perú, 2007). Estos indicadores son aún más

preocupantes en la región de la sierra rural, en la cual se ubica el departamento de Cajamarca y en la cual habita el 70% de la población. Con relación a estas cifras, se considera a Cajamarca como un departamento mayoritariamente pobre de acuerdo con las cifras del Servicio Nacional de Inversión Pública (SNIP). Para el cierre de 2011, el 56% de la población vivía en situación de pobreza, que supera el promedio nacional que cerró en 34,8% ese mismo año. En la Tabla 8 se presentan los resultados de los indicadores sociales para el departamento de Cajamarca y sus provincias, así como los resultados promedio del país. La provincia de Contumazá se ubica en el tercer lugar de las provincias con mayor nivel de pobreza en la región. Para los demás indicadores como necesidades básicas, educación, salud y servicios básicos, la provincia de Contumazá presenta un comportamiento similar al de toda la región de Cajamarca, estando varios puntos por encima del promedio país, a excepción del indicador de porcentaje de población sin agua que es muy similar al promedio país (Perú 42,7%; Cajamarca 41,7%; Contumazá 42,8 %, SNIP, 2011).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares del 2006, la región de Cajamarca presentaba un PEA de 913,1 mil personas, de las cuales 889,4 mil estaban ocupadas, con lo cual se puede inferir que la pobreza en esta región no se relaciona con la falta de empleo, sino a que los ingresos no son suficientes debido a la baja rentabilidad de los trabajos realizados. La Figura 4 muestra la distribución de la PEA para el departamento de Cajamarca y la Figura 5 para la provincia de Contumazá en el 2007, por categoría de ocupación.

A partir del análisis de la información de las Figuras 4 y 5, se identifica que la distribución por categoría de ocupación para la provincia de Contumazá tiene un comportamiento idéntico al del departamento de Cajamarca, lo cual evidencia la mayor concentración de la PEA en las categorías de trabajador independiente, obrero, empleado y



trabajador no remunerado, donde se encuentra casi el 80% de la población. En relación con la tasa de desocupados para Contumazá (9%), la cifra es cinco puntos porcentuales mayor que la de la Región de Cajamarca (4%), lo cual refuerza la conclusión anterior sobre la pobreza de la provincia, según la cual ésta no se asocia directamente a la falta de empleo en la región.

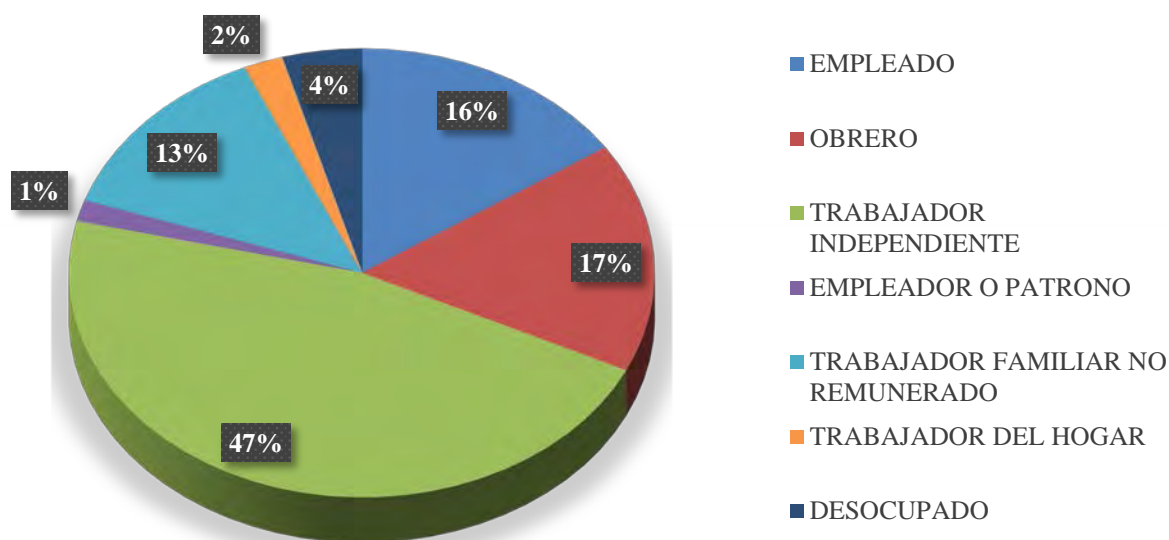
Tabla 8

*Indicadores Sociales de la Región de Cajamarca 2011*

Indicadores sociales Región	Desarrollo social		Educación		Salud		Servicios básicos		
	Pobreza	Pob. con más de dos NBI	Comp. lectura	Comp. matemática	Mort. infantil (por mil nacidos)	Desnutr. crónica infantil (%)	Pob. sin eléc. (%)	Pob. sin agua (%)	Pob. sin desagüe (%)
Perú	34.8	7.7	28.7	13.8	25.0	28.5	23.9	42.7	49.4
Cajamarca	56.0	10.7	-	-	21.8	39.8	59.6	41.7	76.9
Cajamarca	44.5	12.3	32.6	17.2	22.6	34.3	35.5	20.4	57.9
Cajabamba	69.2	21.0	16.2	12.4	16.9	47.7	64.4	28.0	83.9
Calendín	66.3	25.0	15.4	14.8	31.3	47.3	64.6	39.8	82.1
Chota	61.7	27.8	-	-	19.6	43.4	60.4	53.0	84.9
<b>Contumazá</b>	<b>61.8</b>	<b>15.5</b>	<b>24.9</b>	<b>20.7</b>	<b>22.1</b>	<b>40.0</b>	<b>59.1</b>	<b>42.8</b>	<b>74.7</b>
Cutervo	60.4	32.6	-	-	18.5	46.3	79.4	57.2	86.5
Hualgayoc	59.9	18.7	-	-	18.6	45.6	76.6	46.2	87.2
Jaén	48.1	19.6	-	-	20.5	42.3	49.1	51.6	65.5
San Ignacio	54.7	27.4	18.0	15.6	21.5	46.5	71.3	39.7	89.4
San Marcos	63.9	19.1	-	-	31.8	46.0	74.8	30.5	83.8
San Miguel	57.6	20.2	-	-	19.0	40.8	78.8	47.9	90.2
San Pablo	59.8	18.0	20.3	23.1	34.8	44.3	82.1	44.3	87.0
Santa Cruz	60.6	31.9	-	-	21.0	38.8	66.8	88.5	88.9

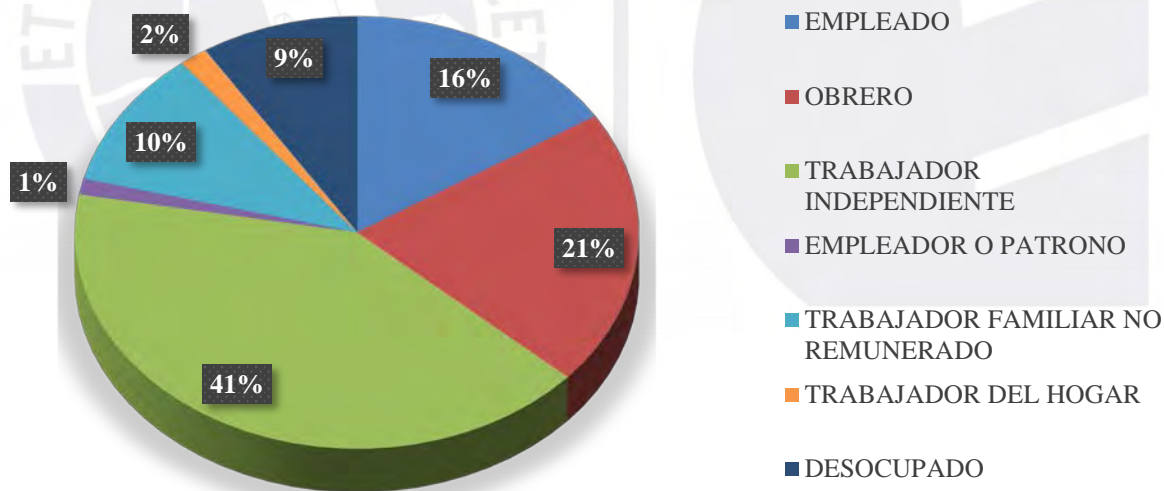
*Nota.* Tomado de "Análisis Territorial Cajamarca," por el Servicio Nacional de Inversión Pública (SNIP), 2011. Recuperado de [http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis\\_territorial.pdf](http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis_territorial.pdf)

A partir del análisis de la información de las Figuras 4 y 5, se identifica que la distribución por categoría de ocupación para la provincia de Contumazá tiene un comportamiento idéntico al del departamento de Cajamarca, lo cual evidencia la mayor concentración de la PEA en las categorías de trabajador independiente, obrero, empleado y trabajador no remunerado, donde se encuentra casi el 80% de la población. En relación con la tasa de desocupados para Contumazá (9%), la cifra es cinco puntos porcentuales mayor que la de la Región de Cajamarca (4%), lo cual refuerza la conclusión anterior sobre la pobreza de la provincia, según la cual ésta no se asocia directamente a la falta de empleo en la región.



*Figura 4.* Población Económicamente Activa por Categoría de Ocupación en el Departamento de Cajamarca.

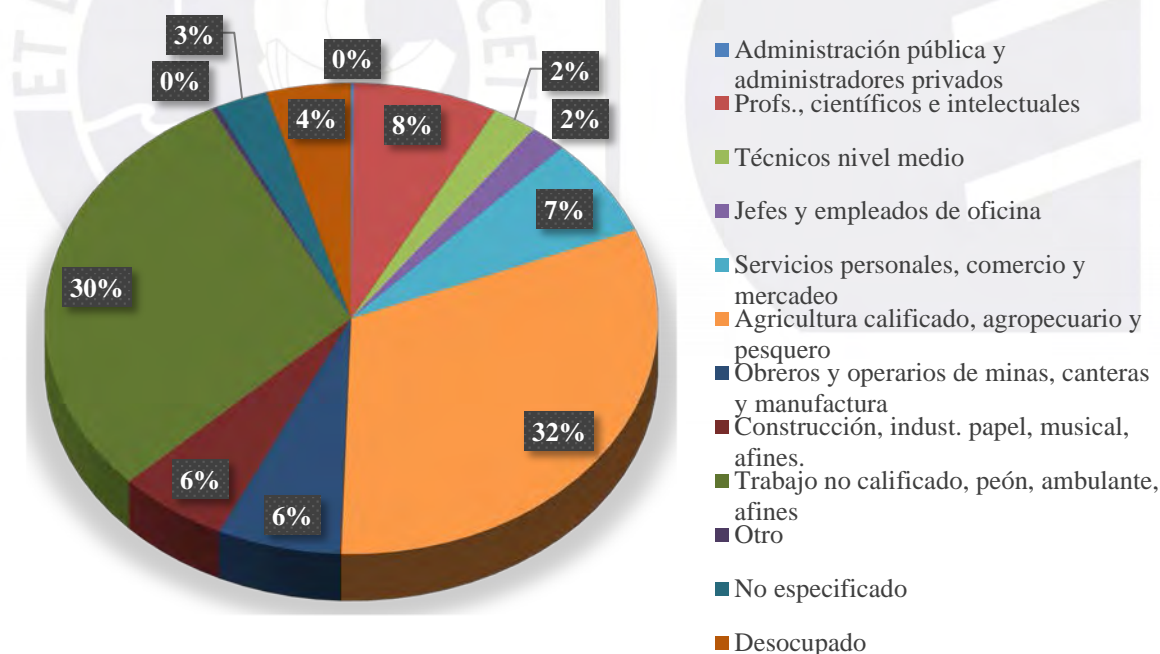
Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda/Actividad,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.



*Figura 5.* Población Económicamente Activa por Categoría de Ocupación en la Provincia de Contumazá.

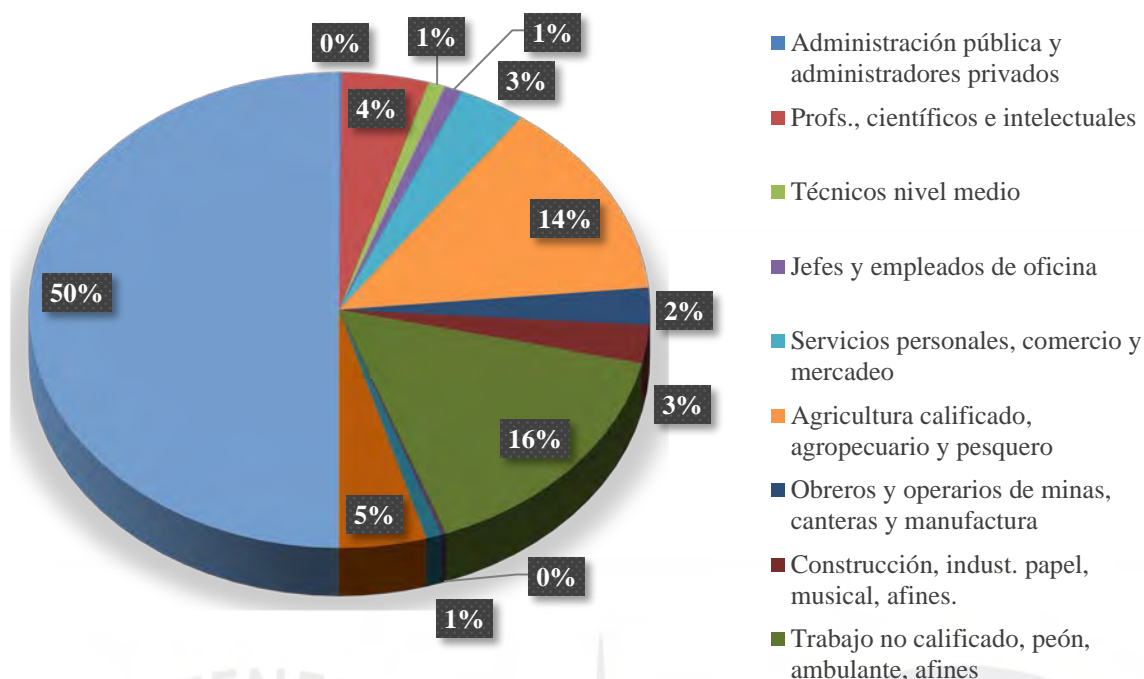
Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda/Actividad,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.

En relación con la distribución por ocupación principal que se presentan en la Figura 6 para el caso de la Región de Cajamarca y la Figura 7 para la Provincia Contumazá, se observa que aproximadamente el 60% de la población de la Región y de la Provincia se concentra en dos ocupaciones principales: trabajo calificado— agricultura, agropecuario y pesquero (Región Cajamarca: 32% y, Provincia Contumazá: 27%)— y trabajo no calificado, servicios de peón, vendedor ambulante y afines (Región Cajamarca: 29,6%, Provincia Contumazá: 31,7%). Acerca de la ocupación de los obreros y aperadores de minas, canteras, industria manufacturera y otros, los porcentajes son bastante bajos: 6.5 para la Región de Cajamarca y 5% para la Provincia de Contumazá. Se puede inferir entonces que la actividad minera no genera mucho trabajo directo para los habitantes de la región. Habría que indagarse más en las razones de la falta de ocupación directa de los habitantes de la región en la actividad minera, pero uno de los factores que puede suponerse es la falta de mano de obra calificada que requiere el sector.



*Figura 6.* Población Económicamente Activa por Ocupación Principal en el Departamento de Cajamarca.

Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda/Actividad,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.



*Figura 7.* Población Económicamente Activa por Ocupación Principal en la Provincia de Contumazá.

Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda/Actividad/Cuadro 31,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

En el ámbito de la educación, la Provincia de Contumazá presenta niveles bajos de escolaridad en relación al resto del país. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el porcentaje de población con educación secundaria completa en la provincia es del 37.90%, mientras que el promedio peruano es del 67.87%, y se ubica en el rango 129 de 195 provincias. Más aún, existe disparidad a lo interno de la Provincia, donde el Distrito de Guzmango presenta un 8.04% y el de Santa Cruz de Toledo, un 7.45% de la población con secundaria completa, y otros distritos tienen niveles más altos como Chilete y Yonán, con un 60.78% y 53.87%. Por otro lado, otra estadística que muestra el PNUD son los años de educación (en población de 25 y más), que en Perú son en promedio 9 años; en Contumazá el promedio es de 6.49 años, y se encuentra en el rango 113 de 195 provincias (PNUD, 2013).

La Tabla 9 muestra las estadísticas de educación de la Provincia de Contumazá y sus distritos, en relación con los promedios peruanos y los de las otras provincias de la Región de Cajamarca. El porcentaje de educación secundaria de Contumazá está por debajo del promedio regional de 54.78%, mientras que los años de educación sí son similares al promedio de Cajamarca. La Tabla 9 también presenta las diferencias que existen internamente en la Provincia de Contumazá en cuanto al ámbito educativo, tal como se menciona anteriormente.

Tabla 9

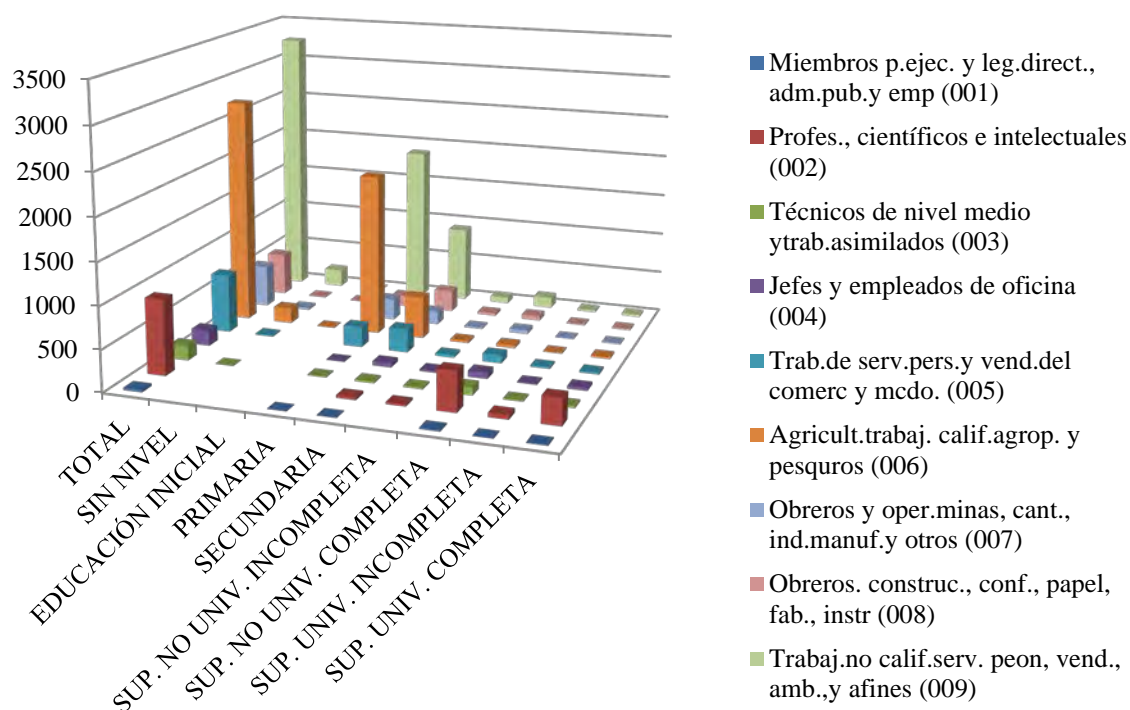
*Índices de Desarrollo Humano para el Departamento de Cajamarca*

DEPARTAMENTO /Provincia /Distrito	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	rank	IDH	rank	años	rank	%	rank	años	rank	N.S. mes	rank
PERÚ	30,135,875		0.50		74.3		67.87		9.00		696.9	
CAJAMARCA	1,513,892	4	0.37	20	73.8	11	54.78	18	6.40	21	421.3	21
Cajamarca	368,639	11	0.45	55	73.6	85	48.13	91	7.79	66	651.7	34
Cajabamba	80,086	77	0.27	155	77.3	29	23.56	181	4.79	183	290.4	135
Celendín	95,433	63	0.25	167	71.6	120	26.72	168	5.07	171	241.5	162
Chota	167,670	30	0.30	130	71.9	116	38.13	123	5.00	176	334.8	112
Contumazá	32,602	143	0.37	81	71.1	129	37.90	124	6.49	113	509.4	66
Contumazá	8,829	569	0.32	815	69.6	1398	31.73	1247	6.15	1045	407.1	645
Chilete	3,012	1141	0.49	283	72.6	1024	60.78	521	7.80	539	778.2	159
Cupisnique	1,552	1471	0.24	1349	69.0	1445	21.04	1538	5.70	1197	239.9	1207
Guzmango	3,149	1115	0.17	1715	73.7	859	8.04	1791	4.18	1699	179.0	1483
San Benito	3,830	1014	0.26	1181	70.5	1312	13.03	1731	5.74	1180	362.1	770
Santa Cruz De Toledo	1,121	1598	0.15	1787	72.5	1052	7.35	1797	4.38	1658	135.8	1684
Tantarica	3,044	1134	0.31	883	69.3	1419	39.74	1027	6.20	1021	332.4	881
Yonán	8,065	616	0.50	238	72.5	1041	53.87	670	7.89	523	890.5	94
Cutervo	143,667	39	0.28	142	76.0	45	32.26	147	4.99	177	278.2	142
Hualgayoc	100,009	62	0.26	161	76.7	41	24.41	177	4.43	190	284.6	139
Jaén	198,354	25	0.42	63	74.8	64	47.54	93	6.94	102	580.2	53
San Ignacio	145,478	38	0.29	131	75.3	58	33.37	144	5.46	152	300.4	129
San Marcos	54,622	115	0.25	165	69.9	148	26.39	172	4.89	179	267.0	150
San Miguel	57,492	108	0.28	146	74.5	72	31.90	150	5.21	164	272.1	144
San Pablo	23,885	166	0.25	166	66.6	173	23.95	179	5.08	169	285.2	138
Santa Cruz	45,955	131	0.31	124	71.0	133	44.46	102	5.78	139	310.3	127

Nota. Tomado de "Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible," por el PNUD, 2013.

Las cifras mostradas anteriormente tienen una incidencia en el nivel de alfabetización, que de acuerdo con los datos del INEI, para la Provincia de Contumazá, alcanza niveles del 84.53%, y es dispar entre hombres y mujeres, con 87.77% y 81.12%, respectivamente. También

existen claras diferencias entre la población urbana y la rural, las cuales tienen niveles de alfabetización de 90.01% y 80.04%, respectivamente (INEI, 2007). En la Figura 8 se muestra la distribución del nivel de educación con respecto a la actividad económica, donde es clara la concentración de la educación superior en los profesionales, científicos e intelectuales, y a su vez, la concentración de quienes solo lograron la escuela primaria en actividades de agricultura, pesca y trabajo no calificado. Esta figura también muestra una radiografía de la actividad económica de la región, donde es claro el predominio de la actividad agropecuaria de las ocupaciones 009 y 006 de la figura.



*Figura 8.* Distribución del Nivel Educativo por Actividad Económica.

Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.

Estos niveles de escolaridad pueden ser debidos a la falta de oferta escolar en las áreas rurales, o a la falta de motivación para completar los estudios escolares debido a que los jóvenes deben dedicarse desde temprana edad a trabajar en el campo y/o porque no consideran que

existen oportunidades de empleo que justifiquen mayor educación. De hecho, el Plan Educativo Regional de Cajamarca reconoce que la oferta educativa rural tiene tan solo una penetración del 63.5% (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI, 2007).

Esta carencia en la oferta educativa se refleja en los Índices de Progreso Social del Perú: en el Índice de Fundamentos del Bienestar, con un 55.91 (medio bajo) que mide acceso a educación de calidad; en el Índice de Oportunidades, con un 49.00 (bajo) que mide acceso a la educación superior, y en el Índice de Conocimientos Básicos con un 60.17 (medio bajo) que denota tasa de alfabetismo y tasas de asistencia a primaria y secundaria. Finalmente, en el Índice de Acceso a Información y Telecomunicaciones, Cajamarca obtiene una calificación de 30.35 (muy bajo), lo que representa un reto para el sector educación, pues limita la posibilidad de enseñanza a distancia (Centrum Graduate Business School, 2016).

En resumen, existe una brecha importante entre la situación educativa actual en la Provincia de Contumazá y la situación ideal de acuerdo a los objetivos del Desarrollo del Milenio, suscrito por Perú junto con otras 190 naciones en el marco de las Naciones Unidas en setiembre del 2000, según los cuales para el año 2015 se habría de lograr la educación primaria universal y erradicar el analfabetismo. Dentro de los objetivos más destacados del Plan Educativo Regional de Cajamarca, vale la pena mencionar: (a) asignar el 25% de los derechos de regalías y canon minero a la educación regional, (b) exigir que el Estado alcance el objetivo propuesto del 6% del PIB al sector educación, y (c) fortalecer el sector universitario y técnico mediante Institutos Superiores Tecnológicos (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI, 2007).

En lo referente al sector de salud, la Provincia de Contumazá ostenta una esperanza de vida al nacer de 71.17 años y está en el rango 129 de 195 provincias, en comparación con 74.31 años para el país y 73.83 años para la Región de Cajamarca (Ver Tabla 9), por lo que se considera que existe un rezago en cuanto a los servicios de salud. De acuerdo con las estadísticas del INEI, en el ámbito provincial, la afiliación a algún seguro de salud es del 45.70% (INEI, 2007). La Tabla 10 muestra con mayor detalle la afiliación de seguro médico, tanto para las áreas urbanas y rurales como la distribución por género, y es notable y de esperar la diferencia entre la cobertura médica en el ámbito rural en comparación con la urbana. También es interesante destacar que la cobertura de salud tiende a ser mayor para las mujeres que para los hombres.

Tabla 10

*Porcentaje de Afiliación a Seguro Médico en la Provincia de Contumazá*

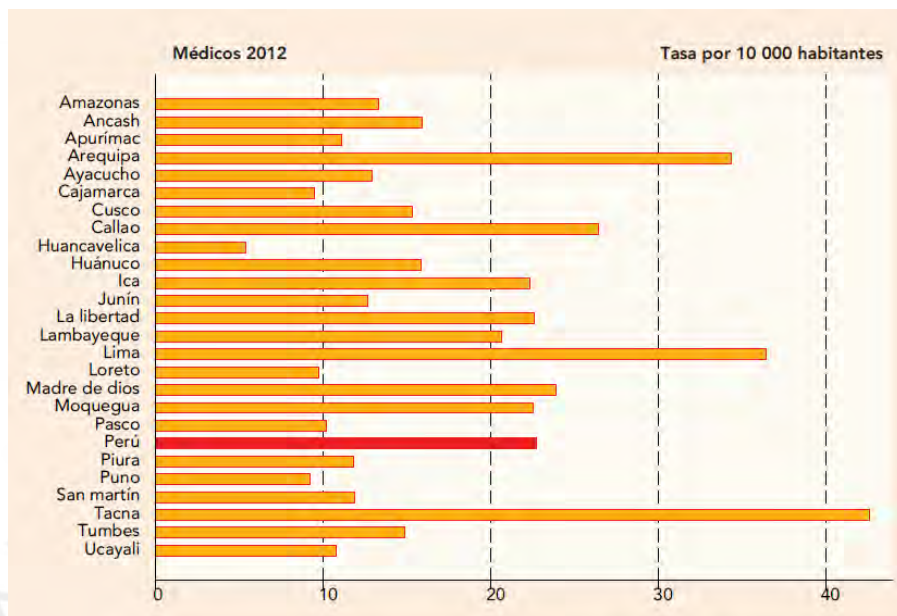
Area Urbana y Género	Afiliados	No Afiliados
Provincia Contumazá	45.70%	54.30%
Hombres	43.42%	56.58%
Mujeres	48.08%	51.92%
Zona Urbana	49.50%	50.50%
Hombres	48.44%	51.56%
Mujeres	50.55%	49.45%
Zona Rural	42.91%	57.09%
Hombres	39.86%	60.14%
Mujeres	46.19%	53.81%

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda.” por el INEI, 2007 Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.

En cuanto a la mortalidad infantil, no se encontraron datos específicos para Contumazá, pero los datos departamentales de Cajamarca indican una mortalidad infantil de 18 por mil nacidos, que es similar al promedio del Perú de 18.6 %. Por otro lado, la tasa de médicos en Cajamarca es de menos de 10 por cada 10,000 habitantes, contra un promedio nacional de 23; y



el número de hospitales es de 0.12 por cada 10,000 habitantes contra un promedio nacional de 0.20 (PNUD, 2013). Las Figuras 9 y 10 permiten apreciar la disparidad de cobertura médica y hospitalaria entre los diferentes departamentos del país.



*Figura 9.* Médicos por cada 10 mil habitantes por Departamento en el Perú. Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el PNUD, 2013.

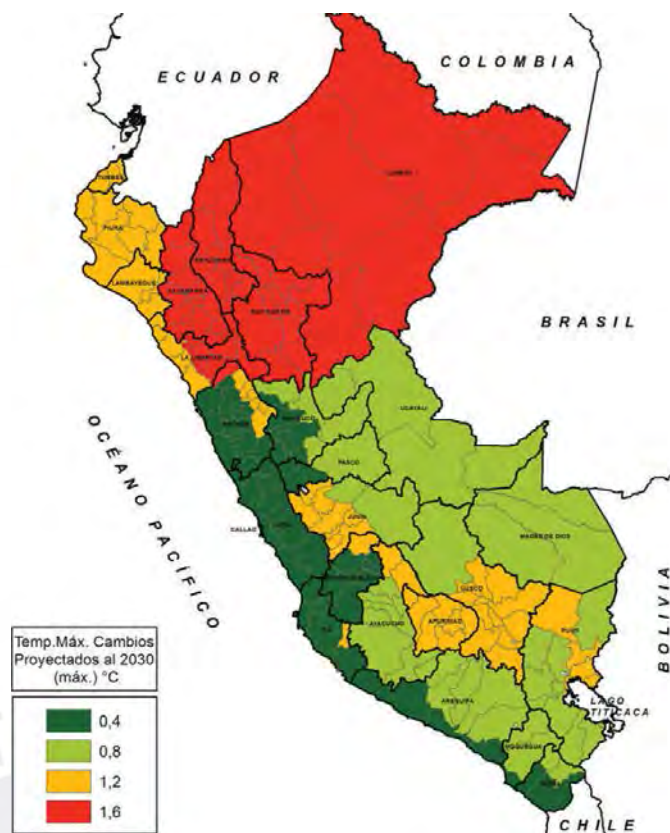


*Figura 10.* Hospitales por cada 10 mil habitantes por Departamento en el Perú. Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el PNUD, 2013.

Otras referencias coinciden en la carencia de asistencia médica básica; por ejemplo, el Índice de Progreso Social publicado por Centrum Católica indica para Cajamarca un Índice de Nutrición y Asistencia Médica Básica de 57.05 dentro del rango Medio Bajo, pero solo a 2.05 puntos porcentuales del rango Bajo. Relacionado también con la salud, el informe puntúa a Cajamarca con un 14.55 que corresponde a un Índice de Agua y Saneamiento Básico muy bajo. Sin embargo, se reporta un Índice de Salud y Bienestar alto con 80.90, debido, según el informe, a la poca incidencia de obesidad, enfermedades crónicas y al fumado, que son más característicos de regiones con mayor poder adquisitivo (Centrum Graduate Business School, 2016).

Con este panorama actual, hay que considerar además los escenarios venideros de acuerdo con el riesgo del cambio climático. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano del Perú 2013, el cambio climático ya es una realidad y para la zona de la Sierra Norte, que incluye a la Provincia de Contumazá, se esperan incrementos promedio de temperatura del orden de 1.6 °C para el 2030 (Ver Figura 11), lo que supone efectos directos como olas de calor, heladas, inundaciones, deshielos, sequías; y efectos indirectos como escasez y contaminación del agua, carencia de alimentos e incremento de población de roedores e insectos. Según el Informe del PNUD, el Departamento de Cajamarca experimentó un incremento en cuanto a las enfermedades respiratorias agudas y aumento/aparición de enfermedades metaxénicas propagadas por vectores, asociados a eventos climáticos (PNUD, 2013).

Por lo tanto, un incremento en el gasto asociado a la salud, que se deriva del cambio climático y sus consecuencias, deberá incorporar un involucramiento activo e informado de la población en la coordinación y ejecución de acciones preventivas, así como un fortalecimiento de la infraestructura y recursos humanos del sector de atención a la salud por parte del Gobierno Central y/o el regional, para lo cual es fundamental poder dotar del recurso económico suficiente.



*Figura 11.* Incremento Esperado de la Temperatura Promedio para el Año 2030 Debido al Cambio Climático.

Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el PNUD, 2013.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo de Cajamarca, en el Perú se destina muy poco presupuesto a la innovación y a la investigación, tan solo 0.16% del PIB, mientras que Brasil destina un 1.2%. En cifras absolutas, Perú destinó en el 2004 solo \$240 millones, mientras que Chile invirtió cinco veces más; México, 20 veces más, y Brasil, 56 veces. Estas deficiencias se compensan mediante programas de cooperación de organismos multilaterales como por ejemplo el préstamo de \$25 millones por parte del BID en el 2007, con el que se creó el Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnológica e Investigación de Cajamarca, con la intención de descentralizar los esfuerzos de investigación y de adaptarlos a las necesidades de la región (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010). Sin embargo, el Plan Regional de Cajamarca concluye que en la actualidad (2010), son inexistentes los centros de investigación e innovación en las

instituciones, ya sean de educación superior u otro nivel, y donde las investigaciones a nivel institucional no cumplen con las demandas de la sociedad (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, p. 56).

Esta falta de innovación se refleja en el Pilar Empresas del Índice de Competitividad Regional del Perú, según el cual el Departamento de Cajamarca se ubica en el 4° último lugar del 4° quintil (de 50% a 25%), con un índice de 23, solo por encima de Ayacucho, Amazonas y Huancavelica (Centrum Graduate Business School, 2014). De acuerdo con el informe, en estas regiones se observan índices elevados de actos delictivos, donde todo tipo de conflictos sociales impactan de manera negativa la percepción de los empresarios hacia la competitividad regional (Centrum Graduate Business School, 2014, p. 8).

En cuanto al sector turístico, los principales atractivos en la Provincia son los siguientes Díaz (2013):

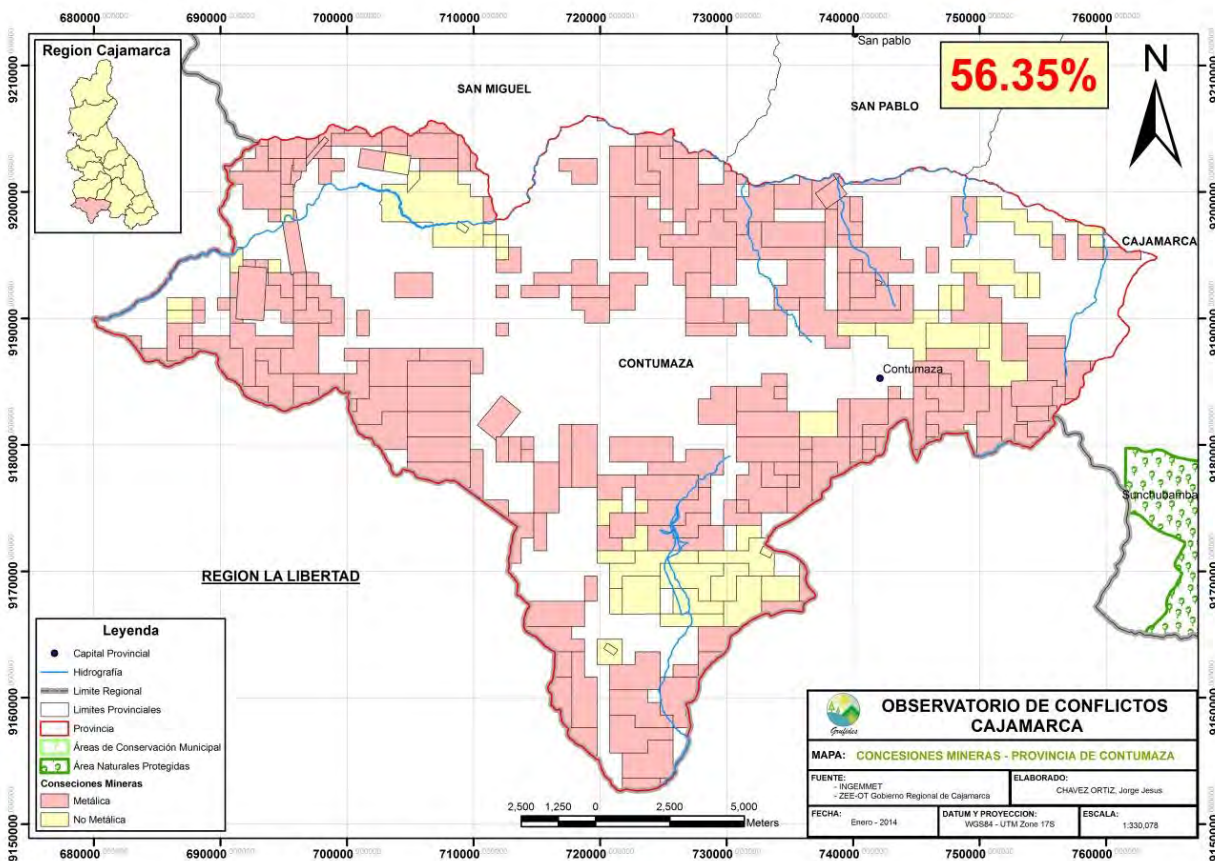
- i) La Ciudad de Contumazá con su Plaza de Armas, el mirador turístico La Ermita en la Colina Santa Cruz, las aguas medicinales de El Quique, y las torres del campanario y los balcones tradicionales en el centro de la ciudad,
- ii) Las Ruinas de Tantarica con su mirador desde donde se ve el sitio arqueológico Kuntur Wasi,
- iii) El sitio arqueológico Kuntur Wasi,
- iv) La Planicie de Cascabamba, que es una zona ganadera con un hermoso paisaje,
- v) El Pozo Kuan, a 4,300 m.s.n.m en el Valle de Jequetepeque,
- vi) El Parque Las Botijas, reserva natural y zona de cría de truchas,

- vii) La Pampa de la Cocha y los restos arqueológicos de Tauripampa y el Pozo de la Cocha,
- viii) El Cerro Polcot y Hoyada Verde con sus cuevas con pinturas rupestres,
- ix) El Parque Nacional San Mateo, con su bosque sagrado a 10km de Contumazá,
- x) Las Pircas, con sus huacas de más de 100 años de antigüedad,
- xi) Cerros El Perol, El Chuño y Espíritu Santo, con sus geroglifos.
- xii) Embalse de la represa Gallito Ciego en Tembladera.

Otro de los atractivos de Contumazá son sus expresiones culturales. Entre sus expresiones culturales más relevantes, según un artículo de Costumbres (2016), vale la pena citar:

- i) La Celebración de Semana Santa, por su fervor católico y sus coloridas procesiones.
- ii) El Festival del Carnaval, en los meses de Febrero o Marzo.
- iii) La Festividad de San Mateo, patrono de la ciudad, con una semana de duración y con su apogeo el 21 de Setiembre.
- iv) La elaboración de tejidos en los portales de las casas.

Finalmente, en cuanto al sector minero, en Cajamarca existen 2,630 concesiones mineras. El distrito de San pablo lidera la lista con 90.42% de su área concesionada, Hualgayoc con el 77.35% y San Miguel con 74.41%. La Provincia de Contumazá tiene un 56.35% de su área concesionada (ver Figura 12), equivalente a 116,362.28 Ha y ocupa el quinto puesto de la Región de Cajamarca (ver Tablas 11 y 12).



*Figura 12.* Mapa de Distribución de Concesiones Mineras en Contumazá. Tomado de “Área y porcentaje sin superposición de concesión minera en la provincia de Contumazá,” por Grufides, 2014. Recuperado de [http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca\\_0.pdf](http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca_0.pdf)

Se evidencia a partir de las Tablas 11 y 12 que Contumazá ocupa el quinto puesto de las provincias de la Región de Cajamarca en área concesionada, mientras según la Tabla 13 que indica la cantidad de concesiones por provincia, Contumazá posee apenas el 7.22% de las concesiones otorgadas (190 unidades) con respecto al total de 2,630 concesiones para la Región de Cajamarca.

En las Tablas 14, 15 y 16 se detallan la situación de las concesiones mineras de los distritos de la Provincia de Contumazá.

