

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Chachapoyas - Amazonas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Erick John Lava Laguna**

**Kenny Ronny Madrid Saldaña**

**Juan Carlos Morales Arévalo**

**Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada**

**Surco, marzo del 2018**

## **Agradecimientos**

Un especial agradecimiento a nuestro asesor y profesores, por sus conocimientos y aportes críticos en el desarrollo de la investigación.

## **Dedicatorias**

A mis Padres por enseñarme el valor de la perseverancia, a mi esposa Jessica y a mis hijos Zaith, Renato y Mathias que son el motor y mi mayor motivación en mi vida.

Erick Lava

A mi madre quien, con su esfuerzo, sacrificio y mucho amor supo liderar a sus tres hijos, y este MBA es parte de sus frutos. A mi hermano Axel que es una parte importante en mi vida ya que en mi tiene un ejemplo a seguir para cumplir con sus objetivos. A mi hermano Karlo que gracias a él me supo guiar en lo profesional y académico. Y a mi padre que me ilumina y me protege desde el cielo. Los amo familia, gracias por todo.

Kenny Madrid

A nuestras familias quienes con su constante apoyo han contribuido en forjarnos en valores y principios haciendo de nosotros los profesionales que hoy somos.

Juan Carlos Morales

## Resumen Ejecutivo

La provincia de Chachapoyas, antigua cuna de la cultura Chachapoyas, está ubicada al norte del Perú. Presenta diversas actividades económicas: industria, construcción, comercio, agricultura y ganadería. En el año 2014, Chachapoyas presentó un importante crecimiento en la pesca; sin embargo, la deficiente tecnología de la zona impide potenciar esta actividad. En el año 2017, el turismo fue la tercera fuente generadora de divisas para Perú. En ese sentido, Chachapoyas posee potenciales atractivos turísticos, sin embargo, tiene problemas por la escasa infraestructura vial que bloquea su crecimiento. Chachapoyas precisa de una economía sostenible a través del desarrollo de mercados estructurados basados en un planeamiento estratégico. La presente investigación muestra un detallado análisis de factores externos e internos que favorecen el desarrollo de Chachapoyas. Estos se expresan mediante estrategias y objetivos medibles, los cuales están estructurados en un plan a implementarse en un lapso de doce años, logrando que Chachapoyas sea la primera provincia de la Región Amazonas en mayor afluencia de turistas.

Lograda esta meta, la provincia de Chachapoyas estará enfocada en áreas de aprovechamiento, como el turismo sostenible, proyectos de reforestación de bosques, la reestructuración de sus carreteras conectada con sus 21 distritos y reciclado de los residuos sólidos urbanos que permitirá la creación de un sector productivo. Finalmente, el plan se enfoca en mejorar la situación actual y el crecimiento económico de la Provincia de Chachapoyas, promoviendo el turismo y la divulgación de sus 64 atractivos ubicados dentro de sus 21 distritos a través de la inversión pública y privada. Además, busca que las empresas puedan afrontar la demanda del turismo nacional e internacional, mediante alianzas estratégicas con las demás provincias de la región y aprovechando su principal fortaleza que es el contar con el único aeropuerto de la región de Amazonas, el cual la convierte en el epicentro turístico de la región frente a las 6 provincias restantes.

## Abstract

The province of Chachapoyas, ancient cradle of the Chachapoyas culture, is located in northern Peru. Presents various economic activities: industry, construction, trade, agriculture and livestock. In 2014, Chachapoyas presented an important growth in fishing; However, the poor technology of the area prevents this activity from being promoted. In 2017, tourism was the third source of foreign currency for Peru. In that sense, Chachapoyas has potential tourist attractions, however, it has problems due to the scarce road infrastructure that blocks its growth. Chachapoyas needs a sustainable economy through the development of structured markets based on strategic planning. The present investigation shows a detailed analysis of external and internal factors that favor the development of Chachapoyas. These are expressed through measurable strategies and objectives, which are structured in a plan to be implemented over a period of twelve years, making Chachapoyas the first province of the Amazon Region with the largest influx of tourists.

Achieved this goal, the province of Chachapoyas will be focused on areas of use, such as sustainable tourism, forest reforestation projects, the restructuring of its roads connected with its 21 districts and recycling of solid urban waste that will allow the creation of a sector productive. Finally, the plan focuses on improving the current situation and economic growth of the Province of Chachapoyas, promoting tourism and the dissemination of its 64 attractions located within its 21 districts through public and private investment. It also seeks that companies can meet the demand of national and international tourism, through strategic alliances with the other provinces of the region and taking advantage of its main strength that is to have the only airport in the Amazon region, which makes it the tourist epicenter of the region in front of the 6 remaining provinces.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Chachapoyas.....</b>	<b>12</b>
1.1. Situación General .....	12
1.2. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Visión .....	15
2.3. Misión .....	16
2.4. Valores .....	16
2.5. Código de Ética .....	17
2.6. Conclusiones .....	18
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>19</b>
3.1. Análisis Tridimensional de la Nación .....	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	19
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	39
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Chachapoyas .....	41
3.2. Análisis Competitivo del País .....	41
3.2.1. Condiciones de los factores .....	41
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las provincias .....	42
3.2.4. Sector relacionadmos y de apoyo .....	42
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Chachapoyas .....	42

3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	43
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	43
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	50
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	52
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	54
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos en Chachapoyas (MEFE) .....	54
3.5. La Provincia de Chachapoyas y sus Competidores .....	55
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	55
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	55
3.5.3. Amenaza de los entrantes .....	56
3.5.4. Rivalidad de los competidores .....	56
3.6. La Provincia de Chachapoyas y sus Referentes .....	56
3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR) .....	58
3.8. Conclusiones .....	59
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>60</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	60
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	60
4.1.2. Marketing y ventas & investigación de mercado (M) .....	61
4.1.3. Operaciones & logística e infraestructura (O) .....	72
4.1.4. Finanzas & contabilidad (F) .....	79
4.1.5. Recursos humanos & cultura (H) .....	82
4.1.6. Sistemas de información & comunicaciones (I) .....	83
4.1.7. Tecnología & investigación y desarrollo (T) .....	85
4.2. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	86

4.3. Conclusiones .....	87
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>88</b>
5.1. Potencial de la Provincia de Chachapoyas .....	89
5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	95
5.3. Principios Cardinales .....	95
5.4. Los Objetivos de Largo Plazo .....	95
5.5. Conclusiones .....	96
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>97</b>
6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	97
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	97
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE) .....	104
6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	106
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	110
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	113
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	114
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivo de Largo Plazo (MEOLP) .....	115
6.12. Conclusiones .....	116
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>117</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	117
7.1.1. Objtetivo de largo plazo 1 (OLP1) .....	118
7.1.2. Objtetivo de largo plazo 2 (OLP2) .....	118
7.1.3. Objtetivo de largo plazo 3 (OLP3) .....	119



7.1.4. Objetivo de largo plazo 4 (OLP4) .....	119
7.1.5. Objetivo de largo plazo 5 (OLP5) .....	120
7.1.6. Objetivo de largo plazo 6 (OLP6) .....	120
<b>7.2. Políticas de cada Estrategia .....</b>	<b>121</b>
<b>7.3. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....</b>	<b>122</b>
<b>7.4. Estructura de la Provincia de Chachapoyas .....</b>	<b>123</b>
<b>7.5. Recursos Humanos y Motivación .....</b>	<b>124</b>
<b>7.6. Gestión del Cambio .....</b>	<b>126</b>
<b>7.7. Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente y Ecología .....</b>	<b>127</b>
<b>7.8. Conclusiones .....</b>	<b>128</b>
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>129</b>
<b>8.1. Perspectivas de Control .....</b>	<b>129</b>
8.1.1. Aprendizaje interno .....	129
8.1.2. Perspectiva de procesos .....	129
8.1.3. Perspectiva del cliente .....	130
8.1.4. Financiera .....	130
<b>8.2. Tablero de Control Balanceado (BalancedScorecard) .....</b>	<b>130</b>
<b>8.2. Conclusiones .....</b>	<b>130</b>
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chachapoyas .....</b>	<b>132</b>
<b>9.1. Análisis Competitivo de la Organización .....</b>	<b>132</b>
<b>9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización .....</b>	<b>135</b>
<b>9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización .....</b>	<b>138</b>
<b>9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....</b>	<b>138</b>
<b>9.5. Conclusiones .....</b>	<b>139</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>140</b>



<b>10.1. Plan Estratégico Integral</b> .....	140
<b>10.2. Conclusiones</b> .....	140
<b>10.3. Recomendaciones</b> .....	141
<b>10.4. Situación Futura</b> .....	141
<b>Referencias</b> .....	144



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes</i> .....	22
Tabla 2.	<i>Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población</i> .....	24
Tabla 3.	<i>Superficie del Territorio Nacional y Población, Según Región Natural, 2015</i> .....	25
Tabla 4.	<i>Índice de Competitividad de Viaje y Turismo 2017</i> .....	49
Tabla 5.	<i>Visitantes a Sitios Turísticos de la Región Amazonas</i> .....	50
Tabla 6.	<i>Población que Accede a Internet (de 6 años entre los 2007-2015)</i> .....	53
Tabla 7.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	55
Tabla 8.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	58
Tabla 9.	<i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Turismo</i> .....	59
Tabla 10.	<i>Distribución de la PEA en Chachapoyas.</i> .....	63
Tabla 11.	<i>Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Chachapoyas</i> .....	63
Tabla 12.	<i>Población Pecuaria de la Provincia de Chachapoyas al año 2014</i> .....	64
Tabla 13.	<i>Comercialización de Recursos Hidrobiológicos de origen Continental, 2014</i> .....	65
Tabla 14.	<i>Atractivos Turísticos de la Provincia de Chachapoyas</i> .....	66
Tabla 15.	<i>Platos Típicos de la Región.</i> .....	70
Tabla 16.	<i>Bebidas Tradicionales.</i> .....	70
Tabla 17.	<i>Número de Establecimientos Prestadores de Servicios en Chachapoyas.</i> .....	72
Tabla 18.	<i>Características del Aeropuerto de Chachapoyas y Pistas de Aterrizaje</i> .....	72
Tabla 19.	<i>Situación de la Red Vial 1984/2004</i> .....	74
Tabla 20.	<i>Distancia de la Ciudad de Chachapoyas Hacia sus Distritos al 2011</i> .....	74
Tabla 21.	<i>Zonas de Vida</i> .....	80
Tabla 22.	<i>Población Económicamente Activa</i> .....	82
Tabla 23.	<i>Recursos Culturales de la Provincia.</i> .....	83
Tabla 24.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos.</i> .....	86

Tabla 25.	<i>Cantidad de Distritos por Provincia de la Región de Amazonas.</i>	89
Tabla 26.	<i>Población Provincia de Chachapoyas por Distritos 2011-2015.</i>	90
Tabla 27.	<i>Provincia de Chachapoyas, Población por Grupo de Edades, al 2015.</i>	91
Tabla 28.	<i>Presupuesto Asignado a la Provincia de Chachapoyas 2016.</i>	93
Tabla 29.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Chachapoyas.</i>	95
Tabla 30.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	98
Tabla 31.	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Provincia de Chachapoyas</i>	99
Tabla 32.	<i>Valor Agregado Bruto (VAB) de la Provincia de Chachapoyas</i>	102
Tabla 33.	<i>Amazonas: Superficie y Población 2015</i>	103
Tabla 34.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	109
Tabla 35.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	110
Tabla 36.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	112
Tabla 37.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	113
Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia</i>	114
Tabla 39.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivo de Largo Plazo (MEOLP)</i>	115
Tabla 40.	<i>Políticas de Estrategia</i>	122
Tabla 41.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Chachapoyas</i>	123
Tabla 42.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Chachapoyas</i>	131
Tabla 43.	<i>Indicadores del Factor de Producción.</i>	132
Tabla 44.	<i>Indicadores del Factor de Condiciones de la Oferta/ Demanda.</i>	133
Tabla 45.	<i>Indicadores del Factor de Industrias y Servicios Auxiliares y Conexos.</i>	133
Tabla 46.	<i>Indicadores del Factor de Estrategia, Estructura del Sector y Competencia.</i>	134
Tabla 47.	<i>Indicadores del Factor del Papel del Gobierno</i>	134
Tabla 48.	<i>Indicadores del Factor del Papel del Gobierno</i>	135
Tabla 49.	<i>Lugares Potencialmente Turísticos de la Zona Norte</i>	136

Tabla 50. <i>Lugares Potencialmente Turísticos de la Zona Sur</i> .....	138
Tabla 51. <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Chachapoyas</i> .....	143



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la provincia de Chachapoyas.....	13
<i>Figura 2.</i>	Pirámide de la población peruana; 1950, 2015 y 2025.....	26
<i>Figura 3.</i>	Perú: Evolución en edad laboral (15-65 años).....	27
<i>Figura 4.</i>	Ventajas territoriales.....	28
<i>Figura 5.</i>	Regiones naturales.....	29
<i>Figura 6.</i>	Producto Bruto Interno.....	29
<i>Figura 7.</i>	Tasas de crecimiento económico. Proyecciones Latinoamérica.....	30
<i>Figura 8.</i>	Deuda pública (porcentaje del PBI).....	31
<i>Figura 9.</i>	Reservas internacionales netas (miles de millones USD).....	31
<i>Figura 10.</i>	Gasto en investigación y desarrollo (I+D) en centros de investigaciones.....	32
<i>Figura 11.</i>	Perú se encuentra rezagado en gasto en I+D a nivel de Alianza del Pacífico ...	33
<i>Figura 12.</i>	América Latina y el Caribe: Investigadores por cada mil de PEA.....	33
<i>Figura 13.</i>	Perú: Gasto interno en I+D, según departamentos al 2015.....	34
<i>Figura 14.</i>	Personal dedicado en I+D, según tipo de personal.....	35
<i>Figura 15.</i>	PBI + IPS = Crecimiento inclusivo.....	37
<i>Figura 16.</i>	Organigrama del Estado Peruano.....	38
<i>Figura 17.</i>	Potencias militares de Latinoamérica.....	39
<i>Figura 18.</i>	Ranking del índice de percepción de corrupción 2016.....	44
<i>Figura 19.</i>	Inversión privada y pública en el Perú, 2003-2015.....	45
<i>Figura 20.</i>	PBI y demanda interna (variaciones porcentuales reales). .....	48
<i>Figura 21.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.....	61
<i>Figura 22.</i>	Población Económicamente Activa (PEA).....	62
<i>Figura 23.</i>	Posición estratégica de la provincia de Chachapoyas.....	100
<i>Figura 24.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102

<i>Figura 25.</i>	Matriz Interna-Externa de la provincia de Chachapoyas .....	105
<i>Figura 26.</i>	Matriz Interna-Externa de la provincia de Chachapoyas .....	107
<i>Figura 27.</i>	Estructura Organizacional de la Provincia de Chachapoyas.....	124
<i>Figura 28.</i>	Atractivos turísticos de la provincia de Chachapoyas .....	137
<i>Figura 29.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	142



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

### 1.1. Situación General

Chachapoyas es una provincia de la Región de Amazonas de la República del Perú, ubicada en la zona nororiental del país, cerca al río Utcubamba, afluente del río Marañón, a una altitud de 2,339 m.s.n.m., en las siguientes coordenadas: Latitud Sur 06° 13' y Longitud Oeste 77° 51', ocupando una superficie de 3,312km<sup>2</sup>. Limita por el norte con las provincias de Luya y Bongará; por el este, con el Departamento de San Martín y la Provincia de Rodríguez de Mendoza; por el sur, con el Departamento de San Martín; y por el oeste, con el Departamento de Cajamarca como se aprecia en la Figura 1. La provincia fue creada políticamente mediante Ley del 21 de noviembre de 1832, promulgada por el presidente Agustín Gamarra. Por las múltiples características topográficas y fisiográficas con que cuenta, Amazonas es uno de los departamentos con más variada climatología.

Al norte, el clima es cálido, muy húmedo, de naturaleza tropical y con fuertes precipitaciones, en especial en los meses de verano; la temperatura es elevada y puede registrarse hasta 35°C de promedio diario. En la zona de la Cordillera del Cóndor- siendo un lugar de altura- la humedad es muy alta por la persistencia de neblinas y hay sensibles variaciones climáticas entre el día y la noche. Debido a esta situación geográfica el departamento de Amazonas al sur de la provincia de Chachapoyas, se presentan climas andinos que van desde el templado cálido de las regiones yungas hasta el templado frío en las jalcas o punas. Normalmente, en los valles interandinos del sur el clima es templado.

Situación diferente ocurre en la serranía de la misma, donde existe más humedad que en las zonas del centro y sur del país, lo que permite mayor uniformidad en los años agrícolas y ausencia casi total de graves sequías. La humedad media relativa mensual varía entre 72% y 92%, y los meses de mayor precipitación pluvial son marzo y abril. La distribución de los vientos alcanza altas velocidades en la provincia de Chachapoyas, sobre todo en verano.



Generalmente son acompañados de fuertes lluvias que llegan a destruir los cultivos. También ocurren nevadas y granizadas que causan el mismo efecto en la agricultura.



*Figura 1.* Mapa de la provincia de Chachapoyas.  
Tomado de Mapa de la Provincia de Chachapoyas. 2017  
([http://www.perutouristguide.com/translator/01am/translator\\_01amchachamapa.html](http://www.perutouristguide.com/translator/01am/translator_01amchachamapa.html)).

La estructura poblacional de la provincia de Chachapoyas muestra que la mayoría de pueblos son muy pequeños; en efecto salvo el distrito de Chachapoyas con más de 22,000 habitantes, le siguen los distritos de Jalca con 7,386 habitantes, Leymebamba con 4,532,

Molinopampa con 2,844 y Chuquibamba con 2,652; los demás distritos tienen poblaciones menores de 2,000 habitantes. Esto es más importante si se considera que 2/3 de la población de cada distrito son habitantes rurales. La principal actividad económica de la población es la agricultura (65%), el sector terciario (Comercio (6%) y servicios 11%) ocupa el segundo lugar; la industria manufacturera (4%) y la construcción (2%).

## 1.2. Conclusiones

La provincia de Chachapoyas, y en general la región, posee potencial de desarrollo económico, lo cual podría verse favorecida si logra generar mayor interés en los inversionistas privados y externos. Posee una diversa economía en los sectores de la industria, construcción, comercio, agricultura y principalmente en el turismo.



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

### 2.1. Antecedentes

Chachapoyas es una cultura arqueológica del Antiguo Perú que se desarrolló en el actual departamento peruano de Amazonas a finales del Horizonte Medio y durante todo el periodo Intermedio Tardío. Ha dejado un número importante de grandes monumentos de piedra, como la Lacta de Kuélap, el Gran Pajatén, edificaciones funerarias, sarcófagos y mausoleos como los de la Laguna de los Cóndores y otros lugares de difícil acceso. Esta cultura fue un conjunto de desarrollo de comunidades autónomas.

La provincia de Chachapoyas tiene 21 distritos de los cuales uno es urbano y los 20 restantes son rurales. En estos últimos distritos, la actividad agropecuaria es la predominante, la misma que desde hace muchos años se ha configurado en base a su topografía, al clima y a la disponibilidad y calidad de los recursos naturales, especialmente al suelo y al agua, para desarrollar las actividades agropecuarias. Esta realidad se mantiene hasta ahora, los pobladores están ubicados en los pocos espacios disponibles que tienen para desarrollar sus actividades económicas fundamentales, a partir de las cuales obtienen seguridad alimentaria. El resto de actividades económicas en su mayoría pasan a ser complementarias.

### 2.2. Visión

La provincia de Chachapoyas en el año 2030, será la provincia de mayor afluencia turística, de la Región de Amazonas, que le permitirá mejorar la calidad de vida de sus pobladores, obteniendo servicios de calidad en educación, salud, seguridad y servicios públicos de manera sostenible en el tiempo, preservando el medio ambiente y su biodiversidad de flora y fauna.

### 2.3. Misión

La Municipalidad Provincial de Chachapoyas es un órgano de gobierno que se encargará de promover el desarrollo provincial con personería jurídica de derecho público orientado a una gestión moderna y democrática, brindando servicios públicos, promoviendo la igualdad de oportunidades, el acceso a servicios básicos y la interconexión, propiciando el desarrollo económico, social y ambiental en beneficio de la población de la Provincia de Chachapoyas a través de un manejo responsable y transparente de los recursos públicos, para promover el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad turística, que produzca servicios de excelente calidad, tanto para la población del Perú como el mercado internacional. Esta actividad debe proteger los recursos naturales y el medio ambiente, basarse de las normas, valores y principios éticos, y generar bienestar y crecimiento tanto a la población de Chachapoyas como al país en general.