Tabla 11

*Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia (Sin Superposición)*

Provincia	Extensión (km <sup>2</sup> )	Área Concesionada (km <sup>2</sup> )	Área Concesionada (ha)	% Concesionado
Cajabamba	1,787.33	754.13	75,412.86	42.19
Cajamarca	2,972.82	1,655.53	165,552.81	55.69
Celendín	2,658.52	985.41	98,540.87	37.07
Chota	3,760.43	1,095.42	109,541.93	29.13
Contumazá	2,065.06	1,163.62	116,362.28	56.35
Cutervo	3,034.94	738.62	73,861.78	24.34
Hualgayoc	785.46	607.54	60,753.60	77.35
Jaén	5,038.74	826.01	82,600.71	16.39
San Ignacio	4,911.64	665.00	66,500.30	13.54
San Marcos	1,356.16	524.60	52,460.16	38.68
San Miguel	2,532.54	1,892.16	189,215.79	74.71
San Pablo	665.50	601.76	60,175.67	90.42
Santa Cruz	1,383.50	804.37	80,436.97	58.14
<b>TOTAL</b>	<b>32,952.64</b>	<b>12,314.16</b>	<b>1,231,415.74</b>	<b>37.37</b>

*Nota.* Tomado de “Área y porcentaje de Concesiones por provincia (Sin superposición de concesión),” por Grufides, 2014.  
Recuperado de <http://bit.ly/2wpyjop>

Tabla 12

*Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia (Con Superposición)*

Provincia	Extensión (km <sup>2</sup> )	Área con Superposición (km <sup>2</sup> )	Área con Superposición (ha)	% Concesionado
Cajabamba	1,787.33	788.19	78,818.44	44.10
Cajamarca	2,972.82	1,973.96	197,395.99	66.4
Celendín	2,658.52	1,103.20	110,320.44	41.5
Chota	3,760.43	1,131.87	113,187.12	30.10
Contumazá	2,065.06	1,229.33	122,933.21	59.53
Cutervo	3,034.94	743.91	74,391.46	24.51
Hualgayoc	785.46	733.95	73,395.39	93.44
Jaén	5,038.74	843.01	84,301.17	16.73
San Ignacio	4,911.64	688.99	68,898.85	14.03
San Marcos	1,356.16	527.96	52,795.77	38.93
San Miguel	2,532.54	2,082.73	208,273.67	82.24
San Pablo	665.50	664.56	66,455.61	99.86
Santa Cruz	1,383.50	888.33	88,833.22	64.21
<b>TOTAL</b>	<b>32,952.64</b>	<b>13,400.01</b>	<b>134,001.34</b>	<b>40.66</b>

*Nota.* Tomado de “Área y porcentaje de Concesiones por provincia (Con superposición de concesión),” por Grufides, 2014.  
Recuperado de <http://bit.ly/2wpyjop>

Tabla 13

*Número de Concesiones por Provincia en la Región de Cajamarca*

Provincia	Extensión (km <sup>2</sup> )	N.º de Concesiones
Cajabamba	1,787.33	90
Cajamarca	2,972.82	330
Celendín	2,658.52	180
Chota	3,760.43	125
Contumazá	2,065.06	190
Cutervo	3,034.94	74
Hualgayoc	785.46	439
Jaén	5,038.74	104
San Ignacio	4,911.64	84
San Marcos	1,356.16	58
San Miguel	2,532.54	242
San Pablo	665.50	74
Interprovincial	0	567
<b>TOTAL</b>	<b>32,952.64</b>	<b>2,630</b>

*Nota.* Tomado de “Número de Concesiones por Provincia,” por Grufides, 2014. Recuperado de <http://bit.ly/2wpyjop>

Tabla 14

*Área y Porcentaje de Concesión de la Provincia de Contumazá*

Área Provincia (km <sup>2</sup> )	Área concesionada (ha)	% Concesionado
2,065.06	116,362.28	56.35

*Nota.* Tomado de “Área y porcentaje de Concesión de la Provincia de Contumazá,” por Grufides, 2014.

Recuperado de

[http://www.grufides.org/sites/default/files/documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca\\_0.pdf](http://www.grufides.org/sites/default/files/documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca_0.pdf)

Tabla 15

*Área y Porcentaje sin Superposición de Concesión Minera de la Provincia de Contumazá*

Distrito	Extensión (km <sup>2</sup> )	Área Concesionada (ha)	% Concesionado
San Benito	486.25	31,156.95	70.25
Tantarica	146.71	9,204.54	62.74
Contumazá	350.91	21,558.68	61.44
Chilete	131.40	7,011.47	53.36
Santa Cruz de Toledo	65.64	3,494.60	53.24
Yonán	546.02	27,041.50	49.53
Cupisnique	288.47	12,301.02	42.64
Guzmango	49.68	1,593.51	32.08

*Nota.* Tomado de “Área y porcentaje sin superposición de concesión minera en la provincia de Contumazá,” por Grufides, 2014.

Recuperado de

[http://www.grufides.org/sites/default/files/documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca\\_0.pdf](http://www.grufides.org/sites/default/files/documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca_0.pdf)



Tabla 16

*Área y Porcentaje con Superposición de Concesión Minera de la Provincia de Contumazá*

Distrito	Extensión (km <sup>2</sup> )	Área Concesionada (HA)	% Concesionado
San Benito	486.25	35,650.68	73.32
Tantarica	146.71	9,204.54	62.74
Contumazá	350.91	24,163.69	68.86
Chilete	131.40	7,272.46	55.35
Santa Cruz de Toledo	65.64	3,494.60	53.24
Yonán	546.02	29,245.64	53.56
Cupisnique	288.47	12,308.09	42.67
Guzmango	49.68	1,593.51	32.08

*Nota.* Tomado de “Área y porcentaje con superposición de concesión minera en la Provincia de Contumazá,” por Grufides, 2014. Recuperado de

[http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca\\_0.pdf](http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca_0.pdf)

## 1.2 Conclusiones

Contumazá es un eje de desarrollo de Cajamarca y gracias a su conexión con la vía principal, que viene de la Costa y se dirige hacia la capital de la Región de Cajamarca, recibe y brinda productos agrícolas a las regiones aledañas. Se concluye que no se puede depender del sector minero, que en los últimos años ha tenido serios problemas por situaciones políticas y económicas, y cuya producción está deprimida por la baja de precios de los metales en el mercado internacional. Por ello, es importante desarrollar otros sectores como el turismo, la ganadería y agricultura, para incrementar el PBI de la región. Teniendo en cuenta la situación actual de la provincia, se hace necesario desarrollar un plan estratégico.

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

### 2.1 Antecedentes

La Provincia de Contumazá posee poco desarrollo educativo, la infraestructura vial no favorece la comunicación interna y externa, la concentración de servicios en la capital y el desarrollo minero decreciente y conflictivo de las últimas décadas, además de una mala distribución de recursos y bajo desarrollo de su población local impiden que la provincia se desarrolle adecuadamente.

Existe un potencial enorme en la región, especialmente en la provincia de Contumazá. Incrementando la asesoría a la mediana empresa y el apoyo técnico al agro, y mejorando la infraestructura pública, especialmente las vías de acceso para extraer los productos de la zona, la provincia podría lograr una notable mejoría en desarrollo social y en competitividad.

Para sobreponerse a la situación actual se requiere de un equipo de trabajo conjunto que pueda ejecutar un plan estratégico para: (a) incrementar los niveles de educación y el desarrollo de microempresas, (b) mejorar las vías de comunicación que ayuden al desarrollo del turismo y comercio, y (c) crear oportunidades de crecimiento para favorecer los sectores agrícolas, ganaderos y artesanales, mediante el apoyo técnico, la capacitación y la conversión a actividades más tecnificadas, productivas y lucrativas.

### 2.2 Visión

En la actualidad, la visión de la provincia de Contumazá es: “ser una provincia próspera, cuyos pobladores del área urbana y rural alcancen una mejor Calidad de Vida, la cual se sustente en el aprovechamiento e innovación de sus potencialidades productivas, el fortalecimiento de las capacidades humanas, socioculturales y turísticas, el respeto irrestricto de los derechos

ciudadanos y de la diversidad con base en la acción concertada y participativa de todos los actores sociales” (Municipalidad Provincial de Contumazá, 2015).

Con estos antecedentes, se plantea en este Plan Estratégico la siguiente visión: La Provincia de Contumazá será en el año 2027 una de las tres provincias más competitivas de la Región de Cajamarca, en cuanto a producción agrícola, educación, minería y desarrollo sostenible, fomentando un clima favorable para los negocios turísticos y agroindustriales y promoviendo así una mejor calidad de vida para sus pobladores, respetando el medio ambiente y las comunidades aledañas.

### **2.3 Misión**

Actualmente, la misión de la Provincia de Contumazá es la de “liderar, promover y participar en la ejecución del proceso de desarrollo local, conjuntamente con los actores institucionales (públicos y privados) y de las organizaciones sociales y productivas de la localidad, de tal manera que se alcance la visión y los objetivos estratégicos planteados” (Municipalidad Provincial de Contumazá, 2015).

La misión que se propone en el presente Plan Estratégico es la siguiente: Desarrollar de manera competitiva, sostenible y socialmente responsable las actividades socioeconómicas de la Provincia de Contumazá, con un enfoque en el desarrollo de la educación y de la infraestructura como pilares básicos, y apoyando el crecimiento del sector agrícola, minero y turístico como motores de la economía y del bienestar social de la provincia, buscando la mejora constante de la calidad de vida de sus habitantes respetando sus costumbres y desarrollando sus capacidades.

## 2.4 Valores

Los valores del Plan Estratégico de Contumazá se basan en lo siguiente: (a) seguridad, (b) responsabilidad, (c) honestidad, (d) respeto a las costumbres, (e) innovación, (f) responsabilidad social, y (g) cuidado ambiental.

## 2.5 Código de Ética

La provincia de Contumazá se rige bajo los siguientes valores éticos: (a) respetar las leyes, (b) respetar los derechos humanos, (c) usar apropiada y transparentemente la información, (d) rechazar la corrupción en todos los niveles, y (e) respetar las costumbres y tradiciones locales.

## 2.6 Conclusiones

La mejora de la competitividad de la Provincia de Contumazá es imperativa, por lo cual la visión, misión y valores están enfocados en la preservación de las costumbres e identidad, *folklore*, gastronomía, historia, biodiversidad, actividades agropecuarias, artesanales y mineras que hagan de la provincia una de las más prósperas del departamento de Cajamarca.

Se concluye que para lograr que Contumazá sea una de las tres provincias más competitivas de Cajamarca en el 2027, la implementación del Plan Estratégico que se plantea en la presente tesis debe generar un alineamiento entre los valores de la población y las actividades que se deben desarrollar, para incrementar la probabilidad de su éxito.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Esta evaluación permitirá la formulación de estrategias considerando los factores externos plasmados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y el perfil de las provincias competitivas mediante una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

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

Es imposible hacer un análisis estratégico de una región sin tomar en consideración los intereses nacionales. D'Alessio (2015) destacó como importante, para el proceso estratégico, un alineamiento común de las naciones, el cual se basa en las buenas relaciones, que permitan un ajuste en el proceso estratégico, y consideren los intereses en común, para que las entidades públicas y privadas se identifiquen y trabajen en ello.

Se pueden considerar intereses aquellos que influenciarán en el destino del país, siendo críticos los de supervivencia y los vitales, y de menor importancia los periféricos o de intensidad moderada. En el Perú, luego de haber cedido territorio a sus vecinos Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, quedó una pequeña área en conflicto con el vecino país de Chile. Este conflicto, al resolverse mediante una decisión de la Corte Internacional de La Haya, ocasionó una tensión adicional sobre la interpretación limítrofe marítima, la cual genera aún enfrentamientos entre ambos países. Por ello, se considera en el tema de la soberanía, que Perú debe considerar a Chile como una amenaza al existir aún un desacuerdo con respecto al límite marítimo.

Como amenaza común en varios países latinoamericanos y de la cual el Perú no está aún librado, sigue en vigencia la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Este flagelo podría ser erradicado si el país tomara la decisión política de erradicarlo, tal como hizo Colombia al lograr acuerdos de Paz con grupos terroristas que, finalmente beneficiaron la estabilidad del País; esto

ayudaría a resolver otros problemas económicos y sociales, ya que la inseguridad y corrupción asociada al narcotráfico baja la competitividad del país, y la inversión extranjera elige otros países con menor riesgo.

Finalmente, y como objetivo y función primordial del Estado, después de satisfacer los intereses de supervivencia, se debe avanzar con el desarrollo del país y las provincias, entendiéndose como tal el acceso a los derechos más fundamentales, como salud, educación, servicios públicos, y el trabajo con remuneración justa, para que la población alcance estándares de vida cada día mejores y se reduzca la pobreza. En este aspecto, los principales competidores del Perú en Latinoamérica comparten este interés nacional, que es mejorar su desarrollo humano, por lo que se incluyen a Chile, Ecuador, Colombia y a Brasil como países con intereses de desarrollo e inclusión social.

Finalmente, y como contribuyente del desarrollo del país y sus provincias, las fuentes energéticas también generan desarrollo. Promover la energía renovable sobre la no renovable se plantea como un reto, para ser respetuoso de la ecología y el medioambiente en un mundo globalizado y verde. El Perú promueve este tipo de desarrollo mediante el uso y explotación de gas, la energía eólica, la energía hidráulica, la solar y la biomásica. Los socios estratégicos son países como Japón, EE.UU. y la Unión Europea, que tienen una visión progresista, siendo también de importancia los países vecinos como Brasil, Chile y Colombia, de los que el principal competidor es Chile, en los sectores minero y comercial (Chang, 2010, pp.153-156). En la Tabla 17 se observa la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), en la cual se destacan los intereses nacionales más relevantes.

Una oportunidad que generará interacción comercial con el Atlántico y mejoraría la competitividad en la zona es la construcción de la Carretera Interoceánica y el Aeropuerto

Internacional de Chinchero en Cusco, cuyo propósito será fomentar el turismo internacional al principal polo turístico del Perú, Cusco, que tiene gran atractivo como lo son el Parque Arqueológico de Macchu Pichu. El corredor interoceánico es conveniente para Brasil y Perú, pues brinda a ambos países el acceso a nuevos mercados (Indacochea, 2005, p. 47). El Aeropuerto de Chinchero servirá como descentralizador de aquellos quienes únicamente visitan el Perú por la maravilla incaica sin necesidad de hacer escala en Lima; adicionalmente, permitirá incrementar el desarrollo de la Región del Cusco, con ingresos previstos en 60 mil millones de dólares en 40 años de concesión (“Información y noticias sobre el aeropuerto internacional de Chinchero Urubamba en Cusco Perú,” 2016).

Tabla 17

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para la Provincia de Contumazá*

Ítem	Intereses nacionales	Supervivencia (Crítica)	Vital (Peligrosa)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Soberanía		Chile (-)		
2	Lucha contra el narcotráfico	Bolivia (+) Colombia (+)			
3	Lucha contra el terrorismo		Colombia (+)		
4	Desarrollo del país y sus provincias		Brasil (+) Chile (+) Colombia (+) Ecuador (+)		
5	Desarrollo país de energía renovable provincias		Japón (+) Estados Unidos (+) Europa (+)	Brasil (+) Chile (+) Colombia (+)	

*Nota.* (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado,” por D’Alessio, F., 2014.

### 3.1.2 Potencial nacional.

**Demográfico.** Según el último censo del año 2007, el INEI estima que la población peruana asciende a 27,412,157 habitantes, siendo un 24.1% población rural. Los poblados rurales abarcan un 95% de los 98 mil centros poblados del Perú, y si hablamos de su dispersión, 73 mil

están formados con menos de 100 hogares cercanos. Esta condición constituye una debilidad nacional; no obstante, si la comparamos con China, la interacción de la población peruana es más una ventaja respecto de las distancias entre las poblaciones. La mayor cantidad de personas habita en Lima, pues los provincianos migran de otras regiones hacia la ciudad capital en búsqueda de empleo y mejores condiciones de salud, educación, transporte y vivienda. Los idiomas oficiales son el español y el quechua, siendo este último idioma muy poco practicado y hablado en comparación con el primero. La religión predominante es la católica con aproximadamente el 90% de la población y aún marcada por costumbres regionales precolombinas (INEI, 2015).

**Geográfico.** Si bien el Perú y particularmente el norte de Perú tienen una topografía complicada que representa una debilidad en cuestiones de infraestructura, también representa una fortaleza turística y ecológica rica en recursos naturales y paisajísticos. Perú se localiza en la zona central occidental de América del Sur y es el país más grande después de Brasil y Argentina con una superficie de 1,285,215 km<sup>2</sup>. Sus límites son los siguientes: al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y al sur con Bolivia y Chile. Tiene una longitud fronteriza de 7,073 km, y su mayor extensión fronteriza es con Brasil, con 2,822 km, y la menor con Chile, con apenas 169 km. La amplitud del litoral oceánico del Pacífico es de 3,080 km y su dominio marítimo es de 200 millas. La ubicación del Perú, su litoral y sus fronteras lo convierten en clave de desarrollo de Sur América, sirviendo de nexo entre Chile y Ecuador. Esta posición geográfica es ventajosa facilita el turismo, el comercio y la integración (Index Mundi, 2010).

**Económico.** El Producto Bruto Interno (PBI) de Perú se distribuye en los sectores de comercio, minería y manufactura. La tasa de crecimiento del PBI del Perú según el BCR fue de 6.5% en 2011, 6.0% en 2012, 5.8% en 2013, 2.4% en 2014, 3.3% en 2015, 3.9% en 2016 y su



proyección para el 2017 es de 4.6%. A partir del 2013, la economía peruana sufrió una desaceleración producto de la crisis en la zona Euro y la caída en el precio de los metales debido a menor demanda de países como China y Estados Unidos

Por otro lado, la nueva administración Trump ha retirado a los EE. UU. del Acuerdo Trans Pacífico (TPP), que pretendía una zona de libre comercio entre los 11 países que constituyen el 40% de la economía mundial. Esta medida por un lado favorecerá el comercio de China con el resto de los países signatarios del TPP, y por otro brindará a EE. UU. oportunidades para las empresas estadounidenses al promover cierto proteccionismo a los trabajadores estadounidenses; pero a su vez generará una barrera comercial que podría impactar a los países que exportan a los EE.UU., como el Perú (“¿A quién beneficia la salida de Estados Unidos del TPP?,” 2017).

**Tecnológico-Científico.** En el norte del Perú y en el resto del país no se tienen aún los niveles de industrialización suficientes y se mantiene una alta dependencia económica de la exportación de materias primas, que deja a la economía muy vulnerable a los cambios de los precios del mercado internacional. Como se mencionó anteriormente en el Capítulo I, en el Perú se destina muy poco presupuesto a la innovación y a la investigación (0.16% del PIB), en comparación con los países vecinos como por ejemplo Brasil que destina un 1.2% de su PIB a este fin. Estas deficiencias se han tratado de compensar creando instancias de innovación e investigación descentralizadas, como el Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnológica e Investigación de Cajamarca, sin embargo, los resultados no han sido los deseados (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, p. 56).

Esta falta de innovación y desarrollo son compensadas por el atractivo de la arquitectura y las tradiciones históricas que hacen del Perú un destino turístico destacado en Sur América, y

también se ha desarrollado toda una tradición y distinción gastronómica. Según un artículo del diario *Gestión* (2016), la *World Travel Awards* galardonó al Perú por quinto año consecutivo, como el mejor destino culinario en el mundo. El crecimiento de restaurantes de comida peruana en EE. UU. y Europa permite que aumente no solo el reconocimiento culinario de la comida del Perú, sino también la conciencia del destino turístico, y ha convertido al Perú en un destino no solo vivencial y arqueológico, sino también en un destino culinario (“Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo,” 2016).

**Histórico-Psicológico.** El Portal web del Gobierno de Perú menciona que la República del Perú es un país democrático y soberano y que su gobierno es unitario, representativo, descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de los poderes legislativo, judicial y ejecutivo. Perú cuenta con gobiernos regionales, que son instituciones públicas con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su región; sin embargo, el problema de la centralización de poderes en la capital Lima y en las capitales de las regiones persiste, y es una de las causas de que la desigualdad socioeconómica persista. Esto es evidente al comparar la pobreza entre las diferentes regiones del Perú; por ejemplo, la pobreza en la Provincia de Contumazá es del 61.8%, mientras que el promedio del Perú es del 34.8% (SNIP, 2011).

Otro problema histórico lo constituye el alto grado de corrupción en las instituciones públicas. Un artículo del diario *El Comercio* (2016) indicó que la corrupción es uno de los problemas más grandes que sufre el país. Según encuestas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y de Proética, debido a la corrupción se pierden en el Perú S/33,800 millones al año (“Corrupción hace perder al Perú unos S/. 33,800 millones al año,” 2016).

**Organizacional-Administrativo.** En América del Sur, especialmente en Venezuela, Bolivia, Ecuador, Colombia, Brasil y en el Perú, históricamente han proliferado gobiernos de corte nacionalista. No obstante, la democracia prevalece en el Perú. Sin embargo, la corrupción se evidencia mediante el escándalo de la Empresa Odebrecht, que ha sido encontrada culpable de actos de corrupción en República Dominicana, Colombia, Brasil, Venezuela, Panamá, Argentina, Guatemala, México y Perú. En Perú, este caso aún está en investigación, pero involucra a varios personajes políticos, siendo este tipo de problemas administrativos de corrupción un flagelo y amenaza para nuestra sociedad y la nación (“Caso Odebrecht: Este es el ranking de países que habrían recibido sobornos,” 2017).

**Militar.** Un artículo del diario Gestión (2016) señala que el gasto militar se multiplicó por doce en los últimos cinco años, lo cual indica que durante la administración Humala, dejó de ser una debilidad para el interés de mantener la soberanía del país. Aunque hay cierta distancia con respecto a la inversión militar de Chile, la brecha se ha acortado, siendo en la actualidad de 18.2%. Este análisis sostiene que la inversión en armamento y capacitación militar busca fortalecer la capacidad de respuesta respecto a la amenaza que representa el vecino país chileno en el tema aún sin resolver correspondiente al límite marino (“Gasto Militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” 2016).

### **3.1.3 Principios cardinales.**

D’Alessio (2015) indicó que los cuatro principios cardinales son los siguientes: influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de los intereses, y conservación de los enemigos, los cuales son relevantes para detectar las oportunidades y amenazas en el entorno de un país.

***Influencia de terceras partes:*** En *el ámbito económico* un artículo del diario *Gestión* (2016) señaló que la economía peruana creció en 3% en noviembre debido a la minería; no obstante, Perú debe mantener un incremento de sus exportaciones con sus principales socios comerciales de La Comunidad Andina, Mercosur, APEC, y con los demás países con los que tiene un tratado de libre comercio como lo son China y EE.UU., entre otros (“Perú desciende cuatro puestos en el *ranking* de clima de negocios,” 2016).

***Lazos pasados y presentes:*** En el pasado, Perú llevó a cabo campañas bélicas contra España, Chile y Ecuador. Sin embargo, actualmente se mantienen buenas relaciones comerciales con los países con los que hubo conflictos pasados. En un artículo del diario *El Comercio* se destaca que en el año 2016 España invirtió \$4,422 millones en el Perú, que representa el 18% de la inversión extranjera en ese año (“Inversión directa de España en Perú superó los US \$4,400 millones,” 2016); por otro lado, en el mismo año, Chile invirtió \$16 mil millones, lo cual representa más del 35% de la inversión extranjera, alcanzando un récord de inversión extranjera en el Perú. Estos países tienen inversiones en diferentes sectores económicos como agropecuarios, pieles, cueros, artesanías, telecomunicaciones, banca y sector minorista (“Perú tiene acuerdo de libre comercio con nueve economías de la APEC. ¿Cuáles son?,” 2016).

***Contrabalancee de los intereses:*** El Perú y su serranía tienen ventajas extensas que lo convierten en un importante socio de las principales economías del mundo. Contumazá puede sacar sus productos agrícolas principalmente mediante las vías de acceso hacia los puertos de Eten en Ancash y el de Trujillo en La Libertad. De igual manera, a escasas dos horas de Trujillo o Chiclayo puede realizarse turismo ecológico, apelando a los intereses de esparcimiento de las regiones circundantes.

**Conservación de los enemigos:** Perú y Bolivia mantuvieron un conflicto bélico denominado la Guerra del Pacífico entre los años 1879 y 1883, durante el cual Chile logró apropiarse de Arica y Tarapacá, hecho que quedó en los corazones de los peruanos. No obstante, en la actualidad, Chile es uno de los socios comerciales más importantes del país, y genera importantes inversiones en el Perú. Por su parte, Chile ve al país como referente y busca aventajarlo; debe considerarse a Chile como un socio estratégico.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Contumazá.**

El análisis de los intereses nacionales, el cual contribuye a direccionar la política exterior del Perú, brinda información significativa sobre aquellos intereses comunes que se posee con países vecinos tal como se muestra en la Tabla 17. Los tratados de libre comercio que se tiene con Brasil, Bolivia y Chile significan importantes oportunidades para el crecimiento económico del país a través del comercio. Solamente con el vecino país de Chile, las exportaciones peruanas totalizaron los \$1,077 millones en el 2015, y las importaciones fueron de \$1,210 millones (*Gestión*, 2016). El mercado abierto con otros países de la región constituye una gran oportunidad de crecimiento económico para la provincia de Contumazá, ya que puede impulsar al sector agroindustrial y la exportación de granos, frutas y artesanías, que son los principales productos de la provincia.

Del análisis del potencial nacional se identifican las fortalezas del Perú para que la provincia de Contumazá pueda sacar ventajas de éstas y llegar a sus objetivos y visión de largo plazo. Un gran potencial que posee el Perú es el mercado turístico, gracias a sus riquezas naturales e históricas. Las artesanías producidas en Contumazá se podrían explotar para que lleguen a importantes puntos de comercio turístico. Aparte de la producción artesanal, la provincia posee una gran diversidad y riqueza arqueológica y arquitectónica, que de ser

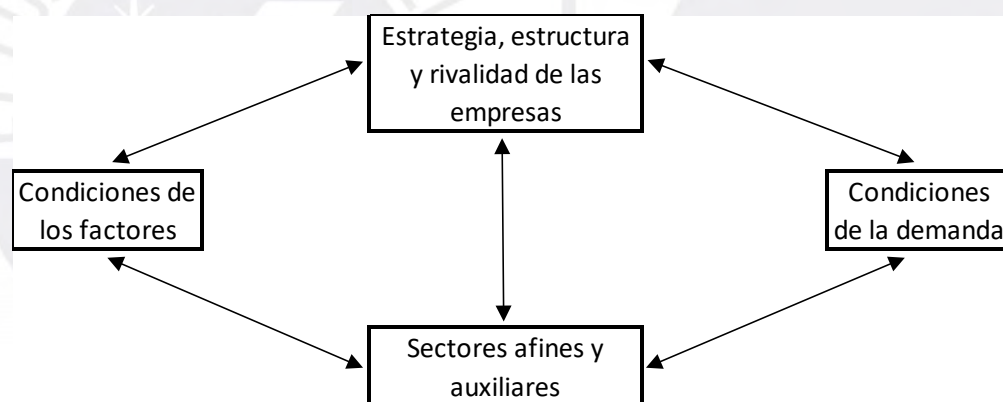
explotada adecuadamente, podría incrementar la atracción de turistas extranjeros y fomentar el turismo interno.

Si se analizan los principios cardinales nacionales, es posible determinar que existen lazos históricos de fraternidad y colaboración entre los países de Latinoamérica. La relación con países competitivos del mundo representa una oportunidad para promocionar el turismo cultural y también es una oportunidad para el equipamiento de infraestructuras y servicios que se fortalecen cada vez más con los avances tecnológicos. Es necesario aprovechar e impulsar la diversidad y la riqueza de los recursos naturales y energéticos de la región. Todo esto favorecerá positivamente la atracción de inversión externa y, en consecuencia, el desarrollo económico.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

La competitividad es un término que se analizó y desarrolló por diversos autores a través del tiempo, además de ser un concepto que está de moda actualmente. Según Porter (2005b), la competitividad se define por aquella productividad con la que un país utiliza sus recursos, ya sean humanos, económicos y/o naturales (Porter, 2005, p. 2). Por otra parte, para el Foro Económico Mundial, la competitividad es toda la capacidad que un país o región tiene para conseguir, de forma continuada, elevados índices en su PIB per cápita (Castellanos, Castellanos, Machado, Vila & Barbosa, 2012). La competitividad de un país, región o distrito se encuentra supeditada a la capacidad que este posee para tener éxito en los mercados y de incrementar su PBI total o per cápita, y así contribuir a la mejora del nivel de vida de la población. Si bien existe debate sobre el término competitividad, este es un tema que se evalúa no solo a escalas de nación, sino también en niveles regionales (D'Alessio, 2015, p. 634). Este concepto sirve para valorar el nivel competitivo tanto de un país, región, empresa, localidad, etc., y es aplicable a una provincia, como es el caso del presente plan estratégico.

En el informe global de competitividad, en el cual se evalúan diversos factores que impulsan la productividad y el crecimiento de un país, de acuerdo con el *World Economic Forum*, a setiembre del 2016, el Perú se situó en el puesto 67 subiendo dos posiciones de acuerdo con el informe anterior (CDI, 2016). Claramente, se observa que aún existen aspectos en los cuales el gobierno central debe trabajar para perfeccionar la posición. Ante este caso, cabe destacar lo mencionado por Porter (2009), donde afirmó que la prosperidad de una nación se crea y no se hereda (Porter, 2009, p. 219). No obstante, el Perú es uno de los únicos países que mantiene su posición competitiva en el tercer lugar a nivel de países de Sudamérica, después de Chile y Colombia, así como el sexto lugar entre los países latinoamericanos incluyendo al Caribe. Ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores, sin embargo, uno de los retos del Perú es seguir manteniendo y mejorando su nivel competitivo frente a los demás, lo cual implica un esfuerzo para incidir en los mercados y superar todo tipo de obstáculos.



*Figura 13. Diamante de Porter.*

Tomado de “Ser competitivo,” por Porter, M., 2015, (p. 232). Barcelona, España: Deusto.

A fin de realizar el análisis competitivo del Perú, se utilizó el modelo de ventaja competitiva de las naciones. Según Porter (2015), este modelo está compuesto por cuatro factores basados en las fortalezas del poder nacional que puedan generar ventajas competitivas para las naciones (ver Figura 13): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (c) sectores afines y de apoyo.

### 3.2.1 Condiciones de los factores.

En cuanto a las condiciones de los factores, resulta necesario evaluar la posición competitiva de una nación, industria, empresa, etc., en lo que concierne a la mano de obra, así también respecto a la infraestructura requerida que lo ayude a apalancar su ventaja competitiva y, de esta manera, poder competir en un sector determinado. Porter (1991) mencionó que las condiciones de los factores incluyen la dotación del país en cuanto a factores productivos como recursos naturales, mano de obra, capital e infraestructura (Galdeano, 2004, p. 23).

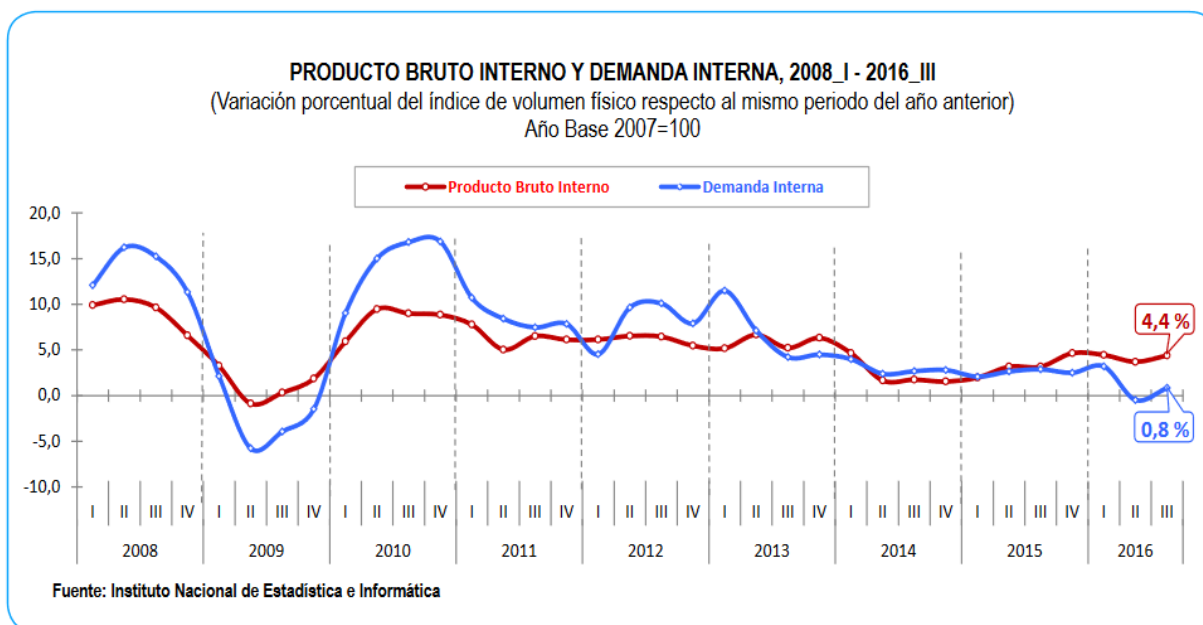
En el informe Doing Business 2017, que elaboró el Banco Mundial, el Perú se posiciona en el puesto 54 entre 190 países en el *ranking* de clima para hacer negocios (Gestión, 2016). Esta posición deja al Perú como uno de los países más atractivos de Latinoamérica. Este ranking muestra la predisposición y el arduo trabajo por parte del Gobierno para emitir leyes que favorezcan la interacción en el mercado, y la eliminación de obstáculos que permitan mejorar el clima de negocios en las economías de la región, sin obstruir las inversiones privadas.

El Perú mantiene un crecimiento relativamente constante en su PBI, el cual, para el tercer trimestre del 2016, a precios constantes del 2007, registró un crecimiento del 4,4%. De igual forma, este tipo de incremento en su PBI favorece el consumo final privado, reflejándose, finalmente, en un 0,8% de crecimiento en la demanda interna en el país. Tal como se visualiza en la Figura 14.

En los últimos periodos, la economía del Perú ha experimentado un crecimiento mayor con respecto a otras economías del mundo, posicionándose como una de las economías más pujantes en Latinoamérica. Para finales del 2016, las exportaciones peruanas tuvieron un notable incremento del 16,7%, principalmente por las ventas al exterior de productos tradicionales como el plomo, cobre, oro, cobre refinado, zinc y café pilado. Por otra parte, y en una menor



proporción, productos como pescado, mariscos congelados y las conservas de frutas y vegetales también incidieron en las exportaciones para el 2016. Las importaciones también tuvieron un incremento importante respecto del periodo anterior, incrementándose en 1,8% por las adquisiciones en bienes de consumo y bienes intermedios (INEI, 2016).



*Figura 14.* Variación del PBI y Demanda interna en el tercer trimestre del 2016. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el Tercer Trimestre 2016,” por el INEI, 2016. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2016iii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf)

En cuanto a las ventajas comparativas, el Perú dispone de una vasta e imponente diversidad de recursos naturales. Esto favorece a la producción y el desarrollo de distintos rubros en el país, y hace más atractiva la región para las inversiones extranjeras. Sin embargo, este país cuenta con ciertos factores condicionantes como lo mencionó D’Alessio (2015): (a) posee un territorio geográficamente adverso, (b) ubicación asimétrica en el mundo, (c) gran riqueza natural no explotada, (d) reducido o poco interés de inversión por parte de países desarrollados, y (e) costa propicia para el desarrollo portuario (D’Alessio, 2015, pp.102- 103).

Son entonces las fortalezas del Perú las siguientes: (a) un sistema financiero sólido, (b) los acuerdos de libre comercio con países estratégicos, y (c) la buena calidad en la infraestructura de telecomunicaciones. De igual manera, se deben considerar algunas recomendaciones para mejorar el ámbito competitivo del Perú a través de acciones: (a) disminuir la corrupción, (b) un mejoramiento en los ámbitos de educación y salud, (c) reducir la dependencia macroeconómica en la explotación de materias primas, y d) capacitaciones de la mano de obra (Calderón, Castro, Dávalos & Hernández, 2015, p. 24).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda.**

Las naciones logran obtener ventajas competitivas cuando la demanda interna logra transmitir, de manera temprana y clara, las necesidades de las empresas, así también, cuando un segmento determinado del sector es más visible en el mercado interior que en los mercados foráneos (Porter, 2015, pp. 219-264). En el Perú hay un mercado en crecimiento de productos gastronómicos que impulsa la venta de insumos como como frutales, verduras, carnes y especias, así como un incremento del turismo ecológico, productos orgánicos, bienes de consumo masivo e inmobiliarios, entre otros. Al respecto, Porter (2001) señaló que las condiciones de demanda son mecanismos por los que se transmiten al mercado extranjero las preferencias domésticas de un país. A medida que los consumidores se muestran más exigentes y buscan una innovación más rápida, pone a las empresas e industrias en una posición en la que deben necesariamente generar ventajas competitivas para satisfacer las exigencias de éstos, y así lograr ventajas por encima de sus competidores (Porter, 2001, p. 8).

La clase media en el Perú se incrementó gradualmente en los últimos años. Porcentualmente, creció 7,8 puntos, y pasó de 25,5% en 2011 a 33,3% a fines del 2015 (*La República*, 2016). Así también, la APEIM (2016) presentó resultados interesantes para el periodo

2016 en cuanto al crecimiento considerable de la clase media, especialmente del nivel socioeconómico C, el cual corresponde un 40,5% del total como se puede visualizar en la Figura 15. Adicionalmente, es posible mencionar que el crecimiento económico del país permite la integración a una nueva clase media con mayor acceso a la información, mejor educación, y un nivel de exigencia superior en cuanto a los productos y servicios con consume y mayor acceso al crédito de consumo, lo cual favorece considerablemente a la demanda interna e incrementa las posibilidades de lograr mayores ventajas competitivas dentro de la nación.

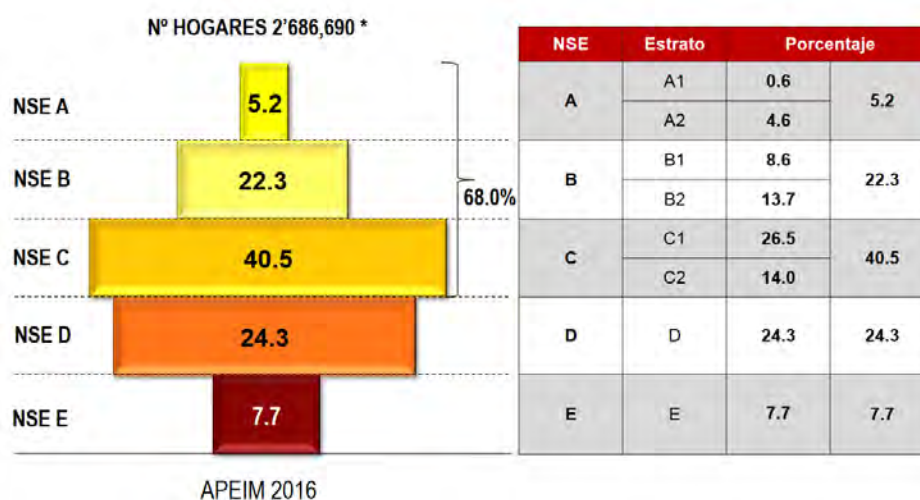


Figura 15. Distribución de hogares según NSE 2016.

Tomado de “Niveles Socioeconómico 2016,” por la APEIM, 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

La demanda interna en el Perú experimenta un crecimiento importante, el cual se vio afectado ligeramente en el periodo del 2009 a causa de la crisis internacional por la que se atravesó, tal como se puede visualizar en la Tabla 18. Así también, en el periodo 2016, se observó un crecimiento de la demanda interna de 4,4%, comportamiento que se explica por un mayor consumo de bienes y servicios, un incremento del gasto público en consumo e inversión, así como de un mayor volumen de bienes y servicios que se exportaron (INEI, 2016).

Tabla 18

## Demanda interna del Perú

Año	En millones de soles	
	PBI	Demanda Interna
2005	250.749	234.851
2006	290.271	263.310
2007	319.693	296.176
2008	352.719	349.116
2009	363.943	346.575
2010	416.784	400.198
2011	473.049	449.315
2012	508.131	496.549
2013P/	543.670	544.597
2014P/	570.780	580.124
2015E/	602.527	617.063

Nota. Tomado de “Perú: Oferta y demanda global 1994-2015 (Valores a precios corrientes),” por el INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

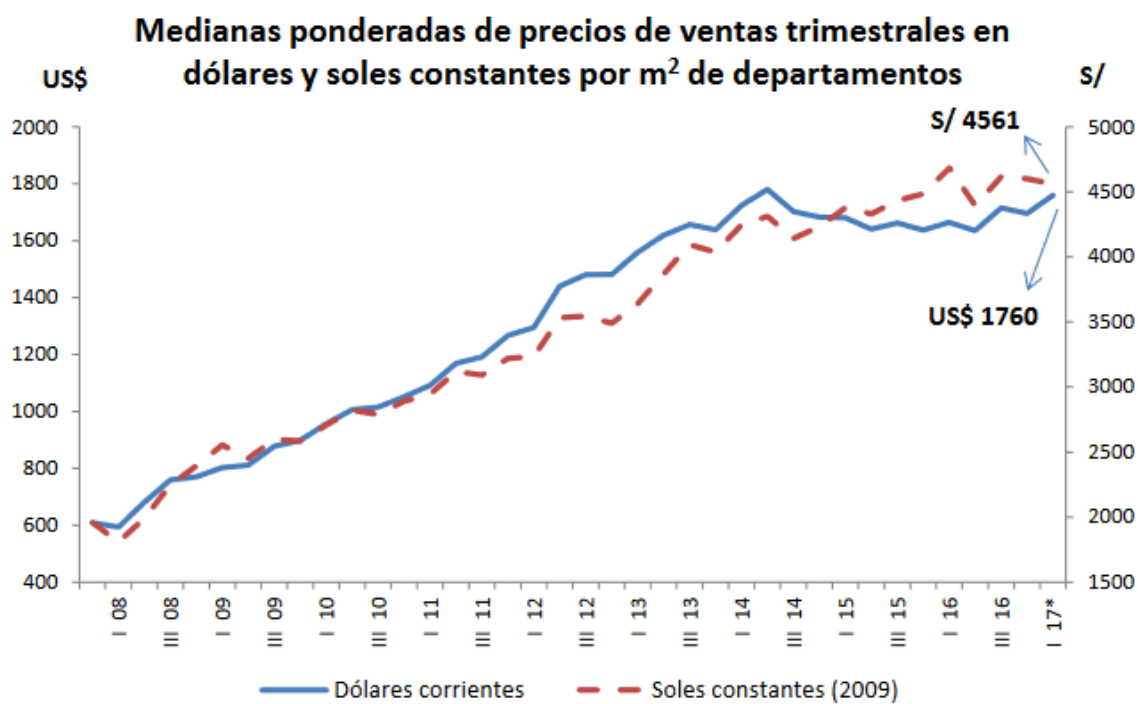


Figura 16. Medianas ponderadas de precios de ventas trimestrales en dólares y soles constantes por m<sup>2</sup> de departamentos.