### 2.4. Valores

Los valores establecen la filosofía de la organización al presentar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Por lo tanto, en línea con su visión y misión de la provincia de Chachapoyas, los valores propuestos son los siguientes:

- Satisfacción del cliente: el enfoque en todas las actividades que se realicen debe ser la búsqueda permanente de la satisfacción de los clientes. Es gracias a los turistas nacionales y extranjeros que esta industria podrá obtener rentabilidad y alcanzar la posición privilegiada que busca según su visión.
- Respeto y tolerancia: hacia sí mismo como organización gubernamental y hacia las otras personas, así como a las leyes y normas establecidas tanto por el gobierno como por las organizaciones que componen la industria.

- Responsabilidad social: en el trato a los trabajadores, la preservación del medio ambiente y la generación de un impacto positivo en la población que componen el ámbito inmediato.
- Desarrollo humano: a través de la capacitación continua y la motivación en cada puesto de trabajo, para lograr un verdadero desarrollo profesional y mejorar así las condiciones de vida, no solo de los trabajadores, que atenderán a los turistas tanto nacionales como internacionales que ingresen a la provincia, sino también a su familia.
- Innovación: de manera continua, sin importar el área donde se trabaje. Esto incluye innovación en productos, en procesos y en sistemas.
- Rentabilidad: gracias a la cantidad de turistas que ingresen a la provincia diariamente. La rentabilidad está directamente relacionada con la calidad del servicio y las zonas turísticas preservadas para que sean atractivas a los visitantes.

Los valores descritos deberán ser aplicados a la gestión institucional de la provincia para que sean aplicadas, respetadas y defendidas por la ciudadanía.

## **2.5. Código de Ética**

El código de ética afirmará los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética propuesto para la provincia de Chachapoyas es el siguiente:

- Cuidar y proteger el medio ambiente y las zonas turísticas, minimizando el impacto negativo e incrementando el positivo.
- Impulsar la prosperidad en la población vinculada, generando desarrollo económico y competitividad en la industria.

- Propiciar la formalidad de las diversas empresas de servicios turísticos, la generación de empleo, y velar por la seguridad de los consumidores, trabajadores y proveedores.
- Generar un clima de competencia leal entre las empresas de la industria.
- Respeto y transparencia ante todos los actores involucrados tanto en el sector turístico como en el país.
- Una cultura que produzca confianza en la ciudadanía hacia el sector, guiadas por principios de rectitud y honestidad con el compromiso del desarrollo económico de la provincia de Chachapoyas bajo un estricto respeto por la ley.

## **2.6. Conclusiones**

Según el análisis de la información presentada, la provincia de Chachapoyas busca promover la transformación productiva diversificada e institucional de cada uno de sus distritos. Esto se logrará mediante un desarrollo articulado, tanto en el ámbito urbano como en el rural, promoviendo sectores como la agroindustria y el turismo. El objetivo final es dar a la ciudadanía condiciones que satisfagan sus necesidades básicas, con oportunidades de crecimiento, al garantizar aspectos como salud, educación y saneamiento.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El mundo está cambiando, la tecnología evoluciona cada día y las estrategias deben anticiparse a los cambios y necesidades del mercado, por ello es importante tener una visión global del cambio en el mercado turístico para el planeamiento estratégico de desarrollo de la provincia de Chachapoyas hasta el 2030.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de la Nación

Según lo mencionado por D'Alessio (2015), después de considerar la relevante evaluación geoestratégica y económica de las naciones en el contexto mundial, es importante analizar las relaciones internacionales. Para ello, primero, se debe discurrir el análisis externo del planeamiento estratégico sobre algunos aspectos planteados por Hartman (1957 - 1983), desde la perspectiva nacional. De acuerdo con lo presentado en su obra *The Relations of Nations*, se puede considerar tres aspectos relacionado con el proceso estratégico. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial, y los principios cardinales.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) consideró en el Plan Bicentenario - Perú hacia el 2021 seis ejes estratégicos como objetivos nacionales, estos son: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres. Los cuales fueron evaluados y los resultados se muestran en la Tabla 1.

*Derechos humanos e inclusión social.* Son componentes fundamentales para alcanzar el desarrollo humano y económico del país. Se pone especial énfasis en los derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales. El reto de la inclusión social es contribuir a



mejorar la calidad de vida, permitir el acceso de la población pobre y extremadamente pobre, en especial a los centros poblados rurales e indígenas, a los servicios y actividades sociales y productivas, coadyuvando a su desarrollo económico, social y productivo. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

*Oportunidades y acceso a los servicios.* Tiene como objetivo garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo de capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles. Todo esto consiste en mejorar los niveles de acceso y calidad de la educación básica y superior, mejorar la calidad de prestaciones de la salud, ampliar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento, disponer del uso masificado de gas natural, acceso al servicio eléctrico, ampliar el acceso y calidad de los servicios de telecomunicaciones; mejorar el acceso a viviendas y disponer de servicios de transporte seguros, integrados, de calidad y en armonía con el ambiente. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

*Estado y gobernabilidad.* Propone como objetivo, desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública. Para lograrlo, se plantea desarrollar una gestión pública orientada al ciudadano; garantizar el Estado de derecho y la seguridad ciudadana, combatiendo las causas y efectos de la delincuencia y violencia que afectan al país, y contar con un Poder Judicial que pueda resolver conflictos de manera justa, célere y eficiente. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

*Economía diversificada, competitividad y empleo.* El objetivo es desarrollar una economía diversificada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno. Este cuarto eje, propone que hacia el 2021 el Perú logre: tener una estructura productiva y pro-exportadora con participación en cadenas de valor global; fortalecer competencias técnicas y de gestión que incrementen la competitividad en el sector público y privado, generar condiciones laborales que incrementen el acceso a un empleo

formal; mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento económico; desarrollar mercados financieros promoviendo la inclusión financiera; y finalmente desarrollar un sistema de innovación que potencie la estructura económica hacia actividades de ciencia y tecnología y que aproveche la biodiversidad. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

*Desarrollo territorial e infraestructura productiva.* El Perú presenta diferencias históricas en su desarrollo territorial. Estas diferencias se explican por los diferentes niveles de productividad y competitividad de las regiones del interior, los que a su vez se explican por las diferencias en la disponibilidad y calidad de infraestructura como el acceso limitado a los servicios de salud, educación y el escaso apoyo a las actividades económicas. En ese sentido, el objetivo de este eje es lograr un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión segura de infraestructura de calidad. Para lograrlo, se plantea desarrollar el territorio con cohesión en lo físico, económico, social e institucional a nivel local, regional y nacional, desarrollar una red de ciudades sostenibles, la cual permitirá generar oportunidades laborales fuera de Lima, y no solo en las actividades tradicionales como la minería; y finalmente asegurar la provisión de infraestructura productiva suficiente y de calidad que favorezca la integración, la competitividad y la productividad. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

*Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres.* Está orientado a proteger el patrimonio ambiental existente, a disminuir los posibles impactos negativos de futuras actividades que se instalen en el territorio nacional, pero principalmente a la generación de riqueza producida por la gestión sostenible de los recursos naturales y de los servicios eco sistémicos, ya que el crecimiento y estabilidad económica que el Perú ha experimentado se debe principalmente, al uso de los recursos naturales, particularmente los mineros, pesqueros y agrícolas. Por ello, este eje tiene como objetivo el aprovechamiento

eficiente y responsable y sostenible se la diversidad biológica, asegurando una calidad de vida ambiental para la vida saludable de las personas y el desarrollo del país. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

Tabla 1

*Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes*

Eje	Objetivo nacional estratégico	Indicador líder	Fuente	Línea de base (2014)	Meta 2016	Meta 2012
1	Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable	Índice de desarrollo Humano (IDH)	PNUD	0,734	0,756	0,776
2	Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles.	Índice de pobreza Multidimensional	PNUD	0,043 (2013)	0,040	0,014
3	Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	Índice de efectividad Gubernamental	WGI Banco Mundial	2,2	2,3	2,4
4	Desarrollar una economía diversificada y sofisticada, con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno.	PBI per cápita (paridad de poder de compra, dólares constantes del 2011)	Banco Mundial, MEF, CEPLAN	11656	11950	14126
5	Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad.	Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando Lima) sobre el valor agregado total	INEI	50,84	50,71	51,30
6	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.	EPI (siglas en inglés de Environmental Performance index)	Universidad de Yale	45,05 (2014)	47,7	50,4

*Nota.* Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2017 (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país.

Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico,

(b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. (D'Alessio, 2015).

*Demográfico.* De acuerdo con el INEI en el Perú, al 30 de junio del año 2015, la población alcanza los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605, 814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. Además, se estima que hacia el año 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo, ya que entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333,000 nuevas personas; dichas estimaciones se muestran en la Tabla 2.

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

### **3.1.2. Potencial nacional**

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. (D'Alessio, 2015).

*Demográfico.* De acuerdo con el INEI en el Perú, al 30 de junio del año 2015, la población alcanza los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605, 814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. Además, se estima que hacia el año 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo, ya que entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333,000 nuevas personas; dichas estimaciones se muestran en la Tabla 2.

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Tabla 2

*Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población*

Sexo y grupos quinquenales de edad	2010	2014	2015	2021	2025
Ambos sexos	29461933	30814175	31151643	33149016	34412393
0-4	2958307	2880686	2861874	2790779	2731291
5-9	2938148	2930450	2922744	2833530	2766931
10-14	2926874	2916314	2914162	2904717	2818986
15-19	2894913	2889781	2887529	2885868	2882261
20-24	2736208	2815952	2828387	2840069	2848390
25-29	2485715	2628320	2661346	2773941	2796639
30-34	2327388	2389602	2411781	2606333	2728952
35-39	2040580	2221569	2258372	2359594	2562105
40-44	1784657	1936256	1977630	2207519	2315801
45-49	1544094	1688346	1725353	1927155	2160546
50-54	1262267	1443077	1486312	1672880	1876244
55-59	1029294	1166684	1205103	1428919	1614654
60-64	804729	933698	967702	1140825	1358815
65-69	623443	710008	736059	892389	1057981
70-74	480926	530116	545659	650782	795115
75-79	336 472	382689	394 230	452 993	545 865
80+	287 918	350 627	367400	458 065	551 817
<b>Hombres</b>	<b>14768901</b>	<b>15438887</b>	<b>15605814</b>	<b>16431465</b>	<b>17211808</b>
0-4	1509339	1470162	1460651	1424858	1394962
0-5	1495997	1493358	1489659	1444893	1411603
10-14	1486658	1483692	1483135	1 479907	1436997
15-19	1468615	1466502	1465657	1467882	1467731
20-24	1 383547	1425476	1432145	1439381	1446992
25-29	1253771	1326218	1343154	1402269	1415309
30-34	1171945	1202936	1214095	1313015	1317281
35-39	1024331	1116238	1134864	1185473	1288331
40-44	892531	969304	990241	1106582	1160723
45-49	768430	841434	860135	961837	1079571
50-54	623862	714437	736147	829912	931912
55-59	505214	512076	590957	702208	794914
60-64	391 304	452 965	469 267	552 758	659 948
65-69	298 276	339 335	351 637	425 161	503 737
70-74	224 143	247 189	254 420	303 002	369245
75-79	150917	171765	176971	203413	244755
80+	120015	145800	152679	188914	221197



Mujeres	14693032	15375288	15545829	16392893	17200585
0-4	1448968	1410524	1401223	1365921	1336329
5-9	1442151	1437092	1433085	1388637	1355328
10-14	1440216	1432622	1431027	1424810	1381989
15-19	1426298	1423219	1421872	1417986	1414530
20-24	1352661	1390476	1396242	1400688	1401398
25-29	1 231 938	1 302 102	1 318 192	1 371 672	1 381 330
30-34	1155443	1186666	1197686	1293318	1351671
35-39	1016249	1105331	1123508	1174121	1273774
40-44	892126	966952	987389	1100937	1155078
45-49	775664	846912	865218	965318	1080975
50-54	638 405	728 640	750 165	842 968	944 332
55-59	524080	594608	614146	726711	819740
60-64	413425	480733	498435	588067	698867
65-69	325 167	370 613	384 422	467 228	554 244
70-74	256 783	282 927	291 239	347780	425 870
75-79	185555	210924	217259	249580	301110
80+	167903	204827	214721	261151	324020

*Nota.* Por año calendario, según sexo y grupos quincenales de edad entre los años del 2010-2025. Tomado de “Día Mundial de la Población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf))

Por otro lado, la densidad poblacional a nivel nacional es de 24.2 hab. /km<sup>2</sup>; siendo mayor en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab. /km<sup>2</sup>), seguido de Lima (282.4 hab. /km<sup>2</sup>), Lambayeque (87.1 hab. /km<sup>2</sup>), La Libertad (72.9 hab. /km<sup>2</sup>), Piura (51.7 hab. /km<sup>2</sup>) y Tumbes (50.9 hab. /km<sup>2</sup>). Por el contrario, los departamentos de la selva presentan menor densidad poblacional: Madre de Dios (1.6 hab. /km<sup>2</sup>), Loreto (2.8 hab. /km<sup>2</sup>), Ucayali (4.8 hab. /km<sup>2</sup>) y Amazonas (10.8 hab. /km<sup>2</sup>). Con ello, se puede observar que en la Costa existe una mayor concentración de la población con respecto a la Selva y Sierra, dichos datos se muestran en la Tabla 3. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Tabla 3

*Superficie del Territorio Nacional y Población, Según Región Natural, 2015*

Región natural	Superficie		Población	
	Km <sup>2</sup>	%	Abs	%
Total	1'285,215.60	100.0	31'151,643	100.0
Costa	150,872.82	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4'362,450	14.0

*Nota.* Tomado de “Día Mundial de la Población,” por INEI, 2015 ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf))

El estancamiento del crecimiento de la población peruana es indicativo que la mortalidad y fecundidad han afectado el volumen y la estructura por edad poblacional. Al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en edades jóvenes, tal como se muestran en la Figura 2.

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

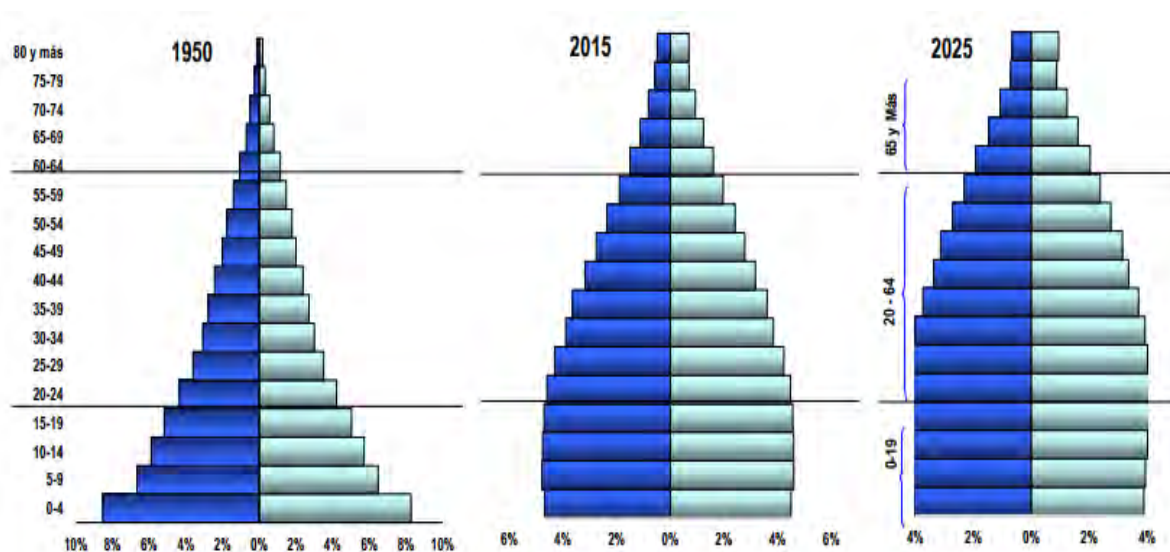


Figura 2. Pirámide de la población peruana; 1950, 2015 y 2025

Tomado de “Día Mundial de la Población,” por INEI, 2015

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

En 1950, de cada 100 peruanos, 42 eran menores de 15 años y solo 6 tenían 60 y más años (adultos mayores). Actualmente los menores de 15 representan el 28% de la población y los adultos mayores el 10%. Para el año 2025, los menores de 15 serían el 24% y los adultos mayores el 13%. Así, dentro de 10 años (2025), Perú incrementará su población de 60 y más años de 3,0 a 4,3 millones, mientras que los jóvenes se mantendrán en 8 millones, dichos datos se exponen en la Figura 3. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

La importancia que tiene la estructura poblacional en la economía se manifiesta de tener un bono demográfico importante en el Perú. Es decir, que la población al mantenerse joven o ser mayoritariamente joven constituye una fuente de recursos humanos importante



que permite crecer a la economía de manera dinámica por muchos años en adelante. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).



*Figura 3.* Perú: Evolución en edad laboral (15-65 años)

Respecto al total de la población entre el 2010 al 2021.

Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).

Muestra de la potencialidad demográfica existente en la evolución del bono demográfico es que para el 2021 se espera un aumento extraordinario de la población en edad de trabajar, personas entre 15 a 65 años. Es decir, existe un potencial importante de fuente crecimiento económico para los años venideros. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016)

*Geográfico.* El Perú se encuentra situado al medio de América del sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. Cuenta con 128,5 millones de hectáreas, por ello se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Asimismo, de la información expuesta en la Figura 4, de los 1285,5 millones de hectáreas: 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tiene potencial para pastos, 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones tierras protegidas. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada).



*Figura 4. Ventajas territoriales*

Tomado de “Un extenso territorio productivo,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2017

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>).

Como se puede observar en la Figura 5, el Perú cuenta con tres regiones: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. La zona costera tiene 2,500 km. de litoral y cuenta con 52 valles. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. La sierra, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho y Cajamarca. La selva, es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada).



Figura 5. Regiones naturales

Tomado de “Ubicación geográfica,” por PROINVERSION, 2017

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

*Económico.* La economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño en los últimos años, como se muestran en la Figura 6, con una tasa de crecimiento del PBI dinámico y un bajo nivel de inflación y deuda; manteniendo, al mismo tiempo, tasas de cambio estables. En el período 2004-2014 el PBI creció a una tasa promedio de 6%, alcanzando en el último año un valor mayor a US\$ 200,000 millones. Por consiguiente, el Perú acumuló 16 años de consecutivo crecimiento, a tasa promedio de la región latinoamericana. (PROINVERSION).

AÑO	PBI REAL
2004	5.0
2005	6.8
2006	7.7
2007	8.9
2008	9.8
2009	0.9
2010	8.8
2011	6.9
2012	6.0
2013	5.8
2014	2.4
2015*	3.3
2016*	4.0
2017*	4.6

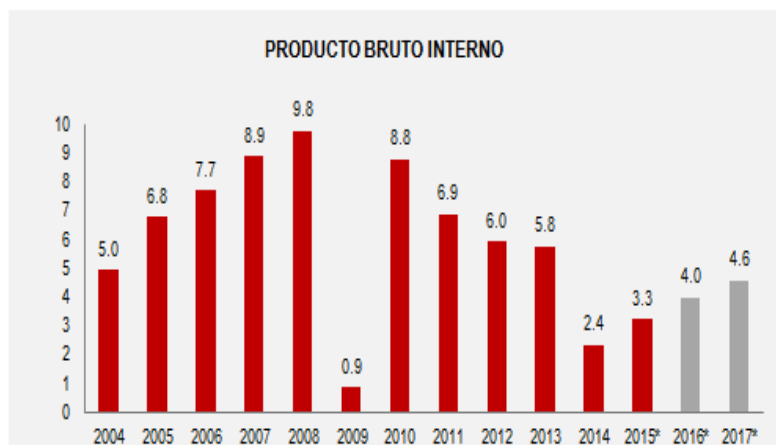
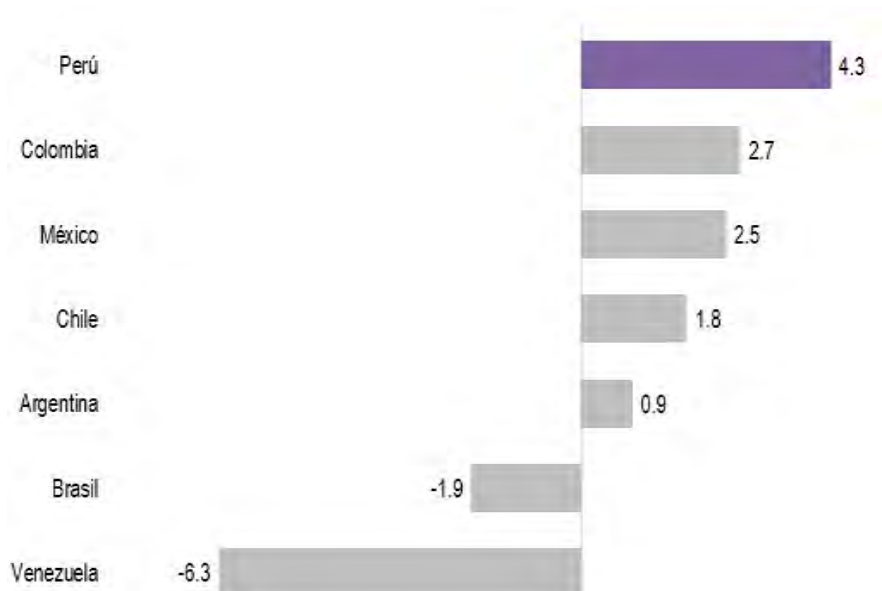


Figura 6. Producto Bruto Interno

\*Cifras estimadas. Adaptado de “Resultados macroeconómicos,” por PROINVERSION, 2017 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651&SEC=1>). “Indicadores Económicos IV Trimestre 2017,” por el Banco Central de Reserva (BCR), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, el Perú se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad, según se muestra en la Figura 7 (PROINVERSIÓN).



*Figura 7.* Tasas de crecimiento económico. Proyecciones Latinoamérica  
Cifras estimadas, en los periodos del 2017-2018 y con variación promedio anual %  
Tomado de “Resultados macroeconómicos,” por PROINVERSIÓN, 2017  
(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651&SEC=1>).

Las políticas monetarias y fiscales, de las dos últimas décadas, han permitido que el Perú registre hoy uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana (20% del PBI), como se aprecia en la Figura 8 y la Figura 9. Además, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas, que bordean los US\$ 60,000 millones (Julio 2015) (PROINVERSIÓN).



AÑO	DEUDA PÚBLICA
2004	44.53
2005	41.66
2006	33.92
2007	29.90
2008	26.90
2009	27.18
2010	24.34
2011	22.10
2012	20.45
2013	19.60
2014	20.03
2015	23.34
2016*	25.50
2017*	26.60

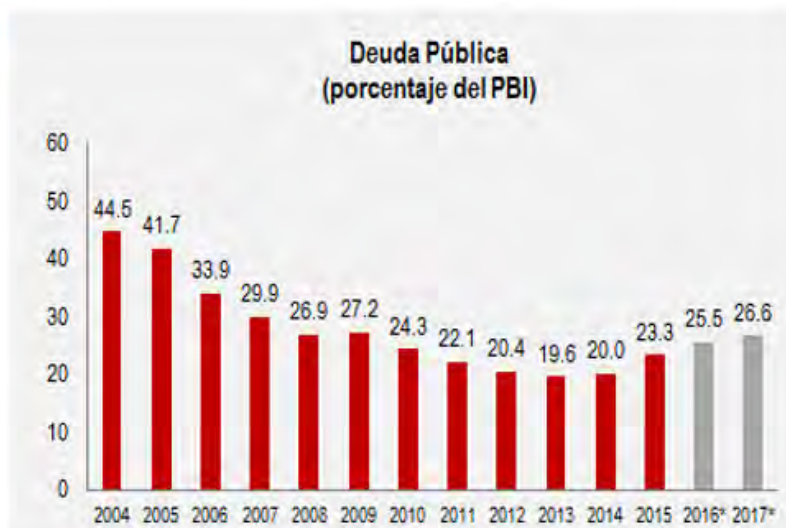


Figura 8. Deuda pública (porcentaje del PBI)

\*Cifras estimadas. Adaptado de “Resultados macroeconómicos,” por PROINVERSION, 2017 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>). “Indicadores Económicos IV Trimestre 2017,” por BCR, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

AÑO	RESERVAS INTERNACIONALES NETAS
2007	27,689
2008	31,196
2009	33,135
2010	44,105
2011	48,816
2012	63,991
2013	65,663
2014	62,308
2015	61,485
2016*	60,619

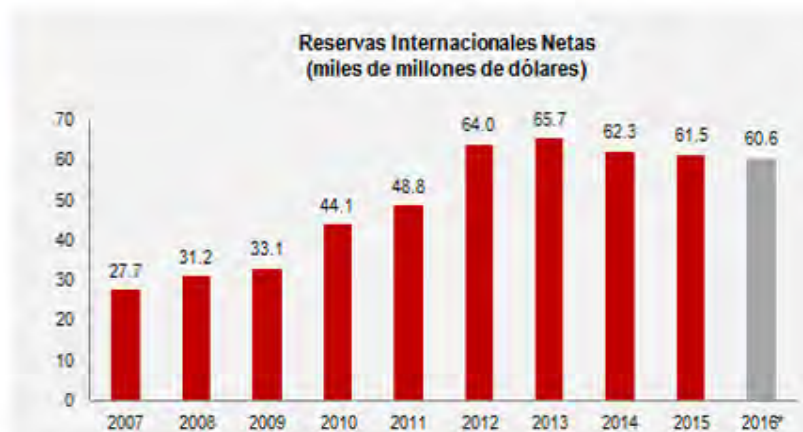
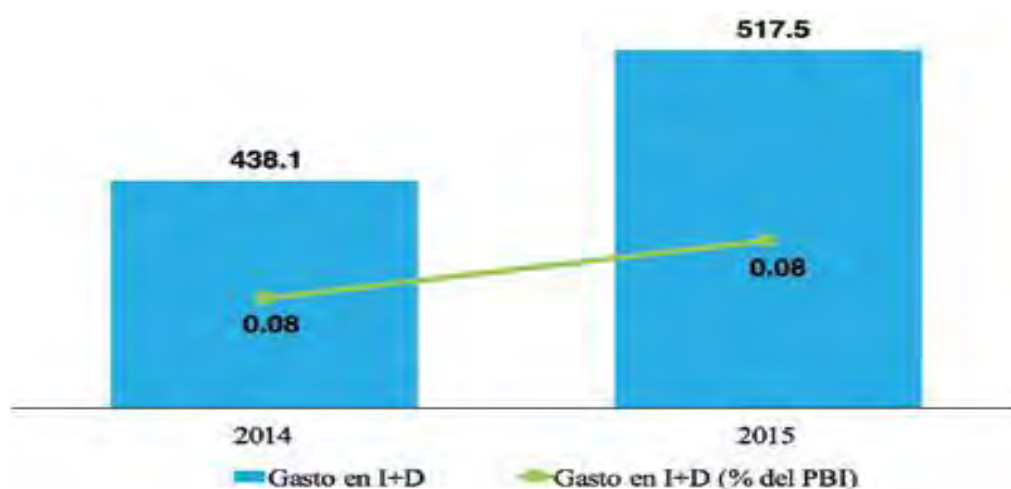


Figura 9. Reservas internacionales netas (miles de millones USD)

Adaptado de “Resultados macroeconómicos,” por PROINVERSION, 2017 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>). “Indicadores Económicos IV Trimestre 2017,” por BCR, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

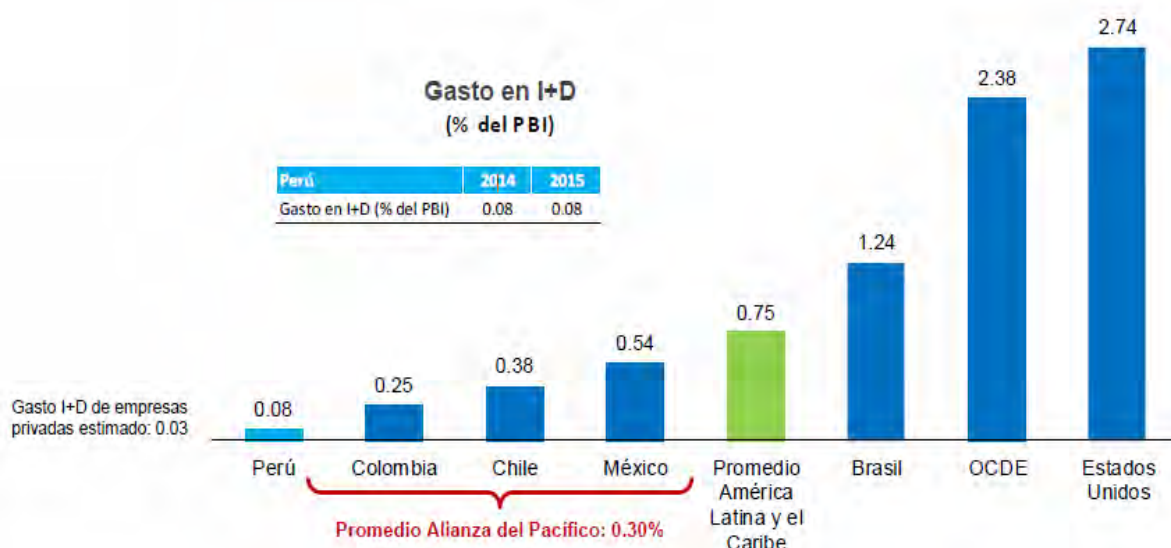
*Tecnológico/científico.* Según el Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación, realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016), el gasto en I+D en 2014 fue de 438 millones de soles, cifra que representó el 0.08 % del PBI. Para el 2015, esta cifra ascendió a 518

millones de soles. Sin embargo, como porcentaje del PBI se mantuvo en 0.08%, como se puede apreciar en la Figura 10.



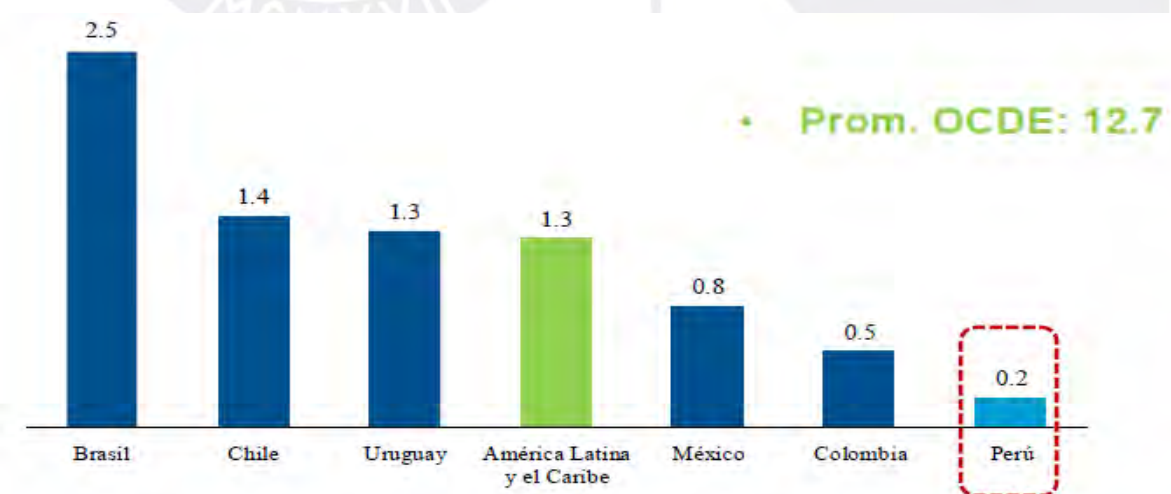
*Figura 10.* Gasto en investigación y desarrollo (I+D) en centros de investigaciones En los periodos del 2014 al 2015, expresado en soles y en el porcentaje del PBI Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf))

A nivel internacional, el Perú cuenta con la cifra más baja en I+D, como se expone en la Figura 11, en relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico, siendo Colombia el país más cercano con un gasto en I+D que llega al 0.25% del PBI. Incluso, la distancia es mayor comparado con el gasto promedio de América Latina, cuyo porcentaje es de 0.75% del PBI y la diferencia es aún más marcada al incluir datos del promedio de países de la OCDE o de Estados Unidos cuyos porcentajes en gasto en I+D superan el 2% del PBI. (CONCYTEC, 2016)



*Figura 11.* Perú se encuentra rezagado en gasto en I+D a nivel de Alianza del Pacífico. El gasto I+D, como porcentaje del PBI, continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas. Tomado de “Principales Resultados del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, por Dirección de Investigación y Estudios de CONCYTEC, 2017 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/presentacion\\_resultados\\_censo\\_id.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)).

Cabe recalcar, que el Perú se encuentra en desventaja respecto a países similares de la región en cuanto al número de investigadores, como se puede apreciar en la Figura 12. Así, en Perú por cada mil integrantes de la Población Económicamente Activa (PEA) hay solo 0.2 investigadores, nivel que se ubica por debajo del promedio de América Latina y El Caribe: 1,3 y muy lejos del promedio de los países de la OCDE: 12.7.

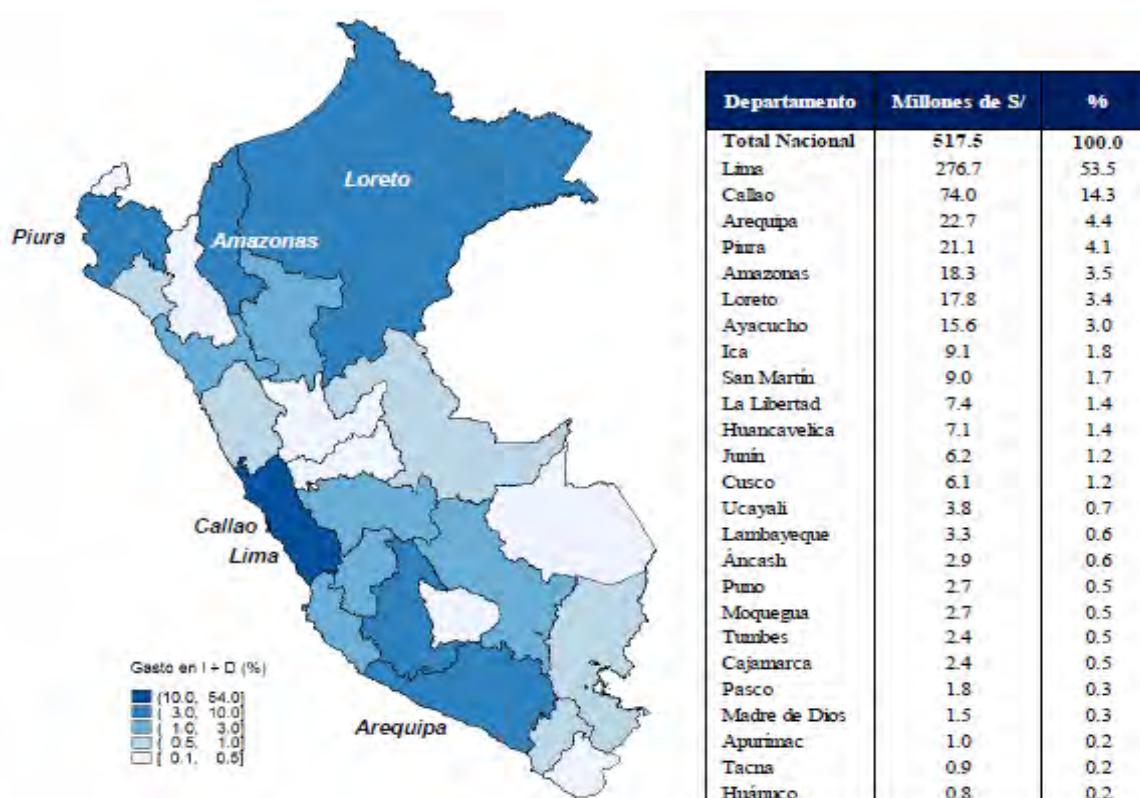


*Figura 12.* América Latina y el Caribe: Investigadores por cada mil de PEA. Perú se encuentra rezagado en comparación con los pares de la región y del promedio de América Latina y el Caribe (ALC). Así, por ejemplo, el número de investigadores por cada



mil de la PEA en Brasil y en ALC es más de once veces y más de seis veces comparado con Perú, respectivamente. Tomado de “Principales resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por Dirección de Investigación y Estudios de CONCYTEC, 2017 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/presentacion\\_resultados\\_censo\\_id.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)).

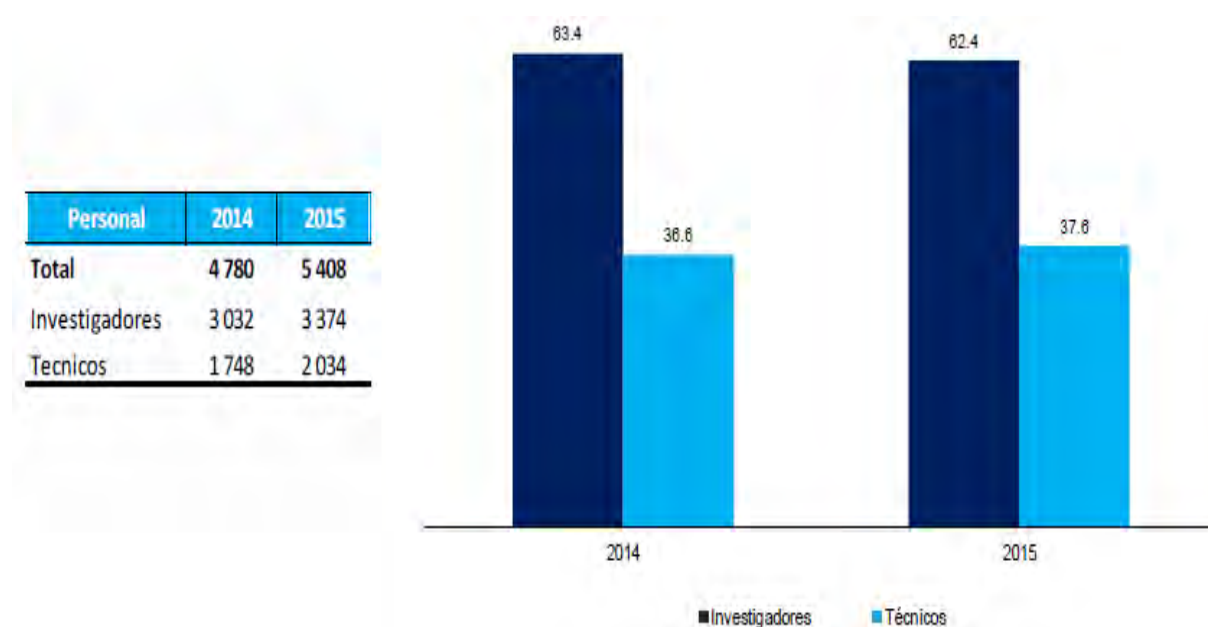
Respecto al gasto interno en I+D, como se muestra en la Figura 13, el departamento con mayor porcentaje de gasto en I+D fue ejecutado en Lima, totalizando 276.7 millones de soles en el año del 2015, lo que representó el 53.5% del gasto total. Por ello le siguió el departamento de Arequipa donde se ejecutó 22.7 millones de soles (15 veces menos que en Lima y Callao). El resto de departamentos representó porcentajes menores al 4%. (I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016).



*Figura 13.* Perú: Gasto interno en I+D, según departamentos al 2015  
Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por Dirección de Investigación y Estudios de CONCYTEC, 2017 ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/presentacion\\_resultados\\_censo\\_id.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)).

En la Figura 14, se observa que el capital humano de la investigación y desarrollo en el 2015 dedicado a generar Investigación y Desarrollo (I+D) fue de 5 mil 408 personas;

mostrando un incremento de 13.1 % con respecto al año anterior, que fue de 4 mil 780 personas. Según tipo de personal, 62.4 % del total del personal dedicado a I+D se declaró como investigador, 22.1 % tuvo la categoría de técnicos y 15.5 % restante tuvo la categoría de otro personal de apoyo. (I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016).