Tomado de “Indicadores del mercado inmobiliario,” por el BCRP, 2017, p. 1. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-24-2017.pdf>

Uno de los indicadores que determinan la evolución de la demanda interna del país es el sector inmobiliario. Luego de unos años de recesión en el ámbito inmobiliario, debido a algunas dificultades para el acceso a créditos hipotecarios y trabas municipales, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) estima que el sector inmobiliario y de la construcción crecerá un 4% para el 2017 (“Sector inmobiliario y construcción,” 2016). La demanda por m<sup>2</sup> de departamentos se incrementa, paulatinamente, desde finales del 2015 hasta lo que va del primer trimestre del 2017, lo cual conlleva a un incremento gradual en los precios en soles como en dólares tal como se puede visualizar en la Figura 16 (BCRP, 2017).

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.**

Para el año 2016, de un total de 142 países analizados, el Perú descendió en el *Ranking* de Competitividad Mundial (“Índice de competitividad de Perú”, 2016). Este aspecto afecta a las empresas en una nación, región o provincia, pues influye en el modo en las que estas van a competir y gestionarse en una determinada zona. Una de las Estrategias planteadas desde los años 90 es la reducción de la participación del Estado y el incremento de la inversión privada. Porter (2001) mencionó que todo o casi todo importa para la competitividad: sistemas de electrificación, centros de salud, vías de interconexión, centros educativos, mercados financieros y la sofisticación de los clientes. Ello implica que mejorar en cada uno de ellos mejoraría la competitividad de las empresas. Si se retoma el ejemplo de las mineras, una desventaja de las inversiones privadas es que no existe una clara integración entre ellas y las pequeñas y medianas empresas, como proveedoras de insumos y servicios, maquinaria y mano de obra calificada, entre otros. Adicionalmente, las empresas relacionadas con el turismo, la agricultura y la ganadería se mantienen sin orientación al desarrollo o no están capacitadas o tecnificadas lo suficiente para ello. A pesar de ser de tan alto potencial, no lo desarrollan a cabalidad.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Este acápite representa una de las cuatro puntas del diamante de competitividad de Porter (2015). Aquí se visualizan aquellas compañías o entidades que se encuentran dentro de la provincia o región, las cuales trabajan en conjunto y/o asociativamente, para mejorar el desarrollo económico u otros aspectos hacia un beneficio que favorezca a las partes involucradas. Al respecto, Restrepo (2004) afirmó que son entes o cadenas de industrias que generan movimiento y sinergias, aquellas que agregan valor a la economía convirtiéndose en vías que llevan a un crecimiento rápido y resultan en economías productivas con alto valor agregado (Restrepo, 2004, p. 16).

Los sectores relacionados son agricultura, ganadería, comercio, ecoturismo y minería. Se cuenta con una diversidad de empresas en el área de comercio que interactúan para favorecer las zonas aledañas. Se deben buscar líneas de acción y priorizar ciertas actividades productivas a modo de incrementar la competitividad de la zona en general, puesto que cualquier cambio negativo sobre las materias primas impacta de igual forma al desempeño económico. Por ello es necesaria la existencia de entidades gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Energía y Minas, como también entes no gubernamentales como las ONG, que se encargan de velar y gestionar, adecuadamente, aquellos factores que puedan impactar negativamente en dichos rubros.

Es necesario que se fomenten alianzas estratégicas entre empresas privadas, públicas, entes gubernamentales y no gubernamentales. Esto hará que se incremente la curva de aprendizaje en los sectores involucrados, y puedan lograr mayores logros en los ámbitos de innovación, investigación y desarrollo que beneficie a las partes y les permita ser empresas más competitivas dentro de los sectores afines.

### 3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Contumazá.

El dinamismo de la economía peruana se produce gracias al crecimiento del PBI, una estabilidad en la inflación, y el crecimiento tanto en las importaciones y exportaciones, además de mantener una posición estable en el *ranking* de competitividad entre países Latinoamericanos. Estos factores e indicadores macroeconómicos posicionan al Perú como uno de los países más atractivos de la región para realizar inversiones. El crecimiento económico favorece no solamente al gobierno central, sino también a los gobiernos locales (regionales y provinciales), fomentando el crecimiento en forma distribuida y mejorando la calidad de vida de toda la población.

Entre los factores analizados que inciden positivamente en la provincia de Contumazá destacan las inversiones en infraestructura, las que se realizan, ya sean financiadas por el gobierno central o por fondos propios del municipio. Las inversiones en carreteras, colegios, fibra óptica, puentes, etc., contribuyen a la provincia en términos de hacer más atractiva la incorporación de nuevas empresas en la zona, y mejoran la calidad de vida de la población contumacina. Del mismo modo, la diversidad de tierras y superficies aptas para el cultivo, ganado, turismo, entre otros, representa una ventaja que debe ser aprovechada estratégicamente, a modo de mejorar la economía de la provincia y para desarrollar productos que sean competitivos en los mercados internos y externos.

Por otra parte, el bajo nivel educativo de la provincia se conjuga con la falta de oferta laboral para aquellas personas que disponen de una educación más avanzada o superior, impactando negativamente al desarrollo de Contumazá en varias áreas. De igual forma, otro factor que impacta negativamente es la poca exigencia por parte de los consumidores frente a los bienes y servicios producidos; esto hace que se retrase la necesidad de innovar, investigar y lograr productos más competitivos y de mayor calidad que puedan competir en los mercados de las regiones vecinas. Es imperativo fomentar alianzas estratégicas con otras empresas o sectores

de apoyo, que contribuyan al desarrollo de la innovación y a la competitividad a largo plazo. Todo esto promovería la economía y calidad de vida de la población de la provincia.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE es una herramienta dentro del proceso estratégico, propuesta por D'Alessio (2015), cuyo objetivo es explorar el entorno para identificar las oportunidades o amenazas, con el fin de que los gerentes desarrollen las estrategias pertinentes para aprovechar las oportunidades para la consecución de los objetivos de largo y/o corto plazo, así como para minimizar el impacto de las amenazas evidenciadas (evitar o neutralizar), todo esto buscando el logro de los resultados que determina el éxito de la gestión. El análisis PESTE o auditoría externa contempla cinco factores externos, los cuales son claves, ya que se relacionan, de forma directa, con los productos, mercados y organizaciones que compiten en un sector determinado. Las fuerzas analizadas son las siguientes: Políticas gubernamentales y legales (P), Económicas y financieras (E), Sociales, culturales y demográficas (S), Tecnológicas y científicas (T), Ecológicas y ambientales (E).

A continuación, se presenta el análisis PESTE realizado para la provincia de Contumazá como parte del desarrollo del PEA.

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

El territorio peruano se conforma por regiones, departamentos, provincias y distritos en los cuales se constituye y organiza el gobierno en los ámbitos nacional, regional y local de acuerdo con lo establecido en la Constitución y la ley con el objetivo de preservar la unidad e integridad del Estado y la Nación, lo mencionado se establece mediante Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual fue promulgada el 18 de noviembre del 2002, que, además, establece y norma la organización, estructura y competencias de los mismos (Ley 27867, 2002).



El Perú cuenta con 24 departamentos, que se legislan por 26 gobiernos regionales; su capital Lima tiene la particularidad de contar con dos gobiernos regionales que son los siguientes: Lima Metropolitana y Lima Provincias; y la Provincia Constitucional del Callao cuenta con su propio gobierno regional. En cuanto a las provincias, el Perú cuenta con 195, que se conforman por 1634 distritos (IDEA, 2008).

Tabla 19

*Comparativo de Gobierno Regional y Gobierno Local*

Gobiernos Regionales	Gobiernos locales
<p>Presidente Regional: Órgano ejecutivo del Gobierno Regional</p> <p>Consejo Regional: Órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional. Integrado por el Presidente y Vicepresidente Regional y por los Concejeros de las provincias de cada región.</p> <p>Consejo de Coordinación Regional: Órgano consultivo y de coordinación del Gobierno Regional con las municipalidades. Integrado por los Alcaldes Provinciales (60%) y los integrantes de la sociedad civil (40%).</p>	<p>Alcaldía: Órgano ejecutivo del Gobierno Local.</p> <p>Consejo Municipal: Órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Local. Integrado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Electores.</p> <p>Órganos de Coordinación: Órganos consultivos del Gobierno Local. Integrados por los alcaldes y regidores respectivos (60%) y los integrantes de la sociedad civil (40%). Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo de Coordinación Local Provincial</li> <li>- El Consejo de Coordinación Local Distrital</li> <li>- Las Juntas de Delegados Vecinales (las Municipalidades respectivas regulan la participación de la sociedad civil en ellas). Están integradas por representantes de las agrupaciones urbanas y rurales distritales. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de Gestión</li> </ul> </li> </ul> <p>Adicionalmente, la Ley Orgánica de Municipalidades señala que los Consejos Municipales pueden crear Municipalidades de Centros de Poblados.</p>

*Nota.* Tomado de "Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas," por el Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA), 2008. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

En el caso de la provincia de Contumazá, el gobierno que lo rige es la Municipalidad Provincial. Las Municipalidades son autónomas en relación con la política, economía y administración de los asuntos de su competencia. Se conforman por el Consejo Municipal que actúa como órgano normativo y fiscalizador y por la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las

funciones y atribuciones que indica la ley. Los miembros del gobierno local son elegidos por sufragio tanto para la elección de los alcaldes como de los regidores de los Concejos Provinciales y Distritales en todo el país; las elecciones municipales se realizan cada cuatro años (Ley 26284, 1997); los gobiernos locales cuentan con los mismos niveles de autonomía que el de las regiones de acuerdo a la ley orgánica de las Municipalidades (Ley 27783, 2002) lo cual se detalla en la Tabla 19.

Dentro de las atribuciones y competencias del gobierno local, se encuentra la promoción del desarrollo y la economía local, así como la prestación de los servicios públicos bajo su responsabilidad; así como armonizar y cumplir lo establecido con las políticas, planes nacionales y regionales de desarrollo. Dentro de sus competencias se encuentran: (a) la aprobación de la organización y del presupuesto, (b) la aprobación del plan de desarrollo local (consenso con la población civil), (c) la administración de los bienes y rentas, (d) la creación, modificación y supresión de contribuciones (tasas, arbitrios, licencias, derechos municipales) conforme a la ley, (e) la organización, administración y reglamentación de los servicios públicos locales bajo su responsabilidad, (f) la planificación del desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones (zonificación, urbanismo y acondicionamiento territorial, (g) fomentar la competitividad, inversiones, así como el financiamiento para ejecución de proyectos y obras de infraestructura local, y (h) el desarrollo y la regulación de las actividades de interés y bienestar para la comunidad (salud, vivienda, saneamiento, educación, medioambiente, transporte colectivo, circulación, conservación de monumentos arqueológicos, cultura, recreación, deporte, entre otros) conforme a la ley. La municipalidad debe promover y apoyar la participación vecinal en el desarrollo local, de forma estructurada y reglamentada, y además debe brindar el servicio de seguridad ciudadana con el apoyo de la policía nacional del Perú, de acuerdo con lo estipulado

por la Ley. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el gobierno municipal es el núcleo del gobierno cuya responsabilidad es el desarrollo de sus ámbitos locales, para lo cual cuenta con autonomía en los siguientes aspectos (Torres, S. 2005): (a) autonomía política: en relación con la capacidad de dictar las normas obligatorias, alineadas al desarrollo de la provincia, así como la facultad para sancionar o denunciar a quienes las incumplan; (b) autonomía económica: en relación con la capacidad de gestionar y tomar decisiones sobre el uso del presupuesto, así como los rubros y gastos a ejecutar, alineado a las necesidades de la comunidad y del desarrollo de la provincia, y (c) autonomía administrativa: en relación con la definición y gestión de la organización del gobierno municipal de la manera más adecuada y conveniente, para ejercer sus funciones y lograr sus objetivos de acuerdo a la realidad geográfica y económica de la provincia.

De acuerdo con el Diagnóstico de Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo (2005), dentro del cual se incluye en la muestra a 66 provincias del Perú, que incluye a la provincia de Contumazá del departamento de Cajamarca, como se observa en la 0, se identifican las diferentes oportunidades dentro de la gestión del gobierno municipal, de acuerdo con los indicadores definidos y evaluados en el estudio, los cuales se presentan en la 0 (Torres, S. 2005).

En relación con el entorno institucional, se evidencia una oportunidad en cuanto al aprovechamiento de la oferta de organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales ofrecen servicios como capacitación, asistencia técnica y apoyo financiero para la ejecución de proyectos de desarrollos. Las cifras obtenidas en el Diagnóstico de Gestión Municipal (Torres, S. 2005) muestran que solo el 58% de los proyectos cuentan con apoyo financiero de este tipo de organizaciones, el 53% recibe asistencia técnica y el 64% accede a programas de capacitación, cifras que pueden mejorar con el fin de potenciar el desarrollo de las provincias.

Tabla 20

*Municipalidades de la Muestra para el Diagnóstico de Gestión Municipal*

Zona	Región	Provincia	PIA SIAF 04 (S./)	Zona	Región	Provincia	PIA SIAF 04 (S./)
Sierra	Áncash	Santa	46,098,493	Sierra	Huancavelica	Taycaja-Pampas	6,473,523
Selva	Ucayali	Coronel Portillo	42,189,652	Costa	Tumbes	Zarumilla	5,977,609
Sierra	Cajamarca	Cajamarca	34,974,111	Sierra	Cajamarca	Cajabamba	5,799,241
Sierra	Junín	Huancayo	33,079,601	Costa	La Libertad	Chepén	5,716,241
Sierra	Puno	San Román	28,796,830	Sierra	Ayacucho	Huanta	5,716,055
Sierra	Moquegua	Mariscal Nieto	24,509,045	Selva	Amazonas	Chachapoyas	5,653,139
Sierra	Moquegua	Ilo	24,404,157	Costa	La Libertad	Santiago de Chuco	4,871,500
Costa	Piura	Sullana	21,544,447	Costa	La Libertad	Otuzco	4,348,652
Sierra	Ayacucho	Huamanga	18,499,605	Selva	Amazonas	Bagua-La Peca	4,261,489
		Morropón-				Condorcanqui-	
Costa	Piura	Chulucanas	17,727,376	Selva	Amazonas	Nieva	4,217,770
Selva	Loreto	Alto Amazonas	15,082,042	Costa	La Libertad	Virú	4,126,503
Sierra	Áncash	Huaraz	15,067,275	Sierra	Huánuco	Pachitea-Panao	4,070,051
Sierra	Cajamarca	Jaén	13,715,761	Sierra	Huancavelica	Acobamba	4,067,639
Costa	Lima	Cañete	10,845,791	Sierra	Junín	Junín	3,916,948
Sierra	Pasco	Pasco	10,492,383	Sierra	Puno	Sandia	3,867,304
		San Martín-					
Selva	San Martín	Tarapoto	10,359,870	Sierra	Junín	Concepción	3,831,089
		Hualgayoc-					
Sierra	Cajamarca	Bambamarca	10,344,474	Sierra	Pasco	Daniel A. Carrión	3,780,952
Sierra	Cajamarca	Cutervo	9,977,867	Sierra	Áncash	Carhuaz	3,623,300
Sierra	Apurímac	Andahuaylas	9,968,814	Costa	Lima	Oyón	3,617,333
Selva	Loreto	Loreto-Nauta	9,626,103	Selva	San Martín	Rioja	3,341,766
Costa	Lambayeque	Lambayeque	9,532,293	Sierra	Huánuco	Ambo	3,217,374
Sierra	Cusco	Convención	9,050,251	Sierra	Pasco	Oxapampa	3,211,401
Selva	Ucayali	Atalaya-Raymondi	9,046,937	Selva	San Martín	Lamas	2,967,452
Costa	Lima	Barranca	8,903,580	Costa	Áncash	Huarmey	2,898,224
Sierra	Apurímac	Abancay	8,773,549	Sierra	Ayacucho	Vilcas Huamán	2,833,183
Selva	Ucayali	Padre Abad	8,662,970	Sierra	Cusco	Paruro	2,358,488
		Utcubamba-Bagua					
Selva	Amazonas	Grande	8,560,872	Sierra	<b>Cajamarca</b>	<b>Contumazá</b>	<b>2,244,288</b>
						Rodríguez de	
Sierra	Junín	Yauli-La Oroya	8,517,619	Selva	Amazonas	Mendoza	2,161,890
Sierra	Puno	Azángaro	8,354,328	Selva	Madre de Dios	Tahuamanu-Iñapari	1,602,879
		Contralmirante					
Costa	Tumbes	Villar	8,209,954	Sierra	Apurímac	Antabamba	1,541,120
Selva	Loreto	Ucayali-Contamana	7,938,776	Costa	Lima	Cajatambo	1,523,011
Selva	San Martín	Moyobamba	7,574,094	Sierra	Áncash	Ocos	1,379,469
Selva	Ucayali	Purús	6,856,765	Costa	Lima	Cajatambo	1,025,432
Costa	Lambayeque	Ferreñafe	6,856,295	Sierra	Áncash	Ocos	1,379,469

Nota. Adaptado de "Diagnóstico de Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo," por Torres, S., 2005. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)

Tabla 21

*Indicadores de Gestión Definidos para el Diagnostico de Gestión Municipal*

Concepto	Indicador	Cálculo
Mide el nivel de recursos públicos por toda la fuente de financiamiento respecto al presupuesto institucional Modificado	Nivel de ejecución de ingresos	Ejecución de Ingresos Municipales / PIM
Mide el nivel de gasto ejecutado respecto a los recursos programados	Eficiencia del gasto	Ejecución del Gato / Ejecución de ingresos
Proporción de los ingresos directamente recaudados respecto a los ingresos totales	Autonomía Financiera	Recursos recaudados directamente / Recursos Totales
Mide el nivel de recaudación propia per cápita	Recaudación Local per cápita	Recursos recaudados directamente / Población capital distrital
Proporción de los ingresos totales destinado a programas sociales	Gasto Social	Recursos ordinarios / Recursos Totales
Mide el número total de computadoras respecto al total de personal	Automatización Municipal	Computadoras / personal
Mide el número total de computadoras en el área de Planeamiento y Presupuesto	Automatización en el área de Planeamiento y Presupuesto	Computadoras en el área / total personal en el área
Cuantifica el nivel de gasto de inversión respecto al total de gastos	Incidencia del gasto en inversión	Gasto en Inversión / Total gastos
Cuantifica el nivel de gasto personal y obligaciones sociales respecto al total de gastos	Incidencia del gasto en personal	Gasto en Personal / total gastos
Proporción del personal nombrado con relación al total de empleados	Incidencia del personal nombrado	Personal Nombrado / Total Personal
Proporción del personal profesional con relación al total de empleados	Incidencia del personal nombrado	Personal profesional / Total Personal
Proporción del personal profesional en Planeamiento del Presupuesto con relación al total de empleados en el área	Incidencia del personal profesional en el área de Planeamiento y Presupuesto	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del Personal Profesional en Administración con relación al total de empleados en el área	Incidencia del personal profesional en el área de Administración	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del Personal Profesional en Rentas relación al total de empleados en el área	Incidencia del personal profesional en el área de Rentas	Personal Profesional en el área / Total Personal en el área
Proporción del número de contribuyentes Morosos	Índice de Morosidad	Contribuyentes Morosos / Total
Nivel de Ejecución de Obras Públicas	Eficiencia en el ejecución de Obras Públicas	Obras Ejecutadas / Total de Obras
Nivel de Solicitudes Atendidas	Nivel de Atención	Solicitudes atendidas / Total
Nivel de implementación de Maquinaria Pesada per cápita	Equipamiento Municipal	Maquinaria Pesada / Población
Cuantificar número de eventos de capacitación organizados por la Municipalidad	Capacitación Municipal	Promedio de Capacitaciones Municipales
Cuantificar número de eventos de capacitación presupuestal	Capacitación Presupuestal	Promedio de Capacitación Presupuestal
Proporción de empleados capacitados, respecto al total de empleados	Capacitación de recursos Humanos	Empleados Capacitados / Total de Empleados

*Nota.* Tomado de "Diagnóstico de Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo," por Torres, S., 2005. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)

A pesar de la ley de descentralización existe una brecha en cuanto a la transferencia de conocimientos técnicos y capacitación del gobierno nacional (Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Consejo Nacional de Descentralización y PROINVERSIÓN) al gobierno Municipal, lo cual genera poca coordinación entre los gobiernos con el fin de fortalecer las instituciones municipales. Esta brecha o descoordinación puede percibirse como una dependencia hacia el gobierno nacional, y no satisface a cabalidad lo dispuesto por la ley en cuanto a las instancias y autonomía de los gobiernos Municipales.

En el caso de la coordinación con organismos nacionales privados de apoyo local, se encuentra otra oportunidad, ya que los gobiernos Municipales no cuentan con la información suficiente sobre estos entes ni sobre los servicios que estos ofrecen. Aumentar el nivel de participación de los organismos de apoyo local puede ser un factor potenciador junto a las ONG para el desarrollo económico, social y gubernamental de la provincia.

En relación con los programas y planes de desarrollo en las provincias, su cumplimiento es bajo. De acuerdo con las cifras obtenidas en el Diagnóstico de Gestión Municipal (Torres, S. 2005)<sup>20</sup>, el 14% de las municipalidades encuestadas cuenta con un plan de acondicionamiento territorial; el 34% de los municipios, con un plan de desarrollo urbano, y el 3%, con un plan de desarrollo rural; así mismo, el catastro se encuentra desactualizado en el 80% de las municipalidades objeto de estudio, lo cual impide la visibilidad en relación con los recaudos o moras por concepto de los impuestos municipales (Ver Tabla 21). Esta situación es bastante crítica, ya que la planeación es un factor clave para lograr el desarrollo esperado en una provincia, departamento, región o país. Como factores o brechas se identifican la asignación de recursos económicos, falta de personas con conocimiento especializado para la ejecución de

estas actividades, falta de capacitación y falta de información para el desarrollo de los planes; por esto el Ministerio de Economía y Finanzas debe tener un rol más participativo en cuanto a la capacitación y definición de lineamientos para la elaboración de los planes de desarrollo, y tomar en cuenta el impacto de estos en el desarrollo del país, y así poder incorporar el apoyo de entidades internacionales.

Para lograr que los gobiernos locales puedan ejercer sus funciones de forma eficiente, competitiva y transparente, se debe fortalecer el recurso humano que forma parte de la estructura organizacional de las diferentes entidades que conforma el gobierno municipal. En este aspecto, se identifican oportunidades en relación con la definición de políticas y mecanismos que permitan la vinculación de profesionales competentes, para ejecutar efectivamente las diferentes actividades de la institución. Cabe aclarar que existe una amenaza en este aspecto y se relaciona con los altos niveles de corrupción y favorecimientos políticos que forman parte de la realidad de los países latinoamericanos, la cual es una barrera en este aspecto; un ejemplo claro de esta situación es el caso de Odebrecht que se presentó en Brasil, Perú y Colombia.

Con relación al acceso de información y gestión de procesos propios de la municipalidad como bases de datos de recaudación y programas de desarrollo social, se evidencia una oportunidad en cuanto a la incorporación de tecnología al interior del gobierno Municipal, como vehículo para lograr la integración ciudadana (requerida por ley), así como para comunicar al público los resultados de la gestión del gobierno municipal en los diferentes programas de desarrollo de las provincias.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

En la última década en Latinoamérica, el Perú se destaca por ser una de las economías con mayor crecimiento, con una tasa anual de 5,9% en un entorno de baja inflación (promedio

2,9%). Este escenario de alto crecimiento económico y baja inflación se debe a una definición de políticas macroeconómicas prudentes, a un contexto externo favorable y a reformas estructurales en diversos ámbitos que favorecieron este escenario, lo cual permitió al Perú incrementar sus índices de empleo y disminuir la pobreza. La pobreza moderada de cuatro dólares diarios en paridad de poder adquisitivo PPA de 2005 bajó del 43%, en el 2004, al 20%, en el 2014; de igual manera, la pobreza extrema de dos dólares diarios en paridad de poder adquisitivo PPA, se redujo del 27% al 9% en el mismo periodo (Banco Mundial, 2016).

En relación con el Producto Bruto Interno (PIB), en el 2015, se dio una breve recuperación que llegó al 3,3%, posterior al registro más bajo correspondiente al año 2014, que cerró en 2,4%. Este crecimiento obedece a la recuperación de las exportaciones y al incremento de los inventarios para atender la demanda; sin embargo, la inversión se contrajo debido a la lenta ejecución de los proyectos y a un contexto económico externo poco favorable. En relación con el consumo privado, se presentó una desaceleración ocasionada por el deterioro de las condiciones del mercado laboral. En cuanto a la inflación, esta llegó a su punto máximo a inicios del año 2016, con un 4,6%, y se redujo hasta llegar a la cifra de 2,9% en el mes de agosto del mismo año, es decir por debajo del límite máximo del rango objetivo. Esta reducción se generó por la depreciación de la moneda local y la normalización de las condiciones climáticas, que redundó en presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores (Banco Mundial, 2016).

Para el 2016 se esperaba un crecimiento económico similar al de 2015, con una recuperación gradual para llegar a la cifra de 3,8% de entre los años 2017 y 2018. Se pretende que la activación de los proyectos mineros y la activación de la inversión pública y privada refuercen la demanda; así mismo, el país sigue trabajando en políticas macroeconómicas y



reformas estructurales que contribuirán a aumentar la confianza de los inversionistas privados y extranjeros (Banco Mundial, 2016).

Tabla 22

*Factores Externos e Internos que Pueden Impactar el Crecimiento Económico del Perú de 2015 a 2017*

Factores Externos	Factores Internos
Caída de los precios de las materias primas, ocasionado por la desaceleración económica mundial.	Ya que el gobierno electo cuenta con un congreso en su mayoría de oposición, se puede dificultar la gobernabilidad.
Alza inesperada de las tasas de interés en los EE.UU. que puede generar un periodo de volatilidad financiera.	Impacto de fenómenos climáticos, como el Fenómeno El Niño que impacta la economía real.
	Un gran porcentaje de la población aún se encuentra en riesgo de volver a caer en la pobreza por una inestabilidad económica.

*Nota.* Adaptado de “Perú Panorama General,” por el Banco Mundial, 2015. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

El análisis externo e interno permite identificar los siguientes factores que pueden impactar en el crecimiento económico del país ver Tabla 22.

Actualmente, el Banco Mundial, en una Marca de Alianza con el Perú (MAP), cubrirá los ejercicios financieros desde el 2017 hasta el 2021, el cual se sustentará en las entradas generadas por diferentes actores de los sectores público y privado, así como organizaciones de la sociedad civil. La estrategia vigente de Alianza con el Perú (EAP) con el Banco Mundial se enfoca en el fortalecimiento de los servicios sociales, la infraestructura y la competitividad para mejorar la equidad, y así mantener la estabilidad macroeconómica. La EAP presenta un alto nivel de alineación con la visión estratégica trazada por el gobierno, y se enfoca en el crecimiento de la economía con mayor inclusión (extensión de nuevos actores); para ello se definen los siguientes objetivos estratégicos (Banco Mundial, 2016):

- Incrementar el acceso y la calidad de servicios sociales enfocados en la población de bajos recursos.
- Conectar a la población de escasos recursos a servicios y mercados.
- Impulsar el crecimiento sostenible y la productividad.
- Mejorar el desempeño del sector público para una mayor inclusión.

Debido a las cifras de crecimiento económico de la última década, se considera que el Perú es un país de ingreso medio-alto, lo cual genera una gran demanda de servicios especializados de consultoría para implementar con éxito los planes y proyectos que apalancan dicho crecimiento, en ocasiones con el apoyo de las entidades extranjeras de mayor experiencia en este tipo de implementaciones. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) dispone de una cartera de 19 proyectos activos que ascienden \$3,9 millones en el Perú que iniciaron en setiembre de 2016. En paralelo, el Banco Mundial continúa trabajando en la generación de sinergias entre la Corporación Financiera Internacional (CFI), el BIRF y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a los resultados obtenidos por la EAP para el 2016, en cada uno de los objetivos planteados se encuentran:

- Incrementar el acceso y calidad de los servicios sociales para la población de bajos recursos. Se obtuvo resultados y avances considerables en este pilar. En relación con la cobertura de los programas de responsabilidad social, se puede tomar como ejemplo el programa “Juntos”, que consiste en las transferencias de dinero condicionadas, el cual se extendió de 700 a 900 distritos incluyendo los más pobres del país. En cuanto a educación, el Banco Mundial apoyó la implementación de un sistema para evaluar el desempeño de los docentes en su labor académica, en relación con nivel de aprendizaje de los estudiantes, las prácticas o métodos de enseñanza

empleados por los docentes y el liderazgo escolar para los grados de preescolar hasta quinto grado de secundaria. Para el frente de acceso a servicios de administración de justicia, se logró una importante mejora mediante la apertura de nuevos centros de asistencia legal en distritos periurbanos ampliando la cobertura de la población, pasando de 100 mil consultas, en el 2011, a 149 mil, en el 2014 (Banco Mundial, 2015).

- Conectar a la población de escasos recursos a servicios y mercados. Se logró una mejora en las zonas urbanas y rurales en cuanto a la cobertura y calidad de los servicios de agua y saneamiento, lo cual se evidencia en el incremento de las horas diarias de servicio de agua, pasando de 16 en el año 2011 a 19,2 en el año 2013 en Lima. De igual manera se han reducido las incidencias por obstrucción de tuberías de desagüe. Se rehabilitaron 3,277 km de caminos rurales gracias al Programa Descentralizado de Transporte Rural, lo cual redujo los tiempos de traslado de los pobladores hacia las escuelas, e incrementó en un 19,2% la tasa de matrícula escolar en los niños y niñas de entre 12 y 18 años. El Banco Mundial financió el proyecto modelo de electrificación rural, para continuar apoyando el desarrollo del sector. Este proyecto se basa en el uso de empresas de distribución de energía eléctrica para el diseño, construcción y cofinanciamiento de subproyectos de electrificación rural (Banco Mundial, 2015).

- Impulsar el crecimiento sostenible y la productividad. Se implementó la primera fase del Proyecto Desarrollo Rural en la Sierra, el cual brindó apoyo a aproximadamente 35 mil familias, lo cual equivale al 10% de las familias rurales, con el fin de incrementar el valor neto de producción doméstica en un 42% en poblaciones seleccionadas en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Huánuco y Pasco. Otras iniciativas financiadas por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente y el Fondo Estratégico sobre el Clima, consisten en promover e impulsar la innovación agrícola, la biodiversidad y la gestión sostenible de los ecosistemas, por

medio del Mecanismo Dedicado para Pueblos Indígenas y Comunidades de Saweto (Banco Mundial, 2015).

- Mejorar el desempeño del sector público para una mayor inclusión. El foco del Banco Mundial es el fortalecimiento del manejo fiscal, así como el progreso de los procesos de inversión pública en los ámbitos nacional y local. También, el Ministerio de Economía y Finanzas define estrategias para realizar los análisis adecuados en el ciclo de inversiones tanto en el gobierno sub-nacional, así como en el desarrollo de las recomendaciones con miras a sobrepasar los obstáculos y costos transnacionales, para lograr el mejoramiento de la eficiencia de la inversión pública.

El proyecto Gestión del Gasto Público y Riesgo Fiscal con Opción de Desembolso Diferido, con una inversión de \$1.250 millones, apoya las medidas definidas por el gobierno para la mejora en la gestión del gasto público de los gobiernos subnacionales, y así generar la promoción de la responsabilidad fiscal, con mejoras en la administración, eficiencia y transparencia del gasto público. De igual manera, el proyecto impulsa propuestas e iniciativas para el avance del proceso de planeamiento y evaluación de asociaciones públicas y privadas (Banco Mundial, 2015).

De acuerdo con lo expuesto, sobre las estrategias y alianzas del gobierno nacional con el Banco Mundial y sus aliados, existen grandes oportunidades para la provincia de Contumazá; sin embargo, para lograr que esas oportunidades se materialicen es importante consolidar un plan de desarrollo para la provincia, así como contar con el personal idóneo para desarrollarlo y para hacerlo sostenible en el largo plazo, reforzar el acceso a la educación media y superior de los habitantes de la provincia para consolidar planes y proyectos que sean fácilmente financiables

por estas entidades u otras organizaciones no gubernamentales en pro del desarrollo de la región, que se focaliza en el sector agropecuario, el cual es la base de la economía en la provincia.

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

Según datos demográficos detallados en la sección 1.1, la provincia de Contumazá posee una población ligeramente superior a los 32,000 habitantes distribuidos en 7,800 hogares, y una densidad demográfica de 15.64 hab./m<sup>2</sup>. En términos poblacionales, esta provincia representa solamente el 2,1% de la población total del departamento, y el 0.1% de la población nacional (CPI, 2016). En cuanto al índice de desarrollo humano, las Organización de las Naciones Unidas (2007) indicó que las provincias de Cajamarca con mejores resultados son Jaén, Contumazá y Cajamarca, que ocupan los lugares 72, 77 y 84, respectivamente, de las 195 provincias del Perú. Este índice se compone de rubros como esperanza de vida al nacer, alfabetismo, escolaridad, logro educativo e ingreso familiar per cápita.

En lo referente al sector de salud, Contumazá tiene una esperanza de vida de 71 años que está por debajo del promedio de 74.31 para el país y de 74 años para el Departamento de Cajamarca. En cuanto a la cobertura médica, se distingue que es menor a nivel rural en comparación con el urbano. También es interesante destacar que la cobertura de salud tiende a ser menor para las mujeres que para los hombres.

En calidad de educación, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el porcentaje de población con educación secundaria completa en la provincia de Contumazá es de 37.90%, mientras que el promedio peruano es de 67.87%, y la provincia se ubica en el rango 129 de las 195 provincias (PNUD, 2013).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Tal como se indicó en el Capítulo I, la inversión en investigación y desarrollo a nivel país en el Perú es escasa en comparación con países como Chile, México y Brasil. Con tan solo un 0.16% del PIP en investigación y desarrollo, y una planificación enfocada al corto plazo, se hace muy difícil alcanzar logros importantes en el ámbito tecnológico. Más aun, en las zonas rurales, este rezago tecnológico se acrecienta, pues existen menos universidades y docentes per cápita que en las principales ciudades. Si bien el gobierno local ha tratado de compensar esta carencia a través de programas regionales como el Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnológica e Investigación de Cajamarca, el resultado ha sido decepcionante, y los esfuerzos de investigación no se traducen en mejoras productivas (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, p. 56).

Dentro de las principales causas que frenan el desarrollo de la innovación tecnológica en el Perú se han citado las siguientes: (a) falta de un plan estratégico nacional que articule los esfuerzos regionales con una política y horizonte de planeación nacional, (b) falta de articulación entre las políticas públicas de investigación y los requerimientos industriales y del mercado a causa, por falta de conocimiento del personal gubernamental; y (c) una tendencia hacia una valoración rápida y empírica para resolver los problemas tecnológicos (Mulling Consulting & Asociados, 2002).

Debido a esta carencia de desarrollo tecnológico en Cajamarca y sus provincias, se mantienen debilidades como la poca industrialización de productos agrícolas, bajos rendimientos en la producción vacuna de leche y carne, así como de los principales cultivos de la provincia, como el mango y la palta, que reportan rendimientos inferiores al promedio nacional.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

La provincia de Contumazá pertenece a la cuenca del río Jequetepeque, el cual cuenta con dos vertientes, la del Pacífico y la del Atlántico, con gran cantidad de recursos naturales, siendo fuente de desarrollo favorable. No obstante, el abastecimiento de agua, a pesar de contar inclusive con la represa de Gallito Ciego y con ello aprovechar las lluvias para los cultivos y el consumo humano, hay temporadas en el que el agua es escasa y necesaria. Poseedora de un clima ideal para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas, cuenta con un importante número de terrenos en concesión minera (53%). Puesto que no existe una cultura ecológica fuertemente arraigada en las operaciones de las empresas en Taricá y Yonán, muchas veces, no se cumplen los requisitos legales de cuidado ambiental requerido. Luego de generada la normativa actual, se logró regular los temas ambientales y ecológicos para proteger los recursos naturales, recursos hídricos, el ecosistema y la población. Si se conserva el medio ambiente, se puede potenciar el eco-turismo que puede constituirse en foco de desarrollo aparte del agrícola, ganadero y minero.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE) resume la información del análisis PESTE y cuantifica los resultados en oportunidades y amenazas. La Tabla 23 muestra el análisis MEFE.

De la matriz obtenida en la Tabla 23, se obtiene una ponderación de 2.26, lo cual indica que en la provincia aún se debe trabajar en capitalizar en mayor grado las oportunidades. Así mismo, se debe fortalecer un plan para evitar las amenazas externas; se identifican un total de ocho oportunidades y siete amenazas que serán consideradas dentro del Plan Estratégico para el desarrollo de la provincia de Contumazá.

Tabla 23

*Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Provincia de Contumazá*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Organizaciones no gubernamentales y del Estado que ofrecen asistencia técnica y apoyo financiero para ejecutar proyectos de emprendimiento empresarial, tecnificación e innovación en el sector agrícola	0.10	2	0.20
2	Crecimiento en la demanda de productos agrícolas como el mango, el arroz y la palta Hass	0.07	2	0.14
3	Proyección del incremento del canon minero con activación de proyectos de explotación minera, con programas de responsabilidad social y desarrollo de la comunidad	0.09	3	0.27
4	Políticas macroeconómicas del Estado para fomentar la inversión extranjera	0.05	3	0.15
5	Convenios con el Banco Mundial para ampliar la cobertura de educación media y superior	0.05	2	0.10
6	Crecimiento de la industria turística del Perú	0.04	3	0.12
7	Programas del Estado para incrementar el acceso a servicios públicos en el Perú	0.05	2	0.10
8	Crecimiento de inversión pública en programas de desarrollo de las provincias del Perú	0.05	2	0.10
SUBTOTAL		0.50		1.18
Amenazas		Peso	Valor	Ponderación
1	Entrada de productos agrícolas al país por tratados de libre comercio	0.10	2	0.20
2	Inestabilidad política generada por los partidos de oposición al gobierno ejecutivo actual	0.07	2	0.14
3	Fenómenos climáticos no favorables	0.10	2	0.20
4	Reducción de la demanda de minerales para exportación	0.07	2	0.14
5	Tendencia hacia los productos agrícolas orgánicos certificados de origen a nivel mundial	0.10	2	0.20
6	Irregularidades y burocracia para la asignación de permisos para activación de la operación minera	0.07	2	0.14
7	Incorporación de mano de obra extranjera en el Perú	0.03	2	0.06
SUBTOTAL		0.54		1.08
TOTAL		1.04		2.26

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

### 3.5 Contumazá y sus Competidores

Para lograr un mejor análisis en cuanto a la estructura y la industria en la cual la Provincia de Contumazá compete, es posible hacerlo con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que con esta herramienta se podrá conocer y tener una visión más amplia respecto



del grado de competencia que existe en la industria donde se desempeña Contumazá, el cual determinará la rentabilidad de esta a mediano y a largo plazo (Porter, 2015).

Porter (2009) indicó los siguientes factores de análisis: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes, y (e) poder de negociación de los proveedores. Para la Provincia de Contumazá, es necesario convertir estos factores en ventajas competitivas analizando las tres principales actividades de desarrollo, las cuales son agrícola, ecoturismo y minería. En el sector agrícola, Contumazá tiene un clima fresco y apto para cultivos como arroz cáscara, maíz, alfalfa, trigo, mango, entre otros frutales. En Ecoturismo, se destaca la capacidad para ofrecer turismo costumbrista debido a sus festividades y religiosas en Semana Santa; ecológico dadas sus ruinas, restos fósiles y huacas, paisajista debido a la presencia de la represa Gallito Ciego, que otorga un microclima muy agradable, así como sus montañas y miradores paisajísticos, siendo la región más habitada por su clima fresco perteneciente a la región quechua. En el sector minero, es la quinta con mayor cantidad de concesiones mineras del departamento con minas de oro, plata y cobre, principalmente, que aún no está en explotación pero que constituyen un gran potencial como el caso de Cascabamba; adicionalmente, caliza y cal en explotación como en el caso de canteras de cemento de Norte Pacasmayo, Ventanillas y Las Huacas (INEI, 2009).

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.**

La empresa Cementos Pacasmayo que explota piedra caliza de Tembladera anunció un nuevo proceso de explotación que con mayor especialización y eficiencia, lo cual implicaría menor requerimiento de piedra caliza, que se explota en la zona; se alimenta de la conchuela que viene a ser una alternativa a la piedra caliza y que se extraería de Sechura-Piura, lo cual implica una nueva planta en Piura, que abastece, de mejor manera, al norte del país (“Cementos

Pacasmayo anuncia cambio en el esquema de explotación de su cantera en Tembladera,” 2016). La explotación de material calcáreo estará a cargo de un contratista minero; no obstante, la cantidad de material almacenado indica que la cantera seguirá en operación por unos diez meses desde realizado el anuncio y la empresa mantendrá sus compromisos de responsabilidad social con Tembladera y las comunidades aledañas. La empresa Cementos Pacasmayo impulsó el desarrollo de esta zona de la Provincia de Contumazá, y el hecho que decida retirarse paulatinamente del área le otorga un poder de negociación debido a la disminución de actividad.

Las empresas que forman parte de la industria en la provincia de Contumazá dependerán de una amplia variedad de tipos de proveedores. Cabe destacar que el mercado será menos atractivo cuando los proveedores estén bien organizados o sus insumos son claves, y no tienen sustitutos ni la libertad de ofrecerlos a precios altos (Restrepo & Rivera, 2006).

La provincia de Contumazá, al poseer en su mayoría micro y pequeñas empresas, se surte de bienes, servicios y otros productos principalmente de provincias más grandes como Cajamarca, donde el poder de negociación de los proveedores no es tan elevado por la gran cantidad de oferta que existe. Sin embargo, en servicios como el de electricidad, la población contumacina no posee poder de negociación por tratarse de un monopolio de suministro. Un artículo del diario *El Mercurio* (2016) hace mención sobre la gran inconformidad de la población contumacina sobre el servicio de electricidad en las zonas de San Lorenzo, Cupisnique y Tantarica, donde alegan que la firma Hidrandina ofrece servicios de muy baja calidad y a precios que se elevan paulatinamente. En otros servicios como el de transporte, también son pocas las empresas proveedoras en la provincia; sin embargo, no se encontró información respecto de la existencia de un gremio bien organizado que pueda imponer precios elevados (“Pésimo servicio eléctrico en Contumazá,” 2016). Respecto a los servicios de telecomunicaciones, una de las

mayores compañías que se encarga de la provisión de internet y banda ancha para Contumazá y demás provincias aledañas es la firma Azteca; no obstante, en cuanto a la fijación de precios, esta se encuentra controlada por el Ministerio de Transportes y comunicaciones (MTC) y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones OSIPTEL (Arimana, Gamboa, Izquierdo & Lozano, 2015).

Un análisis respecto del poder de los proveedores permitirá conocer hacia qué lado de la balanza se encuentra la fuerza y ayudará a determinar quién se lleva la mayor parte del beneficio. Debido a que la cantidad de proveedores en Contumazá es poca, estos tienen mayores beneficios por el poder de decisión de precios; no obstante, esto se puede mitigar y controlar con la colaboración de entes reguladores que contribuyen al control de precios para determinados servicios y/o productos.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores.**

El comercio de la zona se convirtió en una actividad común, y los productos más comercializados son la leche fresca, el arroz, los frutales. Las zonas hacia donde se comercia son principalmente Cajamarca y Trujillo, por lo que el mantenimiento de las vías y el mejoramiento del transporte son de gran importancia, dadas las distancias donde se comercian estos productos (PRODELICA, 2015). Si se llegara a explotar la mina de Cascabamba, las vías de acceso para comerciar deberían ser hacia el Puerto Salaverry en Trujillo, que al ser un lugar cercano se podría asociar con la planta concentradora, allí ubicada, o construir su propio local de distribución de minerales.

En cuanto a los pequeños productores de diferentes rubros, una unión o la realización de un gremio organizado les permitirá un mayor poder de negociación en cuanto a precios u otros beneficios por parte de los proveedores, ya sea mediante mayores volúmenes de compra que

estas puedan alcanzar, o mediante la conformación de uniones o cooperativas de productores que permitan incrementar la capacidad de llegar a mejores negociaciones y acuerdos.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos.**

Contumazá, al igual que el resto de provincias cajamarquinas, está ante la amenaza de productos sustitutos, tanto nacionales como internacionales. Dentro de las amenazas nacionales y provinciales, se tiene que Kuntur Wasi, centro turístico de la Provincia de San Pablo, en Cajamarca, ha sido declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, dados sus destinos turísticos como el Cuarto de Rescate, el Centro Histórico, los Baños del Inca, entre otros. Además, los Turistas pueden acceder a Cajamarca vía aérea o vía terrestre directa sin escalas en Contumazá, lo cual corresponde una desventaja seria para el turismo o ecoturismo de la zona.

El comercio de la leche fresca se ve amenazada por la distribución de leche en Polvo que entraría desde Trujillo. Adicionalmente, y dada la desaceleración de inversiones mineras, se podría atrasar más la explotación de la mina de Cascabamba, sustituyéndose esta inversión por proyectos en otras zonas.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes.**

Las Provincias de Jaén, Cajabamba y Celendín son potenciales competidores entrantes, y buscan sumarse al desarrollo de la Región de Cajamarca. De ser más exitosas, podrían influir en una menor producción agrícola, ganadera, turística, y minera en la Provincia de Contumazá, si éstas logran mayores niveles de eficiencia o tecnológicos, o si sus condiciones productivas como el clima son mejores. Por ello, se requiere más que un buen clima o desarrollo productivo de materias primas para ser competitivo, y se debe proponer un desarrollo más industrializado o

tecnificado, desarrollo de turismo alternativo y la promoción del comercio para lograr convertirse en un foco de desarrollo en la cuenca del Jequetepeque.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores.**

La provincia de Cajamarca centraliza las actividades de la zona hacia la capital de la Región; no obstante, al acceso terrestre a Cajamarca, por su cercanía con Contumazá, hace que esta última se vea beneficiada. Por ello, los distritos de Yonán y Chilate son focos potenciales de desarrollo y lugares donde se puede promover el comercio y el abastecimiento de todos los productos desde Trujillo o Chiclayo hacia Cajamarca. A su vez, esto también representa una oportunidad para abastecerse de productos provenientes desde Tumbes, Piura, Chota, Trujillo y Áncash.

### **3.6 Contumazá y sus Referentes**

Los referentes para la Provincia de Contumazá son las provincias de Cajamarca, Chiclayo y Trujillo. El objetivo es incrementar la competitividad para que Contumazá se desarrolle a partir de las actividades con las que se potencias sus fortalezas, mejorando los estándares de trabajo, desarrollando mejores prácticas de explotación de recursos y generando un mejor ambiente comercial e industrial que permita mayor desarrollo.

La provincia de Cajamarca es geográficamente adyacente y se encuentra a poco más de dos horas por vía terrestre, sus atractivos turísticos, madurez comercial, y desarrollo de la agricultura y ganadería, son tomados como referentes para proponer metas de desarrollo en Contumazá.

La provincia de Trujillo se encuentra a poco más de tres horas por vía terrestre. Aparte de participar del comercio con la zona, especialmente en extracción de piedra caliza para la

producción cementera (Cementos Pacasmayo), podría servir como referente en aspectos de industrialización e infraestructura.

La provincia de Chiclayo se encuentra a poco menos de tres horas por vía terrestre. Aparte de aportar al comercio de la zona de arroz y frutales, podría servir como referente en aspectos de industrialización e infraestructura.

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

La Matriz Perfil de Competitividad (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de Contumazá, los cuales son las provincias de Cajamarca, Trujillo y Chiclayo. La Tabla 24 muestra la matriz del perfil competitivo para la Provincia de Contumazá. Se observa que la posición de Contumazá respecto de sus principales competidores no es favorable, siendo estos en promedio ligeramente más competitivos.

La Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Contumazá permite comparar a la provincia con lugares que poseen mejores niveles y factores clave de éxito a escala global. La Tabla 25 muestra la Matriz de Perfil Referencial de la provincia de Contumazá, que permite trazar una visión o ruta para mejorar el desarrollo actual de la zona.

Se seleccionaron como perfil referencial a la Provincia de San José, Costa Rica; al municipio de Toluca, en México, capital del Estado de México; y a la Provincia de Salta, Argentina, ubicada en el noroeste de este país. Se han elegido estos referentes por cuanto estas tienen climas de altura similares catalogados como clima templado con invierno seco (Cbw según la clasificación de Köppen), topografía quebrada y montañosa, así como difícil acceso a los ejes viales de sus respectivos países, pero que, aun así, han logrado un notable desarrollo socioeconómico y ambiental.

Tabla 24

*Matriz del Perfil Competitivo para la Provincia de Contumazá*

Factor Clave de éxito	Peso	Contumazá		Cajamarca		Trujillo		Chiclayo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación geográfica y disponibilidad de agua para la producción agrícola y pecuaria (F1 MEFI)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2 Riqueza de recursos extraíbles (F5 MEFI) potencial eléctrico, hídrico y solar (F6 MEFI)	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3 Bajos niveles de delincuencia y criminalidad (F7 MEFI)	0.15	3	0.45	2	0.35	3	0.45	3	0.45
4 Infraestructura vial para apoyar la comercialización de productos (D2 MEFI)	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5 Diversidad de productos exportables (D6 MEFI)	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Mano de obra calificada (D1 MEFI) y niveles de alfabetismo (D3 MEFI)	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7 Niveles de desertificación (D4 MEFI) y protección de ecosistemas nativos (D8 MEFI)	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Ponderaciones	1.00		2.05		2.80		2.65		2.75

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

Como se observa de la Tabla 25, la Provincia de Contumazá tiene que mejorar en su desempeño en varios de los factores clave identificados previamente, especialmente en lo referente a infraestructura vial, diversidad de productos exportables, mano de obra calificada y niveles de desertificación.

### 3.8 Conclusiones

Luego del análisis PESTE, se identificaron 15 factores clave externos, que se clasifican en ocho oportunidades de éxito y siete amenazas para la provincia, los cuales deben canalizarse

apropiadamente para propender al desarrollo de la provincia de Contumazá. Se concluye que el abordaje actual se encuentra en un nivel bajo, que tiene oportunidades de mejora que deben potencializarse mediante un plan estratégico que permita capitalizar las oportunidades y enfrentar las amenazas con mejores resultados. Así mismo, respecto del perfil competitivo, la posición competitiva relativa de Contumazá dentro de Cajamarca es desfavorable debiéndose mejorar la gestión dentro de la región, lo cual requiere un impulso humano alto.

Tabla 25

*Matriz del Perfil Referencial para la Provincia de Contumazá*

	Factor Clave de éxito	Peso	Contumazá, Perú		San José, Costa Rica		Toluca, México		Salta, Argentina	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Ubicación geográfica y disponibilidad de agua para la producción agrícola y pecuaria (F1 MEFI)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Riqueza de recursos extraíbles (F5 MEFI) potencial eléctrico, hídrico y solar (F6 MEFI)	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3	Bajos niveles de delincuencia y criminalidad (F7 MEFI)	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
4	Infraestructura vial para apoyar la comercialización de productos (D2 MEFI)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
5	Diversidad de productos exportables (D6 MEFI)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6	Mano de obra calificada (D1 MEFI) y niveles de alfabetismo (D3 MEFI)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7	Niveles de desertificación (D4 MEFI) y protección de ecosistemas nativos (D8 MEFI)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	Ponderaciones	1.00		2.05		3.85		3.85		3.85

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno permite identificar y seleccionar las estrategias necesarias para aprovechar mejor las fortalezas de la organización y, también, las necesarias para neutralizar o disminuir las debilidades. D'Alessio (2015) indicó que es relevante para las organizaciones identificar sus fortalezas, y que estas son competencias que no permiten la imitación por sus competidores. Además, para alcanzar ventajas competitivas en relación con los competidores, se deben aprovechar estas competencias distintivas y generar estrategias exitosas a partir de estas.

El análisis interno se divide en siete áreas fundamentales: Administración y Gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercados (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I), y Tecnología, investigación y desarrollo (T), cuyas siglas dan su nombre al análisis AMOFHIT.

El análisis interno se realizó con base en consultas de información encontrada en el portal de la Municipalidad de Contumazá, otros gobiernos regionales como el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Cajamarca 2010-2021, el Plan Educativo Regional de Cajamarca 2007-2021, el Plan de Acción del Programa País 2012-2016 del Perú, el Informe sobre desarrollo humano (IDH) Perú 2013 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y otras fuentes como el INEI, CONCYTEC, etc.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A).

De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972, las Municipalidades que representan al vecindario, tienden a servir al desarrollo integral, sustentable y pacífico de su jurisdicción, además, ayudan al progreso de la economía local de acuerdo con los planes y

políticas aprobadas en planes de desarrollo regionales y nacionales, lo cual permite el avance de micro y pequeñas empresas de su jurisdicción. (Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972, pp. 1-2). Adicionalmente, las Municipalidades de la región conforman el Consejo de Coordinación Regional del Departamento de Cajamarca, que se integra por los alcaldes provinciales y la sociedad civil. Sus integrantes tienen opinión consultiva concertando entre sí sobre el Plan de Desarrollo Regional Concertado, que, en el caso de Cajamarca, se publicó en el 2010 el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2010-2021. Por ello, se realiza un análisis de la función administrativa municipal en cuanto al cumplimiento de estos principios básicos.

De acuerdo con el diagnóstico interno del Plan de Desarrollo de Cajamarca (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010), se generaliza que en la región: (a) se tiene mentalidad cortoplacista, y que se requiere cambiar los esquemas centralistas por esquemas más eficientes con mayor capacidad de concertación y planificación; (b) se deben eliminar los liderazgos negativos mediante una adecuada concertación entre el Estado, la sociedad civil y las empresas, con alta transparencia y participación y se fomenta la confianza. Se deben generar los espacios de participación en el ámbito provincial para tener puntos de encuentro y tomar decisiones; (c) se reconoce que existe corrupción, aunque no generalizada, y es una traba para el desarrollo y para la transparencia; (d) débil organización y asistencia técnica para los productores, y (e) niveles de desertificación alarmante en deforestación y erosión de los suelos, lo que afecta los acuíferos y disminuye la capacidad productiva de los suelos.

Las metas y el desarrollo que las empresas del distrito de Contumazá alcancen, estará dado, en gran manera, a cómo se desenvuelve la política, su estructura y gestión del Perú. Existe una barrera de entrada a nuevas empresas que desean invertir en el Perú, a pesar de que está

abierto al desarrollo empresarial, y se brinda oportunidades que hagan atractivo el ingreso de estos (Calderón, Castro, Dávalos & Hernández, 2015).

La comunidad contumacina se conforma mayoritariamente por las micro y pequeñas empresas, donde la rivalidad doméstica entre ésta es baja tanto adentro como hacia fuera de la provincia. Los productos procedentes de Contumazá no se comercian apropiadamente hacia la región de Cajamarca, ya que las organizaciones y empresas solo mantienen una vinculación económica con ésta debido al acopio de leche fresca (PNUD, 2005). Según datos recabados por la Dirección General de Industria, la provincia de Contumazá al 2007 poseía un total de 45 empresas activas dedicadas a la actividad económica manufacturera, como también un total de 456 empresas activas no dedicadas a la manufactura. Estos, a su vez, se dividen en micro y pequeñas empresas tal como se puede apreciar en la Tabla 26.

Tabla 26

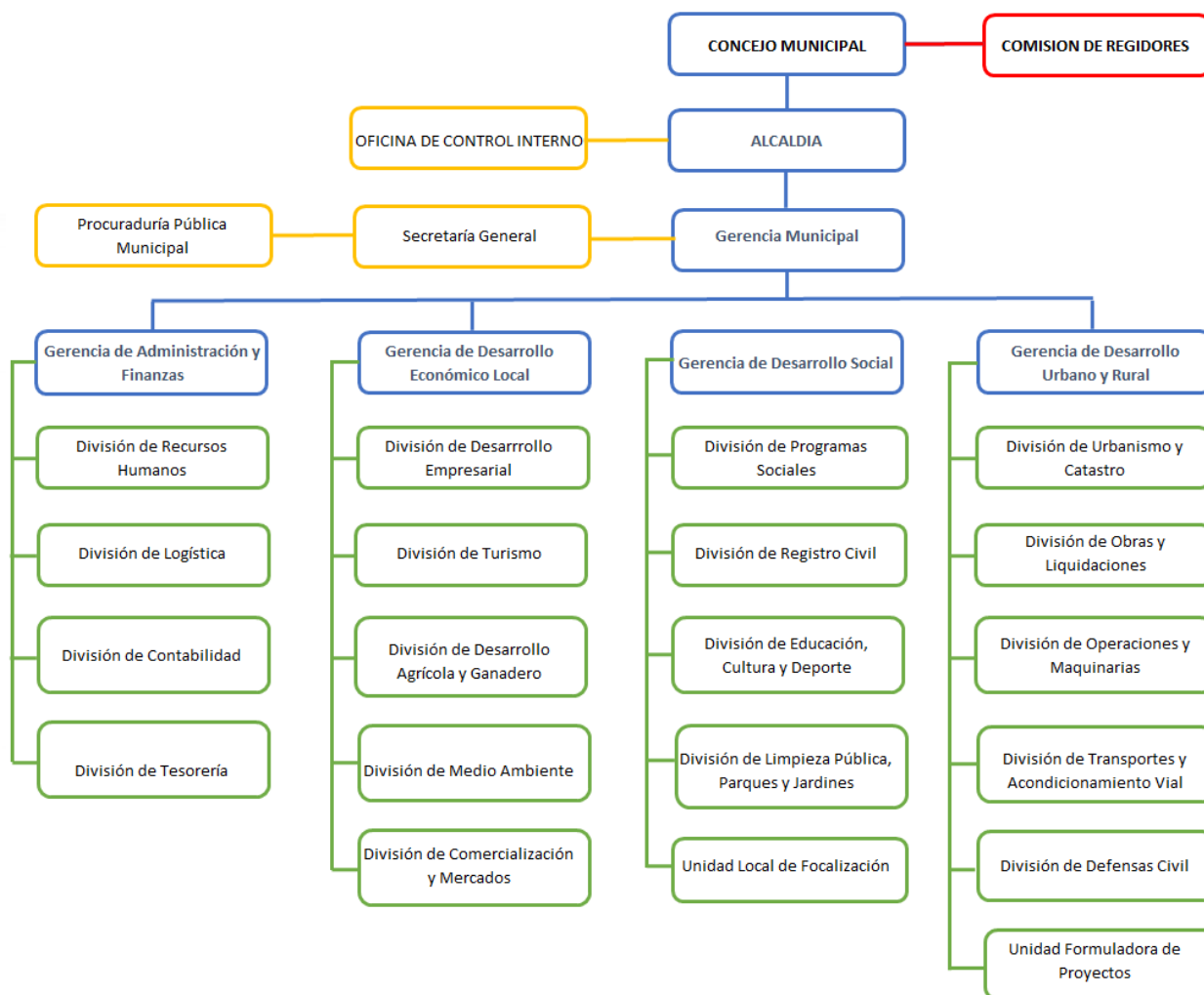
*Número de Empresas Activas Según Actividad Económica en la Provincia de Contumazá*

Empresas activas en Contumazá según actividad económica-2007	Total Empresas	Micro	Pequeña	Mediana
Manufactureras	45	45	0	0
No-Manufactureras	456	452	4	0

*Nota.* Adaptado de “Análisis Regional de empresas industriales,” por la Dirección General de Industria, 2011. Recuperado de <http://bit.ly/2fH33f1>

Claramente, la Municipalidad tiene una ardua labor en mejorar la parte administrativa, lo cual inicia por la necesidad de contar con lo siguiente: (a) un Plan Estratégico Institucional debidamente concertado a lo interno de la Provincia, y que esté debidamente supeditado y adherido a los objetivos del Plan Regional Concertado; (b) mayor fiscalización del uso del suelo y de las prácticas de deforestación, que va de la mano con la inversión en transferencia de tecnología que permita involucrar a los agentes de las actividades económicas que generan los principales conflictos de uso para mejorar sus prácticas y disminuir su impacto. La Figura 17

muestra el organigrama actual de la Municipalidad de Contumazá. Como se aprecia, la municipalidad está organizada en torno a cuatro gerencias: (a) administrativa, (b) de desarrollo económico, (c) de desarrollo social y (d) de desarrollo urbano y rural. En el Capítulo VII se detallan las recomendaciones sobre cómo reestructurar la organización para mejor atender los requerimientos del plan estratégico propuesto.



*Figura 17.* Organigrama actual de la Municipalidad de Contumazá. Adaptado de “Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Contumazá” por Municipalidad Provincial de Contumazá. Recuperado de <http://www.municontumaza.gob.pe/organigrama.php>

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M).**

Como parte del mandato municipal de fomentar el desarrollo económico local en forma sostenible, es importante que la Municipalidad impulse la promoción de los productos y servicios que la región ofrece, pero también que influya en la conversión productiva y mejora de prácticas.

A través de una oficina de transferencia de tecnología y apoyo al productor, como se mencionó en apartado anterior, se debería apoyar a los productores a cambiar su impacto mediante un cambio de uso o de cultivo, para lo cual es necesario monitorear regularmente el mercado para identificar las mejores oportunidades en determinado momento. Verbigracia, es necesario aprovechar el aumento de la demanda nacional e internacional de productos agrícolas orgánicos o diferenciados, como lo tiene el café orgánico de sombra, el cual se vende a mayor precio, y además promueve la reforestación de las parcelas para brindar sombra a los arbustos de café. Iniciativas como esta pueden ir ligadas a la creación de certificaciones de origen, que promueve la marca provincia.

Como se mencionó, también, existe una falta generalizada de apoyo Fitotécnico y zootécnico en el Departamento de Cajamarca, que pudiera orientar a los productores hacia actividades más amigables con el ambiente y, a su vez, más rentables. La Municipalidad de Contumazá debe asumir la responsabilidad de replantear la producción local a través de una adecuada asistencia técnica y estudios de mercado para definir la introducción de cultivos estratégicos para la región.

Por otro lado, y en el mismo eje de acción de lograr desarrollo económico en forma sostenible, la Municipalidad de Contumazá podría, como parte de su Plan Estratégico Institucional, incorporar un plan de desarrollo turístico que maximice el potencial ecoturístico de la región. Actualmente, el portal web de la municipalidad tiene una sección de turismo, pero no

se puede acceder al enlace y, por ende, a la información turística que se desea promover. Más allá de tener una sección en la página web de la municipalidad, esta debería desarrollar un sitio web exclusivo para ecoturismo, que promueva los atractivos de la zona y donde se incluya un directorio de establecimientos turísticos (hospedajes y restaurantes).

Contumazá es una provincia relativamente pequeña en la que su principal mercado es el interno. No cuenta con una demanda exigente que le inste a realizar grandes mejoras o inversiones en innovación. Esta provincia tiene un alto potencial para exportar una variedad de productos a otras regiones o provincias; sin embargo, es necesario impulsar la exigencia y desarrollo interno que le permitan lograr productos competitivos que sean demandadas fuera de la provincia. Tal como se puede apreciar en la Tabla 27, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, el departamento al que pertenece la provincia tiene una experiencia en exportación de productos tradicionales eminentemente minera, y alcanza valores FOB por más de \$1,400 millones, seguida por el sector agropecuario y el pesquero. Por otra parte, las exportaciones no tradicionales también constituyen un fuerte apoyo para la economía de Cajamarca, siendo los principales sectores el agropecuario, minería no metálica y otros sectores que incluyen joyería; en la provincia de Contumazá, mayormente, podrían aprovecharse los recursos agropecuarios y otros como minería no metálica por sus canteras de caliza en Yonán (PromPerú, 2015). Por lo tanto, dada la diversidad de productos que provee la región, resulta necesario fomentar el desarrollo de industrias, como también el impulso en el desarrollo de diversos productos competitivos en la provincia como los pecuarios, artesanías, ecoturismo, agrícolas, etc., que lleven a un desempeño más vigoroso de la economía provincial y lo ayude a escalarlo hacia afuera o de manera internacional.

Tabla 27

*Principales Productos de Exportación Departamento de Cajamarca 2015*

Exportaciones No Tradicionales				
Sector	Producto	Mercados	FOB (US \$)	Total FOB (US \$)
Agropecuario	Cacao crudo excepto para siembra	Holanda, Bélgica, España, USA, Nueva Zelandia	5,708,912.52	7,105,148.95
	Tara en Polvo	China, Francia, Italia, México, Uruguay	475,565.00	
	Demás preparaciones para salsas	Estados Unidos, España	156,131.28	
	Aguacates (paltas) frescas o secas	Reino Unido, Holanda	117,376.69	
	Mucílagos de semilla de Tara	Francia, Brasil	107,845.00	
	Pallares excepto para siembra	Japón	82,800.00	
	Otros (26)		456,518.46	
Minería No Metálica	Cemento sin pulverizar (Clinker)	Chile	4,219,820.34	4,219,820.34
Varios (Inc. Joyería)	Joyería y metales preciosos			4,160,327.89
	Inc. Revestidos o Chapados	Canadá	4,156,327.89	
	Otros (15)		4,000.00	
Metal Metálica	Máquinas de sondeo	Holanda	560,000.00	560,038.00
	Otros (2)		38.00	
Otros	otros (22)		237,602.68	237,602.68
TOTAL				16,282,937.86
Cajamarca: Exportaciones Tradicionales				
Sector	Producto	Mercados	FOB (US \$)	Total FOB (US \$)
Minería	Oro en Bruto	Suiza, Estados Unidos y Canadá	1,135,593,360.47	1,436,139,696.59
	Minerales de Cobre y concentrados	Japón, Alemania, Corea del Sur, España, Suecia	294,797,427.68	
	Otros (14)		5,748,908.44	
Agropecuario	Otros (2)		8,455,907.00	103,402,519.83
	Café sin tostar sin cafeína	USA, Alemania, Bélgica, Canadá, Suecia	103,402,519.83	
Pesquero	Harina de Pescado	China, Taiwan, Japón, Canadá	6,879,302.09	6,879,302.09
TOTAL				1,546,421,518.51

Nota. Tomado de "Principales Productos Exportados, de PromPerú," 2015. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/inf\\_gen\\_cajamarca.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/inf_gen_cajamarca.pdf)

En cuanto a la producción agropecuaria específica de la Provincia de Contumazá, como se indicó en la Tabla 3 en el Capítulo 1, el potencial exportable de Contumazá se centra en los cultivos de taya, café, cacao, mango, palta, frijol grano seco, y trucha, siendo el mango y la palta los sectores con mayor producción. Otros productos que son aptos para el tipo de clima de Contumazá (Cwb según la clasificación Köppen que corresponde a clima templado con invierno seco) son los que se detallan en la Tabla 28 a continuación (Martin, 1996).

Tabla 28

*Potencial agrícola de Contumazá según tipo climático*

Granos	Legumbres	Vegetales	Frutas	Otros
Maíz	Garbanzos	Remolacha	Palta	Café
Amaranto	Frijol	Zanahoria	Papaya	
Sorgo		Puerros	Parsimón	
Quinua		Lechuga	Maracuyá	
		Cebolla	Higos	
		Camote	Sapote	

*Nota.* Fuente: Martin (1996). *Technical note: selecting the right crop for your location in the tropics or in the subtropics*, en Ideas for growing in difficult conditiong – From Amaranth to Zai Holes. ECHO Inc.

De esta gama de productos agrícolas potenciales, algunos tienen mejor perspectiva que otros. Los productos que tienen mejor potencial de mercado se describen a continuación.

**Mango:** Las exportaciones de mango del Perú han crecido a razón de 14% anual del 2002 al 2007, con una producción en el 2007 de 292,555 toneladas, de las cuales el 10% (29,255 toneladas) de la producción se origina en Cajamarca, con una producción de Contumazá de 492.5 toneladas. El panorama para los siguientes años se muestra positivo, pues se espera mayor demanda por la proliferación de nuevos mercados como China, México y Japón (Nano, 2008). Adicionalmente, el consumo de mercados tradicionales como el de los EE.UU. ha venido creciendo con una tasa promedio anual del 10.2%, y el mercado de mango orgánico crezca un 15% del 2014 al 2029 (Prospectiva 2020, 2015). Finalmente, en cuanto al precio internacional, esta ha evolucionado positivamente en todos los mercados importadores del 2003 hasta el 2014



con una tasa promedio anual del 5.22% (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2015).

**Palta:** De acuerdo al INEI, las exportaciones de Palta crecieron a una tasa promedio anual de 20.4% del 2007 al 2013, siendo la variedad Hass la más exportada. Las exportaciones llegaron en el 2013 a 114,000 toneladas. Asimismo, el precio internacional ha crecido del 2007 al 2011, aunque se estancó en el 2012 (INEI, 2014). Sin embargo, según el Ministerio de Agricultura y Riego, el pronóstico es muy positivo, pues la demanda sigue en ascenso en los mercados tradicionales (EE.UU. y la UE), y se están desarrollando nuevos mercados como el Japón y otros países asiáticos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

En cuanto al sector turismo, de acuerdo a datos de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca (DIRCETUR), del 2003 al 2009 los arribos de turistas a Contumazá han crecido con una tasa promedio anual del 4.53%, de 8,000 turistas en el 2003 a 10,500 en el 2009; la facturación por servicios turísticos también ha crecido en el mismo periodo a una tasa promedio anual de 7.23%, llegando a ingresos por 3.14 millones de Soles en el 2009. Lo anterior denota una tendencia fuerte y creciente del turismo en la Provincia. Otro dato importante que reporta la DIRCETUR es la proveniencia de los turistas, con un 96% de turistas nacionales y solo un 4% de turistas extranjeros. Dentro de los turistas nacionales, el mayor porcentaje proviene de las provincias de Cajamarca (32%), Lima – Callao (20%), Lambayeque (13%), La Libertad (11%) y Lima – Provincias (9%) (Palacios Matute, 2010). Dentro de la problemática del sector, el mismo informe destaca: i) deficiencia de infraestructura, ii) pocos productos turísticos, iii) baja calidad, iv) poca coordinación institucional, v) baja educación vocacional, vi) gasto reducido en promoción y publicidad.

Según lo anterior, los esfuerzos para potenciar el sector turístico deben enfocarse en:

- Desarrollar más oferta turística (productos y rutas turísticas).
- Mejorar la calidad de los productos existentes, mediante capacitaciones y mediante acceso al crédito.
- Promover la educación turística-vocacional.
- Crear un programa provincial de promoción turística.
- Desarrollar turismo alternativo: rural, de aventura, vivencial, etc.
- Incrementar las zonas protegidas como parques nacionales o zonas de conservación.

Otra alternativa es trabajar conjuntamente con las demás municipalidades circundantes para desarrollar un circuito eco-turístico en la zona que logre competir con el circuito turístico tradicional o que consiga convertirse en un circuito complementario o alternativo al circuito del Sur. También es necesario enfocarse en segmentos específicos del turismo y desarrollar una oferta única al mercado turístico. Se requieren más estudios al respecto, pero la municipalidad debe tener un papel de liderazgo en este proceso.

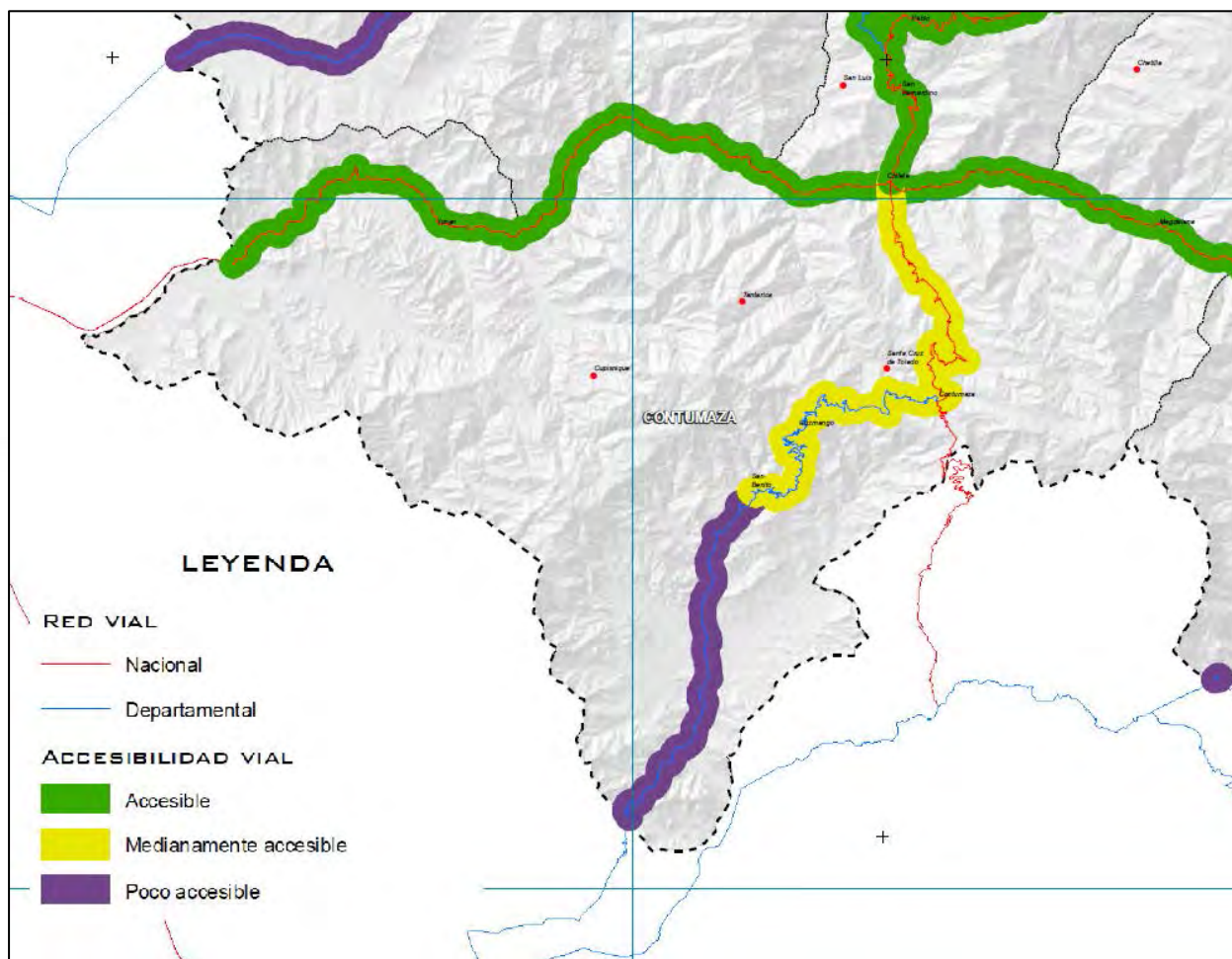
#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

De acuerdo con la visión clásica de las empresas, el área de operaciones es la responsable de la producción y de su logística, y absorbe el 80% del capital, el personal y los costos de la empresa (D'Alessio, 2015). Sin embargo, en el caso de una región o municipio, le corresponde al gobierno local u otras instancias supralocales o suprarregionales el crear un entorno apropiado para la producción y la logística, que fortalezca lo siguiente: (a) infraestructura, (b) apoyo a productores de forma técnica, y (c) respaldo a los productores de forma financiera.

En lo referente a infraestructura, el Departamento de Cajamarca, al que pertenece la Provincia de Contumazá, se caracteriza por tener una infraestructura que limita el desarrollo. El Plan Vial de Cajamarca muestra que, por la baja densidad de la población y la gran dispersión de la inversión pública en servicios de electrificación, saneamiento y educación, se pospuso. Además, debido a que la Región de Cajamarca presenta un gran problema de infraestructura vial, no permite la integración y hace que muchos sectores de la población trabajen sus productos a manera de autoconsumo o supervivencia (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011). Las inversiones públicas en infraestructura favorecen los intereses dominantes de la región, es decir, los del valle de Cajamarca, y dejan el resto del territorio desarticulado y con desequilibrios estructurales, por lo que se deben plantear objetivos de mejora de infraestructura orientados a los siguientes ejes de desarrollo: (a) agricultura, (b) ganadería, (c) agroindustria de lácteos, (d) minería, y (e) ecoturismo (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011).

El mencionado Plan clasifica a Contumazá como de baja importancia (con un indicador de 15 del total de 15 nodos del Departamento), con una urbanización y economía estancadas, y una importancia media, con una función de servicio a la producción de acopio y una importancia media. Sirve como nodo de atracción inicial de la población migrante, pero que, luego, expulsa población a otras ciudades más importantes y atractivas como Cajamarca, pero que, por otro lado, presenta focos de atracción por la poca ocupación del suelo y el poco control del estado; también destaca el plan que el 55% de los caminos vecinales de la Provincia de Contumazá están en mal estado (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011). La Figura 18 que el acceso a la Provincia de Contumazá desde la costa o desde Cajamarca, pasando por Yonán y Chilete es accesible (color verde), pero la ruta que da acceso a la Ciudad de Contumazá y capital de la provincia es medianamente accesible (amarillo); finalmente, se muestra que la ruta que comunica

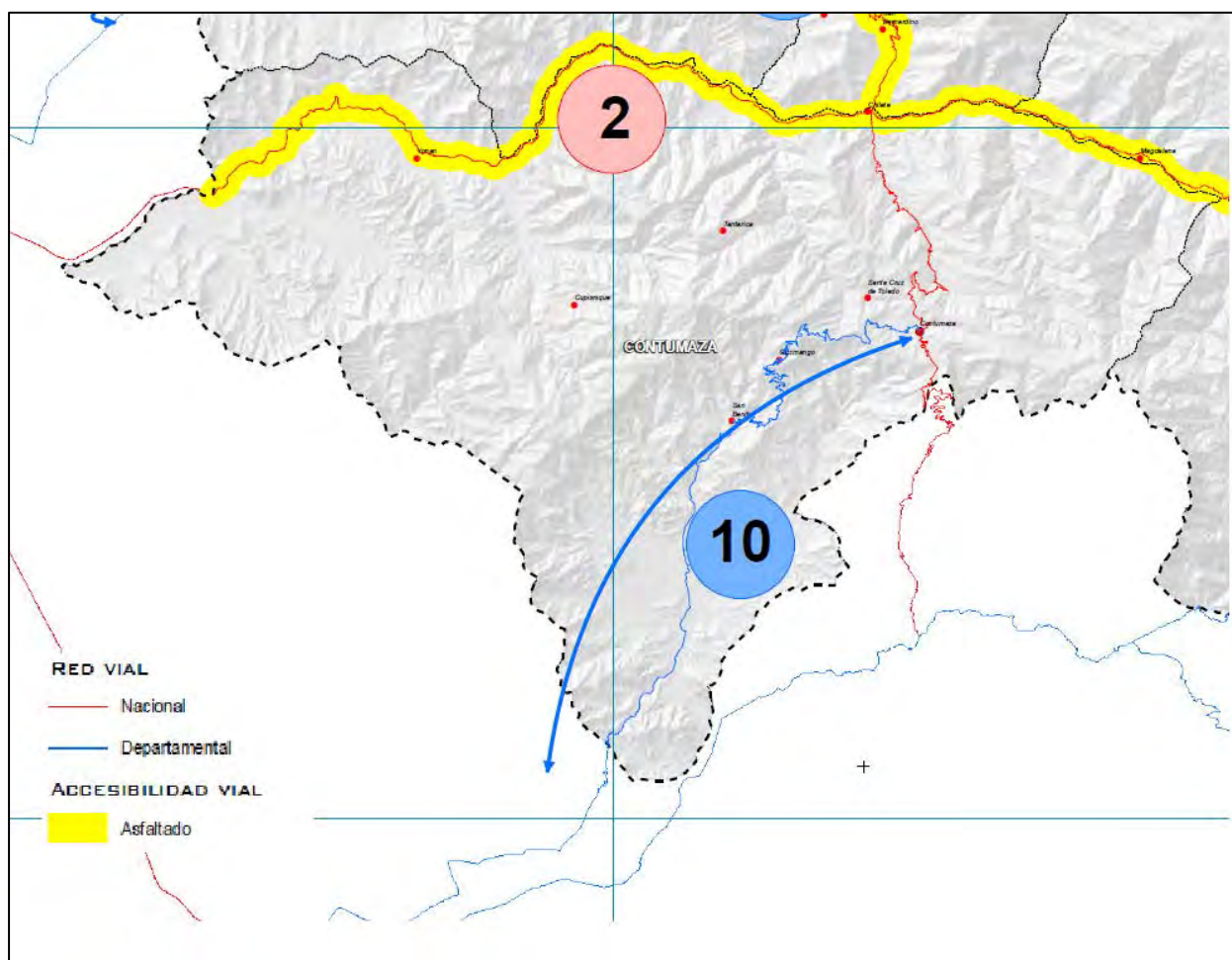
a la ciudad de Contumazá hacia el Sur-Oeste con La Libertad, pasando por Guzmango y San Benito, es de baja accesibilidad (morado).



*Figura 18.* Mapa de Accesibilidad Vial de la Provincia de Contumazá. Adaptado de “Mapa de Accesibilidad del Departamento,” por el Gobierno Regional de Cajamarca 2011. Plan Vial Departamental Participativo de Cajamarca 2011-2020, 2011, p. 144. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

La priorización vial no favorece a la Provincia de Contumazá, según se aprecia en la Figura 19, la ruta que conecta la costa con Cajamarca y que pasa por la Provincia de Contumazá, con prioridad 2, y la ruta alterna que conecta también a Cajamarca con la costa a través de la ciudad de Contumazá, con prioridad 10.

Por ello, es fundamental para la Provincia de Contumazá reconocer que el presupuesto y alcance de inversión vial del Departamento es limitado y que, por lo tanto, es responsabilidad de las autoridades provinciales el desarrollar los caminos vecinales que prioricen las necesidades de producción y turismo más importantes, y que exijan a las concesiones mineras la construcción de caminos o mejoramiento de los existentes en forma estratégica como parte de la compensación a la comunidad.



*Figura 19. Infraestructura Vial Según Priorización.*

Adaptado de “Mapa de Accesibilidad del Departamento,” por el Gobierno Regional de Cajamarca 2011. Plan Vial Departamental Participativo de Cajamarca 2011-2020, 2011, p. 144. Recuperado de <http://bit.ly/2xydqLD>

En cuanto a la infraestructura de servicios eléctricos, de agua y saneamiento, la Provincia de Contumazá tiene carencias importantes. Según la Tabla 29, los porcentajes de población sin agua promedian el 37%, sin desagüe/letrinas 35% y sin electrificación 62%, por lo que la tarea para mejorar la cobertura es grande.

Tabla 29

*Mapa de Pobreza para la Provincia de Contumazá 2007*

Distrito	Quintil	Población sin (en %)			Mujeres Analfabetas (%)	% Niños De 0 a 9 años	Tasa de Desnutrición de 0 a 9 Años (%)	IDH
		Agua	Desagüe/ Letrinas	Electric.				
Contumazá	2	32	34	65	17	21	46	0.5646
Chilete	3	9	20	19	11	18	26	0.6133
Cupisnique	2	15	41	67	9	20	27	0.5718
Guzmango	1	86	45	88	25	25	57	0.5532
San Benito	2	87	37	77	11	20	45	0.5858
Santa Cruz	1	31	45	83	27	23	55	0.5415
Tantarica	2	25	52	54	14	20	47	0.5789
Yonán	3	14	10	46	10	17	28	0.6231

*Nota.* Tomado de “Mapa de Pobreza 2006-FONCODES, Censo de Población y Vivienda del 2007-INEI, Informe PNUD 2007,” por el Gobierno Regional de Cajamarca 2011. Plan Vial Departamental Participativo de Cajamarca 2011- 2020, 2011, p. 144 . Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>.