*Figura 14.* Personal dedicado en I+D, según tipo de personal

En el año 2014, el número de personas dedicadas a la investigación y desarrollo, era 4 780. El 63,4%, eran investigadores, mientras que el 36,6%, era personal técnico o de apoyo. En el año 2015, las personas dedicadas a la investigación y desarrollo era 5 408. El 62,4% eran investigadores, el 37,6%, era personal técnico o de apoyo.

Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016,” por Dirección de Investigación y Estudios de CONCYTEC, 2017

([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/presentacion\\_resultados\\_censo\\_id.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)).

El gasto en I+D es importante para impulsar la productividad y el crecimiento de la economía. Según la Dirección de Investigación y Estudios del CONCYTEC, en un escenario de bajo crecimiento un sol adicional en gasto público en Ciencia, Tecnología y Ambiente aumenta el PBI en S/. 3,12; y un aumento del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, aumenta el PBI en 0.35%, el empleo en 0.20% y la PTF en 0.90%. Por lo tanto, si

se quiere elevar la productividad e impulsar el crecimiento económico, necesitamos aumentar el gasto en I+D. (Dirección de Investigación y Estudios Mayo, 2017)

*Histórico/Sociológico.* El Perú es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nazca, Wari, Moche, Chimú; pueblos que dejaron huellas como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca; los Caminos Inca superiores a los romanos; acueductos que desafían el tiempo y aún hoy son utilizados; observatorios solares; telas cuyos vivos colores se mantienen por más de mil años; ciudadelas como las de Caral, construidas antes que la Gran Pirámide, donde sus habitantes escuchaban música en una plaza circular, como las que los griegos harían 1,500 años después. (PROINVERSION, 2016)

El Progreso Social, según el Social Progress Imperative, es la capacidad que tiene una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, de establecer la infraestructura e instrumentos que les permitan mejorar su calidad de vida y de generar oportunidades para que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de alcanzar su pleno potencial. (Índice de Progreso Social Regional Perú, 2016)

El IPS está construido con base en indicadores sociales y ambientales que reflejan tres dimensiones del progreso social: Necesidades Humanas Básicas, Fundamentos del Bienestar y Oportunidades, según se muestran en la Figura 15. Según el Índice de Progreso Social (IPS) Mundial 2017, el Perú alcanzó una calificación de 72.15 puntos, que muestra una ligera mejora de 1.38 puntos respecto a los 70.77 puntos que obtuvo el 2014, cuando se realizó la primera medición. (Índice de progreso Social Regional Perú, 2016)



Figura 15. PBI + IPS = Crecimiento inclusivo

Tomado de “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por F. D’Alessio, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>).

*Organizacional/Administrativo.* La Organización política administrativa, según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Como se puede apreciar en la Figura 16, la organización del estado está conformado por tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y el (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado, quien simboliza y representa los intereses permanentes del país. El Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros. (Portal del Estado Peruano, 2016)



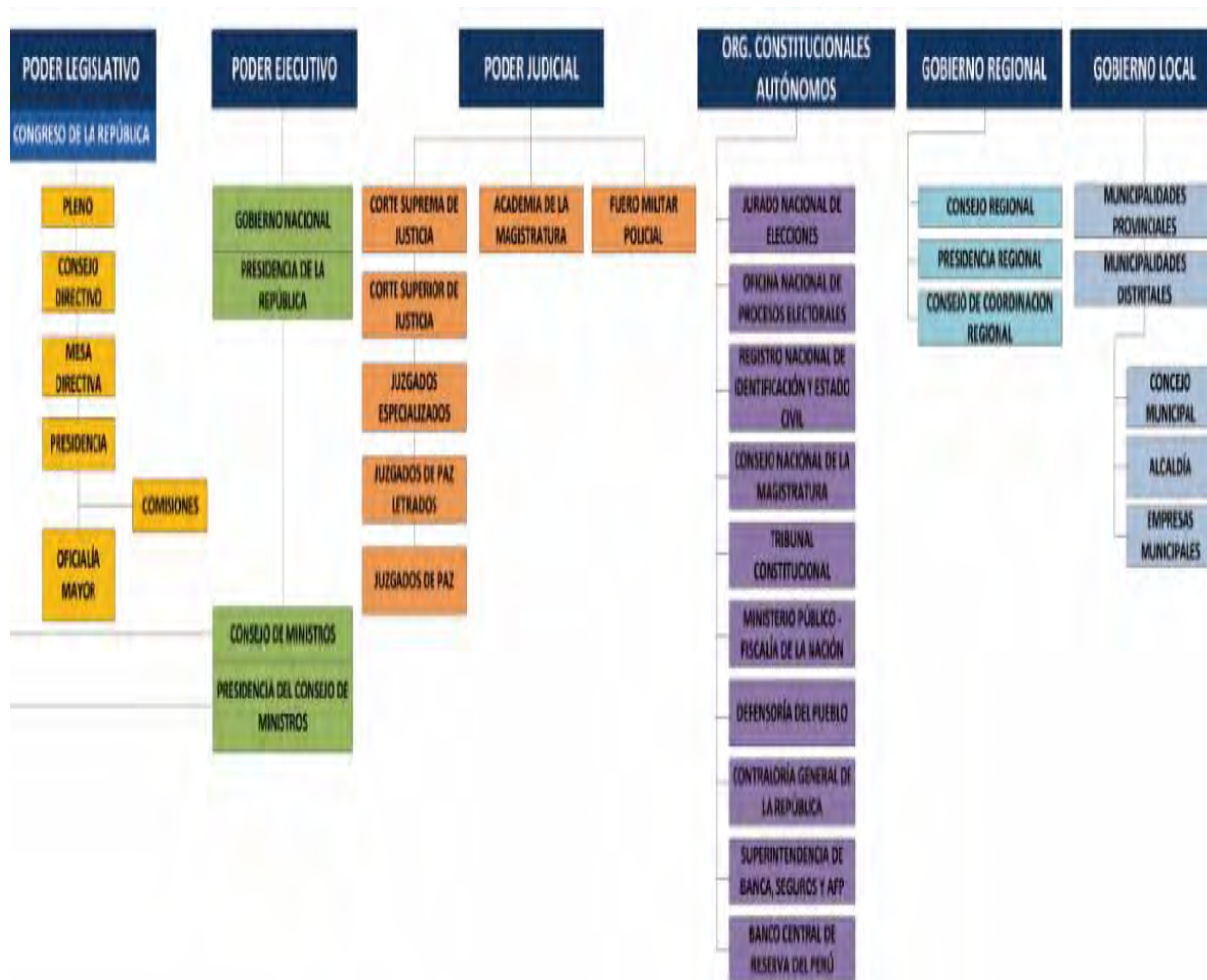


Figura 16. Organigrama del Estado Peruano  
Tomado de “Organigrama del Estado Peruano,” por Portal del Estado Peruano, 2017  
(<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

*Militar.* El Ministerio de Defensa es el órgano especializado del Poder Ejecutivo encargado de formular, ejecutar, supervisar y coordinar la Política de Defensa Nacional en el campo militar y en el campo del desarrollo. Por un lado, la misión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), es organizar y ejecutar las operaciones militares del más alto nivel en los frentes interno y externo, en el marco de la Política de la Defensa Nacional, garantizando la operatividad y accionar de las Fuerzas Armadas. La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la Republica. Asimismo, participar en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil. Por otro lado, los órganos ejecutores de la Política de Defensa Nacional son: (a)

Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza aérea del Perú. (Ministerio de Defensa/Libro Blanco, 2005)

En el Perú, el gasto militar es apenas 1.3% del PBI como promedio entre el 2005 y el 2014, y menos del 8% de los gastos del gobierno central, muy por debajo de la asignación a la defensa de países vecinos, según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (Juan Mendoza Pérez, 2015).

El Global Fire Power Index 2017 (Índice Global de Potencia de Fuego) presentó un ranking de los países con las Fuerzas Armadas más poderosas del mundo, como se aprecia en la Figura 17. En esta lista, el Perú se ubica en el puesto 39 a nivel global y el cuarto en América Latina.

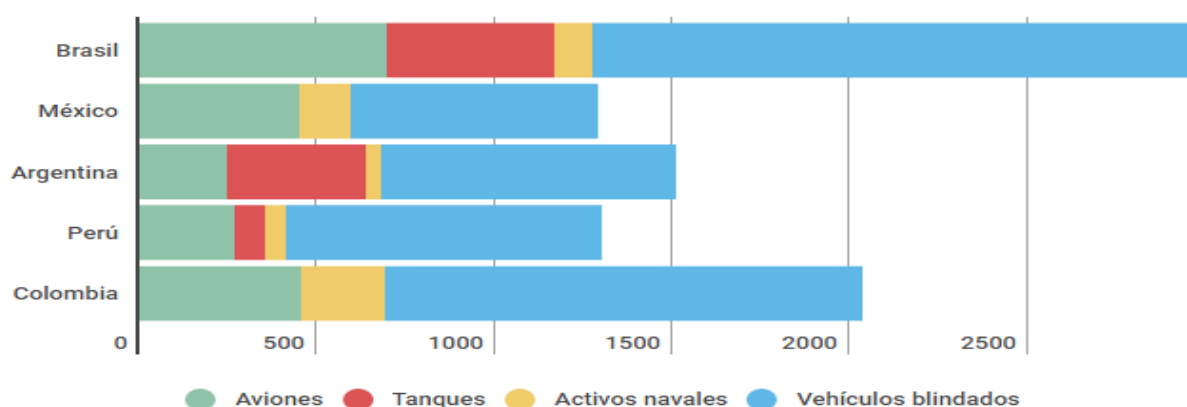


Figura 17. Potencias militares de Latinoamérica  
 México y Colombia no registran el número de sus tanques en el ranking  
 Tomado de “Ránking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica,” por RPP noticias, 2017 (<http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>).

### 3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, estos son: “(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos” (D’Alessio, 2015, p.95). *Influencia de Terceras Partes*. D’Alessio (2008)

refirió: “Ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no”. (p.98).

En cuanto a negociaciones económicas y comerciales bilaterales, el Perú, ha negociado acuerdos amplios de libre comercio con sus principales socios comerciales (Estados Unidos, China, Suiza, Canadá, Japón, Brasil, etc.). Actualmente, más de 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por Tratados de libre comercio. (Ministerio de Relaciones Exteriores).

Por otro lado, el Perú participa activamente en el sistema multilateral del comercio siendo miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), desde su creación en enero de 1995, junto a otros 160 países. La OMC es el único organismo internacional que se encarga de las normas que rigen el comercio entre los países a nivel multilateral. El Perú considera que el comercio internacional es una herramienta de desarrollo y de reducción a la pobreza, por lo que asignó a alta prioridad al sistema multilateral del comercio que se sustenta en la OMC.

*Lazos Pasados y Presentes.*” Destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro”. (D’Alessio, 2008).

Perú tiene una gran influencia española con relación histórica. Cabe mencionar, el legado incaico y de sus civilizaciones preincaicas, las cuales actualmente tienen vigencia como el lenguaje, la religión y la diversidad cultural. Por ello, somos una sociedad multicultural.

A lo largo de la historia bélica, Perú tiene sus protagonistas. El principal conflicto armado que ha tenido el país fue con Chile en 1879, en la Guerra del Pacífico. Además, el conflicto bélico limítrofe con Ecuador en 1995. Finalmente, la controversia de límites marítimos con Chile, la cual fue resuelta con la Corte Internacional de la Haya en 2014.



Actualmente, la Alianza del Pacífico es un fuerte lazo que une a los siguientes países: (a) México, (b) Chile, (c) Colombia, y (d) Perú, con el objetivo de avanzar progresivamente hacia la libre circulación de: (a) bienes, (b) servicios, (c) capitales, (d) personas y (e) economía.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Chachapoyas**

El Perú al tener una de las siete maravillas del mundo como es Machu Picchu, se convierte en un centro turístico, dando ofertas al turista para que visite otros departamentos que también tienen sus atractivos turísticos que debemos promocionar y garantizando la sostenibilidad de los mismos.

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

Según el ranking de competitividad publicado por CETRUM (2017), el Perú se ubica en la posición 54 del Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD (World Competitive Yearbook), la misma que en el año 2015. En ambos años la muestra es de los 61 países con mejor desempeño competitivo. El resultado neutro de Perú contrasta con el descenso de Chile a la posición 36 y de Brasil a la 57. Colombia (51) y Venezuela (61) también mantienen su posición. Con este resultado Perú se sigue ubicando tercero en Sudamérica luego de Chile (36) y Colombia (51).

Si vemos como hemos ido bajando posiciones desde el 2008 que estábamos en el puesto 35 y para el año 2016 ocupamos el puesto 54, debemos observar el detalle y cuando vamos al detalle observamos como a nivel de infraestructura está aumentando el comercio internacional, la inversión extranjera, esto es un aliciente para poder avizorar con optimismo el futuro y el crecimiento de la provincia de Chachapoyas.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

El Perú se ubica geográficamente al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico con fácil acceso para exportar e importar bienes, tiene gran diversidad de flora y

fauna, cuenta con 68.7 millones de hectáreas (ha) de bosque, que la mayoría se encuentran en la zona de la Selva.

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

El Diario el Comercio (2017), publica que el ministro Eduardo Ferreyros sostuvo que el turismo constituye la tercera fuente generadora de divisas para el Perú y al 2017 llegarían a 4.36 millones de turistas internacionales y estarán en camino para alcanzar la meta de llegar a los 7 millones de turistas internacionales al 2021, tomando en cuenta la expectativa del desarrollo del turismo y los datos históricos se puede evidenciar que hay un crecimiento en el sector turismo y por ende una demanda internacional.

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

Existe rivalidades entre provincias, especialmente cuando todas las provincias quieren desarrollar el turismo en su provincia, pero es importante esta rivalidad porque va permitir que cada provincia explote todos sus recursos y aumente la calidad de servicio, con el fin de tener un turista satisfecho, que desee retornar y recomendar que visiten la provincia.

### **3.2.4. Sector relacionado y de apoyo**

El principal sector relacionado y de apoyo es el sector transporte vía aérea y terrestre, donde el Estado peruano debe garantizar la existencia de buenas carreteras y aeropuertos. Es importante también la asociación de artesanos, el sector de hospedajes en la zona, empresas que brinden paquetes turísticos y los restaurantes que comercializan las comidas típicas.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Chachapoyas**

La provincia de Chachapoyas tiene una ventaja competitiva frente a las demás provincias de la Región Amazonas. Su ventaja competitiva es ser la única provincia que cuenta con un aeropuerto, cualquier turista que desee entrar o salir de la región Amazonas vía aérea necesariamente tiene que pasar por la provincia de Chachapoyas. También va permitir tener influencia con las demás provincias para realizar un trabajo de desarrollo sostenible.

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

El PESTE permite identificar las oportunidades y amenazas nacionales e internacionales, información que va ser utilizada en la elaboración de la estrategia sacando ventaja de las oportunidades y mitigar las amenazas, contribuyendo con el desarrollo sostenible.

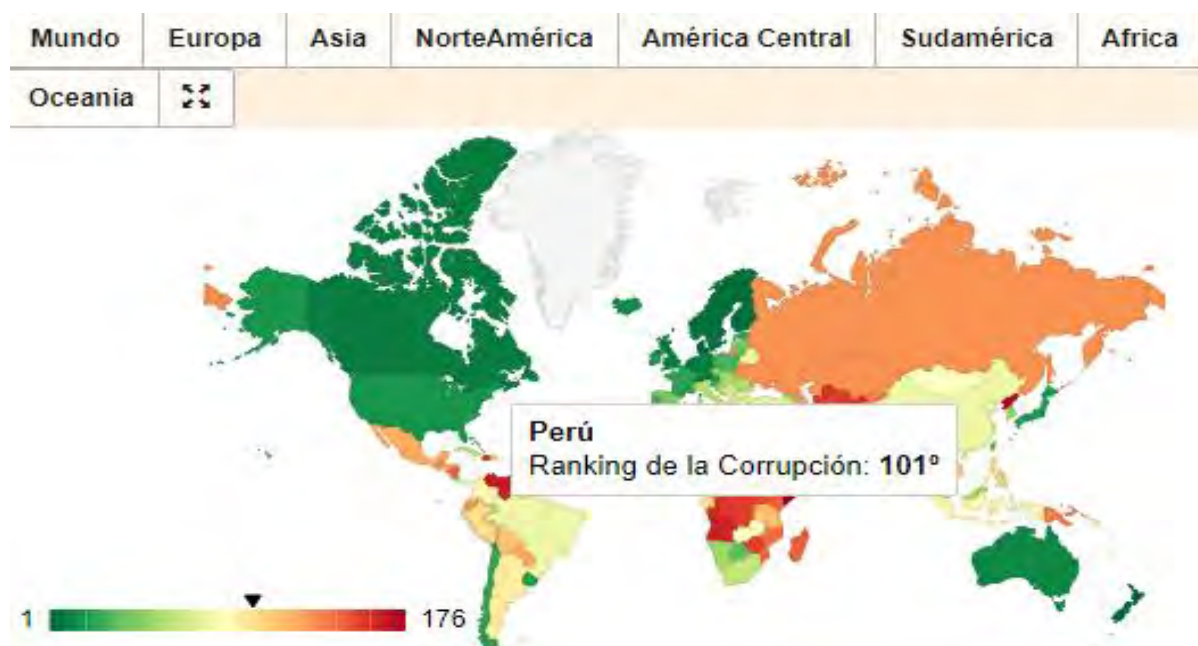
#### 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Se considera los siguientes factores como las de mayor impacto:

*Eficiencia y gestión del Gobierno.* El Índice de Competitividad Global (CGI, 2016-2017) publicado por el Foro Económico Mundial, evalúa el desempeño político del gobierno central y menciona:

- Perú ha obtenido 4.2 puntos en el índice de competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial en el año 2017. Perú se encuentra en el puesto 72 del ranking de competitividad mundial, de los 140 países analizados. Ha decaído su situación, ya que en el año 2016 estaba en el puesto 69.
- El factor más problemático para hacer negocios en nuestro país es la deficiente burocracia gubernamental con un puntaje de 19.
- La corrupción con un puntaje de 12.6 como el tercer problema más importante.

Al año 2016, el Perú ha obtenido 35 puntos de índice de percepción de la Corrupción según lo publicado por la Organización para la Transparencia Internacional (Ver Figura 18). En consecuencia, su posición, respecto al resto de los países, se ubica en el número 101 de los 176 en el ranking de corrupción gubernamental.



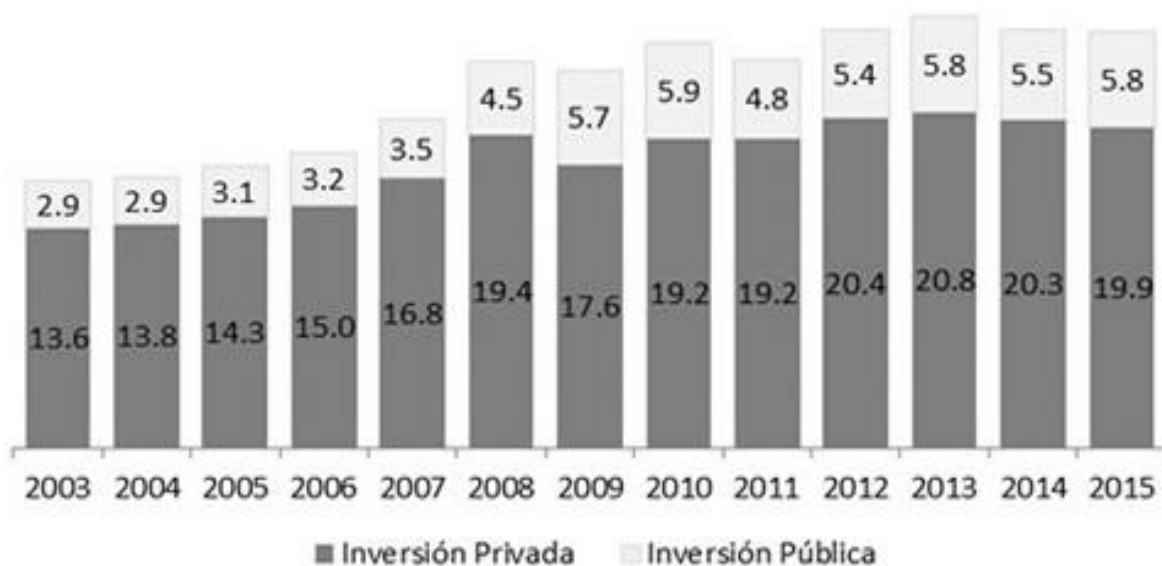
*Figura 18.* Ranking del índice de percepción de corrupción 2016  
Tomado de “Índice de Percepción de la Corrupción,” por Datos Macro, 2017  
(<https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion?anio=2016>).

*Estabilidad Política.* Es la capacidad de un país o provincia de evitar las crisis y mantener las normas sin cambios. En el tercer trimestre del año 2017 en el Perú, el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constante de 2007, respecto al mismo trimestre del periodo anterior se incrementó en 2.5%, por la favorable evolución de la demanda interna alentada por el mayor consumo y una importante recuperación de la inversión. (INEI, Informe Técnico N° 04, noviembre 2017).

A pesar del golpe asestado por el Niño Costero y el Caso Lava Jato al crecimiento económico del año 2017, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se muestra optimista sobre el dinamismo que tendrá la economía entre el 2018 y el 2021. Así, de acuerdo con el nuevo informe de Proyecciones Macroeconómicas del MEF, la tasa de incremento del PBI esperada para el 2018 es de 4.5 %, un aumento de dos décimas porcentuales frente a lo estimado en el Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2017-2019 de agosto del 2016.

El Perú es uno de los países referentes de América del Sur, gracias al crecimiento económico sostenido que ha experimentado en los últimos años. Por consiguiente, dicha

situación ha favorecido la atención de inversionistas hacia nuestro país. Por tal motivo, se espera que el Gobierno actual fomente la inversión privada y extranjera (Ver Figura 19).



*Figura 19.* Inversión privada y pública en el Perú, 2003-2015

Los datos para el año 2015 son proyecciones del MEF.

Adaptado de “Estadísticas de Inversión,” por BCRP, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>).

La provincia de Chachapoyas opera bajo el amparo de las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003): norma la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; definiendo la relación entre ellas y con otras organizaciones públicas o privadas, y los mecanismos de participación ciudadana.
- Ley de Elecciones Municipales (Ley 26864): la cual norma el proceso de elecciones de alcaldes y regidores en las municipalidades.
- Decreto Supremo 156-2004-EF: Texto Único Ordenado de la Ley de
- Tributación Municipal, el cual reúne los dispositivos legales que complementan o modifican el texto del Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411): la cual



- establece los principios, procesos y procedimientos que regulan el Sistema
- Nacional de Presupuesto.
- Decreto Legislativo 1017, Ley de Contrataciones del Estado y Decreto
- Supremo 184-2008-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444), la cual regula la
- función administrativa de todas las entidades del sector público en general.
- Ley 29091. Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley 27444,
- Ley del Procedimiento Administrativo General, y establece la publicación de
- diversos dispositivos legales en el portal del Estado peruano y en portales
- institucionales.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806): la cual
- busca promover la transparencia de los actos del sector público y normar el
- derecho de acceso a la información.
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 27293): modificada por las
- Leyes 28522 y 28802.
- Decreto Supremo 102-2007-EF: que aprueba el Reglamento del SNIP y el
- Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria.

Las principales oportunidades que se puede aprovechar de la provincia de

Chachapoyas:

- Contar con área natural protegida, en la cual hay una diversidad de flora y fauna.
- El Tratado de Libre Comercio con varios países que permiten el incremento de las
- exportaciones de productos peruanos.
- Leyes para proteger la biodiversidad y decretos que permiten al acceso de
- información e investigación.
- Dentro de las amenazas, se encuentra:



- Alto índice de corrupción.
- Deficiente desempeño gubernamental.

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

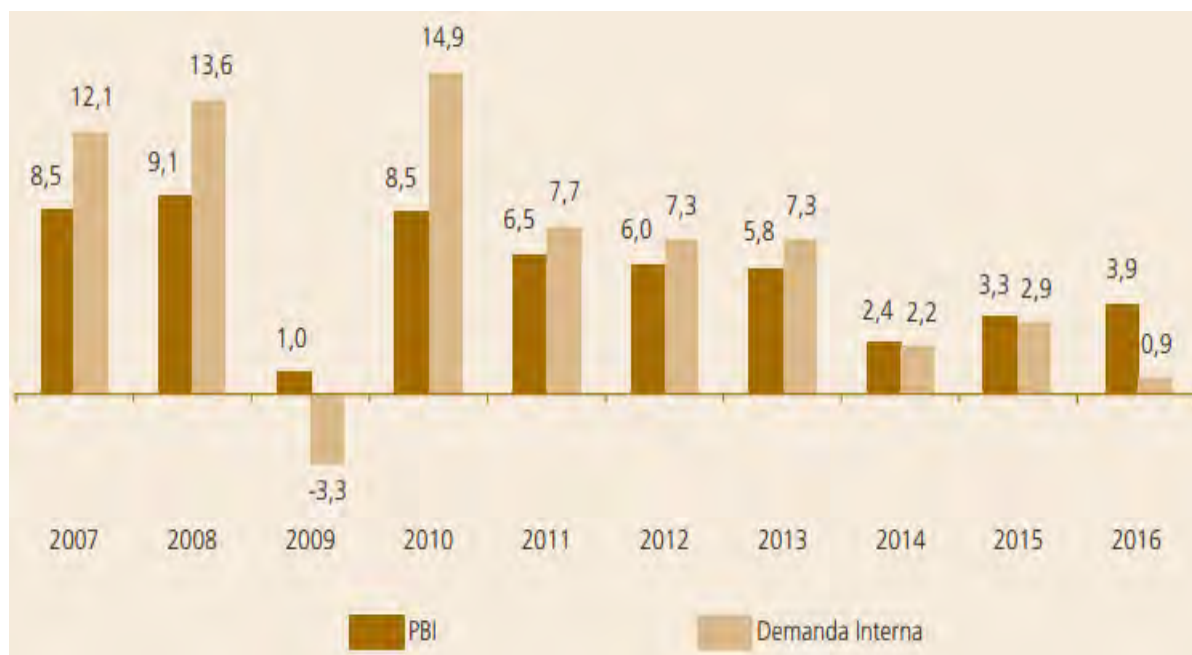
El presupuesto de la región Amazonas se ha incrementado en valores absolutos en relación directa al aumento del presupuesto nacional en el año 2017 alcanzando un monto de S/. 544'628,416 con respecto al presupuesto en el año 2016 con un monto de S/.392'560,785.

Recuperado de: (Ley N° 30518, 2017, Anexo 6)

En cuanto al financiamiento, en el sector agrario, se tiene a Agro banco, que es el principal apoyo financiero del Estado, orienta su atención al segmento de pequeños y medianos productores agrícolas ubicados en zonas rurales. Esta entidad otorga créditos desde tasas que van desde el 15% hasta el 23%, dependiendo del monto y tiempo del crédito. Además, en el año 2016 la cartera de colocaciones de Agro banco, en la región Amazonas, se elevó a S/. 83 Millones, la cual financia a productores de Chachapoyas, Utcubamba, Luya, Bagua, entre otros. A su vez, en el año 2017, Agro banco lanzó el Proyecto Banco Verde destinado a promover el desarrollo de la agricultura sostenible y la conservación del medio ambiente, a través de financiamiento especializado destinado a proyectos sostenibles verdes, buenas prácticas ambientales, agroforestería en comunidades nativas y riego tecnificado.

El sector agrario tiene a disposición al Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas Asociativas Rurales (PROCOMPITE), organismo que otorga cofinanciamiento de hasta 80% por montos menores a S/. 200,000.00 o hasta el 50% por montos superiores a S/. 200,000.00, el cual permite el financiamiento de maquinaria, equipos, infraestructura, materiales y servicios. Además, el Ministerio de Agricultura y Riego ofrece el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL), que tiene por finalidad promover el desarrollo agrario rural, a través del financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas rurales.

Como se puede apreciar en la Figura 20, se evidencia cómo está creciendo el Producto Bruto Interno (PBI), en el año 2016 creció al 3.9% y por ello vemos con optimismo al Perú. Asimismo, podemos ver cómo está evolucionando la demanda interna, si bien para el año 2016 bajó a 0.9%, ésta se puede recuperar con mayor inversión pública y privada.



*Figura 20.* PBI y demanda interna (variaciones porcentuales reales). Tomado de “Actividad Productiva y Empleo,” por BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf>)

El sector turismo en el Perú se ha incrementado sostenidamente como puede apreciarse en la Tabla 4, así lo indica el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés). El informe revela que 12 de los 15 países que más han mejorado son países en desarrollo y emergentes. Entre ellos figura el Perú, en la posición 11. Asimismo, Perú figura en la lista de los 10 países más competitivos en Turismo en América Latina y se ubica en el puesto 51 a nivel mundial, resultado que refleja un avance de 7 posiciones, respecto al estudio anterior del 2015.

Tabla 4

*Índice de Competitividad de Viaje y Turismo 2017*

<b>País/Economía</b>	<b>Posición Mundial</b>	<b>Cambio en la puntuación del Rendimiento(%) desde 2015</b>	<b>Cambio de posición desde 2015</b>
Japón	4	6.18	+5
Azerbaiyan	71	5.98	+13
Tayikistan	107	5.01	+12
Vietnam	67	4.80	+8
Israel	61	4.79	+11
Argelia	118	4.68	+5
Butan	78	4.52	+9
Gabon	119	4.47	+5
República de Corea	19	4.33	+10
Egipto	74	4.32	+9
Perú	51	3.93	+7
India	40	3.86	+12
México	22	3.86	+8
Chad	135	3.83	+6
Albania	98	3.81	+8

*Nota.* Adaptado de “Evaluemos el turismo con los indicadores relevantes,” por Lampadia, 2017 (<http://www.lampadia.com/analisis/desarrollo/evaluemos-el-turismo-con-los-indicadores-relevantes/>).

Del mismo modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y Promperú vienen realizando trabajos de promoción, tanto en nuestra cultura, biodiversidad y gastronomía. Según el ministro de Comercio Exterior y Turismo se viene realizando trabajos para incrementar el turismo interno, ya que se logró poner en marcha los vuelos directos desde Lima a Chachapoyas y Jaén. Asimismo, se inauguró el Sistema de Telecabinas de Kuélap. Todo esto, promueve el desarrollo turístico de Amazonas (Ver Tabla 5). Para el año 2017, Amazonas espera un crecimiento en el sector turístico en un 100% con respecto al 2016, que creció 54% siendo el principal destino en crecimiento turístico de todo el nororiente peruano, según José Luis Álvarez, director regional de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 5

*Visitantes a Sitios Turísticos de la Región Amazonas*

N°	Sitio	Enero-October 2015			Enero-October 2016			Variación Enero-October 2016/2015		
		Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.
<b>Amazonas</b>										
1	Complejo Arqueológico de Kuelap	30,760	24,504	6,256	43,644	34,614	9,030	41,9	41,3	44,3

*Nota.* Adaptado de “Reporte Estadístico de Turismo, octubre 2016,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)).

En las fuerzas económicas se puede encontrar las siguientes oportunidades que se pueden aprovechar por la provincia de Chachapoyas:

- Nivel de PBI estable, que se mantiene dentro de los rangos establecidos por el Gobierno central.
- Expansión en cuanto a producción y comercialización de productos gracias a créditos otorgados por Agro banco y con baja tasa de interés.
- Acceso a programas del Estado: PROCOMPITE y AGRORURAL, los cuales permiten el financiamiento de proyectos agrícolas y mejora de la productividad.
- Incremento del presupuesto de la región Amazonas.
- Apoyo al sector Turismo por entidades del Estado: Mincetur y PromPerú.

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

Según historia cultural (2008), la cultura Chachapoyas (pobladores de zonas boscosas) estaba integrada por diversos grupos étnicos afines, que fueron conquistados por el inca Túpac Inca Yupanqui, pero luego se rebelaron en el gobierno del sucesor del trono inca, Huayna Cápac; sin embargo, fueron sometidos finalmente. La cultura Chachapoyas pertenece al periodo denominado Intermedio Tardío andino, se desarrollaron entre los años 700 D.C - 1500 D.C.

La provincia de Chachapoyas descendería de inmigrantes cordilleranos culturalmente andinos, que modificaron su cultura ancestral en el nuevo medio, asimilando rasgos amazónicos.

Dado que los Incas y los conquistadores españoles fueron las principales fuentes de información sobre los Chachapoyas, hay poco conocimiento acerca de los chachapoyanos que sea de primera mano. Escritos y documentos por los principales cronistas de la época, como el Inca Garcilaso de la Vega, se basaron en cuentas fragmentarias de segunda mano. Es así que gran parte de lo que sabemos acerca de la cultura Chachapoyas se basa en evidencias arqueológicas de sus ruinas, cerámicas, tumbas y otros artefactos chachapoyanos.

La población de Chachapoyas está creciendo, posee tradiciones y costumbres que se van transmitiendo de generación en generación, cuenta con una amplia gastronomía, festividades durante todo el año y danzas tradicionales.

El Perú es reconocido internacionalmente por su gastronomía y según lo publicado por el diario Gestión (2016), el Perú fue elegido por quinto año consecutivo como el Mejor Destino Culinario del Mundo en los World Travel Awards (WTA) 2016, en una ceremonia realizada en las Islas Maldivas, informó PromPerú. En el certamen considerado los ‘Premios Oscar del Turismo’, el Perú se impuso a reconocidas cocinas del mundo como Francia, Japón, Italia, México, España y Tailandia, entre otros. “Este reconocimiento, que consolida nuestro posicionamiento como destino gastronómico a nivel mundial, no sería posible sin el trabajo conjunto entre el Estado y el sector privado, alianza que busca revalorar toda la cadena productiva de esta importante industria en el país”, dijo PromPerú en un comunicado. Los World Travel Awards son una premiación con 23 años de trayectoria que reconoce y celebra la excelencia en todos los sectores de la industria turística y de viajes alrededor del mundo.

En el año 2017 la provincia de Chachapoyas fue considerada como una de las zonas con mayor potencial para desarrollar nuevos circuitos para el Turismo Rural Comunitario



junto a Iquitos (Loreto) y la costa norte, según un estudio elaborado por la Comisión de promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2017).

En el Perú debemos aplicar la herramienta del *benchmarking para el turismo ecológico, aprender del que más sabe, en este caso Francia lidera el mercado de turismo, France (2016)*. Los franceses o extranjeros, los turistas están altamente solicitados por una multitud de ofertas de estancias. Para marcar su diferencia, Francia ha decidido aumentar la calidad de sus prestaciones: esta marca selecciona y federa bajo el mismo símbolo los puntos de calidad comprometidas para su satisfacción en la hostelería, las residencias de turismo, los campamentos de turismo, los campings, la restauración, los cafés y las cervecerías, las agencias de alquileres temporales, los oficios de turismo, los lugares de visita y las actividades de plena naturaleza. Por este motivo, el Ministerio de Turismo ha creado “El Sello Francés de Calidad” con el fin de federar el conjunto de gestiones de calidad existentes y dar así mucha más legibilidad a los consumidores. Un logotipo con los colores de la bandera, tricolor francesa, ha sido creado y permite identificar los portadores de la marca. Una placa distintiva de acreditación a la entrada de los establecimientos, permite un reconocimiento fácil y se traduce en un alto nivel de exigencia en cuanto a las prestaciones propuestas. Es un signo de reconocimiento de los establecimientos que ofrecen prestaciones de calidad.

Entre las principales oportunidades que se han identificado en esta fuerza:

- Poseedor de un gran potencial para el desarrollo turístico, como Kuélap.
- Copiar el modelo francés con enfoque en la calidad al ofrecer servicios turísticos promovidos por el Mincetur.

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

Según se muestra en la Tabla 6, el 19.7 % de la población de Amazonas tiene internet en su casa o trabajo, pero este porcentaje es aún bajo cuando lo comparamos con los demás



departamentos, si bien desde el 2007 presenta un crecimiento, pero este crecimiento es lento y puede ser una amenaza que pueden aprovechar las demás provincias para generar desarrollo tecnológico sostenido.

Tabla 6

*Población que Accede a Internet (de 6 años entre los 2007-2015)*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>31.1</b>	<b>31.6</b>	<b>33.9</b>	<b>34.8</b>	<b>36</b>	<b>38.2</b>	<b>39.2</b>	<b>40.2</b>	<b>40.9</b>
Lima Metropolitana 1/	45.8	46	50.3	50.4	53	57	58.3	60	59.4
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31	32.2
<b>Área de residencia</b>									
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10	10.4	10.9	11.5	12
<b>Región natural</b>									
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4
<b>Departamento</b>									
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7
Áncash	25.7	25	27.5	30	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45	44.9	46	45.4
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14	18.1
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7
Ica	33.9	34	37.1	33.7	37	41	43.9	44.9	48.7
Junín	31	31.3	36.6	36.4	37	34.7	36.1	36.5	36.3
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1
Lambayeque	27	27.3	28.9	28.8	28.3	29	30.8	34.1	36.3
Lima	44.7	44.6	48.7	49	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36	34.9
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46	44.6
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26	26.3	28.7	30.9	31.8
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28	28	30.1	29.7
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46	46.8
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26	25	26.4	28	31.3
Lima y Callao 2/	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8	58.4	57.7
Provincia de Lima	46.4	46.4	50.4	50.8	53.7	57.5	58.7	60.5	59.4
Región Lima 3/	29.6	28.4	33	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5	39.7

*Nota.* Tomado de "Población que Accede a Internet," por INEI, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

Según ámbito geográfico en porcentaje del total de la población de 6 a más años de edad. Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc.

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

2/ Comprende el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

3/ Incluye las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos. Excluye la provincia de Lima.

Por el lado de las fuerzas tecnológicas y científicas, se indican las siguientes amenazas:

- Deficiente crecimiento tecnológico.
- Deficiente infraestructura tecnológica (internet)

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

La provincia de Chachapoyas tiene una gran biodiversidad de flora como árboles maderables y muchas plantas medicinales, también cuenta con una fauna muy diversa como el oso hormiguero, puma, venado, huangana, sajino y muchos peces.

La provincia de Chachapoyas tiene un área natural protegida, el bosque Palmeras de la comunidad Campesina Taulina Molinopama, que contribuirá con la preservación del ecosistema.

Por el lado de las fuerzas ecológicas y ambientales, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Poseedor de una gran biodiversidad tanto en flora como fauna.
- Extensos bosques.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos en Chachapoyas (MEFE)**

Del análisis PESTE la provincia de Chachapoyas se detectan oportunidades y amenazas que se ven plasmadas en la Tabla 7.

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Demanda del Turismo Internacional	0.08	4	0.32
2. Crecimiento del PBI	0.08	4	0.32
3. Crecimiento de la gastronomía Peruana	0.05	2	0.1
4. Oferta de Líneas Aéreas	0.08	3	0.24
5. Oferta de unidades de transporte terrestre	0.08	3	0.24
6. Crecimiento de la línea dedicada para Internet	0.05	2	0.1
7. Estabilidad política Nacional	0.05	2	0.1
8. Beneficios tributarios para la Amazonia	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.52</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Falta Infraestructura en Aeropuertos	0.05	2	0.1
2. Informalidad Tributaria	0.04	2	0.08
3. Falta de Inversión en la Amazonia	0.06	2	0.12
4. Falta plan de integración Nacional del turismo	0.04	2	0.08
5. Inestabilidad Política Mundial	0.05	3	0.15
6. Falta de Inversión Pública en carreteras	0.08	3	0.24
7. Deforestación de la Amazonia	0.08	2	0.16
8. Aumento de la delincuencia Nacional	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>1.17</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.69</b>

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5. La Provincia de Chachapoyas y sus Competidores

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

El poder de negociación con sus proveedores es alto, debido a que la adquisición y contratación de bienes y servicios se rige por la Ley de Contrataciones del Estado (2014), su reglamento y la buena pro se entrega a la empresa que mejor propuesta posea.

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

El poder de negociación que tienen los compradores es alto, los inversionistas en caso de no contar con las garantías suficientes para salvaguardar su inversión podrían invertir en otra provincia. En el caso de turistas que adquieren bienes o servicios de la provincia de Chachapoyas, también su poder es alto; ya que, si no cumplen con la expectativa de calidad del bien o servicio comprado, puede buscar otras opciones en otras provincias.

### 3.5.3. Amenaza de los entrantes

En la Región de la Amazonía y la provincia de Chachapoyas actualmente no hay evidencia que se quiera crear otra provincia para esa región, por lo cual su amenaza de entrantes es baja.