En el ámbito regional, la entidad ejecutora de infraestructura de saneamiento, vialidad, agua y energía, entre otros, es la Unidad Ejecutora de Programas Regionales (PROREGION). El boletín El Pro regional mencionó que en mayo del 2012 se tenían proyectos con un presupuesto de S/924.8 millones entre 39 proyectos de electrificación, agua y saneamiento y hospitales; de estos, solo 20.7 millones (2.2%) estaban asignados a proyectos en la Provincia de Contumazá en dos proyectos, uno de electrificación y uno de agua y saneamiento. Nuevamente, se aprecia un bajo nivel de inversión en el ámbito regional en Contumazá, debido a que los intereses regionales se enfocan en Cajamarca y otros centros de desarrollo más importante y con mayor población (PROREGION, 2012).

En cuanto a la infraestructura de las comunicaciones, si bien afecta la capacidad de producción, la logística y es parte fundamental de la infraestructura, esta tratará más adelante en la sección de Tecnología y Comunicaciones del Análisis Interno.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).**

Una de las ventajas que se tiene en el ámbito institucional en el Perú es la calidad y transparencia de la información presupuestaria del aparato estatal, de forma que toda la información de presupuesto municipal y fuentes está disponible en el portal del Ministerio de Economía y Finanzas. En la Tabla 30 se muestran las fuentes del presupuesto de la Provincia de Contumazá para los años 2014, 2015 y 2016, y el porcentaje que representa del presupuesto del Departamento de Cajamarca. Como se puede apreciar, el presupuesto subió notablemente del 2014 al 2015 en un 28.5%, muy impulsado por el aumento en las donaciones y transferencias, así como en un aumento de los recursos ordinarios; sin embargo, en el 2016, el presupuesto cayó un 20.2%. Es notable también que el presupuesto de la Provincia de Contumazá es solo un 1.75% en 2016 con respecto al presupuesto para el Departamento de Cajamarca. También vale la pena apreciar el porcentaje de ejecución del presupuesto, que en su mejor año fue del 86% (2014), luego en el 2015 tuvo una baja del 74% y, finalmente, en el 2016, se recuperó a un 84%. En promedio, la municipalidad ejecuta el 81.3% de su presupuesto en los últimos tres años, que es inferior al promedio nacional (88.2%), pero superior al promedio de las municipalidades en el ámbito nacional de 75.6%, y también mayor al del Departamento de Cajamarca de 73.5%, y así demuestra una mejor capacidad de ejecución que las municipalidades vecinas y que el departamento que conforma.

En cuanto a los usos que se dan a los fondos del presupuesto municipal, la Tabla 31 muestra el desglose en las principales partidas para los años del 2014 al 2016.

Tabla 30

*Presupuesto para la Provincia de Contumazá Clasificado por Fuentes*

Fuente de Financiamiento	Presupuesto Total			% de Avance		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Recursos ordinarios	8,695,663	14,155,203	7,868,736	0.801	0.748	0.806
Recursos directamente recaudados	1,906,186	1,883,432	1,342,926	0.694	0.539	0.839
Recursos por operaciones oficiales de crédito	2,120,376	5,677,380	3,655,999	0.874	0.705	0.777
Donaciones y transferencias	718,624	3,355,765	5,099,860	0.696	0.092	0.813
Recursos determinados	19,616,699	17,414,066	15,944,862	0.907	0.903	0.877
Total	33,057,548	42,485,846	33,912,383	86%	74%	84%

*Nota.* Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas 2016. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal”. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>.

Tabla 31

*Presupuesto para la Provincia de Contumazá: Porcentajes de ejecución por partida del gasto del 2014 al 2016*

Categoría presupuestal	2014	2015	2016	%Ej. 2014	%Ej. 2015	%Ej. 2016
Programa Nutricional	165,185	433,951	155,723	0.937	0.4	0.819
Salud materno-natal	274,772	0	0	0.957	0	0
Reducción de delitos y seguridad ciudadana	88,966	2,744,350	352,460	0.51	0.892	0.995
Gestión integral de residuos sólidos	88,843	222,178	312,439	0.982	0.781	0.978
Aprovechamiento del recurso hídrico para uso agrario	198,710	49,347	180,120	0.907	0.621	0.809
Acceso y uso de la electrificación rural	153,816	184,582	188,054	0.962	0.422	0.592
Mejoras al sistema vial	5,082,269	2,270,489	2,422,128	0.838	0.884	0.835
Reserva y gestión de emergencias y desastres	1,727,763	7,522,430	4,623,853	0.836	0.429	0.996
Programa para generación del empleo social	397,957	1,356,250	2,720,484	0.986	0.021	0.657
Programa nacional de saneamiento urbano	452,349	0	0	0.994	0.0	0.0
Programa nacional de saneamiento rural	6,505,566	9,892,746	2,861,269	0.818	0.825	0.864
Educación básica escolar	1,041,328	3,119,321	6,291,477	0.664	0.775	0.635
Incremento en el acceso a la educación básica escolar	125,936	0	35,000	0.972	0	0.857
Deportes y recreación	523,796	754,616	369,415	0.75	0.951	0.978
Mejoramiento integral de barrios	823,177	498,936	553,442	0.999	0.938	0.623
Acciones centrales	8,401,257	8,974,991	8,966,367	0.894	0.934	0.903

*Nota.* Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>



Tabla 32

*Presupuesto e Incremento Porcentual para la Provincia de Contumazá 2015-2016*

Categoría presupuestal	2014	2015	2016	Inc. 2014	Inc. 2015
Programa Nutricional	0.50%	1.02%	0.46%	162.71%	-64.12%
Salud materno-natal	0.83%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%
Reducción de delitos y seguridad ciudadana	0.27%	6.46%	1.04%	2984.72%	-87.16%
Gestión integral de residuos sólidos	0.27%	0.52%	0.92%	150.08%	40.63%
Aprovechamiento del recurso hídrico para uso agrario	0.60%	0.12%	0.53%	-75.17%	265.01%
Acceso y uso de la electrificación rural	0.47%	0.43%	0.55%	20.00%	1.88%
Mejoras al sistema vial	15.37%	5.34%	7.14%	-55.33%	6.68%
Reserva y gestión de emergencias y desastres	5.23%	17.71%	13.63%	335.39%	-38.53%
Programa para generación del empleo social	1.20%	3.19%	8.02%	240.80%	100.59%
Programa nacional de saneamiento urbano	1.37%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%
Programa nacional de saneamiento rural	19.68%	23.28%	8.44%	52.07%	-71.08%
Educación básica escolar	3.15%	7.34%	18.55%	199.55%	101.69%
Incremento en el acceso a la educación básica escolar	0.38%	0.00%	0.10%	-100.00%	0.00%
Deportes y recreación	1.58%	1.78%	1.09%	44.07%	-51.05%
Mejoramiento integral de barrios	2.49%	1.17%	1.63%	-39.39%	10.92%
Acciones centrales	25.41%	21.12%	26.44%	6.83%	-0.10%

Nota. Adaptado de "Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal," 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>.

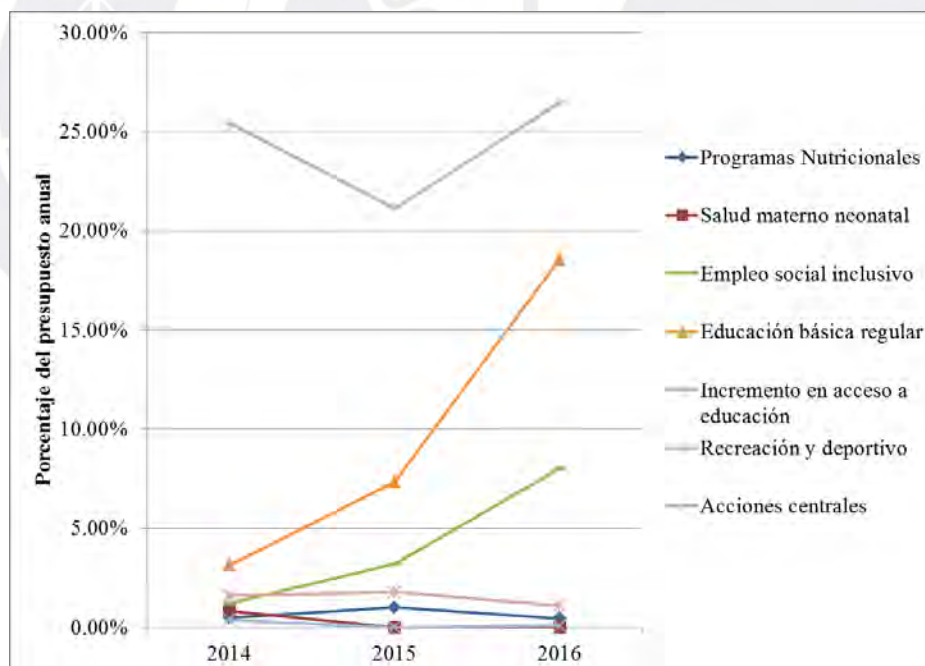


Figura 20. Partidas de Gasto Social de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016. Adaptado de "Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal," 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

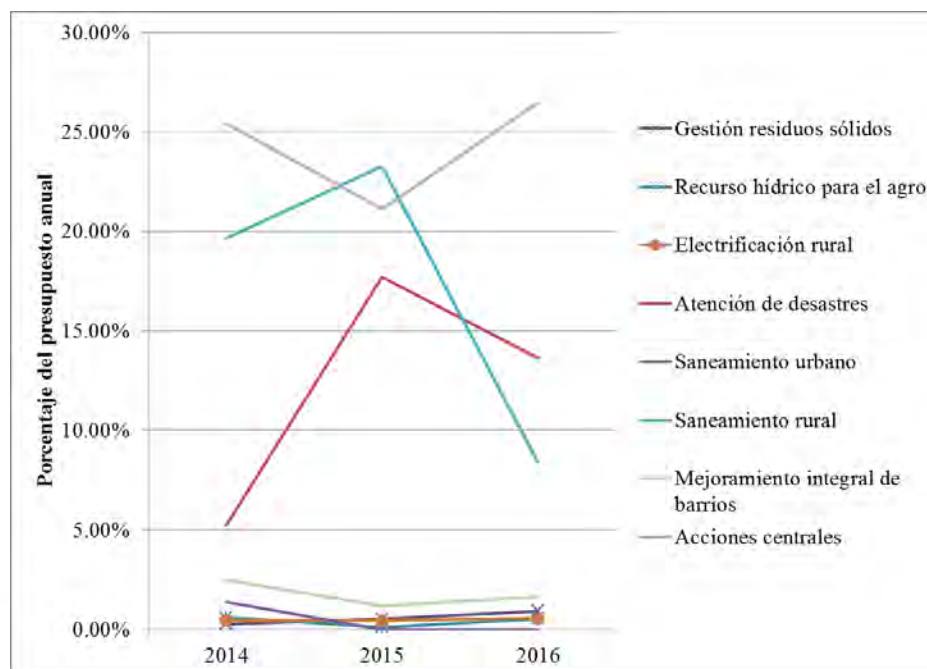


Figura 21. Partidas de Gasto en Infraestructura de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016. Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

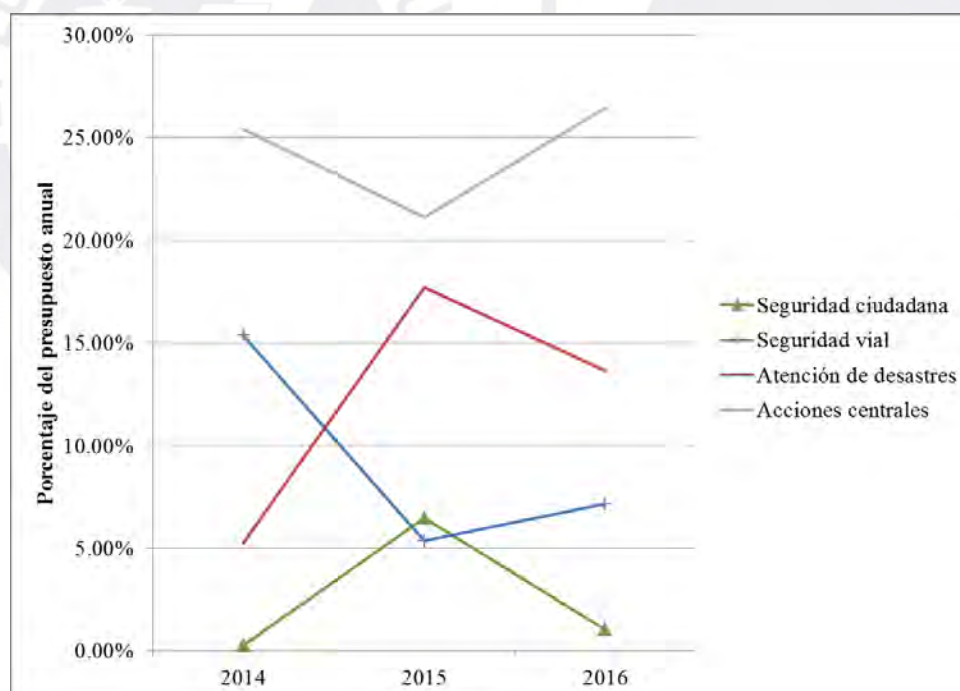


Figura 22. Porcentaje de las Partidas de Seguridad de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016. Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

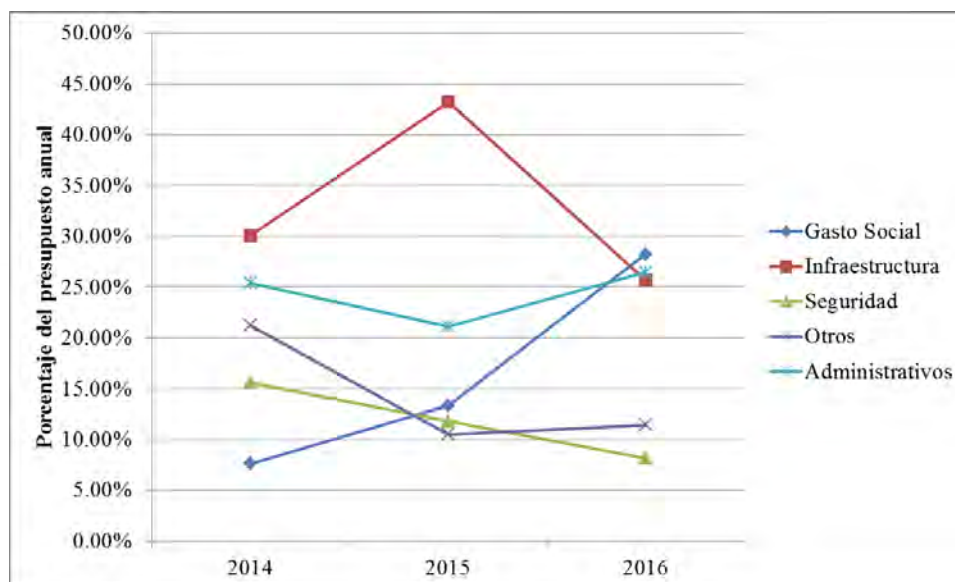


Figura 23. Porcentaje Agregado por Tipo de Gasto de la Municipalidad de Contumazá, 2014-2016.

Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas. Seguimiento de la Ejecución Presupuestal,” 2016. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

De la Tabla 32, se han desarrollado las Figuras 20, 20, 21 y 23 que permiten clasificar las partidas por gasto social, infraestructura y de seguridad, en comparación con los costos administrativos. Adicionalmente, se agrupan los gastos en las mismas categorías en forma agregada. De una lectura cuidadosa de las tablas presentadas anteriormente, así como de estas gráficas, se pueden extraer las siguientes observaciones:

En cuanto a las fuentes: (a) el presupuesto provincial viene en descenso desde el 2015; (b) los recursos ordinarios, y recursos de créditos vienen en descenso desde el 2015, y la recaudación interna desde el 2014., y (c) las donaciones y transferencias vienen en aumento desde el 2014.

En cuanto a los usos: (a) el gasto social se incrementó, principalmente, en cuanto a la educación básica regular, que pasó de 3.15% a 18.55%, y el programa de generación de trabajo de 1.20% a 8.02% del 2014 al 2016; (b) el gasto social en otros rubros como salud materno natal, nutrición y actividades recreativas y deportivas es casi nulo, (c) el gasto social pasó de tener el

último lugar en las prioridades del presupuesto en el 2014 a tener la primera prioridad; (d) la inversión en infraestructura se enfoca, principalmente, en saneamiento y atención de emergencias; (e) otras mejoras en infraestructura como electrificación, caminos, inversión en recurso hídrico agrario y mejoramiento de barrios son casi nulas; (f) la inversión en infraestructura pasó de tener un primer lugar en 2014, a un tercer lugar en 2016; (g) el gasto en seguridad es, principalmente, en relación con la inseguridad vial debido a la mala calidad de la infraestructura, y, en segundo lugar, a la seguridad ciudadana y crímenes; (h) el gasto en seguridad viene en descenso desde el 2014, y ocupa el último lugar en el presupuesto municipal, y (i) el gasto administrativo es bastante estable y ronda el 25% del presupuesto municipal, aunque se nota un ligero aumento para el 2016 precedido de una reducción del 2014 al 2015.

En cuanto a la ejecución del presupuesto: Si bien el porcentaje promedio ejecutado de entre los años 2014 y 2016 fue de 81.3%, se nota una preocupante baja ejecución en las partidas de infraestructura de electrificación rural (66%) y recurso hídrico agrario (78%), así como en los programas sociales de empleo (55%) y educación (69%).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H).**

De acuerdo con el Censo del 2007 del INEI, el panorama de población económicamente activa y el desempleo se resume de acuerdo con la Tabla 33. Como se aprecia, el desempleo provincial es del 9%, pero en el ámbito urbano es más bajo (8%) y en el ámbito rural (11%). Adicionalmente, el porcentaje del PEA es del 37% en provincia, 41% en la zona urbana y 34% en el campo, lo que indica la tendencia que en el ámbito urbano más mujeres laboran en el campo.

El nivel de desempleo, si bien es de una sola cifra, también tiene margen para más oferta de trabajo. De igual forma, si existieran más oportunidades laborales, esto podría también incentivar a parte de la población no económicamente activa a pasar a PEA.

Tabla 33

*Resumen de Población Económicamente Activa y Nivel de Empleo de la Provincia de Contumazá*

Población	Total	Urbano	Rural
PEA	37%	41%	34%
Empleada	91%	92%	89%
Desempleada	9%	8%	11%
No PEA	63%	59%	66%

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.

También es importante recapitular con respecto a la educación de la población de la provincia, que se ha descrito con más detalle en la subsección 1.1, dentro del subtítulo Educación. En resumen, el nivel de escolaridad provincial se resume en la tabla 34, la tabla 35 muestra el nivel de escolaridad de la población económicamente activa.

Tabla 34

*Resumen de Escolaridad en la Provincia de Contumazá vs. Departamento y País*

	Nacional	Dep. Cajamarca	Prov. Contumazá
Población Secundaria Completa	67.87%	54.78%	37.90%
Años de educación población 25 años y más	9.00	6.40	6.49

*Nota.* Adaptado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el PNUD, 2013.

Tabla 35

*Escolaridad en la Provincia de Contumazá de Población Activa/Empleada*

	Primaria	Secundaria	Sup. Completa
Provincial Total			
PEA	50%	25%	16%
Empleada	49%	25%	15%
Desempleada	54%	27%	13%
No PEA	61%	22%	3%
Total	57%	23%	8%
Provincial Urbano			
PEA	29%	31%	30%
Empleada	29%	31%	27%
Desempleada	26%	39%	26%
No PEA	49%	32%	6%
Total Urbana	40%	32%	16%
Provincial Rural			
PEA	69%	19%	4%
Empleada	68%	19%	4%
Desempleada	72%	20%	4%
No PEA	70%	15%	1%
Total Rural	70%	16%	2%

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007. XI de Población y VI de Vivienda,” por el INEI, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>.

De las cifras presentadas en las tablas anteriores se pueden hacer las siguientes observaciones: (a) la población económicamente activa es relativamente baja, tanto en provincia (37%), como en el ámbito urbano (41%) y rural (34%), en relación con el promedio peruano de 44% (INEI, 2007) para América Latina y el Caribe, que es de 66.7% (OIT, 2010); (b) el porcentaje de desempleo en provincia es de 9%, en la zona urbana es de 8% y en el campo es de 11%, que guarda relación con el promedio peruano de 4.47%, y para América Latina y el Caribe de 7.8% (OIT, 2010); (c) los niveles de escolaridad son relativamente bajos en comparación con el promedio departamental y el nacional según la Tabla 34; (d) existen diferencias importantes entre el nivel de escolaridad entre las áreas rurales y urbanas de la Provincia, particularmente: en

el ámbito rural, casi el 70% de la población solo completó la escuela primaria, y solo el 20% completó la secundaria, y tan solo el 4% tiene estudios universitarios completos. En la zona urbana, las cifras son de 30%, 31% y 30% para primaria, secundaria y universidad completa, respectivamente, y (e) el reto a nivel escolar es impulsar la educación secundaria el área rural, y mejorar el nivel universitario el ámbito urbano.

De acuerdo con el Censo del 2007 del INEI, el panorama de la población económicamente activa y el desempleo se resume como se indica en la Tabla 34. Como se aprecia, el desempleo en provincia es del 9%, pero en la zona urbana es más baja (8%) que en el área rural (11%). Adicionalmente, el porcentaje de PEA es del 37% en provincia, 41% en el ámbito urbano y 34% en el campo, lo que indica la tendencia que en el área urbana más mujeres laboran en el campo.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).**

De acuerdo con una revisión del portal web de la Municipalidad de Contumazá, a continuación, se resume la información encontrada, y los vínculos fallidos.

Información encontrada en línea:

- Misión, visión.
- Organigrama, pero no se puede acceder a las hojas de vida.
- Comisión de regidores.
- Funcionarios, con *e-mail*.
- Personal sin información de contactos.
- Procesos de proveeduría y contrataciones.
- Programa Vaso de Leche.

Vínculos fallidos (el vínculo está desactualizado y retorna un error):

- Alcalde.
- Organigrama.
- Obras del 2011 y 2012.
- Transparencia (decretos, resoluciones, acuerdos, ordenanzas, documentos legales, información económica)
- Áreas (todas excepto sistemas)
- Portal de transferencia estándar.
- Programas sociales.
- Oficina de atención a la persona con discapacidad.
- Agenda.
- Trámites y servicios.
- Gestiones del Alcalde.
- Convocatorias de trabajo.
- Texto único de procedimiento administrativo.
- Vínculo al MEF sobre transparencia económica y ejecución de presupuesto.
- Documentación y formularios en PDF sobre tributos municipales.
- Documentación y formularios en PDF sobre licencias y permisos.

En resumen, más de la mitad de los vínculos del portal web de la Municipalidad de Contumazá están desactualizados y la página seguramente no recibe mantenimiento y ni actualización constante. Tampoco existen vínculos interactivos donde se puedan consultar los impuestos y pagar en línea, ni tampoco se pueden acceder a ninguna de la información relevante como decretos, resoluciones, etc. Ni siquiera los vínculos para los formularios para tramitar permisos están actualizados.

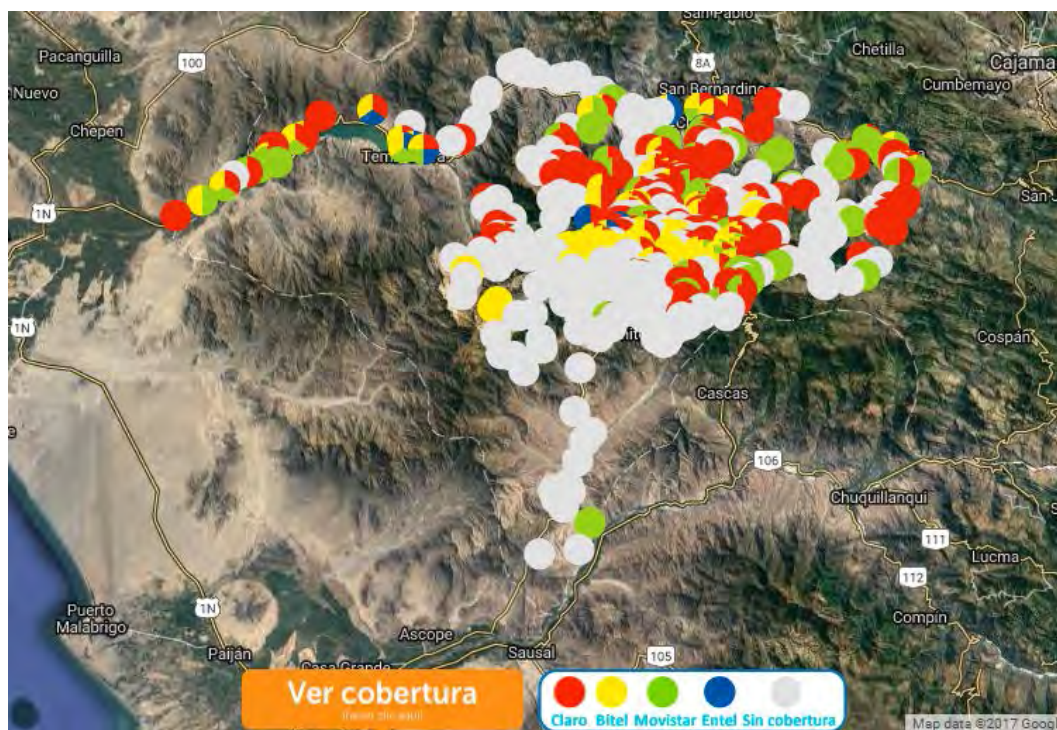


A partir del diagnóstico anterior, se evidencia que la Municipalidad no tiene un buen sistema de información debidamente vinculado a internet y el público en general debe modernizarse. En esta modernización se debería analizar los sistemas internos de la municipalidad para garantizar que estos son funcionales, modernos y que tienen la seguridad informática necesaria para evitar ataques externos.

Idealmente, el portal de acceso por internet (web) de la Municipalidad debería contar con lo siguiente: (a) Información actualizada sobre la gestión municipal, como proyectos sociales, e información económica del presupuesto y su ejecución; (b) información sobre el código municipal, leyes, etc.; (c) sistemas interactivos para consultar resoluciones, ordenanzas, etc.; (d) sistemas interactivos para tramitar impuestos y solicitudes de permisos de operación y de construcción, y (e) acceso al plan de zonificación y al plan regulador, así como al Plan Estratégico (por desarrollarse todos estos).

En cuanto al acceso a los sistemas de comunicación en Contumazá, de acuerdo con las estadísticas de OSIPTEL, de 497 localidades en la provincia, solo 255 cuentan con cobertura de, al menos, un operador de telefonía celular (2016), para una cobertura del 51%, esto sin contar las áreas montañosas que no se encuentran dentro del rango de las localidades. El mapa de cobertura de Contumazá permite visualizar gráficamente esta realidad (Ver Figura 24).

Claramente, existe un reto tecnológico y económico de hacer llegar la telefonía celular a todas las comunidades, pues el acceso a la información mejora el nivel de vida de las comunidades, y permite acceder a servicios de salud de emergencia, así como la mejora del acceso a la educación a distancia. Es menester prioritario para la Municipalidad de Contumazá el promover que la cobertura de la red celular se incremente y llegue a la mayoría de la población.



*Figura 24.* Cobertura de Telefonía Móvil en la Municipalidad de Contumazá. Adaptado de “Cobertura celular,” por OSIPTEL, 2016. Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

El desarrollo de tecnología e investigación en la Provincia de Contumazá es muy limitado, principalmente, porque no existen universidades en la Provincia, siendo las más cercanas las que se encuentran en la ciudad de Cajamarca, como la Universidad Nacional de Cajamarca y universidades privadas como Universidad Antonio Guillermo Urrelo, Universidad Privada del Norte, Universidad Alas Peruanas, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Universidad San Ignacio de Loyola, etc.

En el ámbito municipal, tampoco existe mayor desarrollo ni apoyo en tecnología e investigación para los medios productivos, tal como lo evidencia el presupuesto municipal detallado en la sección 4.1.4.

El desarrollo de tecnología e investigación para la provincia depende entonces de las universidades de Cajamarca, así como del Concejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnológica e Investigación de Cajamarca descrito en la sección 1.1 sobre la situación general de la provincia. Sin embargo, la investigación institucional no responde a las demandas sociales y la de los académicos termina archivada, sin uso práctico (Gobierno Regional de Cajamarca, 2011).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la tabla 36, se presenta la MEFI, que permite resumir los factores determinantes del éxito de la organización, en este caso la Municipalidad de Contumazá, y se analiza las fortalezas y las debilidades internas. Esta matriz se elaboró tras analizar todos los factores del análisis AMOFHIT detallado en las secciones anteriores del 4.1.1 al 4.1.7.

Como se observa en la Tabla 36, el resultado de sumar las puntuaciones de las fortalezas y las debilidades de la Provincia de Contumazá resulta en un puntaje total de 2.38, que denota una organización que es a lo interno levemente débil. Por otro lado, esta tabla permite identificar las competencias distintivas más importantes, para sacar ventaja de ellas, así como identificar las debilidades más importantes (aquellas con valor de 1), que denotan vulnerabilidades en la provincia, para las cuales se deben identificar estrategias para subsanarlas. Las debilidades más importantes que se observan son en cuanto a calidad de la mano de obra, infraestructura y servicios básicos, pobreza, falta de desarrollo empresarial, y mal manejo del uso del suelo.

Por otro lado, las fortalezas más notables corresponden al potencial agrario de la región, por su diversidad de clima y altura, su ubicación geográfica en relación a la costa y la carretera interamericana, así como la existencia de recursos extraíbles y la disponibilidad del recurso hídrico; estas fortalezas permiten identificar posteriormente estrategias que puedan potenciar

estas ventajas. Conjuntamente, las fortalezas y las debilidades serán analizadas junto con las oportunidades y amenazas del entorno en el análisis FODA, más adelante en la sección 6.1.

Tabla 36

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la Provincia de Contumazá*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Ubicación geográfica favorable para la producción agrícola y pecuaria	0.1	4	0.4
2	Cuenta con acceso al sistema hidrográfico del Pacífico	0.05	4	0.2
3	Ubicación estratégica con el puerto de Trujillo y la vía costera para el comercio de productos agrícolas	0.07	4	0.28
4	Forma parte del Circuito Turístico Nororiental con diversos atractivos turísticos	0.05	3	0.09
5	Riqueza de recursos extraíbles (metales y piedra caliza)	0.07	4	0.28
6	Cuenta con potencial eléctrico hídrico y solar	0.06	3	0.18
7	Bajos niveles de delincuencia y criminalidad	0.03	3	0.09
8	Buen posicionamiento de productos agrícolas como el mango y el arroz	0.06	4	0.2
Subtotal		0.49		1.82
Debilidades				
1	Deficiencia en mano de obra calificada (gobierno municipal, profesionales, operarios)	0.07	1	0.07
2	Falta de infraestructura vial para apoyar la comercialización de productos	0.05	1	0.05
3	Alto nivel de desertificación por mal uso de suelos	0.07	1	0.07
4	Ausencia de cultura de desarrollo empresarial	0.07	1	0.07
5	Baja diversidad de productos exportables	0.05	1	0.03
6	Baja ejecución del presupuesto municipal en planes de desarrollo	0.05	2	0.1
7	Baja protección de los ecosistemas nativos	0.05	1	0.05
8	Altos niveles de pobreza en la población rural	0.04	1	0.04
9	Bajos niveles de acceso a servicios públicos básicos	0.06	1	0.06
Subtotal		0.51		0.54
Total		1		2.38

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

### 4.3 Conclusiones

A partir del análisis AMOFHIT y la Situación Actual detallada en la sección 1.1, se concluye que la Provincia de Contumazá tiene algunas ventajas comparativas, principalmente, en relación con sus características físicas aptas para la agricultura, ganadería y derivados, así como un potencial de recursos de extracción minera importante que pueden potenciar los ingresos por concepto de transferencias y cánones que deben ser adecuadamente canalizados para mejorar el desarrollo social de la provincia. También, tiene ventajas comparativas en cuanto a su cercanía con el Puerto de Salaverry en Trujillo y con la Panamericana (vía costera principal del Perú), que le permite exportar o mover sus mercancías al mercado peruano con mayor facilidad que otras provincias de Cajamarca haciéndola muy competitiva en la región. También hay que destacar que existe un potencial hídrico aprovechable para generación eléctrica y para riego más allá del que se aprovecha en la actualidad.

Sin embargo, es claro que existen rezagos importantes en cuanto a la infraestructura, como lo son las carreteras, la educación, la salud y la cobertura de internet que afectan negativamente el desarrollo. Se suma a esto la falta de apoyo fitotécnico y zootécnico de parte de la autoridad regional para mejorar las prácticas de los productores locales, apoyarles en asociatividad y en transferencia de tecnología para aumentar su producción y, a su vez, disminuir su impacto en el ambiente. El impacto actual de una producción mal manejada y no sostenible, sino de subsistencia y no tecnificada, es ya evidente en la región, cuyo nivel de desertificación es alarmante, y algunos expertos indican que este nivel actual de desertificación está cerca de ser no-reversible. Urge, entonces, una política y plan de desarrollo concertado con la población, con una base en la sostenibilidad que permita a los contumacinos y sus descendientes contar con una provincia con una proyección sostenible hacia el futuro.

## **Capítulo V: Intereses de Contumazá y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses de la provincia de Contumazá son finalidades por las cuales esta luchará y procurará alcanzarlos de cualquier forma posible. D'Alessio (2015) afirmó que los intereses organizacionales son aquellos “logros que la organización pretende alcanzar, los cuales están guiados por la visión establecida y la misión impulsadora” (p. 5). En el caso de Contumazá, estos intereses deberán ser claros, genéricos, como también amplios, y cuya obtención le permitirá tener éxito en el mercado e industria donde se desempeña.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Contumazá**

La Provincia de Contumazá establece como intereses las consideraciones descritas en el capítulo dos en el acápite Visión, así como los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes: (a) mejorar la competitividad, e incrementar el comercio entre los distritos y las provincias de Cajamarca, Lambayeque y La Libertad, y así mejorar la productividad de las empresas, reduciendo costos de distribución y fomentando el turismo; (b) incrementar los niveles de producción y exportación de productos agrícolas equiparándose con las provincias más pujantes de la zona, y fomentar la creación de empresas de manufactura con inversión en tecnología, para potenciar y dar más valor agregado al sector agrícola en la provincia; (c) mejorar el nivel de salud de la población, y aumentar el número de hospitales y postas médicas a fin de atender, de manera adecuada, la demanda existente, y crear planes que reduzcan la desnutrición infantil; (d) fomentar el ecoturismo para posicionar la marca Contumazá, y así impulsar y mejorar la infraestructura y los servicios al turista, además de rehabilitar y mejorar las vías de comunicación terrestre, y (e) impulsar el potencial Minero, mejorar el comercio de los sectores ganadero y agrícola y promover el ecoturismo de la zona.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Contumazá

En este acápite, se establecerán los factores de fortalezas y debilidades distintivas de la provincia de Contumazá, para lo cual se analizan los siguientes aspectos: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Según INEI (2007), mediante el censo del año 2007, Contumazá posee una población ligeramente superior a los 32,000 habitantes distribuidos en 7,800 hogares, y una densidad demográfica de 15.64 hab./m<sup>2</sup>. En términos poblacionales, esta provincia representa solamente el 2,1% de la población total del departamento, y el 0.1% de la población nacional (CPI, 2016). Contumazá presenta niveles bajos de escolaridad en relación con el resto del país, siendo esta una desventaja o debilidad frente a sus competidores. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el porcentaje de población con educación secundaria completa en la provincia es del 37.90%; en el Distrito de Guzmango, se tiene un 8.04%; en Santa Cruz de Toledo, un 7.45% de la población con secundaria completa; Chilete y Yonán, un 60.78% y 53.87%, respectivamente, y existe una brecha alta entre ellas al interior. El porcentaje de educación secundaria de Contumazá está por debajo del promedio departamental de 54.78%, por lo que se debe acortar esta brecha mediante acciones que incrementen el nivel de baja escolaridad.

**Geográfico.** Contumazá tiene una altitud de 2860 m.s.n.m., se ubica al suroeste de la región Cajamarca, entre los ríos de Jequetepeque y Chicama, pertenece a la región sierra con una superficie total de 2,071.38 km<sup>2</sup>, y es apenas el 6.28 % del departamento de Cajamarca. La distancia desde la ciudad de Lima hasta la provincia de Contumazá es de 985 km y puede accederse a esta por medio terrestre o vía aérea hasta la ciudad de Cajamarca (Mincetur, 2007). La provincia se divide en ocho distritos: Contumazá, Chilete, Cupisnique, Guzmango, San Benito, Santa Cruz

de Toledo, Tantarica y Yonán, y se sitúa al suroccidente del departamento de Cajamarca (Municipalidad de Contumazá, 2016). La provincia cuenta con atractivos turísticos que son una fortaleza que se debe aprovechar, tales como el Centro Histórico de la ciudad de Contumazá, las Ruinas de Tantarica (Tantay-Ricuy), la pampa de Cascabamba, el Pozo Kuan, Tauripampa, el Pozo de la Cocha, Hoyada Verde, Montaña Cachil y el Parque Nacional San Mateo, el cerro El Calvario, Las Pircas, los cerros El Perol, El Chuño, El Espíritu Santo, y la Represa de Gallito Ciego: todos estos cerros están rodeados de un recurso hídrico aprovechable también para la agricultura y para la ganadería. En la zona se producen frutales como mango, ciruela, uva, pacay, arroz, entre otros; también existen abundantes zonas de pastos para la ganadería; todos estos recursos representan fortalezas que se deben aprovechar como una ventaja competitiva, junto con su posición geográfica ventajosa, con vías de acceso y salida hacia la costa que permiten comerciar los productos de la provincia.

**Económico.** En la provincia de Contumazá las dos ocupaciones principales son: 27% la agricultura – trabajo calificado agropecuario – con un 27% de la ocupación de la PEA, y la labor no calificada – servicios de peón, vendedor ambulante y afines – con un 31.7% de la PEA. Sorprendentemente, para la cantidad de concesiones mineras, la ocupación de obreros y aperadores de minas, canteras, industria manufacturera y otros es muy baja, con tan solo un 5%; existe entonces un potencial de fuente de empleo en caso de que el sector minero se reactivara a mediano plazo en la zona; dependiendo de la cantidad de concesiones mineras que se reactiven, la ocupación minera podría pasar entonces a ser un importante 30% del empleo de la zona, y se crearía entonces una necesidad importante de mano de obra calificada en la zona.

Contumazá cuenta con aproximadamente 190 concesiones mineras, y un 59.53% de su territorio se encuentra concesionado, con 2,065.06 km<sup>2</sup> de extensión aún por explotarse



(GRUFIDES, 2014). Las principales materias primas explotables son el oro, la plata y el cobre; una de las minas con mayor potencial es la Mina Cascabamba ubicada a una altitud de 3,866 m.s.n.m. Para que esta mina pueda entrar en operación se deben remediar pasivos ambientales de antiguas bocaminas y minería en la zona, ya que esta mina desfoga al canal Cascabamba, el cual fue cerrado en el 2011 al determinarse que se vertían aguas contaminadas en el canal (“RENAMA inspecciona Mina Cascabamba en Contumazá,” 2011). Otra importante fuente de trabajo es la minería no metálica, con las canteras de Yonán y Chilete, que producen piedra caliza para la cementera Pacasmayo, que opera en la zona desde hace muchos años.

Otro de los principales productos de la zona es el mango y el aguacate. Ya en el 2014, en la zona de Tembladera, aledaño a la represa de Gallito Ciego, se realizó la Feria de Integración Regional que exhibió el potencial agrario de La Libertad, Lambayeque y Cajamarca; en ésta destacaron los aguacates, chirimoyas, mangos, aguaymantos, cañazo, cogollo, artesanía, y la cultura y la gastronomía. Esta producción agrícola tiene potencial para la industrialización de los productos agrícolas para dar más valor agregado al producto final. Sin embargo, la falta de acceso a créditos y capitales semilla dificultan la creación de industria de dichos productos, como el aguardiente embotellado, mermeladas y otros, primando la producción primaria y venta en chacra o en mercados agrícolas (Panorama Cajamarquino, 2014).

**Tecnológico-Científico.** Perú destina muy poco presupuesto a la innovación y a la investigación, tan solo un 0.16% del PIB. Para atender esta deficiencia, en el 2007 se creó el Consejo Regional de Ciencia, Innovación Tecnológica e Investigación de Cajamarca, con la intención de descentralizar los esfuerzos de investigación y de adaptarlos a las necesidades de la región (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010). En la actualidad, la innovación y desarrollo tecnológico es casi inexistente, y Cajamarca se ubica solo por encima de Ayacucho, Amazonas y

Huancavelica (Centrum Graduate Business School, 2014). Esto incide en un bajo desarrollo de la industria agropecuaria, que inhibe una producción más tecnificada y la incorporación de mejores técnicas de manejo pecuario, de cultivo, y de desarrollo de productos derivados de la producción agrícola. La baja cobertura de la infraestructura no ayuda tampoco a la tecnificación de la producción. Estas debilidades deben atenderse para no inhibir el desarrollo técnico-agronómico de la zona.

Adicionalmente, si bien se cuenta con una topografía que permite tener abundante recurso hídrico y un importante embalse en Yonán – Embalse Gallito Ciego – su aprovechamiento no se ha maximizado. Se provee riego a amplias zonas agua abajo de Chilete y Tembladera hacia la costa, pero hacia aguas arriba se carece de proyectos de riego que permitiría explotar mayores áreas agrícolas. Esta abundancia del recurso hídrico constituye una fortaleza potencial que debe aprovecharse adecuadamente en la provincia.

***Histórico–Sociológico–Psicológico.*** Cerca de Chilete se ubicó el campamento chileno previo a la Batalla de San Pablo en la Guerra con Chile. Cajamarca fue el bastión que organizó la derrota de los chilenos, quienes se replegaron en las zonas aledañas a San Pablo, y cuya victoria quedó grabado en la memoria de sus habitantes.

Para la Municipalidad Provincial de Contumazá, es imperativo combatir los niveles de pobreza, educación, salud y acceso a servicios básicos, y se necesita proyectos de desarrollo social. La pobreza en el Perú se encuentra concentrada en las regiones de sierra y selva. A pesar de que la pobreza en el país se redujo en la última década, la zona rural no ha logrado mejorar sus cifras de pobreza, siendo estos indicadores aún más altos en la región de sierra rural, en la cual se ubica el departamento de Cajamarca. En Cajamarca, el 70% de la población es rural, de la cual el 56% vive en situación de pobreza, cifra que supera el promedio nacional de 34,8%.

Contumazá se ubica en el tercer lugar de las provincias con mayor nivel de pobreza en la Región de Cajamarca. Para los demás indicadores como necesidades básicas insatisfechas, educación, salud y servicios básicos, la provincia de Contumazá presenta un comportamiento similar al de toda la región de Cajamarca (SNIP, 2011). Estos niveles de pobreza representan una debilidad que se ve reflejada en los niveles de servicios que ofrece la provincia a sus clientes, y constituye uno de los frentes a trabajar para mejorar el desarrollo de la zona.

**Organizacional Administrativo.** Contumazá se encuentra dividida en ocho distritos y su gobierno municipal, a través de un alcalde y regidores. Sus distritos son Yonán, Tantarica, Santa Cruz de Toledo, San Benito, Guzmango, Cupisnique, Chilete y Contumazá.

Administrativamente, una de las principales debilidades de la provincia es la falta de un rumbo estratégico definido y consensuado con los diferentes movimientos políticos y actores sociales, que permitan definir y dar continuidad a los proyectos de desarrollo de largo plazo. Esta gestión debe trascender los periodos administrativos y la alternancia de poder de los alcaldes, y debe tener una visión de largo plazo.

**Militar.** Al encontrarse lejos de las fronteras con Ecuador, Chile, Brasil, Colombia y Bolivia, la administración militar no ha visto la necesidad de militarizar la Región de Cajamarca, ni por ende, la provincia de Contumazá; no obstante, la Policía Nacional tiene sus puestos en Magdalena (Cajamarca), Chilete y Tembladera (Yonán) y las comunas se organizan en rondas campesinas mediante convenios de cooperación que logran mantener el orden en la zona. Se considera entonces esta distancia de los puestos militares como una ventaja o fortaleza, pues la afectación por un conflicto militar limítrofe se vislumbra como un evento muy remoto.

### 5.3 Principios Cardinales de Contumazá

Los principios cardinales servirán como base para la construcción y desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Contumazá, que permiten alinear los intereses de la población con los objetivos de largo plazo. Estos intereses permitirán reconocer intereses similares u opuestos de otros actores regionales en relación a la provincia de Contumazá, y estarán dadas por: (a) las influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, y (c) contrabalance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** El gobierno local es quien a través de sus autoridades edilicias ejerce influencia en la población; no obstante, la población es cliente de los servicios públicos recibidos, por lo tanto, existe una sinergia entre el gobierno local y los pobladores, quienes intervienen en el desarrollo de la provincia. También existen entidades gubernamentales y regionales que ejercen influencia debido, como lo son por ejemplo el Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de Agricultura. Las políticas interpuestas por el gobierno central ejercen influencia directa en las regiones y éstas, a su vez, sobre las provincias y distritos mediante políticas de desarrollo hacia el interior del país. Los distritos y provincias aledañas también ejercen influencia, ya que comparten límites geográficos e infraestructura vial; entre otros se pueden citar: San Gregorio, Agua Blanca, San Miguel, San Bernardino de San Pablo, Magdalena, Rázuri, Ascope, Chicama, Asunción, Cospán, Cascas, Gran Chimú, Chepén, Guadalupe, San José y San Pedro de Lloc. Los productores que se transportan sus bienes hacia Cajamarca, Trujillo y Chiclayo influyen el comercio en la zona. Las entidades mineras ejercen cierta influencia en el sector, siendo importante destacar a Cementos Pacasmayo y Minera Cascabamba. Importante mencionar que gracias al desarrollo de las canteras de Caliza, que

pertenecen a Cementos Pacasmayo, se logró un importante apoyo social a las comunidades aledañas a Tembladera.

Dentro de los competidores más importantes de Contumazá se pueden citar a Cajabamba, Jaén y Celendín que cuentan con climas apropiados para desarrollar, de manera efectiva, la agricultura y ganadería, además cuentan con destinos turísticos y turismo de aventura que motivan a Contumazá a mejorar en temas de competitividad con dichos competidores.

#### **5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la provincia de Contumazá**

La Tabla 37 muestra la matriz de intereses organizacionales muestra en orden de prioridad, los intereses de los pobladores de la Provincia de Contumazá, los cuales tienen diferentes intensidades – vital, importante y periférico. Adicionalmente, los intereses se relacionan con otros actores regionales o supra-regionales como lo son provincias aledañas, y en algunos casos, todas las provincias del Perú, pues tienen intereses básicos muy similares.

Del análisis de la matriz, vale la pena destacar que todas las provincias del Perú tienen intereses similares para mejorar su competitividad en comercio y turismo, así como interés común de mejorar los niveles de bienestar de su población; la mejora en las demás provincias propicia también una mejora en la Provincia de Contumazá, pues conforme el país incrementa su competitividad y su desarrollo humano, existe un efecto de encadenamiento que eventualmente beneficia a todo el país.

Ahora bien, existen algunos intereses que son de competencia, como se muestra en el caso de la producción agrícola de mercado local o regional, en donde se compite con Lambayeque y La Libertad en cuanto a productos agrícolas y creación de empresas de manufactura, así como con Cajabamba, Jaén y Celendín en cuanto a agricultura y turismo.

Tabla 37

*Matriz de Intereses Regionales (MIR) para la Provincia de Contumazá*

	Intereses	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Mejorar la competitividad e incrementar el comercio y turismo entre los distritos y las provincias de Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, y así mejorar la productividad y fomentar el turismo.	Todas las Provincias (+)		
2	Incrementar los niveles de producción y exportación de productos agrícolas, y así fomentar la creación de empresas de manufactura con inversión y tecnología enfocadas en el sector agrícola.	Gobiernos Regionales de Cajamarca, Lambayeque y La Libertad (-)		
3	Mejorar el nivel de salud de la población e incrementar el número de hospitales y postas médicas para atender la demanda existente y crear planes que reduzcan la desnutrición infantil.	Todas las Provincias (+)		
4	Fomentar el eco turismo en Contumazá, impulsar y mejorar la infraestructura, así como el servicio al turista. Rehabilitar y mejorar el corredor vial.	Todas las Provincias (+)		
5	Impulsar el desarrollo de la minería, mejorar el comercio de los sectores ganadero y agrícola, y generar impacto con el ecoturismo en la zona.	Chilete Tantarica (+) Yonán		
6	Impulsa la ganadería, agricultura y ecoturismo fomentando empresas social y ambientalmente responsables, y así generar distribución de riqueza en la población.	Todas las Provincias (+) Cajabamba, Jaén y Celendín (-)		

(+) Intereses Comunes (-) Intereses Opuestos

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Luego de realizar el análisis interno y externo, se plantea los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP):

**OLP 1:** Los ingresos por venta de Mango serán de US\$ 10 Millones, actualmente es de US\$ 1 Millón.

**OLP 2:** los ingresos por venta de Aguacate Hass serán de US\$4.2 Millones, actualmente es de US\$580,000.

**OLP 3:** Los ingresos del sector turismo para el año 2027 será de US\$ 3,5 Millones, actualmente es de US\$ 1,6 Millones.

**OLP 4:** Para el 2027 La minería significara un movimiento de US\$ 6.25 Millones por año, actualmente es de US\$ 1.9 Millones anuales.

**OLP 5:** En el 2027 se incrementará la escolaridad a 20 mil habitantes, actualmente es de 12,300 habitantes.

**OLP 6:** En el 2027 se incrementará el acceso de agua a 31 mil habitantes y electricidad a 19 mil habitantes, actualmente 21 mil habitantes cuentan con agua y 12 mil habitantes con electricidad.

## 5.6 Conclusiones

Contumazá logrará ser una de las tres provincias más competitivas de Cajamarca en el 2027, con ayuda de la minería, la cual debe ser impulsada para la explotación de oro y cobre, pero sin descuidar el agua, el medio ambiente y los stakeholders. Por otra parte, mejorando la accesibilidad a las provincias del interior se logrará mejorar el comercio tanto interno como externo, aumentando también las posibilidades de mejorar el turismo, la industrialización y manufactura de productos agrícolas con alto potencial en la región.

Será clave también mejorar la escolaridad en la provincia, pues la falta de mano de obra capacitada pone en riesgo el futuro de la fuerza laboral y empresarial de la región. También será de vital importancia incrementar la cobertura de las telecomunicaciones y de las obras de infraestructura eléctrica y sanitaria que faciliten la industrialización de productos como el mango o el aguacate, y que a su vez permiten a la población una mejor calidad de vida.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el Proceso Estratégico se emplean como insumos las matrices desarrolladas en los capítulos anteriores, debiendo realizarse una apropiada mixtura de ellas obteniéndose un segundo grupo de matrices de las cuales se elaborarán estrategias genéricas; al final, se analizan y seleccionan las estrategias más atractivas (D'Alessio, 2015).

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

Se parte de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos para Contumazá como insumos para la construcción del análisis FODA. La Matriz FODA (MFODA) una metodología para la construcción de estrategias que aprovechan las oportunidades, explotan las fortalezas, neutralizan las amenazas y minimizan las debilidades. Las estrategias resultantes se clasifican según su función: fortalezas que se explotan para aprovechar las oportunidades (FO), debilidades a minimizar para aprovechar las oportunidades (DO), fortalezas que se explotan para neutralizar las amenazas (FA) y debilidades a minimizar para evitar las amenazas (DA).

En la Tabla 38, se presenta la MFODA para la provincia de Contumazá, que detalla las estrategias obtenidas mediante la combinación de los factores detallados anteriormente.

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

La Tabla 39 muestra la matriz PEYEA que servirá para determinar la postura estratégica de Contumazá. En esta se determinarán las fortalezas financieras de la industria, la ventaja competitiva de la provincia, y la estabilidad del entorno; con estos resultados se determinará si la estrategia a tomar será conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.



Tabla 38. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas provincia de Contumazá (MFODA)

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 Ubicación geográfica favorable para la producción agrícola y pecuaria 2 Cuenta con acceso al sistema hidrográfico del Pacífico 3 Ubicación estratégica con el puerto de Trujillo y la vía costera para el comercio de productos agrícolas 4 Forma parte del Circuito Turístico Nororiental con atractivos eco turísticos 5 Riqueza de recursos extraíbles (metales <Oro, Plata, Cobre> y no metales <pedra caliza, arcillas>) 6 Cuenta con potencial eléctrico, hídrico y solar 7 Bajos niveles de delincuencia y criminalidad 8 Buen posicionamiento de productos agrícolas como: mango, palta Hass y arroz	1 Deficiencia en mano de obra calificada (gobierno municipal, profesionales, operarios) 2 Infraestructura vial en malas condiciones como para apoyar la comercialización de productos y el turismo 3 Baja Escolaridad 4 Alto nivel de desertificación por mal uso de suelos 5 Ausencia de cultura de desarrollo empresarial, asociaciones y cooperativas 6 Baja diversidad de productos exportables 7 Baja protección de los ecosistemas nativos 8 Altos niveles de pobreza en la población rural 9 Bajos niveles de acceso a servicios públicos básicos
<b>Oportunidades</b>	FO: Explote	DO: Busque
1 Organizaciones no gubernamentales y del Estado que ofrecen asistencia técnica y apoyo financiero para ejecutar proyectos de emprendimiento empresarial, tecnificación e innovación en el sector agrícola. 2 Crecimiento en la demanda de productos agrícolas como: mango, palta Hass y arroz. 3 Proyección del incremento del canon minero con activación de proyectos de explotación minera, con programas de responsabilidad social y desarrollo de la comunidad 4 Políticas macroeconómicas del Estado para fomentar la inversión extranjera 5 Convenios con el Banco Mundial para ampliar la cobertura de educación media y superior 6 Crecimiento de la industria turística del Perú 7 Programas del Estado para incrementar el acceso a servicios públicos en el Perú 8 Crecimiento de inversión pública en programas de desarrollo de las provincias del Perú	FO1 Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo.(F8, O1, O2, O4, O8) FO2 Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario (F7, F8) FO3 Formar asociaciones con otras Provincias cercanas para desarrollar un Circuito Turístico local diferenciado basado en el ecoturismo y la conservación (F1, F4, F7, O4, O6, O8) FO4 Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta) (F1, F2, F3, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O8) FO5 Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería, etc. (F2, F3,F4, F5, F7, O1, O4, O6, O8) FO6 Ampliar y tecnificar la red de riego para los cultivos en la Provincia (F2, O7, O6, O8) FO7 Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta (F1, F2, F3, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O8, ) FO8 Ejecutar programas de capacitación, investigación y desarrollo para la generación de energías renovables en asociación con otras Provincias (O1, F1, F2, F5, F5, F8, F6, O4, O5, O8) FO9 Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación (F3, F8, O1, O2, O4, O8)	DO1 Ampliar la red de agua potable y eléctrica en la Provincia (D9, O1, O3, O4, O7,O8) DO2 Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar a los habitantes de la Provincia en el sector minero ( D1, D2, D4,D5, D6, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O6, O8) DO3 Desarrollar capacidades técnicas para el desarrollo de actividades de turismo de aventura y vivencial (D3, D7, D8, O6, O8, D1) DO4 Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental (D1, D7, D8, O1, O4, O6, O8) DO5 Ampliar y mejorar la infraestructura vial del departamento (D1, D2, O1, O2, O3, O4, O6, O8) DO6 Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos (D1, D3, D5, D6, D7, O1, O2, O4, O8) DO7 Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro (D1, D2, D3, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O8) DO8 Ampliar el acceso agua potable en la Provincia(D4,D6, D7, D9, O6, O7)
<b>Amenazas</b>	FA: Confronte	DA: Evite
1 Informalidad en el desarrollo de actividades económicas y agrícolas 2 Inestabilidad política generada por los partidos de oposición al gobierno ejecutivo actual 3 Fenómenos climáticos no favorables 4 Reducción de la demanda de minerales para exportación 5 Tendencia hacia los productos agrícolas orgánicos certificados de origen a nivel mundial 6 Irregularidades y burocracia para la asignación de permisos para activación de la operación minera 7 Incorporación de mano de obra extranjera en el Perú	FA1 Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango) (F1, F2, F3, F8, A1, A3, A4, A6, A7)) FA2 Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región (F7, F8, A1, A7) FA3 Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias. (F8, A1, A2, A3, A4) FA4 Crear una central de monitoreo climático con SENAMHI en la Provincia y definir planes de prevención y protección de las cosechas (F1,F2, F3, A3, A7) FA5 Promover la oferta de seguros para los cultivos, asociados a los créditos ofrecidos a los productores (F8, A3) FA6 Efectuar Capacitaciones técnicas al sector agrícola en relación a cultivos orgánicos. (F6,F7, F8, A1,A2,A3,A5,A6,A7) FA7 Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá (F1,F2,F3, A3, A4)	DA1 Aprobar políticas conjuntas con el gobierno central que protejan productos agrícolas con mayor volumen de exportación (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7) DA2 Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas (D1, D3, D6, D7, D8, A1,A2, A4,A5,A7) DA3 Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7) DA4 Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura (D1, D3, D4, D5,D6,D7,D8,A1, A2, A3, A6, A7) DA5 Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico. (D1, D2, D5, D7, D8, A1, A2, A3, A4, A7) DA6 Crear nuevos empleos para mano de obra calificada y no calificada (D1, D3, D5, D6, D8, A1, A2, A5, A6, A7) DA7 Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos. (D1, D3, D5, D6, D8,A1, A2, A5, A7)

Tabla 39

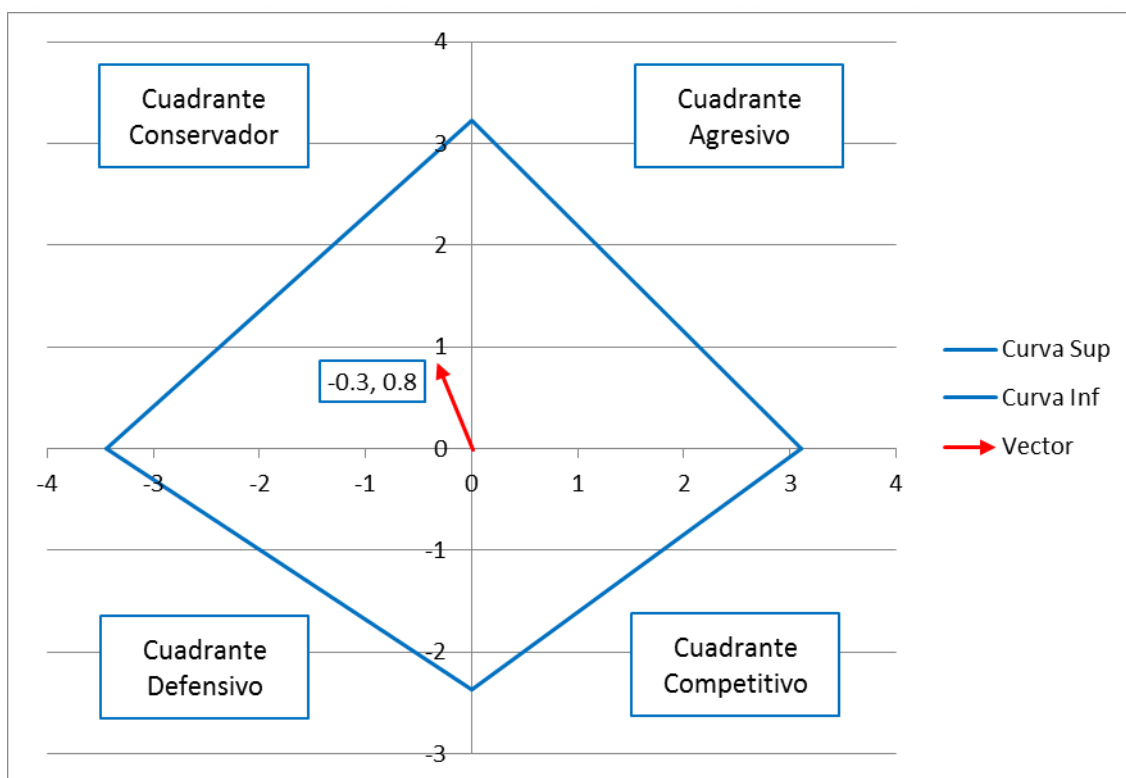
*Matriz PEYEA para Contumazá*

Posición Estratégica Externa (Bajo 1, 2, 3, 4, 5, 6 Alto)		Posición Estratégica Interna (Bajo 1, 2, 3, 4, 5, 6 Alto)	
Factores determinantes de la Fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1	Potencial de Crecimiento 5	1	Participación en el Mercado 3
2	Potencial de las Utilidades 4	2	Calidad del Producto 2
3	Estabilidad Financiera 3	3	Ciclo de Vida del producto 3
4	Conocimiento tecnológico 3	4	Ciclo de Reemplazo del producto 3
5	Utilización de recursos 2	5	Lealtad del consumidor 2
6	Intensidad de Capital 2		Utilización de la capacidad de los competidores 3
7	Facilidad de Entrada al mercado 4	6	Conocimiento Tecnológico 2
8	Productividad/Utilización de la capacidad 2	8	Integración Vertical 2
9	Poder de negociación con productores 3		Velocidad de introducción de nuevos productos 3
<b>PROMEDIO 3.1</b>		<b>PROMEDIO -3.4</b>	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1	Cambios Tecnológicos 4	1	Retorno en la Inversión 3
2	Tasa de inflación 3	2	Apalancamiento 5
3	Variabilidad de la Demanda 4	3	Liquidez 3
4	Rango de Precios de productos competitivos 4	4	Capital requerido Versus capital disponible 3
5	Barreras de entrada al mercado 3	5	Flujo de Caja 3
6	Rivalidad/presión competitiva 5	6	Facilidad de salida del mercado 3
7	Elasticidad de precios de la demanda 4	7	Riesgo involucrado en el negocio 5
8	Presión de los productos sustitutos 2	8	Rotación de Inventarios 2
		9	Economías de escala y de experiencia 2
<b>PROMEDIO -2.4</b>		<b>PROMEDIO 3.2</b>	

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2012, México D. F., México: Pearson.

La Figura 25 muestra la configuración estratégica de Contumazá de acuerdo con la MPEYEA; en ella se aprecia un predominio de la ventaja competitiva versus fortaleza de la industria de la provincia, y un ligero predominio de la fortaleza financiera versus la estabilidad del entorno; el vector resultante se ubica dentro de una posición conservadora. Miles & Snow (2003) mencionaron que esta postura corresponde a una industria en donde la organización puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y lograr capturar ciertos mercados. En este mercado de crecimiento lento es crítica la competitividad de los productos;

las estrategias recomendadas son reducir las líneas de productos, reducir costos, proteger los productos competitivos y desarrollar nuevos productos en mercados más atractivos.



*Figura 25.* Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA) de Contumazá. El vector resultante se ubica en el área superior izquierda correspondiente al comportamiento conservador. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting (MBCG) permite visualizar la posición competitiva de un portafolio de industrias o productos, en relación a la participación de mercado y del crecimiento de cada diferente industria o mercado (D’Alessio, 2015). En Contumazá los productos tienen tendencia al cuadrante I (Interrogación) con una participación baja en el mercado, lo cual se ilustra en la Figura 26. También es notable que la provincia no tiene productos en ninguno de los demás sectores, por lo que no se cuenta con un portafolio balanceado de producción.

Para Contumazá los productos agrícolas como la palta Hass y el Mango, así como la industria del turismo y minería tienen tendencia al cuadrante de Interrogación con una

participación baja en el mercado (productos en introducción), necesidades de efectivo, baja generación de flujo de caja, debiendo establecer estrategias de desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercados y de integración horizontal.

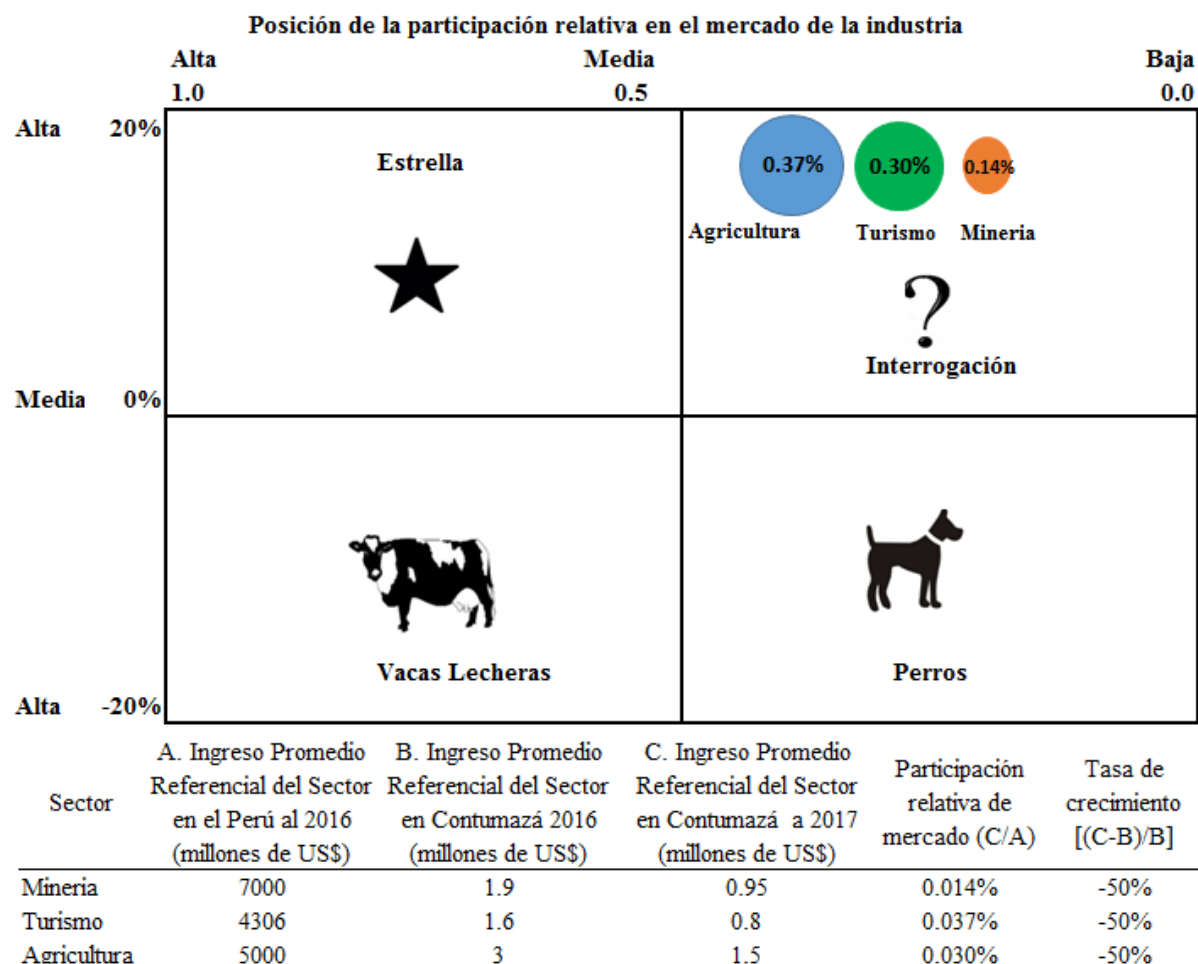


Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de Contumazá.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson. Fuentes: (1) SNMPE (julio, 2017). *Reporte Informativo. Transferencias de canon minero en 2017* (p. 3). (2) Ingresos por turismo en el país sumaron US\$ 4.303 millones en el 2016. (2017, 8 de mayo). *La República*. (3) Sector agropecuario se convierte en segunda fuente de ingresos de divisas. (2016, 21 de junio). Andina.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

A través de la Matriz Interna Externa (MIE) es posible relacionar los resultados ponderados obtenidos en las matrices EFE y la EFI. Esta matriz de portafolio cuenta con dos ejes y con tres sectores cada uno, ofrece un total de nueve celdas y permite una mayor distinción en cuanto a las posiciones de las divisiones del portafolio. Una vez identificados los valores del EFE

y EFI, se deben plasmar dichos valores en la matriz, cuyo resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, pudiendo reflejar el tipo de estrategias a seguir.

Según los valores que se obtuvo en la Matriz EFE (2.26) y en la Matriz EFI (2.38), se realizó el análisis para determinar en qué región de la matriz se sitúa Contumazá teniendo en cuenta sus posiciones estratégicas internas y externas. En el caso de Contumazá, la combinación de valores resulta en el cuadrante V, tal como se visualiza en la Figura 27, que corresponde con la región dos, donde se sugiere retener y mantener, aplicando estrategias de desarrollo de productos o de penetración en el mercado

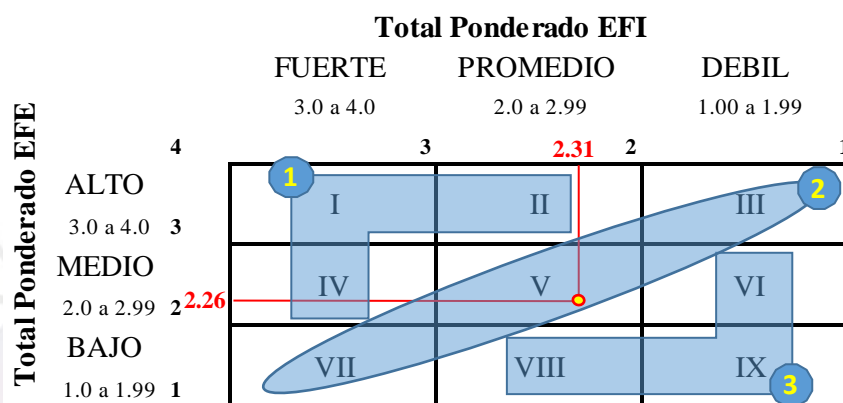


Figura 27. Matriz Interna Externa.

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, 2013, p. 294, México, D.F.: México: Pearson.

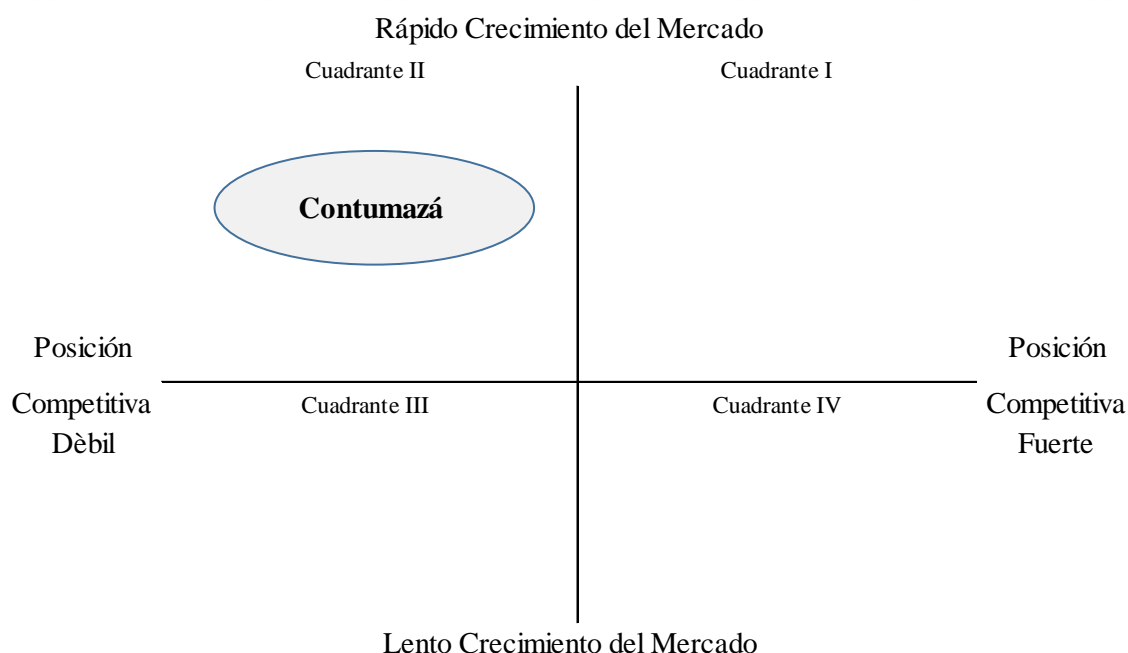
El análisis de la matriz MIE permite priorizar las siguientes estrategias obtenidas de la matriz MDE: (a) Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo (FO1), (b) Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta) (FO4), (c) Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería (FO5), (d) Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta (FO7), (e) Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango) (FA1), (f) Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas (DA2) y (g) Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados (DA3)

## 6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

A través de la Matriz de Gran Estrategia se puede visualizar la situación de Contumazá en términos del crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la provincia. De acuerdo a la ubicación en esta matriz, Contumazá es una provincia que se enfrenta a un rápido crecimiento y evolución del mercado, mientras que la provincia se mantiene en una posición competitiva débil y sin la capacidad para competir efectivamente. La provincia debe preocuparse, principalmente, de ir mejorando sus factores competitivos para ser más atractiva tanto dentro de la región como fuera de esta.

De acuerdo con el análisis de la MGE, el cual se visualiza en la Figura 28, es posible priorizar las siguientes estrategias: (a) Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo (FO1), (b) Formar asociaciones con otras Provincias cercanas para desarrollar un Circuito Turístico local diferenciado basado en el ecoturismo y la conservación (FO3), (c) Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (FO4), (d) Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería (FO5), (e) Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta (FO7), (f) Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango) (FA1), (g) Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental (DO4), (h) Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos (DO6), (i) Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro (DO7), (j) Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas (DA2), (k) Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados (DA3) y (l) Desarrollar alianzas con

Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos (DA7)



*Figura 28.* Matriz de la Gran Estrategia

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por D’Alessio, F., 2013, p. 297, México, D.F.: Pearson.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) es el inicio de la fase o etapa de decisión de las estrategias y factores críticos de éxito identificados en las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Esta herramienta permite agrupar las estrategias, así como evidenciar el número de veces que se repiten a lo largo del análisis de entrada y emparejamiento. En la Tabla 40 se encuentra el resultado de la MDE, de la cual se extraerán las estrategias a retener.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la MDE, se seleccionan las estrategias que se repitieron tres o más veces en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Si se toma como base este criterio, las estrategias de contingencia son las siguientes: FO6, FA4, FA5, FA6, DO1, DO2, DO3, DO5, DO8, DA1 y DA6.

Tabla 40

## Matriz de Decisión Estratégica para la provincia de Contumazá

#	Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo.	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
FO2	Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
FO3	Formar asociaciones con otras Provincias cercanas para desarrollar un Circuito Turístico local diferenciado basado en el ecoturismo y la conservación.	Integración Horizontal	X		X		X	3
FO4	Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta).	Penetración de Mercados	X		X	X	X	4
FO5	Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería.	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
FO7	Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta.	Penetración de Mercados	X		X	X	X	4
FO8	Ejecutar programas de capacitación, investigación y desarrollo para la generación de energías renovables en asociación con otras Provincias.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
FO9	Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
FA1	Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango).	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
FA2	Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
FA3	Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
FA7	Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
DO4	Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental.	Integración Horizontal	X		X		X	3
DO6	Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos.	Integración Horizontal	X		X		X	3
DO7	Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro.	Integración Horizontal	X		X		X	3
DA2	Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas.	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
DA3	Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados.	Desarrollo de Mercados	X			X	X	3
DA4	Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
DA5	Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico.	Estrategia genérica competitiva	X	X	X			3
DA7	Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos.	Integración Horizontal	X		X		X	3

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2012, México D. F., México: Pearson.



### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

El objetivo de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es identificar cuáles de las alternativas estratégicas identificadas a lo largo de la fase 1 y fase 2 del proceso de planeación estratégica son las mejores para maximizar los resultados de la organización. Con el desarrollo de la matriz CPE, se priorizaron las estrategias, y se seleccionaron las más atractivas de las estrategias retenidas, lo cual se visualiza en la Tabla 41.

De acuerdo con los resultados arrojados en matriz CPE, las estrategias retenidas son las siguientes: FO1, FO4, FO5, FO7, FO9, FA1, FA2, FA3, FA7, DO4, DO6, DO7, DA2, DA3, DA4, DA5 y DA7. Las estrategias de contingencia son: DO1, DO2, DO3, DO5, DO8, DA1 Y DA6.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Mediante de la elaboración de la Matriz de Rumelt, las estrategias desarrolladas en las secciones anteriores se ponen a prueba para determinar su consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, y finalmente, si pasan todas estas pruebas, las estrategias retenidas se aprueban. Ver Tabla 42.

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Rumelt, todas las estrategias adoptadas a partir de la Matriz de Decisión (MDE) pasan la prueba de Rumelt y no se elimina ninguna.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

En esta etapa, se ponen a prueba de ética las estrategias retenidas a partir de la Matriz de Rumelt, y se valora si las estrategias son correctas en cuanto a: legalidad, justicia y utilitarismo según los objetivos del plan estratégico. Las estrategias que satisfagan las pruebas e ética se conservan y las que no se desechan. Ver tabla 43.

Como se aprecia en la Matriz de Ética (ME), en la Tabla 43, ninguna de las estrategias debe descartarse por falta o incumplimiento con alguno de los principios de ética señalados en la misma.



Tabla 42

*Matriz de Rumelt para la Provincia de Contumazá*

#	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
FO1	Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo	SI	SI	SI	SI	SI
FO2	Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario	SI	SI	SI	SI	SI
FO3	Formar asociaciones con otras Provincias cercanas para desarrollar un Circuito Turístico local diferenciado basado en el ecoturismo y la conservación	SI	SI	SI	SI	SI
FO4	Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta)	SI	SI	SI	SI	SI
FO7	Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta	SI	SI	SI	SI	SI
FO9	Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación	SI	SI	SI	SI	SI
FA1	Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2	Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región	SI	SI	SI	SI	SI
FA3	Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias	SI	SI	SI	SI	SI
FA7	Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá	SI	SI	SI	SI	SI
DO4	Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental	SI	SI	SI	SI	SI
DO6	Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos	SI	SI	SI	SI	SI
DO7	Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro	SI	SI	SI	SI	SI
DA2	Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas	SI	SI	SI	SI	SI
DA3	Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados	SI	SI	SI	SI	SI
DA4	Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura	SI	SI	SI	SI	SI
DA5	Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico	SI	SI	SI	SI	SI
DA7	Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson.

Tabla 43

*Matriz de Ética para Contumazá*

Estrategia		FO 1	FO 2	FO 4	FO 5	FO 7	FO 9	FA 1	FA 2	FA 3	FA 7	DO 4	DO 6	DO 7	DA 2	DA 3	DA 4
Derecho	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	P	P	N	P	P	N	P	P	P	P	P	P	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho del libre proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson.

## 6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia MERC

Las estrategias primarias o retenidas identificadas se aprecian en la Tabla 44. Las estrategias secundarias o de contingencia se muestran en la Tabla 45.

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo MEOLP

La MEOLP contribuye en determinar la relación que existe entre las estrategias retenidas planteadas para la provincia de Contumazá y los Objetivos de Largo Plazo. Esta matriz también ayuda a plasmar en qué medida las estrategias retenidas contribuyen con la visión de la provincia. En la Tabla 46 se presenta la MEOLP, donde se pueden apreciar los Intereses Organizacionales, los Objetivos de Largo Plazo (OLP’s) y sus respectivas estrategias.

Tabla 44

*Matriz de Estrategias retenidas*

Estrategias Retenidas	
FO1	Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo
FO2	Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario
FO4	Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta)
FO5	Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería
FO7	Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta
FO9	Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación
FA1	Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango)
FA2	Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región
FA3	Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias
FA7	Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá
DO4	Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental
DO6	Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos
DO7	Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro
DA2	Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas
DA3	Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados
DA4	Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura
DA5	Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico
DA7	Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson.

### **6.12 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos MEPCS**

La MEPCS determina las posibles reacciones y/o acciones de los competidores y sustitutos frente a las estrategias retenidas para la provincia de Contumazá. También evidencia los riesgos y define los planes de contingencia o mitigación para lograr las metas planteadas en los Objetivos de Largo Plazo. De igual manera, identifica las alianzas o ventajas competitivas que puedan desarrollarse con los socios estratégicos. Este conjunto de actividades contribuye con el logro de la visión, OLP’s y OCP’s definidos en el PEA para la provincia de Contumazá. La matriz MEPCS se puede observar en la Tabla 47.

Tabla 45

*Matriz de Estrategias de Contingencia.*

Estrategias de Contingencia	
FO6	Ampliar y tecnificar la red de riego para los cultivos en la Provincia
FA4	Crear una central de monitoreo climático con SENAMHI en la Provincia y definir planes de prevención y protección de las cosechas
FA5	Promover la oferta de seguros para los cultivos, asociados a los créditos ofrecidos a los productores
FA6	Efectuar Capacitaciones técnicas al sector agrícola en relación a cultivos orgánicos
DO1	Ampliar la red de agua potable y eléctrica en la Provincia
DO2	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar a los habitantes de la Provincia en el sector minero
DO3	Desarrollar capacidades técnicas para el desarrollo de actividades de turismo de aventura y vivencial
DO5	Ampliar y mejorar la infraestructura vial del departamento
DO8	Ampliar el acceso agua potable en la Provincia
DA1	Aprobar políticas conjuntas con el gobierno central que protejan productos agrícolas con mayor volumen de exportación
DA6	Crear nuevos empleos para mano de obra calificada y no calificada

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2012, México D.F., México: Pearson.

### 6.13 Conclusiones

Se desarrolló un proceso de decisión estratégico estructurado que permite seleccionar 18 estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo, y, por tanto, la visión de la empresa. El proceso de decisión estratégica maximiza las probabilidades de alcanzar las metas a partir de las estrategias más apropiadas para cada objetivo de largo plazo, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como el perfil competitivo de la industria, la posición estratégica de la empresa y las consideraciones de valores y ética corporativa. El reto consiste en llevar a la práctica estas estrategias y en proporcionar el debido seguimiento a los objetivos de corto y largo plazo y a las métricas de verificación de rendimiento que se presentarán en los capítulos posteriores.

Tabla 46

## MEOLP de la Provincia de Contumazá

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1 Mejorar la competitividad, incrementando el comercio entre distritos y provincias de Cajamarca, Lambayeque y La Libertad, mejorando la productividad de las empresas asociado a la reducción en costos de distribución y fomentando el turismo. Incrementar el nivel de producción y exportación de productos agrícolas equiparándose a las provincias más pujantes de la zona, fomentando la creación de empresas de manufactura con inversión en tecnología que tiene muy reducido al sector agrícola en el departamento.	Los ingresos por venta de Mango serán de US\$ 10 millones, actualmente son de US\$ 1 millón.	Los ingresos por venta de aguacate Hass serán de US\$4.2 millones, actualmente son de US\$580,000.	Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 millones por año.	Para el 2027 La minería significara un movimiento de US\$ 6.25 millones por año, actualmente es de US\$ 1.9 millones anuales.	En el 2027 se incrementará la escolaridad secundaria a 20,000 habitantes, actualmente es de 12,300 habitantes.	En el 2027 se incrementará el acceso de agua a 31 mil habitantes y electricidad a 19 mil habitantes, actualmente 21 mil habitantes cuentan con agua y 12 mil habitantes con electricidad.
2						
3 Mejorar el nivel de salud de la población, incrementando el número de hospitales y postas médicas a fin de atender de manera adecuada la demanda existente y creando planes que reduzcan la desnutrición infantil.						
4 Fomentar el eco turismo posicionando la marca Contumazá, impulsando y mejorando infraestructura y servicios al turista además de rehabilitar y mejorar las vías de comunicación terrestre.						
5 Impulsar el potencial Minero, mejorar el comercio de los sectores ganadero y agrícola y generar impacto con el turismo eco turístico de la zona.						
6 Impulsar la ganadería, agricultura y eco turismo fomentando empresas socialmente y ambientalmente responsables, generando distribución de riqueza en la población.						
Estrategias						
FO1 Tecnicificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo	X	X			X	
FO2 Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario	X	X			X	
FO4 Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta)	X	X				
FO5 Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería			X			X
FO7 Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta	X	X			X	X
FO9 Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación	X	X			X	
FA1 Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango)	X	X				
FA2 Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región	X	X	X		X	X
FA3 Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias	X	X			X	
FA7 Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá	X	X			X	X
DO4 Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental			X			X
DO6 Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos	X	X				X
DO7 Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro	X	X				
DA2 Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas	X	X	X	X	X	X
DA3 Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados	X	X	X	X	X	X
DA4 Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura	X	X			X	X
DA5 Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico			X			X
DA7 Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos				X		X

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 310, México, D. F.: Pearson.