### 3.5.4. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta, en la Región Amazonas tiene siete provincias que ofrecen los mismos productos de turismo, ello hace que la competencia sea alta, debido a que, si no se cumple con la expectativa del servicio o bien, pueden optar por otras opciones dentro de la misma región u otras provincias del Perú.

### 3.6. La Provincia de Chachapoyas y sus Referentes

La provincia de Chachapoyas concentra 29,869 habitantes de un total de 375,993 habitantes que hay en la Región Amazonas, cabe mencionar que el único aeropuerto en la Región se encuentra en Chachapoyas. También cuenta con biodiversidad de flora, fauna y lugares turísticos que por sí sola podría convertirse en el principal centro turístico de la Amazonía, como la Catarata de Yumbilla con 895 metros de altura que se encuentra en el distrito de Cuispes en Chachapoyas. Las organizaciones de referencia (Benchmarking) que se ha considerado como un modelo a repetir es la ciudad de Barcelona, por las razones que se mencionan continuación:

**Barcelona**, Situada en una posición privilegiada de la costa noreste de la Península Ibérica y a orillas del Mediterráneo, Barcelona es la segunda ciudad más grande de España tanto en tamaño como en población. También es la capital de Cataluña, una de las diecisiete comunidades autónomas que conforman España. En Barcelona se hablan dos lenguas oficiales: catalán, que en general se habla en toda Cataluña, y castellano o español. La ciudad de Barcelona tiene una población de 1'510,000 habitantes, pero este número se incrementa hasta más de 4'000,000 si incluimos las áreas periféricas. La capital de Cataluña es

inequívocamente una ciudad mediterránea, no sólo por su ubicación geográfica sino también a causa de su historia, tradición e influencias culturales. La historia documentada de la ciudad se remonta a la fundación de una colonia romana en su ubicación actual en el siglo II a.C. La Barcelona moderna experimentó un crecimiento espectacular y un resurgimiento económico basado en la industrialización a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX. La Exposición Universal de 1888 se convirtió en un símbolo de la capacidad para trabajar duro y de la imagen internacional de la ciudad. La cultura y las artes florecieron en Barcelona y en toda Cataluña; el extremo conseguido por el modernismo catalán es una de sus más patentes demostraciones. (Don Quijote, 2017)

**Bongará**, es una de las siete provincias que conforman el departamento de Amazonas en el Perú. Fue creada por Decreto Ley del 26 de diciembre de 1870. Limita al norte con la Provincia de Condorcanqui y la Región Loreto, al este con la Región San Martín, al sur con la Provincia de Chachapoyas, y al oeste con las provincias de Utcubamba y Luya. Su capital es la ciudad de, La Villa de Jumbilla, se encuentra a aproximadamente 1,935 msnm. Tiene un clima variado, es frío en la zona de Pishco Huañuna, templado en ciudades como; Jumbilla, Recta, Florida y es cálido en; Churuja, San Carlos, Yabrasbamba Jazan y Shipasbamba. La tercera catarata más alta del mundo se encuentra cerca de Gocta en la provincia de Bongará. Asimismo, también se encuentra entre su fauna al Mono Choro de cola amarilla que es una especie en extinción. Además, se encuentran en esta provincia otras importantes caídas de agua como la catarata de Yumbilla. Entre otros atractivos turísticos se encuentran la laguna de “Pomacochas” ubicada en el distrito de Florida, en donde también se encuentra una única especie exótica de colibrí, la cual es conocida como “colibrí cola espátula”. (ENPERU, 2017)

**Luya**, es una de las siete provincias que conforman el Departamento de Amazonas en la zona nororiental del Perú. Limita por el norte con la Provincia de Utcubamba; por el este con la Provincia de Bongará; por el sur con la provincia de Chachapoyas; y por el oeste con el

departamento de Cajamarca. Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica forma parte de la Diócesis de Chachapoyas. La provincia de Luya fue creada mediante Decreto del 5 de febrero de 1861, en el gobierno del presidente Ramón Castilla. Luya es Capital Arqueológica de la Región Amazonas, sede de la Fortaleza de Kuélap, Maravilla del Perú (ENPERU, 2017).

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

En la Tabla 8 y la Tabla 9, se puede apreciar que, dentro de la Matriz Perfil competitivo y referencial, a las provincias de Bongará y Luya, se identificó 2 factores más importantes que garantizan el éxito de estas provincias: crecimiento de la gastronomía y las ofertas de las líneas aéreas para viajar. Del análisis se tiene como resultado que la provincia con mayor puntaje es Bongará con 2.37, debido a que presenta un mayor crecimiento en comparación de la provincia de Chachapoyas.

Tabla 8

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Prov. Chachapoyas		Prov. Bongará		Prov. Luya	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Demanda del Turismo Internacional	0.2	2	0.4	2.5	0.5	3	0.6
2. Crecimiento del PBI	0.18	2	0.36	2.5	0.45	3	0.54
3. Crecimiento de la gastronomía	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4
4. Oferta de Líneas Aéreas para viajar	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5. Oferta de unidades de transporte terrestre	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
6. Crecimiento de la línea dedicada para Internet	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7. Estabilidad política Nacional	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8. Servicio de Calidad	0.18	2	0.36	2.5	0.45	3	0.54
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.84</b>		<b>2.37</b>		<b>2.65</b>

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor



Tabla 9

*Matriz del Perfil Referencial del Sector Turismo*

Factores clave de éxito	Peso	Prov. Chachapoyas (Reg. Amazonas)		Barcelona (España)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Demanda del Turismo Internacional	0.20	2	0.4	3	0.6
2. Crecimiento del PBI	0.18	2	0.36	3	0.54
3. Crecimiento de la gastronomía	0.20	1	0.2	3	0.6
4. Oferta de Líneas Aéreas para viajar	0.05	1	0.05	2	0.1
5. Oferta de unidades de transporte terrestre	0.05	1	0.05	3	0.15
6. Crecimiento de la línea dedicada para Internet	0.05	3	0.15	3	0.15
7. Estabilidad política Nacional	0.09	3	0.27	3	0.27
9. Servicio de Calidad	0.18	2	0.36	3	0.54
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.84</b>		<b>2.95</b>

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor

### 3.8. Conclusiones

De la evaluación externa realizada a la provincia de Chachapoyas, evidenciamos que tiene un potencial turístico y gastronómico, el crecimiento del PBI y la seguridad de la política en el Perú, nos hace pronosticar la tendencia del crecimiento del turismo nacional e internacional. El consumo interno del gobierno y del sector privado y una fuerte inversión del estado en la promoción del turismo va permitir que la provincia de Chachapoyas pueda desarrollarse, a ello debemos sumarle la calidad del servicio en el turismo y el interés de la población por el cuidado y la preservación del medio ambiente para garantizar un turismo y desarrollo sostenible.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

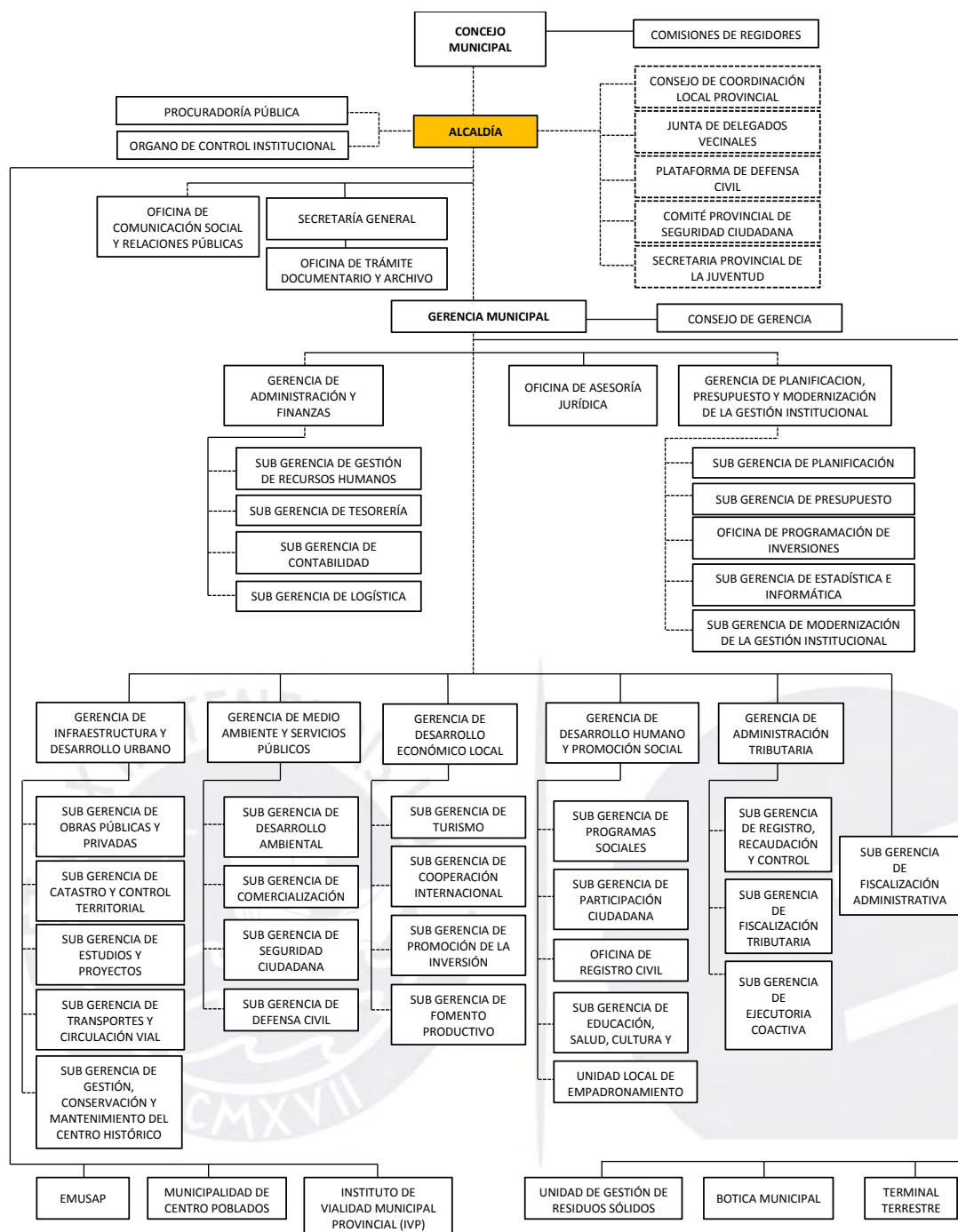
En el presente capítulo se evalúan todos los factores internos de la organización: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e Infraestructura (O), finanzas & contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y tecnología & investigación y desarrollo (T), y se cierra con la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). La MEFI permitirá resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la provincia de Chachapoyas. (PDPC, 2013)

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

El primer líder en ejercer la administración y gerencia de la provincia de Chachapoyas, está a cargo del Alcalde Provincial, elegido en sufragio, y es su personero legal, le compete ejercer las funciones ejecutivas del gobierno municipal señaladas en la ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Constitución política del Estado y demás disposiciones legales vigentes. (PDPC, 2013)

La alcaldía posee, además, otros componentes, ya que de acuerdo al Artículo N° 4 de la ley Orgánica de Municipalidades (Congreso de la República del Perú, 2003), la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial está compuesta también por el Concejo Municipal, el cual está integrado por el alcalde provincial y por sus regidores. En Chachapoyas, el Concejo Municipal está integrado por nueve regidores provinciales y su alcalde (Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2017).

En la Figura 21, se muestra el organigrama de la municipalidad provincial de Chachapoyas, se puede observar la diferentes dependencias y oficinas que lo conforman.



*Figura 21.* Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas  
Tomado de “Organigrama” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2017  
(<http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/municipalidad/organigrama/>)

#### 4.1.2. Marketing y ventas & investigación de mercado (M)

Un sector primario representado por la agricultura y ganadería, con rendimientos muy por debajo de los promedios nacionales, caracterizada por el uso de tecnología tradicional,

falta de suficiente y adecuada infraestructura de riego, deficiente manejo de suelos y pastos, limitado acceso al sistema financiero. (PDPC, 2013)

La principal actividad económica en la Provincia de Chachapoyas es la agricultura y ganadería que concentra el 42.22% de la PEA provincial, luego está el comercio que tiene una actividad muy intensamente desarrollada en la capital provincial como punto de abastecimiento del resto de distritos, como se puede apreciar en la Figura 22.

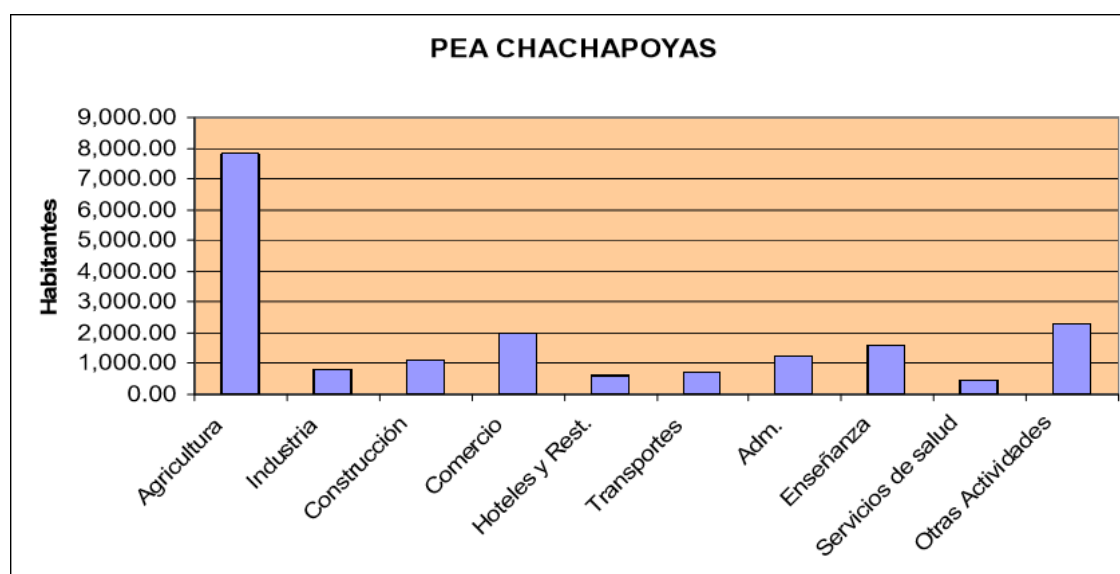


Figura 22. Población Económicamente Activa (PEA)

Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por INEI, 2008 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

Chachapoyas a pesar de tener un enorme potencial turístico tiene aún mucho por crecer en este sector, donde la presencia del sector hoteles y restaurantes es solamente del 3.3%. Una participación muy importante es la que nos muestra el sector de servicios de enseñanza que tiene un 8.55% de participación, en este aspecto se ve que hay una fuerte presencia de entidades educativas que atienden la demanda de estos servicios por parte de la población estudiantil, sobre todo de nivel superior, según se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

*Distribución de la PEA en Chachapoyas.*

<b>Actividad Económica</b>	<b>Habitantes</b>	<b>%</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,849.00	42.22
Industrias manufactureras	794.00	4.27
Construcción	1,105.00	5.94
Comercio	1,989.00	10.70
Hoteles y restaurantes	614.00	3.30
Transportes y comunicaciones	701.00	3.77
Administración Pública	1,204.00	6.48
Enseñanza	1,590.00	8.55
Servicios sociales y de salud	447.00	2.40
Otras Actividades	2,296.00	12.35
<b>Total PEA</b>	<b>18,589.00</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por INEI, 2008 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

**Producto**, la región de Chachapoyas ofrece principalmente productos agrícolas y ganaderos. Por un lado, la actividad **agraria**, de los 80 cultivos existentes, según la Tabla 11, destacan a nivel de hectáreas cultivadas las **pasturas** con 333.5 ha, **maíz** con 6,110.00 ha, **frijol** con 4,789 ha, **papa** con 1,952 ha, arveja 512 ha, **haba** y **caña de azúcar**.

Tabla 11

*Principales Productos Agrícolas de la Provincia de Chachapoyas*

Cultivos*	Variable	Indicador	Total Provincial
Pastos			333.5
Maíz			6,110.00
Frijol	Área Cultivada	Hectárea	4,789.00
Papa			1,952.30
Arveja			512.00
Caña de Azúcar			1.00

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Institucional 2015-2018,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2015 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_01\\_04\\_2016\\_15\\_43\\_41.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_01_04_2016_15_43_41.pdf)).

\*Campaña agrícola 2013-2014



Por otro lado, la Tabla 12 muestra que el sector **ganadero** destaca la producción de ganado **vacuno** el cual presenta una producción de 15,393 Unidades Saca, la producción de **cuyes** es de 54,571 Unidades Saca, la producción de **patos** es 5,527 Unidades Saca, la producción de **porcinos** es 5,238 Unidades Saca y en último lugar se ubica la producción de **ovinos** con 1,834 Unidades Saca.

Tabla 12

*Población Pecuaria de la Provincia de Chachapoyas al año 2014*

Crianzas	Variable	Indicador	Total Provincial
Gallinas		Unidades (saca)	79,047
Gallinas de Postura		Huevos (Kg)	209,542
Patos	Producción	Unidades (Saca)	5,527
Pavos		Unidades (Saca)	2,474
Vacuno		Unidades (Saca)	15,393
Vacuno Lechero		Litros de Leche	22,604,470
Ovino		Unidades (Saca)	1,834
Porcino		Unidades (Saca)	5,283
Cuyes		Unidades (Saca)	54,571

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Institucional 2015-2018,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2015 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_01\\_04\\_2016\\_15\\_43\\_41.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_01_04_2016_15_43_41.pdf)).

En la Tabla 13, se indica como cultivo de importancia **agroindustrial** y de exportación, se puede mencionar la **tara** (*Caesalpinhiatinctoria*), que ha dinamizado la economía de los productores de Jalca Grande, Soloco, San Francisco de Daguas, Magdalena y Sonche.

La pesca ha presentado una evolución significativa, principalmente la producción de truchas en piscigranjas al año 2014, el distrito de Molinopampa obtuvo una producción de 8,890 Kg 33.47% con respecto a la producción total provincial, Soloco con 6,164 Kg con el 23.13%, Chachapoyas obtuvo una producción de 5,503 Kg representando 20.72% y La Jalca con 4,525 Kg y el 17.04%.

Tabla 13

*Comercialización de Recursos Hidrobiológicos de origen Continental, 2014*

Distrito Productor	Producción Kilogramos	%
Chachapoyas	5,503	20.27%
Molinopampa	8,890	33.47%
Soloco	6,142	23.13%
La Jalca	4,525	17.04%
Florida	1,500	5.65%
<b>TOTAL</b>	<b>26,560</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Institucional 2015-2018,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2015 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_01\\_04\\_2016\\_15\\_43\\_41.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_01_04_2016_15_43_41.pdf)).

El sector de la industria manufacturera, es un sector de aporte no muy significativo al PBI y con poca absorción de la PEA, destacando la elaboración de panes (buena calidad, de acuerdo a los premios otorgados en ferias organizadas por MINCETUR), agroindustria (Quesos, yogurt, mermeladas, manjar blanco), la metalmecánica y últimamente, agua, gaseosa, licores y otros.

La actividad turística, que incluye servicios (guiado, alojamiento, alimentación, etc.) y generación de productos relacionados como la artesanía ha dinamizado la economía de un pequeño sector de personas de Leymebamba, Jalca Grande, Levanto, Huancas y Chachapoyas; proyectándose como la gran alternativa de desarrollo pues hay un gran potencial de atractivos arqueológicos y paisajísticos como se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 14

*Atractivos Turísticos de la Provincia de Chachapoyas*

Distritos	Atractivos considerados
Huancas	Mirador del Cañón del río Soche Mirador Natural Huanca Urco
Chachapoyas	Camino pre hispánico QhapaqÑan Canal pre hispánico Ashpacacha
Levanto	Sitio Arqueológico Collacruz Sitio Arqueológico Yalape Pueblo histórico de Levanto
San Isidro de Maino	(Centro de Paso)
Magdalena	Sitio Arqueológico Tella Sitio Arqueológico Macro
La Jalca	Sitio Arqueológico Machupirca Pueblo histórico de La Jalca Grande
Mariscal Castilla	Sitio Arqueológico Ollape Duraznopampa (Centro de paso)
Montevideo	Sitio Arqueológico Olán (Centro de paso)
Leymebamba	San Pedro de Utac (Centro de escala) Pueblo Leymebamba (Centro estadia) Museo Comunitario Laguna de los cóndores

*Nota.* En estudios para ponerlos en valor e incorporación de la oferta turística. Adaptado de “Plan Estratégico Institucional 2015-2018 Municipalidad de la Provincia de Chachapoyas” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2015 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_01\\_04\\_2016\\_15\\_43\\_41.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_01_04_2016_15_43_41.pdf)).

**Precio**, la importancia de los mercadillos mayoristas y minoristas reside en los precios cómodos, la cantidad y calidad de los productos, constituyéndose como el primer centro de abastecimiento de productos agropecuarios para los restaurantes, para comerciantes de otros mercados de la ciudad y distritos.

El **turismo** que, a nivel regional, aparece como potencial competitivo, pero carece de oferta diversificada y continua, condicionada por la insuficiente infraestructura hotelera, de restaurantes, de los diferentes servicios asociados y una deficiente e inadecuada infraestructura vial.

En cuanto a la oferta turística, está dada por la cantidad de atractivos y recursos turísticos distribuidos en toda el área del departamento, los medios de transporte no

posibilitan el desarrollo de la actividad turística debido a una limitada cobertura e inaccesibilidad a los centros de atracción turística.

**Plaza**, en la ciudad de Chachapoyas los días lunes, martes y miércoles de cada semana, se desarrollan los mercadillos mayoristas y minoristas en la Av. San Juan de la Frontera (ex vía de Evitamiento). Espacio económico en el que se aprecia la presencia de productores y comerciantes mayoristas de:

- Chiclayo y Lambayeque comercializando productos como tomate, cebolla, ají, manzanas y camotes.
- Bagua Grande y Pedro Ruíz, comercializan limones. Cocos, carambolas y paltas.
- La Región San Martín, vendiendo plátanos, piñas, Chancaca, cocona, papayas, café y maní.
- Pequeños productores y comerciantes de los distritos de Chachapoyas y Luya, con productos como maíz, frijoles, papas, hortalizas, gallinas y cuyes.

En lo que respecta a industria y comercio, los productos agrícolas que los productores comercializan directamente cada semana, tenemos: papa 30 TM, maíz grano seco 20 TM, maíz choclo 8 TM, frijol grano seco 5 TM, frijol grano verde 7 TM, olluco 6 TM, arveja grano verde 5 TM.

Como centros de apoyo a la producción, podemos considerar a los siguientes: principales ciudades que conectan a la carretera Fernando Belaúnde Terry, la bioceánica y a la transversal carretera Ingenio – Balsas, Achamaqui – Chachapoyas, Rodríguez de Mendoza, y otras ciudades que sirven de nexo, entre las principales podemos indicar: Chachapoyas: Huancas, Molinopampa, Leymebamba, Tingo y Balsas

Por otro el lado, Chachapoyas cuenta también con centros de acopio, que son asentamientos cuya actividad básicamente está referida a la captación de productos para su

selección, envase, transporte, comercialización, transformación y distribución al mercado, se pueden considerar como centros principales de acopio a la ciudad de Chachapoyas.

La ganadería es la actividad pecuaria más desarrollada en las provincias de Chachapoyas. A nivel de departamento se indica que existe cuatro cuencas lecheras que tienen un gran potencial para ser desarrolladas, las que están ubicadas en: Leymebamba y Molinopampa (Chachapoyas), Pomacochas (Bongará) y Bagua Grande y Cajaruro (Utcubamba).

La provincia se caracteriza por ser una zona excepcionalmente apta para la ganadería, es así que la producción de ganado vacuno y consecuentemente de leche, se ha visto incrementado notoriamente a partir del segundo quinquenio de la década del 90 específicamente desde el año 1995 hasta la fecha.

En resumen, se indica que la actividad agropecuaria se encuentra dispersa en el departamento, producto del clima imperante, la poca ayuda técnica y crediticia, la distancia a los principales mercados consumidores y sobre todo a la difícil accesibilidad de las zonas productoras del departamento, cuyas vías de comunicación se vuelven prácticamente intransitables en épocas de lluvias.

Por su parte los recursos turísticos del territorio Amazonense poseen un rico y variado patrimonio turístico tanto en lo cultural y natural conservado por ciertas comunidades y grupos étnicos nativos.

El aspecto natural, presenta hermosos paisajes, cataratas, ríos, lagunas, etc., formando parte de esto la variada fauna existente. Entre los principales recursos y atractivos turísticos que son parte de la oferta turística, sobresalen los siguientes:

Los circuitos turísticos; es preciso señalar las grandes perspectivas que presenta la zona para la implementación de circuitos turísticos de carácter macro regional y binacional;



los mismos que permitirán integrar importantes zonas turísticas como el Museo de Leymebamba en la provincia de Chachapoyas y otras de la región Amazonas.

El flujo de visitantes nacionales, proceden de las diferentes regiones del país, siendo el período entre junio y agosto los meses de mayor afluencia. El turismo interno, tiene como mercados los siguientes departamentos: Lima, Cajamarca, La Libertad, San Martín, Lambayeque, Piura y Tumbes.

El turismo receptivo tiene como mercados mayormente a Estado Unidos, Alemania, Inglaterra, Holanda y Francia. La demanda turística está condicionada por la estacionalidad, siendo recomendable los meses de junio a noviembre. La falta de infraestructura turística y recreacional, es una de las debilidades que afronta el departamento de Amazonas, así como la calidad de los servicios turísticos, aún no satisfacen las exigencias del mercado.

La ausencia de vías de acceso adecuadamente señalizadas y en buen estado dentro del departamento limita sobremanera el ingreso a los atractivos turísticos, por lo que es recomendable que se impulse el programa de caminos rurales y programa de caminos departamentales en Amazonas.

**Promoción**, Chachapoyas da a conocer sus productos a través de ferias agropecuarias y artesanales, en la cual se realizan exhibiciones del mejor ganado vacuno. Además, se realizan degustaciones y ventas de productos de la región.

Por su parte la gastronomía es una de las potencialidades de la provincia, siendo el purtumute uno de los preferidos y típicos, seguido por cuy con papas, juanes, cecina y tamales, como se puede apreciar en la Tabla 15.

Tabla 15

*Platos Típicos de la Región.*

<b>Entre los platos típicos de la región destacan</b>	
Purtumute	Frijoles sancochados con mote sancochado (maíz desgranado y hervido con culantro o cilantro)
Cuy con papas	Cuy cocido, aderezado y frito) acompañado con guiso de papas y maní tostado; se sirve con cebolla picada y ají.
Juanes de Yuca	Yuca hervida rallada, mezclada con arroz y gallina o cecina de res, todo envuelto en hoja de achira y cocido al vapor.
Cecina	Carne de res o cerdo seca y salada.
Tamales	Masa de maíz rellena con carne, envuelta en hojas de achira y cocida al vapor.
Humitas	Masa de choclo rellena con aderezo de carne o queso, envuelta en hojas de maíz y cocida al vapor.
Enrollado	Enrollado de carne de res con relleno de carne molida de cerdo y de pollo, pasas y huevo cocido.

*Nota.* Adaptado de “Gastronomía,” por Publi Tours Agencia de Información y Publicidad Turística, 2017 (<http://publitours.com/chachapoyas-amazonas/gastronomia-de-chachapoyas-amazonas-platos-tipicos.html>).

Las bebidas tradicionales poseen su particularidad como el Guarapo y Chuchuhuasi.

Estas bebidas podrían ser comercializados de forma masiva sin embargo hay limitantes y solo se comercializa en ámbitos regionales, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

*Bebidas Tradicionales.*

<b>Nombre</b>	<b>Caracterización</b>
Guarapo	Bebida del jugo de la caña de azúcar, hervida y finalmente fermentada.
Chuchuhuasi	Aguardiente elaborado de una raíz amarga del mismo nombre muy popular en todo el oriente peruano y que sólo se encuentra en la provincia de Condorcanqui.
Licor de Mora	Elaborado con aguardiente, zarzamora y almíbar
Licor de Leche	Elaborado con aguardiente y suero de leche que se filtra gota a gota hasta tomar un color transparente.
PurPur	Elaborado con aguardiente, la semilla y el fruto del purpur; se le agrega almíbar.

*Nota.* Adaptado de “Gastronomía,” por Publi Tours Agencia de Información y Publicidad Turística, 2017 (<http://publitours.com/chachapoyas-amazonas/gastronomia-de-chachapoyas-amazonas-platos-tipicos.html>).

En el folclore, destacan las danzas de la zona, como la Chumaichada (baile ciudadano), la danza de Levanto, el Ancashkenken, las Trenzas, la Chuquiac, la danza del Carnaval de Chachapoyas y la danza El Brazo.

En lo que respecta a las festividades de la provincia de Chachapoyas, podemos mencionar las siguientes:

- Carnaval Chachapoyano / Febrero – Marzo, mezcla de costumbres celendinas y chachapoyanas. Se celebra con la plantación de "Humishas", grandes árboles que se adornan con globos, serpentinas, prendas y otros objetos; además, se realiza un concurso de carros alegóricos, la elección de reinas de carnaval, bailes sociales y populares, juegos con agua, serpentinas y colores.
- Semana turística de Chachapoyas / junio 1 al 7, actividades recreativas, sociales y culturales. Destaca el Raymillacta de los Chachapoyas, en el que las comunidades de la región reúnen a sus danzantes para mostrar lo mejor de su folclore.
- Fiesta patronal virgen de Asunta / agosto 7 al 15, la imagen de la Virgen recorre las calles de la ciudad de Chachapoyas que se encuentran tapizadas con alfombras florales multicolores. Se realizan actividades culturales, ferias artesanales y agropecuarias, danzas, degustación de platos típicos y presentaciones del Caballo de Paso Peruano.

Durante el año 2008 el INEI censó 1,765 establecimientos comerciales, estos representan el 20.8% de la región Amazonas. El año 2007 se censaron 1,322 establecimientos, tal como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17

*Número de Establecimientos Prestadores de Servicios en Chachapoyas.*

Alojamiento		Alimentación		Esparcimiento		Transporte		Apor. y Guía	
Emp.	Trab.	Emp.	Trab.	Emp.	Trab.	Emp.	Trab.	Emp.	Trab.
27	71	119	231	7	28	71	142	12	57

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

Es necesario mencionar que Chachapoyas es la ciudad soporte para los distritos, es donde se acopian los productos y se distribuyen al norte de la provincia, así como a Rodríguez de Mendoza, Luya. En los últimos años con el incremento de la población, la creación de la universidad, empleo en la ciudad, la migración los servicios se han incrementado, los restaurantes, hoteles y hospedajes que cada día mejoran sus servicios.

#### **4.1.3. Operaciones & logística e infraestructura (O)**

La provincia de Chachapoyas tiene una extensión territorial de 33,112.37 Km<sup>2</sup>. El coeficiente de densidad vial del departamento es de 16,97 Km<sup>2</sup> por kilómetro de vía. (PDPC, 2013).

La provincia cuenta con dos modos de transporte: terrestre y aéreo. El transporte de mayor importancia es el terrestre, que permite el traslado de personas y el tráfico comercial; lo que ha permitido ampliar la oferta de prestación de servicios de transporte de pasajeros y mercancías. El aeropuerto de Chachapoyas brindó servicios hasta enero del 2004 (Ver Tabla 18).

Tabla 18

*Características del Aeropuerto de Chachapoyas y Pistas de Aterrizaje*

Nombre y localización	Dimensión pista	Tipo de pista	Tipo de avión	Frecuencia de vuelos	Otras características
-----------------------	-----------------	---------------	---------------	----------------------	-----------------------

	(MTS.)		máximo permisible		
“Chachapoyas” Chachapoyas	1,980 x 30	Asfalto	Fokker 28	0	Aeropuerto fue modernizado el año 2003.

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

Si bien un gran porcentaje de capitales de distritos son accesibles, el 18% restante está conformado por las capitales de distrito que no se encuentran interconectados mediante carreteras, sino mediante caminos de herradura, correspondiendo específicamente a seis (6) distritos de la provincias de Chachapoyas, la infraestructura departamental existente y las principales vías vecinales presentan zonas estrechas con radio curvatura que necesita ser mejorado en muchos tramos, puentes y pontones de poca capacidad de soporte, estructuras hidráulicas en mal estado (colapsadas, rotas o en desuso) o inexistentes. Así mismo las vías presentan hundimiento en la plataforma a causa de fallas en el terreno de fundación lo que necesitan ser tratadas

A comienzos del siglo XX, el espacio departamental no se encontraba articulado por carreteras y las relaciones mercantiles entre la costa, sierra y selva ligadas a la producción agropecuaria, se desarrollaban en condiciones precarias a través de caminos de herradura y caminos de la época del incanato, como vías de salida a la costa o al oriente, por lo que se realizaba a lomo de bestia. Para llegar a Trujillo se utilizaba la ruta Leymebamba, Balsas y Bolívar, Celendín, Cajamarca y Pacasmayo, mientras que al oriente la inquietud principal era acceder a un punto navegable del río Marañón para salir al Amazonas.

En el año de 1926 se inicia la construcción de la carretera Chachapoyas – Balsas, con el fin de enlazar el departamento de Amazonas con el departamento de Cajamarca y por lo consiguiente unir este departamento con la costa, el efecto revitalizador sobre la producción mercantil terrateniente andina fue importante, como también lo fue sobre la economía comunal al profundizar su mercantilización y monitorización.



En el transcurso de los años 80 (Ver Tabla19), se produce el segundo gran proceso de ruptura del aislamiento, mediante la articulación de Chachapoyas a la carretera Olmos - Marañón y a la marginal de la selva. La primera significó la apertura de la carretera que va desde Chachapoyas a Pedro Ruiz y desde allí el ramal que se dirige a Bagua Grande y a la carretera Olmos - Marañón, y la segunda, la construcción del ramal que se une a la marginal en la provincia de Moyobamba del departamento de San Martín. Obviamente, esto reforzó la presencia de Chachapoyas como eje político administrativo, convirtiéndola además en el eje comercial y financiero del espacio.

Tabla 19

*Situación de la Red Vial 1984/2004*

Zona	Asfaltada		Afirmada		Sin afirmar		Trocha		Total	
	1984	2003	1984	2004	1984	2004	1984	2004	1984	2004
Sierra	0,00	96,50	377,11	622,01	174,46	104,43	335,88	228,28	887,45	1051,22

*Nota.* Adaptado de "Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021," por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

La red une las capitales distritales y algunos centros poblados importantes. Del análisis de la provincia de Chachapoyas se tiene lo siguiente: de los 21 distritos, cuatro distritos no cuentan con interconexión vial de caminos carrozables y estos son: Chiquín, Granada, Chuquibamba y San Francisco de Daguas, su articulación es mediante caminos de herradura. La longitud de red vial vecinal en la provincia es de 216,74 Km. de los cuales el 44,39% son afirmadas, el 55,61% son trochas (Ver Tabla 20).

Tabla 20

*Distancia de la Ciudad de Chachapoyas Hacia sus Distritos al 2011*

Desde la ciudad de Chachapoyas hacia a:	Km
Granada	156.00
Balsas	172.71

Chiliquín	34.00
Chuquibamba	235.00
Mariscal Castilla	66.50
Granada	165.00
Huancas	7.50
La Jalca	73.81
Leymebamba	83.11
Levanto	20.00
Magdalena	40.72
Molinopampa	45.00
Montevideo	70.00
Olleros	165.00
Quinjalca	160.00
Soloco	46.00
San Juan de Cheto	35.00
Sonche	22.50
San Isidro de Maino	50.72
San Francisco de Daguas	28.00
	<b>1,675.97</b>

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

La infraestructura de riego, en el departamento y por ende en la provincia de Chachapoyas es muy incipiente, en base que casi en su totalidad únicamente contamos con canales, sub canales, acequias de regadío de tierra, lo cual ocasiona que parte de este recurso hídrico canalizado se pierda por filtraciones de acuerdo al tipo de suelo existente en su recorrido. A manera de referencia, existe 15 canales de riego, que tienen una influencia de 28,638 Ha. de terreno, y una extensión de canales de 1,198 Km., que irrigan principalmente los valles de las provincias de Utcubamba y Bagua.

El Sistema de riego de la localidad de Magdalena, es un proyecto impulsado por el Gobierno Regional de Amazonas, siendo los principales cultivos dos productos que son la tara y la palta de lo cual existen 105 Has. de plantación de tara instaladas y 17 Has. de plantación de palta instaladas.

La fuente de agua para el sistema de riego es de la quebrada Yuyac, jurisdicción del distrito de Magdalena, en donde existe la disponibilidad del recurso hídrico: en época de estiaje discurre 473 l/s de los cuales se capta con el sistema 120 l/s.

El sistema de riego beneficia a 118 familias y es posible regar unas 600 Has. Con el tiempo de riego calculado. Además, se tiene una frecuencia de 10 días. Tenemos reservorios de recarga nocturna. Que pueden cubrir el riego de sectores de riego con un caudal de 60 l/s distribuida en las tuberías matrices. El sistema de riego consta de:

- Una bocatoma conformada por un barraje de  $L=19.59$  m de concreto  $FC=210$  kg/cm<sup>2</sup> y  $FC =140$  kg/cm<sup>2</sup> y muros de encauzamiento de concreto armado de  $FC =210$  kg/cm<sup>2</sup>.
- Línea de conducción: Con una longitud total de 5,180ml usando 3,260 tubería ISO UF Ø 355 MM C-5, y dos ramales un ramal de 260ml y otro de 1,660ml usando tubería ISO UF de 200MM C-5.
- Red matriz norte: Longitud total de 4,300ml, usando 3840ml de tubería ISO UF de Ø 110MM C-7.5 y 460ml usando tubería ISO UF Ø110MM C-10 partiendo desde el reservorio N°2.
- Red matriz sur: Longitud total de 3,242ml se usará en el primer ramal partiendo del reservorio N°1 2,486 ml de tubería ISO UF de Ø 160MM C-7.5 y en el segundo ramal partiendo desde reservorio N°2 se usará 756 ml tubería ISO UF de Ø 160MM C-7.5.
- Laterales sector norte 7 ramales usando tubería ISO UF de Ø 63MM C-7.5 que parten de la Matriz Norte hasta las parcelas del sector Shungun. Sumando una longitud de tubería a usar de 3,680ml.
- Laterales sector sur 5 ramales usando tubería PVC ISO UF de Ø 63MM C- 7.5 que parten de matriz Sur hacia 04 sectores. Sumando una longitud de 7,540 ml.
- Conexión a hidrantes. Cada hidrante tiene una llegada de tubería PVC SAP Ø de 1” C-10, las que partirán desde los Laterales hacia las parcelas de riego.

- Reservorios de geo membrana. Tiene 2 reservorios con capacidad de 3,620m<sup>3</sup> c/u., los mismos que estarán recubiertos con manta de geo membrana PVC e=1mm. Los reservorios están ubicados en zonas estratégicas para distribuir el agua a través de las líneas matrices.
- Hidrante de riego. Contamos con 420 unidades de concreto FC =175 kg/cm<sup>2</sup>, se controlará con una válvula compuerta de Ø1", esta construcción tendrá por finalidad, la toma de agua hacia la parcela.

La propiedad predial informal, en la provincia y la región tenemos problemas en cuanto a la formalidad por lo que es urgente intensificar el fácil acceso a los mecanismos de propiedad que les permita aprovechar legalmente el potencial económico de sus activos para producir, afianzar o garantizar mayor valor en el mercado ampliado. Según Hernando de Soto, el activo más tangible y detectable: la propiedad inmueble, eso es cierto. Rasgos de la propiedad informal son diversos, pero aquí algunos que nos llama la atención:

- Ocupar a través de invasiones terrenos privados, sin el consentimiento de sus dueños. Es el caso de Huancas y la familia Zubiarte.
  - Comprar lotes de terreno y no registrarlos por desconocimiento, por negligencia o simplemente por ocuparlo sin autorización.
  - Adquirir diversos bienes (televisores, radios, martillo, computadoras, autos) sin la boleta de compra, inclusive adquirirlos en mercados negros o no registrarlos.
- Tráfico de tierras y propiedades muebles e inmuebles.
- Viviendas construidas ilegalmente. Asentamientos y negocios ilegales han adquirido, desarrollado y construido vecindarios enteros en los márgenes de las normas estatales o en oposición directa de éstas.
  - Dentro de la informalidad también podemos incluir la construcción civil, dentro de ella tenemos el autoconstrucción de viviendas, sin las especificaciones

técnicas, análisis de suelos o planos respectivos. Si a esto añadimos la naturaleza del territorio peruano ubicado en una zona altamente sísmica los daños que pueden sufrir dichas obras y los que la habitan son terribles reportando pérdidas de vidas y de millones de dólares.