Tabla 47 Tabla 47

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para la Provincia de Contumazá

Estrategias Retenidas	Cajamarca	Trujillo	Chiclayo
FO1	Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo	Competidor fuerte en el uso de servicios y programas de apoyo de las ONG para la producción agrícola tecnificada.	Competidor fuerte en el uso de servicios y programas de apoyo de las ONG para la producción agrícola tecnificada.
FO2	Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno Municipal para la promoción de capacitación	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno central para la promoción de capacitación
FO4	Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta)	Aliado para promover el comercio entre Contumazá y Cajamarca al compartir vías de acceso a las demás provincias del departamento y a la costa.	Aliado para la promoción del comercio entre las dos provincias, actualmente se da la comercialización pero puede reforzarse incorporando nuevos productos manufacturados.
FO5	Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería	Continuar potenciando sus atractivos turísticos, como palanca para el desarrollo y comercialización de nuevos productos	Continuar con la promoción del sector industrial para la transformación de los productos de la región.
FO7	Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta	Competidor fuerte en el uso de servicios y programas de apoyo de las ONG para la producción agrícola tecnificada.	Competidor fuerte en el uso de servicios y programas de apoyo de las ONG para la producción agrícola tecnificada.
FO9	Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno Municipal para la promoción de capacitación	Aliado para la promoción del comercio entre las dos provincias, actualmente se da la comercialización pero puede reforzarse incorporando nuevos productos manufacturados.
FA1	Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango)	Aliado para promover el desarrollo del mercado local de productos típicos para su posterior exportación, promoviendo el crecimiento del PBI del departamento.	Con Trujillo se comparte el corredor principal para la salida de productos desde Contumazá, se debe prestar atención en desarrollar productos de exportación con diferencias competitivas que no sean fácilmente sustituibles, para fomentar incluso su consumo en este departamento.
FA2	Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región	Aliado para la reorientación de prioridades y ejecución del presupuesto municipal para apoyo de la producción y control de prácticas agrícolas y mineras para el departamento de Cajamarca.	Aliado para la promoción del comercio entre las dos provincias, actualmente se da la comercialización pero puede reforzarse incorporando nuevos productos manufacturados.
FA3	Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias	Competidor fuerte en el uso de servicios y programas de apoyo de las ONG para la producción agrícola tecnificada.	Con Trujillo se comparte el corredor principal para la salida de productos desde Contumazá, se debe prestar atención en desarrollar productos de exportación con diferencias competitivas que no sean fácilmente sustituibles, para fomentar incluso su consumo en este departamento.
FA7	Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá	Aliado para la reorientación de prioridades y ejecución del presupuesto municipal para apoyo de la producción y control de prácticas agrícolas y mineras para el departamento de Cajamarca.	Con Chiclayo se comparte el corredor principal para la salida de productos desde Contumazá, se debe prestar atención en desarrollar productos de exportación con diferencias competitivas que no sean fácilmente sustituibles, para fomentar incluso su consumo en este departamento.
DO4	Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental	Aliado para la reorientación de prioridades y ejecución del presupuesto municipal para apoyo de la producción y control de prácticas agrícolas y mineras para el departamento de Cajamarca.	Mercado potencial para la comercialización y exportación de nuevos productos desarrollados en la Provincia
D06	Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos	Continuar potenciando sus atractivos turísticos, como palanca para el desarrollo y comercialización de nuevos productos	Continuar con la promoción del sector industrial para la transformación de los productos de la región.
D07	Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro	Aliado para promover y fortalecer las asociaciones y cooperativas con otros productores.	Competidor de recursos para promoción y creación de asociaciones y cooperativas.
DA2	Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas	Aliado para generar asociaciones con proveedores, ganando poder de negociación sobre la cadena de suministro	Competidor en poder de negociación sobre proveedores de la cadena de suministro
DA3	Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados	Continuar con la promoción del sector industrial para la transformación de los productos de la región.	Mercado potencial para la comercialización y exportación de los productos generados por las empresas manufactureras.
DA4	Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno central a los gobiernos regionales y su posterior ejecución para incrementar la penetración de escuelas y colegios, mejorando la competitividad de la mano de obra en el departamento de Cajamarca	Mercado potencial para la comercialización y exportación de los productos generados por las empresas manufactureras.
DA5	Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno central a los gobiernos regionales y su posterior ejecución para incrementar la penetración de escuelas y colegios, mejorando la competitividad de la mano de obra en el norte del Perú	Aliado para promover la asignación de presupuesto del gobierno central a los gobiernos regionales y su posterior ejecución para incrementar la penetración de escuelas y colegios, mejorando la competitividad de la mano de obra en el norte del Perú
DA7	Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos	Continuar potenciando sus atractivos turísticos, como palanca para el desarrollo y comercialización de nuevos productos	Continuar con la promoción del sector industrial para la transformación de los productos de la región.
		Competidor fuerte en la asignación de recursos para la explotación minera	

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los Objetivos de Corto Plazo sirven como punto de referencia para alcanzar los objetivos de largo plazo mediante el uso de una estrategia a cada uno de ellos los cuales deben ser medibles, cuantificables, realistas, consistentes y priorizarlos de acuerdo a importancia para obtener el desarrollo deseado para Contumazá (D'Alessio, 2015).

A continuación, se presentan los OCP para cada OLP al 2027:

**OLP 1:** Los ingresos por venta de Mango serán de US\$ 10 Millones, actualmente son de US\$ 1 Millón.

**OCP 1.1:** La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango.

**OCP 1.2:** Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año.

**OCP 1.3:** Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021.

**OCP 1.4:** OCP 1.4: Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango.

**OLP 2:** Los ingresos por venta de aguacate Hass serán de US\$4.2 Millones, actualmente son de US\$580,000.

**OCP 2.1:** La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass.

**OCP 2.2:** Se incrementará la producción de Aguacate en la provincia a razón de 160 Ton / año.

**OCP 2.3:** Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021.

**OCP 2.4:** Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass.

**OLP 3:** Los ingresos del sector turismo para el año 2027 serán de USD 3.5 Millones, actualmente son de USD 1.6 Millones.

**OCP 3.1:** La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación.

**OCP 3.2:** Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año.

**OCP 3.3:** Invertir USD 70 mil por año en promoción turística.

**OCP 3.4:** Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año.

**OCP 3.5:** Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km<sup>2</sup> de área conservada para el 2023.

**OCP 3.6:** Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020 (actualmente hay 17 km asfaltados).

**OCP 3.7:** Asfaltar 65 km de carretera desde Contumazá hasta Ascope, pasando por Guzmango y San Benito para el 2027 (actualmente hay 0 km asfaltados).

**OLP 4:** Para el 2027 La minería significara un movimiento de US\$ 6.25 Millones por año, actualmente es de US\$ 1.9 Millones anuales.

**OCP 4.1:** Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020.

**OCP 4.2:** Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027.

**OCP 4.3:** Revocar concesiones por inactividad, reasignando 10 concesiones por año por orden de antigüedad, del 2018 al 2027.

**OLP 5:** En el 2027 se incrementará la escolaridad secundaria a 20,000 habitantes, actualmente es de 12,300 habitantes.

**OCP 5.1:** Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027.

**OCP 5.2:** Aumentar el acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.

**OLP 6:** En el 2027 se incrementará el acceso de agua a 31 mil habitantes y electricidad a 19 mil habitantes, actualmente 21 mil habitantes cuentan con agua y 12 mil habitantes con electricidad.

**OCP 6.1:** Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027.

**OCP 6.2:** Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos que se asignen a los Objetivos de Corto Plazo harán posible la consecución de las estrategias (D'Alessio, 2015). Se clasifican de la siguiente manera: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Los Recursos financieros se obtienen mediante contratos por licitaciones, y promueven la inversión privada en Contumazá, provenientes de presupuesto asignado por el Gobierno Central por intermedio de la Región Cajamarca, del canon minero y por encima de éstos, mediante apoyo financiero por parte de organismos especializados de asistencia financiera y organizaciones no gubernamentales y/o de ayuda internacional.

Tabla 48

*Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Contumazá*

Objetivos de Corto Plazo para la Provincia de Contumazá desarrollados a partir de los Objetivos a Largo Plazo al año 2027	
OLP 1	Los ingresos por venta de Mango serán de US\$ 10 Millones, actualmente son de US\$ 1 Millón.
OCP 1.1	La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango.
OCP 1.2	Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año.
OCP 1.3	Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021
OCP 1.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango
OLP 2	Los ingresos por venta de aguacate Hass serán de US\$4.2 Millones, actualmente son de US\$580,000.
OCP 2.1	La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass.
OCP 2.2	Se incrementará la producción de Aguacate en la provincia a razón de 160 Ton / año
OCP 2.3	Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021
OCP 2.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass
OLP 3	Los ingresos del sector turismo para el año 2027 serán de USD 3.5 Millones, actualmente son de USD 1.6 Millones.
OCP 3.1	La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación.
OCP 3.2	Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año.
OCP 3.3	Invertir USD 70 mil por año en promoción turística
OCP 3.4	Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año.
OCP 3.5	Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km <sup>2</sup> de área conservada para el 2023.
OCP 3.6	Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020 (Actualmente hay 17 km asfaltados).
OCP 3.7	Asfaltar 65 km de carretera desde Contumazá hasta Ascope, pasando por Guzmango y San Benito para el 2027 (actualmente hay 0 km asfaltados).
OLP 4	Para el 2027 La minería significara un movimiento de US\$ 6.25 Millones por año, actualmente es de US\$ 1.9 Millones anuales.
OCP 4.1	Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020
OCP 4.2	Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027.
OCP 4.3	Revocar concesiones por inactividad, reasignando 10 concesiones por año por orden de antigüedad, del 2018 al 2027.
OLP 5	En el 2027 se incrementará la escolaridad secundaria a 20,000 habitantes, actualmente es de 12,300 habitantes.
OCP 5.1	Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027.
OCP 5.2	Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.
OLP 6	En el 2027 se incrementará el acceso de agua a 31 mil habitantes y electricidad a 19 mil habitantes, actualmente 21 mil habitantes cuentan con agua y 12 mil habitantes con electricidad.
OCP 6.1	Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027.
OCP 6.2	Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.

*Nota:* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

Tabla 49

## Asignación de Recursos por Objetivo de Corto Plazo para la Provincia de Contumazá

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos
OCP 1.1	La oficina municipal de apoyo fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria. Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.
OCP 1.2	Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 1.3	Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 1.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 2.1	La oficina municipal de apoyo fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 2.2	Se incrementará la producción de Aguacate en la provincia a razón de 160 Ton / año	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 2.3	Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 2.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.1	La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.2	Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.3	Invertir USD 70 mil por año en promoción turística	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.4	Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.5	Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km <sup>2</sup> de área conservada para el 2023.	Recursos Financieros: Ministerio del Ambiente Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.6	Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020 (actualmente hay 17 km asfaltados).	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MTC Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 3.7	Asfaltar 65 km de carretera desde Contumazá hasta Ascope, pasando por Guzmango y San Benito para el 2027 (actualmente hay 0 km asfaltados).	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MTC Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 4.1	Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 4.2	Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 4.3	Revocar concesiones por inactividad, reasignando 10 concesiones por año por orden de antigüedad, del 2018 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 5.1	Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública. Ministerio de Educación Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 5.2	Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública. Ministerio de Educación Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 6.1	Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. ANA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones
OCP 6.2	Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MEM Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F., México Pearson.

Los recursos físicos se logran a partir de la inversión en infraestructura, y prioriza las obras de agua potable, agua de riego, energéticos, sectores agrícola y ganadero. Dándose impulso a través de inversiones públicas y privadas mediante la generación de empresa que incremente el movimiento financiero de la Provincia.

Hay que considerar que, si bien se plantean objetivos de largo y corto plazo muy ambiciosos, éstos requieren recursos económicos, y que los recursos financieros de los que dispone la Provincia de Contumazá son limitados, y son acotados por el Gobierno Regional de Cajamarca y por el Gobierno Central. Será tarea importante para el gobierno provincial el gestionar partidas específicas para estos proyectos ante el Gobierno Regional de Cajamarca y el Gobierno Central, justificándolos adecuadamente mediante los objetivos que se deseen lograr. Sin embargo, es de suponer que el aumento en el presupuesto se finito, y que la Municipalidad de Contumazá deberá analizar a fondo su presupuesto para re-destinar algunas partidas a los propósitos del Plan Estratégico. En adición a lo que se indica en la Tabla 49 sobre asignación de recursos financieros para los OCPs, entre otras, se sugieren los siguientes cambios en las partidas del presupuesto provincial, con base en los presupuestos gastados del 2014 al 2016:

1. Reenfocar parte de los recursos invertidos en saneamiento rural que promedió 17.13% del presupuesto 2014-2016 a los planes de capacitación fitotécnica y de apoyo a la micro y pequeña empresa agrícola y turística.
2. Reenfocar parte de los recursos invertidos en saneamiento rural que promedió 17.13% del presupuesto 2014-2016 a los programas de aprovechamiento del recurso hídrico para uso agrario.
3. Debe considerarse el saneamiento rural como una prioridad supeditada a los proyectos de agua potable y de riego, que deben preferencia. Una vez que se hayan alcanzado los objetivos de acceso a agua potable y riego, se deben retomar

los proyectos de saneamiento e incrementar nuevamente su % en el presupuesto municipal.

4. No descuidar el presupuesto de salud materno-natal, manteniendo un mínimo de un 0.75% del presupuesto para este rubro.
5. Incrementar el presupuesto de mejoras al sistema vial, considerando si fuera necesario, la creación de un peaje en la ruta que conecta a Cajamarca con La Libertad, en el tramo entre Yonán y Chilete, para así incrementar los recursos para inversión vial.
6. Es importante destinar parte del presupuesto de educación básica escolar a mejorar la penetración de la educación secundaria. Posiblemente la partida de “Educación básica escolar” incluya tanto la escuela primaria como la secundaria; sin embargo, es necesario asegurarse de que esta partida está estratégicamente bien distribuida para mejorar los índices de secundaria completada de la provincia.
7. Se debe balancear adecuadamente el presupuesto administrativo, para evitar que este tienda a aumentar innecesariamente, y también para distribuir mejor su gasto. Se recomienda tratar de mantener este presupuesto por debajo del 25% del presupuesto total de la municipalidad.
8. Finalmente, se debe sacar ventaja de los proyectos de apoyo de las ONGs, entidades de asistencia internacional como los convenios del Banco Mundial y demás citados en el Capítulo III, para fondear los recursos necesarios para el personal y/o departamentos que serían claves para la conversión agrícola y la creación de áreas de conservación.

Los Recursos Humanos serán gestionados mediante captación de talentos locales y con el compromiso de trabajo de la Provincia. El Equipo de trabajo será capacitado y

seleccionado mediante uso del liderazgo transformacional para llevar a cabo el planteamiento de Estrategias de Desarrollo.

Los Recursos Tecnológicos serán obtenidos mediante desarrollo agrícola y ganadero haciendo *benchmarking* y solicitando el apoyo de entidades de investigación como Universidades, uso de la red informática existente y acceso a internet y telefonía.

La Tabla 49 muestra la distribución de Recursos para la consecución de los objetivos de corto plazo.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas representan el marco de accionar definido por la alta gerencia que acota y regula el marco ético bajo el cual se deben implementar las diferentes estrategias. Las políticas incluyen directrices, reglas, formas prácticas entre otros, que deben cumplirse para la ejecución correcta de las diferentes actividades dentro de la organización.

En la Tabla 50 se presentan las políticas definidas para la ejecución de las estrategias del PEA para la provincia de Contumazá.

### **7.4 Estructura Organizacional de la provincia de Contumazá**

Una estructura organizacional incluye el conjunto de divisiones, subdivisiones y el cómo se relacionan todas las actividades dentro de una organización. D'Alessio (2015) manifestó que una correcta sinergia dentro de la estructura les permitirá a las organizaciones implementar adecuadamente sus estrategias a partir de sus políticas planteadas (D'Alessio, 2015, pp. 476-481). De allí la importancia de la estructura organizacional, que debe partir de un análisis de la estructura presente, y determinar si es la adecuada para que contribuya con las estrategias y objetivos que se han definido. Es importante que la estructura incluya a todos los participantes que generaran valor y aporte a la consecución de los objetivos, y lograr un compromiso que permita el desarrollo y los buenos resultados para el distrito analizado.



Tabla 50

*Políticas para la implementación de estrategias en la provincia de Contumazá*

Estrategias Retenidas / Políticas	FO1	FO2	FO4	FO5	FO7	FO9	FA1	FA2	FA3	FA7	DO4	D06	D07	DA2	DA3	DA4	DA5	DA7
a. Fomentar el impulso de alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo e innovación de productos (agrícolas, transformados) y servicios en la región.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
b. Garantizar la correcta asignación y ejecución del presupuesto otorgado al gobierno local para el desarrollo de la región.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
c. Promover el desarrollo profesional y humano en la región.		X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X		X
d. Respetar y velar por el cumplimiento de las normativas legales existentes a nivel local e internacional en los casos que aplique.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
e. Incorporar las mejores prácticas a nivel de cultivos, procesos, industria y comercio en los proyectos de emprendimiento de la región.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		
f. Fomentar la tecnificación agrícola y en zootecnia por medio de penetración de educación profesional en la región.	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X				X	
g. Respetar y velar por el cumplimiento de las normas ambientales, de seguridad en el trabajo, responsabilidad social y ética en los negocios en las actividades económicas generadas en la provincia.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
h. Incorporar procesos para rendimiento de cuentas y velar por la asignación transparente de contratos y recursos para la ejecución de proyectos para el desarrollo en la región.	X			X				X			X	X	X	X	X		X	X
i. Fomentar la inversión privada en el sector agrícola y minero.	X		X		X		X	X	X	X		X	X			X		X
j. Fomentar el desarrollo de planes estratégicos en conjunto con las entidades del gobierno central (Ministerios de Turismo y comercio exterior, Energía y Minas, Transporte y comunicaciones, Educación, Agricultura).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
k. Fomentar y promover el entorno cultural, costumbres y turismo en la región.				X							X						X	
l. Promover y fomentar programas para el desarrollo de emprendimiento empresarial.	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por D'Alessio, F., 2013, p. 310, México, D.F.: Pearson.

En el organigrama municipal de la provincia de Contumazá, se observa gran carga de trabajo y centralización en ciertos cargos y funciones claves que podrían dar cabida a procesos burocráticos y riesgos de no llevarse a cabo una buena gestión. Al respecto, se propone reestructurar ciertos puntos del organigrama y subdividir en subgerencias algunos cargos que contribuirán en la descentralización y en un mejor desempeño de la provincia favoreciendo a la consecución de los objetivos trazados. Estos cambios resultan necesarios para apoyar la visión estratégica que se plantea, empleando la ética y el buen accionar de cada área que la componen. A continuación, se detallan los cambios que se tomará en cuenta.

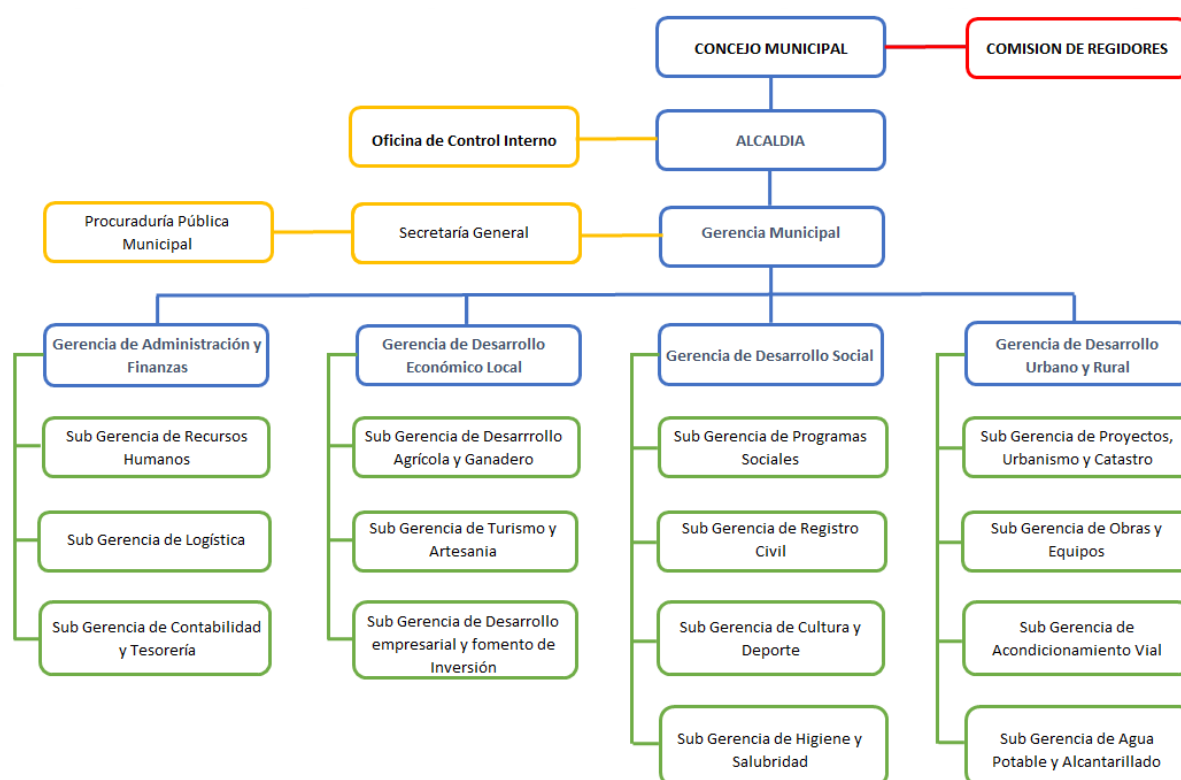


Figura 29. Organigrama propuesto para la Municipalidad de Contumazá.

A continuación, se detallan los cambios que se tomará en cuenta:

1. Se propone la reorganización de las divisiones de las gerencias en sub-gerencias.
2. Para la Gerencia de Desarrollo Económico, se propone la reorganización de las cinco divisiones existentes en tres sub-gerencias, cada una a cargo de uno de los pilares de económicos visualizados para la región: (a) desarrollo agrícola y ganadero, (b)

turismo y artesanía, y (c) desarrollo empresarial y fomento de inversión. La sub-gerencia de turismo se encargaría de velar por el fomento de la creación de áreas de reservas naturales.

3. Se propone reorganizar las divisiones de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural en cuatro sub-gerencias: (a) proyectos, urbanismo y catastro, (b) equipos y obras, (c) acondicionamiento vial y (d) agua potable y alcantarillado. El área de proyectos, urbanismo y catastro sería la encargada de gestionar los temas de viabilidad ambiental y uso del suelo, que antes estaba supeditada a la Gerencia de Desarrollo Económico Local.
4. En la Gerencia de Administración y Finanzas se propone únicamente integrar las divisiones de contabilidad y tesorería en una sub-gerencia de contabilidad y tesorería.

### **7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El respeto al medioambiente le da a las provincias un *status* y el cuidado que todo ciudadano del mundo debe seguir, el mantener un lugar verde y proteger el aire y el agua lo hace un lugar elegible para invertir, vivir y promocionar el ecoturismo. No solamente cuando se trata de ecología o medioambiente se refiriere al espacio y el cuidado del aire y agua, sino también cuando se realiza el mantenimiento de terrenos de cultivo, forestación, conservación de los residuos que se generen y mantención de flora y fauna, en especial de las especies sensibles haciendo que proliferen especies de animales y plantas en su hábitat y que el CO<sub>2</sub> absorbe y el oxígeno genere un ambiente saludable para sus habitantes (D'Alessio, 2015, p. 150).

Dentro de las estrategias propuestas para el Desarrollo de Contumazá, se tiene la creación de sistemas de zonas protegidas, diversidad de cerros, pastos, pozas, cuevas, pampas y zonas de conservación arqueológica que se deben cuidar dando impulso al turismo, agricultura, ganadería. Por otro lado, se cuenta con muchas áreas con concesiones mineras, las cuales en algún momento podrían ponerse en operación, para lo cual se debe mirar la

fotografía actual del entorno, las especies y calidad de agua, para que cuando se disponga su explotación, se lleven a cabo las acciones necesarias para conservar el ambiente y dejar en buen estado o mejor de lo actual cuando se realicen obras tendientes a la extracción de recursos metálicos y no metálicos de la provincia.

En cuanto al desarrollo de la zona, no puede faltar, en términos estratégicos, el cumplimiento con la calidad de vida de las personas y en relación con el respeto, se refiere a la Responsabilidad Social, los aspectos filantrópicos asociados a ello, que influyen directamente en la economía y calidad de vida de los pobladores, la generación de empleos, y que estos sean dignos y respetuosos con los involucrados y la comunidad adyacente, implica la participación de autoridades, vecinos, agricultores, ganaderos, mineros, en líneas generales, de todos, para contribuir con un ambiente saludable, desarrollo sostenible, competitividad entre los distintos sectores y con respeto a los valores, misión, visión y los códigos de ética aplicables.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Las piezas clave en el desarrollo estratégico y los planteamientos de acción no son una ni dos personas, son todos los involucrados en el proceso; no obstante, todo Plan se debe acompañar de una estructura, que debe ser los catalizadores, los conductores, asesores y *coaching* de los involucrados en los objetivos planteados, estos deben acompañar al proceso haciendo que la planificación y control sea efectivo a fin de lograr éxito de la organización y la Provincia de Contumazá en este caso.

Contumazá cuenta con un arraigo y cultura que hacen de sus pobladores respetuosos de su cultura, religiosidad y tradiciones. De ello se desprende que una de las celebraciones más importantes sea la Semana Santa, la cual genera una convivencia social pacífica.

La lucha contra la Pobreza se hace evidente, los sectores agrícola y ganadero son los que más pueden influenciar en este aspecto, la industrialización de productos, así como

potenciales Minas a ser explotadas, hacen que el recurso más importante sea el Humano, por lo que se debe brindar capacitaciones, para potenciar la educación de nivel Secundario y ello conllevará a un crecimiento per cápita de la provincia y, en consecuencia, se reflejará en la disminución de la pobreza.

Un motivador de comercio que generará ampliación de actividades con los colindantes será la rehabilitación de las vías de acceso, principalmente, la pavimentación o asfaltado de vía de Contumazá a Cupisnique y Guzmango y la conservación de accesos a San Benito, Santa Cruz de Toledo, sin descuidar las arterias principales de Chilete a Tembladera (Yonán), las cuales comunican la costa y la Sierra desde Trujillo y Chiclayo hasta Cajamarca por Ciudad de Dios, siendo los principales sitios de comercio en este trayecto Chiclayo, Chepén, Pacasmayo, Trujillo, Chilete, Tembladera, Magdalena y Cajamarca, las actividades productivas de auto sostenimiento en estas zonas incluyen la distribución de Caliza para la cementera de Pacasmayo, comercio de arroz, mango y demás frutales.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Es necesario implementar acciones para la administración del cambio planteado en todos los ámbitos no genere un impacto negativo en los involucrados. Todas las acciones que se implementen se deben evaluar concienzudamente a fin de generar la empatía suficiente y efectuar los medios de consulta necesarios para que la organización propuesta sea la adecuada, selección de personal administrativo, operativo, seguridad, medioambiente, vías, en general, todos los equipos de trabajo quienes, en conjunto con los Alcaldes y regidores de los distritos, mantengan fluidas comunicaciones, se debe obtener la asesoría pertinente.

Los cambios que se planteen deben ser comunicados, de manera efectiva, mediante cabildos abiertos o con el sistema de prensa municipal, a fin de no generar impactos negativos en la población, de preferencia se debe involucrar a los líderes de los equipos de trabajo para que mediante cascada vaya percibiéndose el ambiente y puedan hacerse los

cambios a tiempo y no generar choque de ideas o políticas. Es necesario analizar la factibilidad de implementación para que el marco económico, social, ambiental sea de pacífica convivencia y vecindad.

## **7.8 Conclusiones**

Para lograr los objetivos de largo plazo en la provincia de Contumazá, se requieren acciones de cambio con ayuda de perspectivas tecnológicas, humanas, físicas y financieras que lleven a buen fin los objetivos de corto plazo a través de las estrategias y políticas planteadas, alineadas con el código de ética, misión, visión y valores planteados en el Plan Estratégico. Con ello se desarrollarán las actividades tendientes al logro de las mismas mediante la ejecución de infraestructura para potenciar el comercio de los sectores agrícolas y turísticos, reactivar la minería permitirá la generación de empleos, mayores salarios y oportunidades de desarrollo de los distritos mediante el incremento del canon, generar zonas protegidas de conservación ambiental que servirán de motor para la promoción ecoturística de la zona, adicionalmente, una reestructuración de las municipalidades para generar que los proyectos de inversión para el desarrollo generen mayor efectividad, incremento presupuestal y generación de empleos a todo nivel, adicionalmente, la estructura planteada evitará los trámites burocráticos acelerando el proceso administrativo de las mismas.

La implementación del Plan Estratégico posibilitará el logro de los objetivos de corto y largo plazo, siendo posible enmendar o realizar los cambios pertinentes en cuanto los objetivos de corto plazo se estén desviando de la meta, para lo cual se debe hacer seguimiento a las métricas e indicadores que se logren fijar a fin de llevar una mejor gestión con la cambiante política actual y el mundo globalizado que exigen moderados o grandes cambios en cuanto a que se generan oportunidades de mejora nacional, regional y en líneas generales de manera globalizada.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

En el proceso de evaluación estratégica se plantean como indicadores para el control del cumplimiento de los objetivos planteados por medio de perspectivas: (a) Aprendizaje Interno, (b) Procesos, (c) Clientes, y (d) Financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno.

D'Alessio (2016) indicó que los objetivos de la perspectiva de la organización se orientan a la mejora de la calidad de los recursos humanos (p. 695), y se presentan los siguientes objetivos:

- La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango...
- La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass.
- La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación.
- Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027.
- Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.

#### 8.1.2 Procesos.

Los objetivos correspondientes a procesos son los siguientes:

- Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año.
- Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021

- Se incrementará la producción de Aguacate en la provincia a razón de 160 Ton / año.
- Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021
- Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020 (actualmente hay 17 km asfaltados).
- Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027.
- Revocar concesiones por inactividad, reasignando 10 concesiones por año por orden de antigüedad, del 2018 al 2027.

### 8.1.3 Clientes.

Contumazá tiene como perspectiva del cliente los siguientes objetivos:

- Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango.
- Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass.
- Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año.
- Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km<sup>2</sup> de área conservada para el 2023.
- Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020.
- Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027.
- Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.



#### **8.1.4 Financiera.**

En la estrategia y objetivos para Contumazá que aportan a la mejora de la situación económica, se encuentran los siguientes objetivos:

- Invertir USD 70 mil por año en promoción turística.
- Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año.

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

En las Tablas 51, 52, 53 y 54 se muestra el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), la cual constituye una herramienta importante de control estratégico que ayudará a evaluar las estrategias a través de comparaciones y mediciones.

#### **8.3 Conclusiones**

Mediante el uso del Tablero de Control Balanceado, alineado con los valores y la visión de la Provincia de Contumazá, se podrá realizar un seguimiento, controlar y detectar desviaciones que permitan tomar acciones inmediatas para el logro de los objetivos del Plan Estratégico. También se podrá, con esta herramienta, dar seguimiento a los plazos y metas y gestionar así el ámbito temporal del proceso. De ser así, los responsables de ejecutar las acciones, podrán enfocarse en los indicadores de la herramienta y alcanzar así los cambios planteados en el presente Plan Estratégico.

Tabla 51

## Tablero de Control Balanceado- Perspectiva de Aprendizaje Interno

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Unidad	Indicadores
OCP 1.1	La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria. Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	\$	Movimiento de entradas y salidas de dinero por persona capacitada reportados por SENASA.
OCP 2.1	La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	\$	Movimiento de entradas y salidas de dinero por persona capacitada reportados por SENASA.
OCP 3.1	La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	\$	Movimiento de entradas y salidas de dinero por persona capacitada reportados por MINCETUR.
OCP 5.1	Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública. Ministerio de Educación Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Un	Número de pupitres incrementados en los centros educativos reportados al MINEDU
OCP 5.2	Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública. Ministerio de Educación Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de nuevos Becados en el programa "Juntos" reportados por MINEDU.

Tabla 52

## Tablero de Control Balanceado- Perspectiva del Proceso

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Unidad	Indicadores
OCP 1.2	Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año.	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Ton	Número de Toneladas de mango producidas reportadas a la cámara de comercio.
OCP 1.3	Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Ton	Número de Toneladas de Mango por hectárea reportadas por el MINAGRI
OCP 2.2	Se incrementará la producción de Aguacate en la provincia a razón de 160 Ton / año	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Ton	Número de Toneladas de aguacate producidas reportadas a la cámara de comercio.
OCP 2.3	Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. MINAGRI Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Funcionarios Programa Juntos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Ton	Número de Toneladas de Aguacate por hectárea reportadas por el MINAGRI
OCP 3.6 y	Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020 (actualmente hay 17 km asfaltados), y	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MTC Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva	Km	Número de Kilómetros de carretera asfaltada reportados por el Ministerio de Transportes.
OCP 3.7	Asfaltar 65 km de carretera desde Contumazá hasta Ascope, pasando por Guzmango y San Benito para el 2027 (actualmente hay 0 km asfaltados).	Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		
OCP 4.2	Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de Concesiones activadas, reportadas al MEM
OCP 4.3	Revocar concesiones por inactividad, reasignando 10 concesiones por año por orden de antigüedad, del 2018 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de Concesiones revocadas y número de concesiones reasignadas reportadas a MEM.

Tabla 53

## Tablero de Control Balanceado- Perspectiva del Cliente

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Unidad	Indicadores
OCP 1.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de certificaciones Fitosanitarias concedidas a la producción de mango reportadas a SENASA.
OCP 2.4	Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass	Recursos Financieros: Inversión Pública y entidades financieras. SENASA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas y de operaciones Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de certificaciones Fitosanitarias concedidas a la producción de Aguacate Hass reportadas a SENASA.
OCP 3.2	Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de emprendimientos turísticos incorporados y reportados al MINCETUR.
OCP 3.5	Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km2 de área conservada para el 2023.	Recursos Financieros: Ministerio del Ambiente Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Km2	Número de Km2 de áreas Protegidas mediante resolución de Gobierno.
OCP 4.1	Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MININTER Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Líderes agrícolas, ganaderos. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de Minas Reactivadas reportadas por MEM.
OCP 6.1	Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. ANA Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de Servicios de agua conectados y aprobados por el ANA.
OCP 6.2	Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.	Recursos Financieros: Inversión Pública y Privada. Entidades financieras. MEM Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Und	Número de Conexiones eléctricas realizadas reportadas al MEM.

Tabla 54

*Tablero de Control Balanceado- Perspectiva Financiera*

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Unidad	Indicadores
OCP 3.3	Invertir USD 70 mil por año en promoción turística	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	\$	Movimiento de entradas y salidas de dinero por promoción turística reportada a MINCETUR.
OCP 3.4	Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año.	Recursos Financieros: Inversión Pública. MINCETUR Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, zonas culturales Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	\$	Movimiento de entradas y salidas de dinero por servicios turísticos reportados a MINCETUR.



## Capítulo IX: Competitividad de Contumazá

### 9.1 Análisis Competitivo de Contumazá

No se tienen indicadores aislados de la competitividad de la Provincia de Contumazá; sin embargo, la competitividad de la provincia es similar a la del Departamento al que pertenece, Cajamarca. De acuerdo con el estudio de Índice de Competitividad, que se publicó por *Centrum Católica Graduate Business School*. Cajamarca es la tercera provincia con menor competitividad en todo el Perú, con un índice de 23.37 en el puesto 24 de 26 Departamentos, de los cuales el primer lugar lo tiene Lima Metropolitana con un índice de 69.97 (*Centrum Graduate Business School*, 2014). También se puede ver la tendencia histórica de estos indicadores, que muestra que el Departamento de Cajamarca pierde competitividad, pues pasó del *ranking* 23 en 2008, al 22 en 2010, al 23 en 2012 y, finalmente, al 24 en 2014 (*Centrum Graduate Business School*, 2014).

Sin embargo, sí se pueden extrapolar ciertas diferencias entre la Provincia de Contumazá en relación con el Departamento, como lo evidencia el índice de desarrollo humano que presenta en la Tabla 9 en la sección 1.1 Situación General, que la Provincia tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) superior al de las demás provincias del Departamento de Cajamarca, con excepción de las Provincias de Cajamarca y Jaén. Esta ventaja a nivel del IDH existe por un ingreso per cápita superior en Contumazá en relación con las demás provincias (excepto Cajamarca y Jaén), así como a mayor porcentaje de población con educación secundaria y más años de educación en la población de 25 años y más. Esto denota una ventaja competitiva de la Provincia de Contumazá con las demás provincias del Departamento de Cajamarca, por lo que los indicadores de competitividad podrían ser ligeramente mejores que los publicados para Cajamarca.

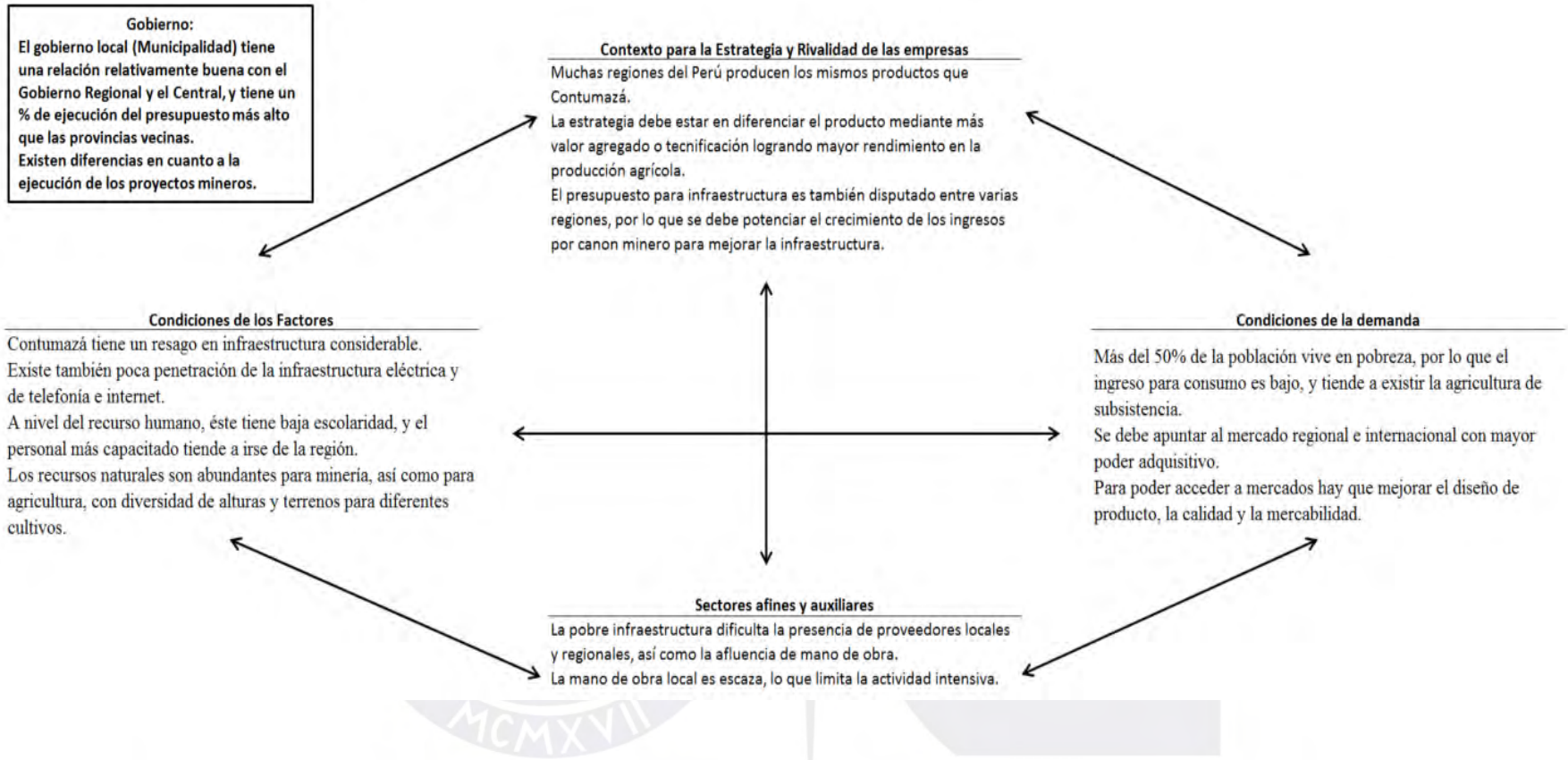


Figura 30. Diamante de Porter de la posición competitiva de la Provincia de Contumazá.

Aun así, el índice de competitividad para Contumazá es muy bajo en relación con el promedio nacional, y por lo tanto es imprescindible hacer esfuerzos para aumentar la competitividad mediante las estrategias de este Plan Estratégico.

Para poner en perspectiva la competitividad de la Provincia de Cajamarca, se presenta el diamante de Porter con la situación correspondiente a Contumazá (ver Figura 30).

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Contumazá

La Provincia de Contumazá tiene algunas ventajas comparativas (es decir, ventajas en relación a sus recursos naturales y situación geográfica dados) en relación con las demás provincias de la región, las cuales son las siguientes:

- Diversidad de alturas y tipos de terreno para diversos cultivos, permitirían diversificar la producción.
- Disponibilidad de agua para riego, la cual se podría aprovechar para crear más proyectos de riego y diversificar y mejorar el rendimiento de la producción agrícola.
- Ubicación estratégica en relación con el resto del Departamento de Cajamarca por su cercanía con la vía costera y el puerto de Trujillo.
- Una Municipalidad relativamente más eficiente con un buen porcentaje de ejecución de su presupuesto.

Sin embargo, a diferencia de lo citado en la sección anterior (como una ligera mayor escolaridad y mayor capacidad de ejecución del presupuesto municipal que las provincias circundantes), no son muchas las ventajas competitivas que se tienen (es decir, ventajas que se han creado para ser más competitivos), a excepción tal vez de las habilidades desarrolladas por sus artesanas textiles; más bien hay que crear nuevas ventajas competitivas para mejorar este



aspecto de la provincia. Dentro de las ventajas competitivas que se visualiza se podrían desarrollar en la provincia, se pueden citar las siguientes:

- Desarrollar un sistema de apoyo fitotécnico municipal que permita desarrollar mayor inteligencia de negocios en el ámbito agrícola, de forma que la producción se convierta a la que tiene mejor pronóstico de demanda y de aumento de precios según la situación actual y pronosticada de los mercados locales e internacionales.
- Mejorar la productividad y calidad de cultivos claves identificados mediante este sistema de apoyo fitotécnico, especialmente de productos orgánicos, generando así una ventaja en cuanto a conocimiento y práctica en la siembra y cultivo de estos productos.
- Mejorar el rendimiento de los cultivos aprovechando mejor el recurso hídrico, mediante proyectos de riego municipales, dotando así a sus agricultores de una mayor capacidad de producción.
- Desarrollar un sistema de incentivos para el mejor uso del suelo o para su conservación, que pondría en ventaja la conservación de los ecosistemas en comparación con otras provincias, logrando así mejorar su atractivo turístico en forma paulatina.

Como se observa, es posible crear ciertas capacidades competitivas en torno a las principales actividades productivas de la región; sin embargo, eso requiere de un esfuerzo importante por parte de las autoridades locales, así como la asignación de nuevas partidas de presupuesto, sin desatender otras partidas presupuestales.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Contumazá

Los clústeres son conjuntos de organizaciones que atienden en forma complementaria la demanda de un producto, servicio o conjunto de los mismos, y que crea una ventaja tanto para el productor como para el consumidor, por economía de escala, generación de sinergias, menor tiempo para llegar al mercado, acceso a nuevos mercados, etc. Estos requieren de ciertas condiciones del entorno para que se favorezca su consolidación, en cuanto a la meta, micro y macro económica, así como en el ámbito sociopolítico (D'Alessio, 2015). La Tabla 55 muestra la situación de factores que favorecen o desfavorecen la concreción de clústeres, de acuerdo con los criterios de Berumen.

De acuerdo con la Tabla 55, se puede apreciar que los criterios meta y macroeconómicos no favorecen mucho la creación de clústeres, especialmente por la actividad individualista y falta de cooperativismo en la región, así como por la carencia de instituciones financieras locales y falta de integración con la academia. Sin embargo, otros factores podrían favorecer los clústeres, como buenas relaciones laborales y la inclusión y transparencia institucional en el municipio. Como resultado, se tiene un balance final de -1, que se sitúa en el punto medio entre el mínimo de -15 y el máximo de +15 de los factores que pueden contribuir a la gestión de clústeres. Por lo tanto, se puede decir que existen ciertas condiciones que podrían favorecer el crecimiento, mas no existe un clima que claramente lo favorezca.

Analizando la información recabada en la sección 1.1 Situación Actual y el Capítulo IV Evaluación Interna, se identifican las siguientes actividades productivas que se podrían consolidar en clústeres, ya sea en el ámbito regional, o incorporándose a clústeres en el área supra-regional (ver Tabla 56).

Tabla 55

*Condiciones de pro clusterización en la Provincia de Contumazá*

Nivel	Potencial alto (bajo)	Puntuación
Metaeconómico	Cultura cooperativa (individualista)	Individualista: -1
	Aprendizaje interactivo	Poco aprendizaje: -1
	Asociación por consenso (disenso)	Consenso: +1
Macroeconómico	Autonomía recursos económicos (centralización)	Provincial y Regional: 0
	Organizaciones financieras locales (nacionales)	Nacionales: -1
	Políticas de infraestructura locales (impuestas)	Provincial y Regional: 0
	Coordinación industria-academia (nula)	Poca coordinación: -1
Microeconómico	Relaciones laborales armoniosas (conflictivas)	Armoniosas: +1
	Trabajo dirigido y coordinado (resistencia a compartir)	Tendencia intermedia: 0
	Problemas exteriorizados (interiorizados)	Tendencia intermedia: 0
	I+D se comparte (no se comparte)	Se comparte: +1
Política organizacional	Incluyente (excluyente)	Incluyente: +1
	Monitoreo (reactiva)	Reactiva: -1
	Consultante (imperativa)	Consultante: +1
	Clústeres (jerárquica)	Jerárquica: -1
Balance General Situación Pro clústeres (-15 a +15)		-1

Ahora bien, dadas las características que deben existir para los clústeres tal como se detalla en la Tabla 56, se considera que existiría un mejor clima para la creación de clústeres supramunicipales, es decir, en el ámbito regional, de los que la industria de Contumazá podría formar parte, debido, principalmente, a que habría mayor beneficio de escala, más industria afín, instituciones financieras en las zonas regionales, y mayor apoyo técnico a la industria y la producción. Por lo tanto, se clasifican los clústeres identificados en la Tabla 57 en clústeres

locales y clústeres supralocales, y se analizarán las estrategias por separado en el siguiente apartado.

Tabla 56

*Identificación de clústeres potenciales en la Provincia de Contumazá*

# Clúster	Nombre	Descripción
1	Producción de granos	Zonas aptas para la producción de maíz, trigo y arroz
2	Producción de hortalizas	Zonas aptas para la producción de alfalfa y otras hortalizas que requieren más riego
3	Producción pesquera	Zona del embalse de Gallito Ciego
4	Producción vacuna y derivados	Zonas dedicadas a cría de ganado vacuno y de leche
5	Zonas de frutales	Zonas dedicadas a la producción de frutales
6	Zonas de manufactura y servicios	Zonas urbanas donde se desarrolla la manufactura y los servicios
7	Producción minera	Zonas concesionadas
8	Turismo	Circuitos multi-provinciales de turismo

Tabla 57

*Potencial para clústeres locales y supralocales*

Clústeres Locales	Clústeres Regionales (Cajamarca)
CL1. Producción de granos	CR1. Producción minera
CL2. Producción granos local (arroz)	CR2. Zonas de manufactura y servicios
CL3. Producción pesquera	CR3. Producción agro regional (alfalfa, papa, maíz)
CL4. Producción vacuna y derivados	CR4. Turismo multi-provincial/multi-regional
CL5. Producción de frutales	

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Esta identificación de clústeres permite afinar las estrategias y los objetivos a largo plazo para impulsar los clústeres que, al ser consolidados como tal, permiten un desarrollo económico mayor. Los aspectos estratégicos principales para potenciar estos clústeres son los siguientes:

1. Desarrollar más proyectos de riego para potenciar los clústeres CL1, CL2, CR3 y CL5.
2. Desarrollar más transferencia de tecnología para mejorar las prácticas del clúster CR2, CL4 para desarrollar cooperativismo y valor agregado en productos lácteos, y CL5 para mejorar la productividad de los cultivos más favorables para la zona (mango y palta Hass).
3. Desarrollar la marca Contumazá para impulsar los clústeres CL4, CL5, CR2 y CR4
4. Desarrollar una red de turismo rural alternativo/vivencial, para consolidar una oferta turística alternativa para el clúster CR5.

Esta identificación de clústeres existentes también permite reconocer otros clústeres potenciales que se podrían desarrollar, por ejemplo, la sustitución de cultivos por otros más rentables, cambio de la producción en las zonas de más de 1000m de altura por café orgánico de sombra, o la creación de clústeres de ecoturismo alrededor de las zonas donde se establezcan las reservas naturales.

En el caso particular del clúster regional CR1. Producción Minera, Mendoza Vargas realizó un estudio sobre el estado del clúster minero en la Región de Cajamarca, según el cual recomienda, para el avance de este clúster, las siguientes acciones (2011):

1. Las instituciones públicas deben instalar un sistema de análisis y seguimiento de la información, que faciliten la toma de decisiones y reforzar la dinámica del sector.
2. Instalar una mesa de trabajo periódica para la discusión y facilitación de la interacción entre sectores público y privado en el tema de minería.
3. Coordinar las demandas de proveeduría del sector con los gobiernos locales para identificar oportunidades que se pueden satisfacer localmente.

4. Generar un fondo de investigación regional que no necesariamente deba limitarse a investigar sobre el clúster minero, sino abarcar todo el espectro productivo regional.
5. Crear un encuentro anual comercial auspiciado por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca para organizar misiones comerciales para promover en otras regiones los negocios de sus agremiados.
6. Desarrollar, por parte del Gobierno Regional, una política de subsidio inteligente para acompañar los procesos de emprendimiento (metal mecánico, construcción, transportes, agroindustria y turismo).
7. Crear un fondo regional para financiar programas de certificación/capacitación para facilitar la entrada de los productos en nuevos mercados.

Todas las estrategias anteriores son similares o complementarias a las estrategias detalladas en la sección 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE), por lo que se infiere que el seguimiento de las estrategias del presenta Plan Estratégico influirá positivamente en la concreción de los principales clústeres identificados.

## **9.5 Conclusiones**

La Provincia de Contumazá no tiene muchas ventajas competitivas, por lo que debe crear nuevas ventajas competitivas y mejorar y aprovechar las que tiene para potenciar el desarrollo de la zona, y para establecer algunos clústeres que permiten concentrar las acciones estratégicas con resultados más focalizados y exitosos. Se concluye que se requiere apoyo y tecnificación en la producción, para sentar las bases de estos clústeres potenciales, tanto en el ámbito local como en el área supralocal.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 58 se presenta el Plan Estratégico Integral, el cual resume el proceso estratégico planteado en este trabajo, se consolidan los puntos más relevantes generados en el proceso estratégico y que servirán para dar una revisión de alto nivel sobre las estrategias definidas, los objetivos de largo y corto plazo, políticas, entre otros aspectos claves para la implementación del plan.

### 10.2 Conclusiones Finales

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos en el plan estratégico desarrollado para la provincia de Contumazá, se concluye lo siguiente:

- La Provincia de Contumazá debe desarrollar otros sectores como el turismo y la agricultura aprovechando sus ventajas comparativas, con el fin de diversificar su potencial desarrollo ya que existe un riesgo si se enfocan los esfuerzos solo en la explotación de sus recursos metálicos, teniendo en cuenta la situación actual a nivel mundial del sector minero..
- La situación actual de Contumazá presenta un panorama de bajo desarrollo, se identifican falencias en aspectos claves como baja cobertura de servicios básicos para la población, bajos niveles de educación (escolaridad), deficiencia de mano de obra calificada, baja productividad en sus actividades económicas, deficiente infraestructura; generando un círculo vicioso el cual requiere ser intervenido aplicando el proceso de Planeamiento Estratégico, para revertir este panorama en beneficio de los habitantes de la Provincia y el desarrollo del departamento de Cajamarca.

- La visión establecida por la Provincia de Contumazá no presenta una ideología central clara o relación al su propósito; no está definida en un horizonte de tiempo; se vislumbra de forma poco específica a donde se desea llevar a la Provincia siendo este aspecto clave en la visión para plantear adecuadamente los objetivos de largo plazo; siendo muy genérica en relación a los factores competitivos y oportunidades de mejora de la región lo que la hace poco ambiciosa, consistente y realista. Por lo tanto, como parte de este Planeamiento Estratégico se propone una nueva visión sobre la situación futura deseada para Contumazá con un enfoque en el largo plazo, con un horizonte de tiempo definido; basado en el análisis interno de la organización que permite identificar las ventajas comparativas de la región, la identificación de posibles palancas de desarrollo, así como las oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo e incorporación de nuevas capacidades.
- La visión propuesta se fundamenta en tres pilares principales que son competitividad, calidad de vida de los pobladores y desarrollo sostenible.
- En la misión actual de Contumazá es bastante genérica, no se evidencia aspectos de diferenciación, ya que es una visión que cualquier Provincia del Perú podría tomar, no existe una identificación clara de mercados, productos, capacidades, recursos y competencias específicos de Contumazá; no es el impulsor para lograr la situación futura planteada en Planeamiento Estratégico. Por lo tanto, se propone una nueva visión diferenciada y específica tomando en consideración las características y factores específicos para Contumazá, expresada de forma clara, creíble, amplia y brinda el marco para evaluar las actividades en curso.



Tabla 58. Plan Estratégico Integral para la Provincia de Contumazá

		Visión: Ser una de las tres provincias más competitivas de Cajamarca en producción, calidad de vida, educación, capacidades humanas y desarrollo sostenible.						
Ints. / OPPs.		OLPI. Los ingresos por venta de Mango serán de US\$ 10 Millones, actualmente son de US\$ 1 Millón.	OLP 2. Los ingresos por venta de aguacate Hass serán de US\$4.2 Millones, actualmente son de US\$580,000.	OLP3. Los ingresos del sector turismo para el año 2027 serán de USD 3.5 Millones, actualmente son de USD 1.6 Millones.	OLP 4. Para el 2027 La minería significara un movimiento de US\$ 6.25 Millones por año, actualmente es de US\$ 1.9 Millones anuales.	OLP 5. En el 2027 se incrementará la escolaridad secundaria a 20,000 habitantes, actualmente es de 12,300 habitantes.	OLP 6. En el 2027 se incrementará el acceso de agua a 31 mil habitantes y electricidad a 19 mil habitantes, actualmente 21 mil habitantes cuentan con agua y 12 mil habitantes con electricidad.	
Estrategias	(a) mejorar la competitividad de la provincia							
	(b) incrementar los niveles de producción y exportación de productos agrícolas							
	(c) mejorar la calidad de vida de la población							
	(d) fomentar el turismo y posicionar la marca Contumazá							
	(e) impulsar el potencial Minero							
	Tecnificar la producción agrícola incorporando maquinaria y equipos para recolección, post cosecha y embalaje para transporte interno / externo	X	X			X	X	X
	Capacitar a los campesinos de la Provincia en buenas prácticas de producción para el sector agrícola y pecuario	X	X			X	X	X
	Incrementar las exportaciones a mercados demandantes de productos agrícolas (mango, palta)	X	X			X	X	X
	Crear empresas de turismo de aventura y vivencial incorporando granjas, bioparques, minería				X	X	X	X
	Incrementar el número y la productividad de cultivos de mango, arroz y palta	X	X			X	X	X
	Ejecutar programas de capacitación relacionados a comercio exterior y manejo fitosanitario de cargas de productos agrícolas para exportación	X	X			X	X	
	Cultivar nuevos productos agrícolas con potencial de exportación (café orgánico, palta Hass y mango)	X	X			X	X	X
	Crear un programa de financiamiento accesible a los productores de la región	X	X		X	X	X	
	Incrementar los estándares de calidad en los productos de la región a través de capacitaciones y certificaciones fitosanitarias	X	X		X	X	X	X
	Desarrollar el mercado de productos orgánicos con certificado de origen Contumazá	X	X		X	X	X	X
Formalizar alianzas estratégicas con agentes turísticos y de servicios que operan en el circuito turístico Nororiental				X		X	X	
Crear asociaciones de productores de la Provincia para optimizar la inversión y costos en los cultivos	X	X			X	X	X	
Crear alianzas con proveedores y productores de las provincias cercanas para optimizar cadena de suministro	X	X		X	X	X	X	
Crear programas de desarrollo empresarial para transformación de materias primas	X	X			X	X	X	
Desarrollar el mercado interno para comercialización de productos manufacturados	X	X		X	X	X	X	
Crear programas de capacitación e incentivos a los productores por el uso adecuado de los suelos para la agricultura	X	X			X	X	X	
Crear un sistema de áreas protegidas que son parte del circuito turístico				X		X		
Desarrollar alianzas con Sudáfrica, EE.UU., Canadá y China para incorporar buenas prácticas en la producción minera metálica para optimización de costos					X	X	X	
OCPs	Valores	1.1. La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías de cultivo de mango. 1.2. Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año. 1.3. Aumentar la productividad de Mango a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021. 1.4. Lograr certificaciones fitosanitarias para 500 Ton de producción anual de mango	2.1. La oficina municipal de apoyo Fitotécnico invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación en nuevas tecnologías para el cultivo de Aguacate Hass. 2.2. Se incrementará la producción de Mango en la provincia a razón de 250 Ton / año. 2.3. Aumentar la productividad de Aguacate a razón de 1 Ton / Ha por año para el 2021 2.4. Lograr certificaciones fitosanitarias para 250 Ton de producción anual de Aguacate Hass	3.1. La oficina de promoción turística invertirá anualmente USD 100 mil para capacitación. 3.2. Crear una red de turismo rural e incorporar 10 emprendimientos por año. 3.3. Invertir USD 70 mil por año en promoción turística. 3.4. Los ingresos por servicios turísticos crecerán US \$ 0.2 Millones por año. 3.5. Crear un sistema de áreas protegidas y parques nacionales para llegar a 200 km2 de área conservada para el 2023. 3.6. Asfaltar 35 km de carretera desde Contumazá hasta Chilete y Tembladera para el 2020. 3.7 Asfaltar 65 km de carretera desde Contumazá hasta Ascope, pasando por Guzmango y San Benito para el 2027.	4.1. Reactivar las Minas de Cupisnique (Cupisnique) y Poshán (Tantarica/Guzmango) para el 2020. 4.2. Activar 1 concesión minera por año del 2017 al 2027. 4.3. Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.	5.1. Aumentar la penetración de las escuelas y colegios a razón de 2,000 nuevos pupitres por año del 2017 al 2027. 5.2. Aumentar acceso al programa "Juntos" a razón de 2,000 nuevos becados por año del 2017 al 2027.	6.1. Aumentar el acceso de agua a razón de 270 nuevos servicios de agua potable por año del 2017 al 2027. 6.2. Aumentar la cobertura del servicio eléctrico a razón de 480 nuevas conexiones eléctricas por año del 2017 al 2027.	
	Recursos	Recursos Financieros: Inversión privada y entidades financieras. Recursos Físicos: Infraestructura mínima necesaria, tierras, planta productiva. Recursos Humanos: Personal áreas Administrativas. Gerentes Empresa Privada Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.						

- La Alcaldía de Contumazá y los demás miembros del gobierno local, no capitaliza adecuadamente los factores críticos de éxito para la Provincia de acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de factores externos, se puede inferir que no se ha realizado una evaluación integral y holística incorporando herramientas como el análisis PESTE-C que permite identificar oportunidades y amenazas reales de la región, lo cual se refleja en la misión y visión iniciales que son simples y genéricas.
- Es necesario identificar objetivos y desarrollar estrategias que permitan potenciar los recursos de la Provincia de Contumazá, ya que de acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de los factores internos aplicando la herramienta AMOFHIT se identifican fortalezas y debilidades, que no se ven incorporadas en el plan de desarrollo actual para la Provincia de Contumazá, como se vislumbró en la evaluación de factores externos, no se evidencia la ejecución de un proceso colegiado, consensuado y analítico sobre la posición, ventajas comparativas y competitivas de Contumazá en su entorno interno y externo.
- Las fortalezas de Contumazá se pueden resumir en los siguientes factores, cuenta con una ubicación geográfica apta para diversificar la producción agrícola, el potencial minero, la cercanía con el puerto de Salaverry en Trujillo que apalanca la comercialización de productos y la movilidad de turistas, así como su alto potencial hídrico. Se resaltan como debilidades críticas para la Provincia y sobre las cuales se deben definir estrategias de implementación en el corto plazo; la deficiente infraestructura, la falta de apoyo Fitotécnico y Zootécnico en la región por parte de la Alcaldía, así como ausencia de lineamientos claros sobre un desarrollo sostenible.

- Los objetivos de largo plazo propuestos para lograr la situación futura deseada definida en Planeamiento Estratégico para la Provincia Contumazá se fundamentan los intereses identificados para la Provincia, basados en el análisis de la situación actual, así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas y priorizadas, como resultado de la evaluación de los factores internos y externos.
- Como resultado del análisis de la información recopilada en el análisis interno, análisis DOFA, objetivos de largo plazo se desarrolla el proceso estratégico, donde se analiza el posicionamiento de la Provincia a nivel competitivo, comparativo, de penetración de productos y mercados, crecimiento de los mercados, consistencias, consonancia, factibilidad, ventaja, así como los factores éticos; permitieron el refinamiento de diez y ocho estrategias retenidas, de tipo intensivo, de integración, diversificación y alianzas estratégicas, cuya ejecución permitirá el logro de la situación futura deseada para la Provincia.
- Las estrategias retenidas responden y son consistentes respecto a los tres pilares que fundamentan la visión propuesta o situación futura deseada en este Planeamiento Estratégico.
- Se definen métricas de control que forman parte del Tablero de Control Balanceado con el fin de asegurar la asignación adecuada de los recursos financieros y humanos para lograr la implementación de las estrategias propuestas las cuales durante su ejecución serán monitoreadas bajo los objetivos de corto plazo, que finalmente permitirán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo; y por ende de la realización y logro de la situación futura propuesta para la Provincia de Contumazá.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Plan Estratégico para lograr los fines buscados y hacer de Contumazá una provincia más competitiva y un foco de desarrollo en Cajamarca.
- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, es el responsable de asegurar la implementación del plan estratégico propuesto, a través de la asignación adecuada de los recursos necesarios, tanto económicos, humanos, técnicos y de infraestructura, entre otros necesarios para asegurar la obtención de los resultados esperados y promover el crecimiento y desarrollo de la provincia de Contumazá.
- Debe existir una alineación de las estrategias de las diferentes entidades del gobierno central (Ministerios de Turismo y Comercio Exterior, Energía y Minas, Transporte y Comunicaciones, Educación y Agricultura) para asegurar la asignación de los recursos requeridos por parte del Estado, que toma en cuenta la alta competencia por la asignación de recursos que existe en el departamento de Cajamarca y, en general, en los diferentes departamentos del Perú.
- El gobierno provincial de la Provincia de Contumazá, representado por el Alcalde, debe promover la comunicación con la población contumacina, en relación con la existencia de programas de apoyo empresarial y de desarrollo agrícola y ganadero, y capacitación, entre otros, los cuales son promovidos, respaldados y financiados por organizaciones no gubernamentales, así como por el Estado.
- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, debe explotar el interés nacional por el desarrollo turístico, siendo Contumazá una provincia con alto potencial para el ecoturismo y el turismo de aventura. El turismo podría ser un generador de empleo y su actividad facilita el desarrollo de nuevos productos y/o servicios en torno a la actividad.

Se debe potenciar este sector mediante alianzas estratégicas con otras provincias o regiones para generar un corredor turístico inter provincial y/o inter regional.

- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, debe estar atento a la asignación de recursos para la activación de proyectos mineros, y debe tener un papel conciliador ante los potenciales conflictos sociales con las comunidades por el uso y potencial contaminación de los suelos y del agua. Para lograr esto, la municipalidad debe ejercer mayor liderazgo para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en temas ambientales y de seguridad ocupacional. Las empresas por su lado, deben ser ejemplo de responsabilidad social empresarial. Una gestión efectiva de estos procesos de enlace puede generar mayores recursos por regalías y canon minero que pueden ser re-invertidos en infraestructura en la provincia, ayudando así a la misma implementación de los objetivos del Plan Estratégico.
- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, debe velar por la asignación, uso e inversión adecuada de los recursos para obras de infraestructura vial, acceso a servicios públicos, salud, y construcción de instituciones educativas, que son las bases para el desarrollo socioeconómico de la región a largo plazo.
- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, en alianza con las entidades del gobierno central, debe fomentar y desarrollar acciones para promover la inversión extranjera en la provincia, ya sea para proyectos de explotación minera, desarrollo industrial, innovación en el sector agrícola y ganadero y turismo, como principales actividades para incrementar la economía de la provincia y, por ende, su desarrollo.
- El gobierno provincial, representado por el Alcalde, tiene la responsabilidad de gestionar alianzas con el apoyo del Ministerio de Educación, con universidades de otras regiones o

con provincias cercanas, con el fin de promover la creación de mano de obra más calificada para la Provincia de Contumazá.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Contumazá**

Con la implementación de este plan estratégico propuesto, se pretende desarrollar ventajas competitivas que harán de la Provincia de Contumazá una de las tres provincias más competitivas de la Región de Cajamarca, donde el desarrollo y la innovación de nuevos productos, servicios, mercados e industria, apalancado por personal de la región más capacitado, serán la base para el desarrollo de la provincia (ver Figura 31).

La base del desarrollo para la provincia depende, en gran medida, de la ejecución de las estrategias enfocadas en superar las debilidades asociadas a infraestructura vial y acceso a los servicios públicos básicos, ya que cubrir estas brechas es fundamental para lograr el crecimiento, tecnificación, desarrollo, diversificación y comercialización de los productos y servicios de la región. Para esto es importante la asignación de los recursos requeridos por parte del gobierno central, organizaciones no gubernamentales e inversores extranjeros para la ejecución de las diferentes estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico. La consecución de estos objetivos es la principal responsabilidad del gobierno provincial, representado por el Alcalde, quien tiene la obligación de asegurar la transparencia y la ética en los negocios y en la asignación de presupuestos a los proyectos de desarrollo, para que sean gestionados eficientemente y en cumplimiento de las mejores prácticas del mercado y de la industria. Se debe además alcanzar cada uno de los objetivos planteados sin dejar de lado la sostenibilidad y el uso racional de los recursos naturales, así como el respeto a la cultura y costumbres de la población contumacia. Llevando a cabalidad la ejecución de este Plan Estratégico será factible alcanzar la visión trazada

por la provincia para el 2027; sin embargo, la principal responsabilidad recae sobre el gobierno regional como administrador de los recursos de los habitantes de la provincia.

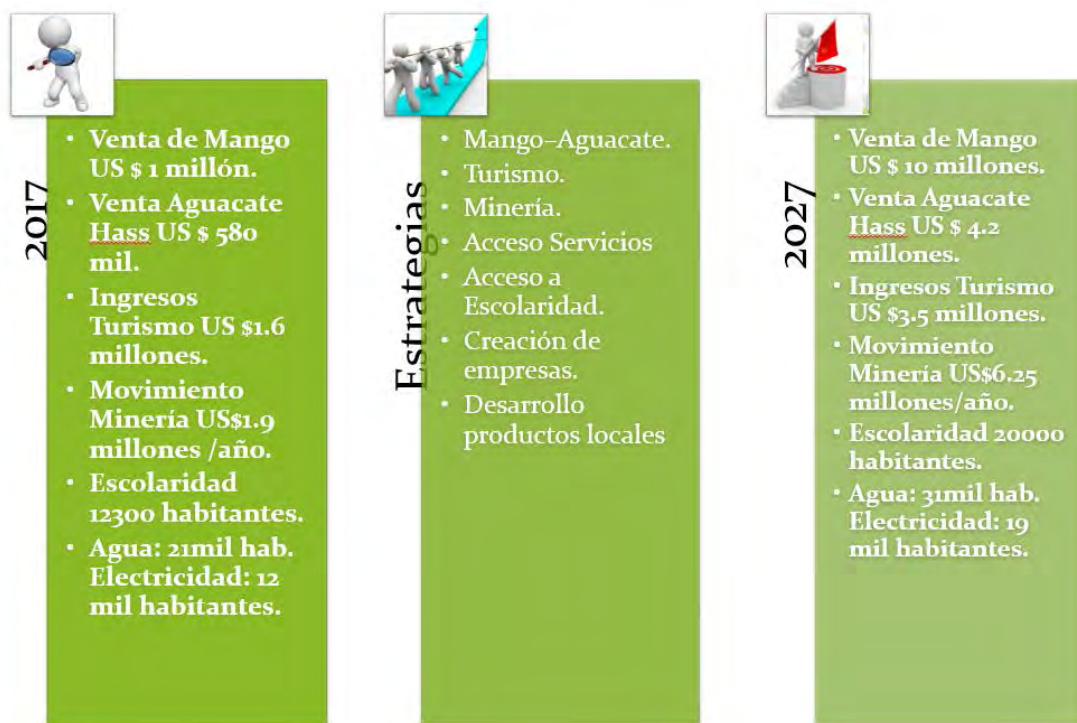


Figura 31. Futuro de la Provincia de Contumazá

## Referencias

- Arimana, A., Gamboa, C., Izquierdo, I., & Lozano, E. (2015). *Planeamiento estratégico para la región de Cajamarca al 2025* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.)
- ¿A quién beneficia la salida de Estados Unidos del TPP? (2017, 24 de enero). *El Mundo*  
Recuperado de <http://bit.ly/2kmAhVj>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (setiembre, 2007). *Informe Económico y Social Región Cajamarca*. Recuperado de <http://bit.ly/2xCsNDb>
- Banco Mundial. (2016). Perú: Panorama General–Contexto, Estrategia, Resultados. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>
- Banco Mundial: Perú descende cuatro puestos en el ranking de clima de negocios (2016, 25 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-desciende-cuatro-puestos-ranking-clima-negocios-2173193>
- BCRP. (abril, 2017). Medianas ponderadas de precios de ventas trimestrales en dólares y soles constantes por m<sup>2</sup> de departamentos. En Mundaca, F. *Indicadores del mercado inmobiliario*. (p. 1). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-24-2017.pdf>
- Calderón, J., Castro, C., Dávalos, J., & Hernández, C. (2015). *Planeamiento estratégico de la Región de Amazonas*. (Tesis de maestría, Centrum, Lima).
- Caso Odebrecht: Este es el ranking de países que habrían recibido sobornos (2017, 7 de febrero). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/mundo/caso-odebrecht-este-ranking-paises-que-habrian-recibido-sobornos-2265664>



Castellanos, C., Castellanos, J., Machado, N., Vila, Z. & Barbosa, G. (2012). Contribución de los Clústeres a la competitividad de las empresas. *Técnica Administrativa*, 11(12). Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1102/v11n2a2.htm>

CDI. (27 de setiembre, 2016). *Perú sube dos posiciones y se ubica en el puesto 67 del Ranking Mundial del Informe de Competitividad Global 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Cementos Pacasmayo anuncia cambio en el esquema de explotación de su cantera en Templadera (2016, 1 de junio). *Somos Tembladera*. Recuperado de <http://somostembladera.com/2016/06/cementos-pacasmayo-anuncia-cambio-en-el-esquema-de-explotacion-de-su-cantera-en-templadera>

Centrum Graduate Business School. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima: Centrum Católica.

Centrum Graduate Business School. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima: Centrum Católica.

Chang, L. (2010). Defensa Nacional y Desarrollo. En Centrum Católica (1.<sup>a</sup> ed.). *Rutas hacia un Perú Mejor. Qué hacer y cómo lograrlo* (pp. 153-163). Lima, Perú: Aguilar.

Clase media peruana se incrementó en 7,8 puntos porcentuales, durante los últimos 5 años. (2016, 21 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/778954-clase-media-peruana-se-incremento-en-78-en-los-ultimos-cinco-anos>

Corrupción hace perder al Perú unos S/33.800 millones al año (2016, 06 de junio). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/corrupcion-hace-perder-al-peru-s33800-millones-al-ano-noticia-1907067>

CPI. (Agosto, 2016). *Perú: Población y hogares por departamento y provincias*. Recuperado de

[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F. México:

Pearson.

Díaz, N. (2013, 25 de junio). Contumazá Turismo. Recuperado de

<http://tourscontumaza.blogspot.pe/>

Dirección General de Industria. (2011). Análisis Regional de Empresas Industriales. Recuperado

de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_cajamarca.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_cajamarca.pdf)

Fernández, C. (2013). Diseño de una red de Banda Ancha para la Región de Cajamarca (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2fiorXq>

Galdeano, E., Terrazas, R., Gutiérrez, O., Jaén, M., & De Pablo, J. (2004). *Estudio de la competitividad agrícola en el Trópico de Cochabamba*. (p. 23). Almería, España: Universidad Almería.

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

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

Gobierno Regional de Cajamarca. (2010). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca*

*2021*. Cajamarca. Recuperado de:

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2011). *Plan Vial Departamental Participativo de Cajamarca 2011-2020*. Cajamarca. Recuperado de: <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/plan-vial-departamental-participativo-cajamarca-2011-2020>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2012). *Programa Regional de Poblacion de Cajamarca 2012-2016*. (p. 27). Cajamarca. Recuperado de: <http://www.regioncajamarca.gob.pe/planes-proyectos-area/programa-regional-de-poblacion-de-cajamarca-2012-2016>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2014). *Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de las Acciones de Demarcación Territorial*. Recuperado de <http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/contumaza/doc/memoriadescriptiva.pdf>

GRUFIDES. (2014). *Situación de las Concesiones Mineras en la Región Cajamarca*. Recuperado de [http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca\\_0.pdf](http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Situaci%C3%B3n%20de%20las%20concesiones%20mineras%20en%20la%20Regi%C3%B3n%20Cajamarca_0.pdf)

Indacochea, A., Carranza, F., Ascensio, O., De los Ríos, J., & Wendorff, J. (2005).

Junín Competitivo: El valle del Mantaro (p. 47). Lima: 2005

Índex Mundi. (2010). *Ranking mundial de superficie total*. Recuperado de [www.indexmundi.com/map/?v=5&l=es](http://www.indexmundi.com/map/?v=5&l=es)

- Índice de competitividad de Perú. (2016). Perú Índice de competitividad Global. En *Datos Macro*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- INEI. (2007). Participación en la actividad económica. En *Perfil Sociodemográfico en el Departamento de Cajamarca* (p. 116-136). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro19/cap03.pdf>
- INEI. (2007). Cuadro 33: Población Económicamente Activa de 15 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado. Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda / Actividad. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- INEI. (2007). Cuadro 31: Población económicamente activa de 14 y más años de edad, por ocupación principal, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad. Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda/Actividad. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- INEI. (2009). *Compendio Estadístico Departamental 2009*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib0834/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0834/libro.pdf)
- INEI. (2015). *Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- INEI. (2015). *Indicadores demográficos, por departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- INEI. (mayo, 2016). *Mayor demanda interna y externa incidieron en el producto bruto interno del primer trimestre del 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mayor-demanda-interna-y-externa-incidieron-en-el-crecimiento-del-producto-bruto-interno-del-primer-trimestre-de-2016-9055/>
- INEI. (noviembre, 2016). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2016iii.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf)
- INEI. (diciembre, 2016). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana/1/>
- INEI. (2017). *Perú: Oferta y demanda global 1994-2015 (Valores a precios corrientes)*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Información y noticias sobre el aeropuerto internacional de Chinchero Urubamba en Cusco Perú (2016, 10 de noviembre). *Aeropuerto de Chinchero*. Recuperado de <http://www.aeropuertodechinchero.com/>
- Ingresos por turismo en el país sumaron US\$ 4.303 millones en el 2016. (2017, 8 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/873633-ingresos-por-turismo-en-el-pais-sumaron-us-4303-millones-en-el-2016>
- Inversión directa de España en Perú superó los US\$4,400 mlls (2016, 5 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-directa-espana-peru-supero-us-4400-mlls-noticia-1929423>
- Ley 27734. Que Modifica Diversos Artículos de la Ley N° 26864 de Elecciones Municipales. Gobierno de la República del Perú (2002). Recuperado de

<http://www.iadb.org/research/legislacionindigena/leyn/docs/PERU-Ley-27734-02-modifica-Ley-26684.pdf>

Ley 27783. Bases de la Descentralización. Gobierno de la República del Perú (2002).

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Asamblea Legislativa del Perú (2003).

Ley 27867. Orgánica de Gobiernos Regionales. Gobierno de la República del Perú (2007).

Recuperado de

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf>

Ley 27972. Orgánica de Municipalidades. Gobierno de la República del Perú (2007).

Recuperado de

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPLIDADES.pdf>

Mi Querido Contumazá (2016, 4 de marzo). *Costumbres*. Recuperado de

<http://queridocontumaza.blogspot.pe/p/costumbres.html>

MINCETUR. (2004). Plan Estratégico Regional de Exportaciones. Recuperado de

[http://www.adexperu.edu.pe/investigacion/images/perx/11\\_Cajamarca\\_PERX.pdf](http://www.adexperu.edu.pe/investigacion/images/perx/11_Cajamarca_PERX.pdf)

MINCETUR. (2007). Región Cajamarca. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/CAJAMARCA.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable). Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>.

MTC. (2016). *Cajamarca: Camino al Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Cajamarca.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf)

Municipalidad de Contumazá. (2015). Recuperado de <http://www.municontumaza.gob.pe/turismo.html>

Municipio instala moderno servicio de seguridad ciudadana en Contumazá. (12 de enero, 2016). *Perú Siglo XXI*. Recuperado de <http://periodicoperusiglo21.blogspot.com/2016/01/municipio-instala-moderno-servicio-de.html>

OIT. (2010). Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2000; la seguridad de los ingresos y la protección social en un mundo en plena transformación. Ginebra: OIT.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OEI. (2007). *Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007-2021*. OEI.

OSIPTEL. (2016, 15 de enero). Cobertura Móvil. Obtenido de Osiptel: <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>

Pampillón, R. (2009). Diccionario de economía. ¿Qué es el índice de desarrollo humano (IDH)? Recuperado de: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/10/%C2%BFque-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh.php>

Panorama Cajamarquino (2014, 26 de febrero). Tembladera fue sede de Feria de Integración

- Regional 2014. Recuperado de <http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/tembladera-fue-sede-de-feria-de-integracion-regional-2014-2/>
- Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo (2016, 05 de diciembre). En *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>
- Perú tiene acuerdo de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿Cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>
- Pésimo servicio eléctrico en Contumazá (2016, 10 de octubre). *El Mercurio*. Recuperado de <http://elmercurio.pe/regionales/pesimo-servicio-electrico-en-contumaza/>
- PNUD. (2005). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005*. Lima, Perú: PNUD.
- PNUD. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: PNUD
- Porter, M. (2001). *Ser competitivo*. (p. 8). Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. (2005b). *¿Qué es la competitividad? IESE Business School-Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/5\\_14558.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_14558.pdf)
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. (6.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2015). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En *Ser Competitivo*. (8.<sup>a</sup> ed.). Barcelona, España: Deusto.



Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (s.f.). Cajamarca, Características

Demográficas. Recuperado de <http://www.parsalud.gob.pe/inicio-puno/43-informacion-general/regiones/cajamarca/773-caracteristicas-demograficas>

PRODELICA (2015). *Diagnóstico Estratégico para la competitividad. Zona Oeste San*

*Miguel, San Pablo y Contumazá. Cuenca del Jequetepeque*. Cajamarca, Perú: ALAC

PromPeru. (2015). Principales productos exportados. En *Cajamarca*.

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/inf\\_gen\\_cajamarca.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/inf_gen_cajamarca.pdf)

PRONIED. (2016, 22 de junio). Municipio de Cajamarca recibe S/ 4.3 millones para continuar obra de 6 colegios de zonas rurales. Recuperado de

<http://www.pronied.gob.pe/comunicaciones/municipios-de-cajamarca-reciben-s-4-3-millones-para-continuar-obras-en-6-colegios-de-zonas-rurales/>

PROREGION. (2012, mayo). Programas y Proyectos. *El Proregional*.

PUCP. (2015). Atlas Cajamarca. Recuperado de

[http://www.atlascajamarca.info/mapas/provincia/0605/0605\\_pobla/index.html](http://www.atlascajamarca.info/mapas/provincia/0605/0605_pobla/index.html)

RENAMA inspecciona mina Cascabamba en Contumazá (2011, 21 de febrero). *NoticiasSer*

Recuperado de <http://www.noticiasser.pe/21/02/2011/cajamarca/renama-inspecciona-mina-cascabamba-en-contumaza>

Restrepo, F. (2004). *Interpretando a Porter*. (p. 16). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Restrepo, L. & Rivera, H. (2006). Análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real. En *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. (pp. 85-102). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Sánchez, I., & Sánchez, A. (2012). Diversidad Biológica en Cajamarca: Visión étnico-cultural y potencialidades. Proyecto Determinación del Potencial de la Biodiversidad de Cajamarca.

- Gobierno Regional de Cajamarca. Visual47 Ediciones. Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/publicaciones/La%20Diversidad%20Biologica%20en%20Cajamarca.pdf>
- Sector agropecuario se convierte en segunda fuente de ingresos de divisas. (2016, 21 de junio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-agropecuario-es-segunda-fuente-ingresos-divisas-despues-mineria-618072.aspx>
- Sector inmobiliario y construcción crecerá 4% en el 2017, según CAPECO (2016, diciembre). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/832051-sector-inmobiliario-y-construccion-crecera-4-en-el-2017-segun-capeco>
- SNIP. (2011). *Análisis Territorial: Cajamarca*. Recuperado de [http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis\\_territorial.pdf](http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis_territorial.pdf)
- SNMPE. (julio, 2017). *Reporte Informativo. Transferencias de canon minero en 2017*. (p. 3). Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4678-reporte-canon-minero2017.html>
- Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)
- Vera Herrera, R. M. (2014, febrero). Los nuevos índices de desarrollo humano (IDH) en el Perú. En *Actualidad Gubernamental*, No. 64.
- Verastegui, E. (2016, diciembre). Fibra óptica mejorara señal de telefonía, Internet y TV satelital. En *Panorama Cajamarquino*. Recuperado de

<http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/fibra-optica-mejorara-senal-de-telefonía-internet-y-tv-satelital/>