Estamos totalmente de acuerdo y convencidos en que los procedimientos actuales de otorgamiento de licencias para modificaciones y ampliaciones dadas por la municipalidad de Chachapoyas, alientan a la informalidad, al burocratizar a los propietarios (que ven en la vía legal no una manera de asegurar su inversión sino la ruta más tortuosa e incómoda, llena de incomprensibles trabas) en engorrosos y a veces absurdos trámites burocráticos. Dentro de las causas de estas demoras son por lo general los procedimientos a seguir y el mismo personal de las municipalidades, que ya sea por falta de recursos (técnicos y/o humanos) dilata indefinidamente los expedientes. Pretender que la gente acuda dicha institución a reportar las obras que realiza tiene que ver entre muchas cosas con la agilización de los procedimientos, disminución de costos y de tiempo. Esta situación hace que por lo general se pierda de vista el verdadero objetivo de contar con una licencia de construcción.

Lo insólito es que primero se construye luego se busca formalizar la obra. Mucho de los problemas vinculado a construcción de viviendas, modificaciones o ampliaciones tiene que ver con la falta del título de propiedad. Hace falta campañas de sensibilización e información, que son más efectivas que las medidas punitivas o disuasivas. Pero igual continúan construyendo informalmente.

En la ciudad de Chachapoyas, la parte monumental, residencial o los alrededores la mayoría de las construcciones son de adobe construidos por maestros de obras empíricos sin criterios técnicos y en zonas de riesgo, como es el caso del pueblo joven Santa Rosa.

Se construyen sin la debida planificación o estudio respectivo, la ciudad crece en forma desordenada y desorganizada. Por lo tanto, como pocos son los que informan de las



obras que realizan en sus terrenos, o “propiedades”, no registradas o no saneadas, el Plan Director de la ciudad no funciona. Dentro de otras manifestaciones, vinculadas a la informalidad en construcción civil tenemos:

- No cuentan con un servicio de vigilancia las obras en proceso de construcción.
- Los empleados no cuentan con una estabilidad laboral según los regímenes del gobierno.
- Construcción en zonas de riesgo (derrumbes, zonas deleznable, cuarteadas).

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

Entre los recursos hidrobiológicos más importantes en la provincia de Chachapoyas tenemos la laguna de Mamacochoa ubicada en la comunidad campesina de San Pedro de Utac, distrito de Mariscal Castilla, provincia de Chachapoyas a una altitud de 3,500 m.s.n.m. (PDPC, 2013)

En relación a las especies hidrobiológicas se tiene de aguas frías. La única especie que se maneja en el departamento de Amazonas es la trucha Arco iris (*Onchorhynchus mykiss*), cuya ubicación es en la provincia de Chachapoyas en los distritos de Molinopampa, Soloco, Cheto, Olleros y Sonche.

En el recurso suelo y agricultura, podemos decir que, debido a sus grandes variaciones de carácter topográfico, fisiográfico y a su climatología, ecología, vegetación, hidrología, etc.; presenta un escenario edáfico variado y diversificado. Estos factores han determinado la existencia de suelos de diversos niveles de fertilidad productiva. Chachapoyas presenta suelos de moderada y baja fertilidad, ubicados en los valles interandinos. La clasificación de tierras según su capacidad de uso mayor (CUM) realizada por la ONERN en la década del 80, ha servido de base para establecer preliminarmente los grupos de tierras de capacidad de uso mayor, cuyo resumen es el siguiente: (a) tierras aptas para pastos o pastoreo, tierras aptas para pastos de calidad agrológica media con limitaciones por suelo, ubicada principalmente

entre las localidades de Luya - Lamud y Chachapoyas, (b) tierras aptas para producción forestal, Chachapoyas, Luya y Bongará, constituyen tierras de calidad agrológica baja con limitaciones climáticas. En relación a su manejo y conservación este grupo presenta características y condiciones favorables para los programas de forestación y reforestación en base a especies introducidas, como Eucaliptos, Pino, Ciprés, Aliso, Saúco, entre otros. Las especies más importantes que tenemos son las siguientes: Cedro, Sempo, Tornillo, Romerillo, Moena, Topa, Sapote, Requía, Higuierón, Yucate, Faique, Ciruelo, Ishipingo, Quita cedro, Estoraque, Eucalipto, entre otras.

En los recursos forestales (Ver Tabla 21), casi en la totalidad de los bosques, tienen una composición florística muy compleja, lo cual origina un serio problema para el manejo y aprovechamiento forestal, de tal forma que en la actualidad sólo se aprovecha aproximadamente un 10% del total de las especies identificadas, dentro de los cuales se tiene: Cedro, Tornillo, Sempo, Romerillo, Ishipingo, etc., aprovechadas en base a una extracción forestal selectiva y que alcanzan buenos precios en el mercado nacional. Se cuenta con los siguientes tipos de bosques: (a) Bosques productivos, en las provincias se encuentran ubicadas mayormente las fronteras con Rodríguez de Mendoza, jurisdicción de Molinopampa, San José. (b) Bosques de protección, están ubicados en las partes altas de la cuenca hidrográfica, ocupando la mayor superficie del departamento con 2'521,447 km<sup>2</sup> que representa el 64.25% del área total.

Tabla 21

*Zonas de Vida*

<b>Bosque seco pre montano tropical</b>
Bosque seco montano bajo tropical
Bosque húmedo montano bajo tropical
Bosque húmedo pre montano tropical
Bosque húmedo montano tropical
Bosques muy húmedos pro montano tropical
Bosques muy húmedos montano bajo tropical

---

Bosque muy húmedo montano tropical  
Bosque pluvial - pro montano bajo tropical  
Bosque pluvial - montano tropical  
Paramo pluvial sub alpino tropical  
Monte espinoso  
Bosque seco

---

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

Cumple una labor de protección contra los procesos de erosión hídrica y eólica, sin embargo, es notoria la destrucción de estas áreas debido a un irracional avance de la agricultura en las zonas denominadas “Ceja de Selva” y selva baja. En resumen, el potencial de producción de madera alcanza una extensión de 1’061,041 Has, de bosques naturales y (c) Áreas naturales protegidas y propuestas, las áreas naturales protegidas, son refugios de vida silvestre. Tienen como propósito fundamental la protección de la diversidad biológica y las peculiaridades que presentan los diversos ecosistemas en nuestra región. Las áreas naturales protegidas se dividen en tres grandes grupos en función a la situación físico legal que poseen. Geográficamente está dividido en tres grupos, a la provincia de Chachapoyas se le asignado el tercer grupo.

El tercer grupo, son las áreas naturales protegidas las cuales han sido delimitadas siguiendo criterios geográficos, biológicos y humanos, su propuesta se encuentra en proceso de coordinación tanto con las autoridades, así como con otras instituciones. Como es el caso de la Laguna de los Cóndores, Bosque de Ocol y el Valle de Huaylla Belén.

Las áreas naturales propuestas Huaylla Belén, Bosque de Ocol y Laguna de Los Cóndores son objeto de los estudios pertinentes a fin de poder elaborar la propuesta técnica respectiva que posibilite la conservación de la biodiversidad de esta zona. Las áreas naturales protegidas en nuestro departamento en diferente situación físico legal hacen un total de 1’781,288.00 has., correspondiendo a la Zona Reservada Santiago Comaina, 1’642,567.00 has. Osea el 92.21% del total de áreas naturales de nuestra región.

La Laguna de Huamanpata es la única área natural protegida con propuesta aprobada por INRENA, posee una superficie de 24,121.23 Has., representa el 1.35% del total de las áreas naturales protegidas de nuestra región. Por otro lado, se ubica como área de conservación pública a: Tilacancha R.M. N° 075-2010-MINAM 6,800.48 Amazonas 06/07/2010; Hierba Buena y Allpayacu R.M. N° 123-2011-MINAM 2 282,12 Amazonas 07/06/2011.

Los principales recursos mineros no metálicos existentes son: Suelo Arcilloso, Arcilla Común, Arcilla Caolinífera, Bentonita, Caolín, Caliza, Feldespato, Mica, Materiales de Construcción (piedra, canto rodado, grava y arena), sal común, domos salinos, yeso, carbón mineral, asfáltica, aguas termales, calor geotermal, etc.

#### 4.1.5. Recursos humanos & cultura (H)

En la Tabla 22, se muestra la población de la provincia de Chachapoyas.

Tabla 22

*Población Económicamente Activa*

Distrito, condición de actividad económica	Grandes grupos de edad					
	Total	6 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a más años
<b>PEA</b>	<b>19480</b>	<b>401</b>	<b>6108</b>	<b>7047</b>	<b>4670</b>	<b>1254</b>
Hombres	12635	280	3990	4418	3086	861
Mujeres	6845	121	2118	2629	1584	393
<b>NO PEA</b>	<b>24178</b>	<b>9410</b>	<b>6853</b>	<b>2980</b>	<b>2708</b>	<b>2227</b>
Hombres	8725	4663	2396	487	527	652
Mujeres	15453	4747	4457	2493	2181	1575

*Nota.* Adaptado de "Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021," por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

En el aspecto cultural, la provincia de Chachapoyas, cuenta con importantes restos arquitectónicos y cementerios como: Olán, La Petaca, Mausoleos de la Laguna de los Cóndores; Purunllacta, Colla Cruz y grupos étnicos de La Jalca y Huancas. Contamos con variedad de recursos arqueológicos, legado histórico de la gran cultura Pre-Inca de los Chachapoyas, cuyo asiento fue la parte sur del departamento (ver Tabla 23). Se suma al aspecto cultural, el folklore, donde se puede encontrar diversidad de usos y costumbres,

propios de los pueblos de la provincia, en los que destacan: La Danza del Oso, La Chumaichada, Danza de Levanto, El Brazo, Pastoritas de Navidad. En la gastronomía contamos con comidas y bebidas típicas como: El Shipasmute, Purtumute, Tuesiches, Locros, Cecinas, Juanes, Tamales, Humitas, Cashcas, Chicha de Jora, Mistela, Huarapo, Licor de Leche, Licor de Mora, Masato, etc.

Las diferentes manifestaciones culturales se muestran en las festividades patronales religiosas (Calendario Turístico Artesanal).

Tabla 23

*Recursos Culturales de la Provincia.*

PROVINCIA	DISTRITOS	RECURSOS
Chachapoyas	Levanto Huancas Leymebamba Magdalena Mariscal Castilla Jalca Grande Chuquibamba	Yalape, Collacruz La Pitaya Museo de Leymebamba, Laguna de los Cóndores, La Petaca Condechaca, Machu Pirca, Macro, Tella Cerro Olán Ollape Cochabamba

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021,” por Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2012 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf))

#### 4.1.6. Sistemas de información & comunicaciones (I)

Chachapoyas se encuentra comunicada telefónicamente con el resto del mundo. En los últimos años, la telefonía móvil ha ganado mayor presencia en la ciudad. La integración telefónica de los distritos está en marcha, siendo ya varios los distritos que cuentan con cabinas telefónicas. En algunos anexos se cuenta con teléfonos alimentados con paneles solares, reemplazando a la antigua comunicación radial en Banda Lateral. (PDPC, 2013)

El Estado Peruano ha dado pasos importantes para el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, habiendo establecido mediante la Resolución Ministerial N° 274-2006-PCM la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, que a su vez es un componente dentro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la



Información en el Perú-La Agenda Digital Peruana 2.0 aprobado mediante Decreto Supremo N° 066-2011-PCM.

En aspectos regionales y provinciales, pese a la particularidad de que el departamento de Amazonas, región y provincia, ocupan un mismo espacio geográfico, no se ha determinado una política vinculada al desarrollo del Gobierno Electrónico o relacionado con las tecnologías de la información.

El Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Chachapoyas 2013-2021, dentro de los planes, programas y proyectos que corresponden al eje de Estado y Gobernabilidad, ha considerado: Mejora a la accesibilidad a los sistemas de comunicación a través del portal de transparencia, páginas web y audiencias de rendición de cuentas.

La Unidad de Estadística e Informática, ha implementado software de trámite documentario, en las diferentes Gerencias y Unidades. Así también, existe software en la Gerencia de Rentas para la recaudación de arbitrios municipales.

Finalmente, la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, como Gobierno Local de nivel provincial utiliza, el Sistema Integrado de Administración financiera – SIAF del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, que automatiza el proceso de ejecución presupuestal, financiero y contable en las instituciones públicas que conforman el Estado y el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado –SEACE del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado – OSCE, mediante el cual las entidades del Estado registran información relacionada con su Plan Anual de Contrataciones, procesos de Selección, contratos y su ejecución y todos los actos que requieran ser publicados referente a contrataciones.

Para la Municipalidad de la Provincia de Chachapoyas, es un reto el vincular las tecnologías de la información y comunicación, con las necesidades de la población, la que

finalmente será la más beneficiada con su incorporación progresiva como usuario de las TICS.

Gobierno Electrónico, hoy en día nadie duda que las tecnologías de la Información y la comunicación (TIC), utilizada adecuadamente, constituye una de las mejores herramientas que transforma el funcionamiento de la administración pública.

Gobierno Electrónico es la transformación del Gobierno para interactuar con su comunidad a través del uso de las tecnologías de la información y las Comunicaciones, principalmente el internet y avanzar hacia la sociedad de la información y el conocimiento.

Brecha Digital, está referida a las diferencias socioeconómicas entre quienes tienen acceso a servicios de comunicación como son el internet, teléfonos fijo o móvil, conexión a televisión por cable, equipos de cómputo, banda ancha, etc. Y aquellas comunidades que no tienen acceso a alguno de dichos dispositivos. Asimismo, podemos hablar de brecha digital cuando nos referimos a las diferencias que existen entre personas o grupos de personas según su capacidad para el uso de las TICS o del acceso de estos a contenidos digitales de calidad.

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

En la ciudad de Chachapoyas, capital del departamento de Amazonas, una delegación del Gobierno Regional de Huánuco promocionó la Expo Amazónica que se realizará del 14 al 17 de julio en la ciudad de Tingo María. (Página 3, 2016).

El gerente de Desarrollo Económico de Amazonas, Jorge Sandoval Lozano, confirmó la participación de una delegación de productores en esta importante feria de productos de la Amazonía peruana. (Pagina3, 2016)

El Gobierno Regional informó que delegaciones de los departamentos Junín, Ayacucho, Pasco, Huancavelica y Ancash que también han sido invitadas a esta feria. Juana Ospino Rojas, coordinadora operativa de la Expo Amazónica 2016, presentó a los amazonenses las ventajas que tendrá la referida feria que desde hace seis años se organiza con

el fin de que productores de los departamentos integrantes del Consejo Interregional Amazónico (CIAM) accedan a mercados nacionales e internacionales. (Pagina3, 2016)

Allí, la funcionaria del Gobierno Regional de Huánuco aseguró que más de 30 compradores internacionales han confirmado su presencia. (Pagina3, 2016)

En otro momento destacó que la Expo amazónica presentará como novedad el “Salón de la Innovación Tecnológica” y el foro especializado de energía para el mundo. En dicho salón se exhibirán proyectos de universidades, instituciones de investigación en alimentos, energía limpia y renovable, salud, medio ambiente, entre otros, se informó. (Pagina3, 2016)

#### 4.2. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para el análisis interno previo que se ha realizado a la provincia de Chachapoyas, se tomará la información de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

	<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Tener un aeropuerto, único en la región de Amazonas.	0.09	4	0.36
2	Mayor población económicamente activa ocupada en este sector de agricultura	0.08	4	0.32
3	Buena disposición de recurso agua para riego.	0.04	3	0.12
4	Determinadas zonas excepcionalmente aptas para ganadería (Leymebamba, Molinopampa)	0.06	4	0.24
5	Incremento de índices productivos de leche fresca y carne	0.05	3	0.15
6	Implementación de normas y leyes para bioseguridad alimentaria del ganado (control de productos transgénicos)	0.05	3	0.15
7	Diversidad de atractivos turísticos en la región (naturales, culturales, arqueológicos)	0.08	4	0.32

8	Incremento del número de establecimientos orientados a servicios turísticos	0.04	3	0.12
9	Existencia de Escuela de Turismo de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>				
1	Débil organización y cooperación entre los agricultores.	0.07	2	0.14
2	Atomización de las áreas agrícolas que son causa de bajos volúmenes de producción y bajo rendimiento del suelo.	0.07	1	0.07
3	Inexistencia de políticas públicas locales de apoyo a la actividad agrícola	0.04	2	0.08
4	Limitada capacidad organizativa de los ganaderos.	0.05	1	0.05
5	Limitada tecnología e infraestructura insuficiente para el procesamiento de derivados lácteos	0.05	1	0.05
6	La producción de carne ha crecido más que la producción de leche, debido a los escasos canales de comercialización de esta última	0.04	1	0.04
7	Infraestructura vial incompleta que presenta dificultades para la accesibilidad a distritos y atractivos turísticos (vías afirmadas con escaso mantenimiento y un único ingreso)	0.07	2	0.14
8	Tiempo excesivo para llegar a la provincia y a la ciudad (tierra, aire-tierra)	0.03	1	0.03
9	Débil identidad local con la actividad turística	0.05	2	0.10
		<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>2.57</b>

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor

### 4.3. Conclusiones

De la evaluación interna realizada a la provincia de Chachapoyas podemos concluir que la principal actividad económica que realiza el departamento es la agricultura y la ganadería que representa el 42.22% de la PEA provincial, seguida por el comercio con un 10.70%. Con respecto al sector turismo, el departamento a pesar de tener una gran cantidad de atractivos y recursos turísticos carece de oferta diversificada y continua, posee insuficiente infraestructura hotelera, de restaurantes y una inadecuada red vial.

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

Según D'Alessio (2016), nos comenta que “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización les interesa fundamentalmente, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2011-2014. A continuación, se describen los intereses que deben prevalecer para lograr la visión deseada:

- Mayor generación de turismo
- Incrementar la calidad de vida de la población
- Mejorar la calidad ambiental aire, agua y suelo aprovechando la biodiversidad.
- Mejorar el ingreso y empleo de la población.
- Implementar el sistema nacional de gestión ambiental
- Mejorar la infraestructura y vías de acceso



### 5.1. Potencial de la Provincia de Chachapoyas

Para determinar el potencial del distrito, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar. A continuación, se analizará al detalle cada uno de ellos:

**Demográfico.** Chachapoyas es la segunda provincia con el mayor número de distritos en la región (21 distritos), en la Tabla 25 se puede apreciar que es la que tercera de la región que concentra mayor población con un 13% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Tabla 25

*Cantidad de Distritos por Provincia de la Región de Amazonas.*

Provincia	Cantidad Distritos	Población al 2015	%
Utcubamba	7	118,597	28
Bagua	6	76,921	18
Chachapoyas	21	55,201	13
Condorcanqui	3	54,949	13
Luya	23	51,849	12
Bongará	12	33,920	8
Rodríguez de Mendoza	12	31,192	7
<b>Totales</b>	<b>84</b>	<b>422,629</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “Población 2000 al 2015 – Departamento de Amazonas,” por INEI, 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

En la Tabla 26, podemos apreciar el crecimiento de la población por cada distrito que tiene la provincia, observemos que el distrito de Chachapoyas concentra la mayor población con un 52% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)

Tabla 26

*Población Provincia de Chachapoyas por Distritos 2011-2015.*

Distritos	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Chachapoyas	27,356	49.6	27,737	50.2	28,090	50.9	28,423	51.5	28,731	52.0
La Jalca	5,669	10.3	5,632	10.2	5,593	10.1	5,551	10.1	5,505	10.0
Leymebamba	4,225	7.7	4,217	7.6	4,209	7.6	4,200	7.6	4,190	7.6
Molinopampa	2,728	4.9	2,731	4.9	2,734	5.0	2,737	5.0	2,740	5.0
Chuquibamba	2,169	3.9	2,146	3.9	2,121	3.8	2,096	3.8	2,069	3.7
Balsas	1,575	2.9	1,590	2.9	1,603	2.9	1,615	2.9	1,625	2.9
Soloco	1,430	2.6	1,403	2.5	1,375	2.5	1,346	2.4	1,318	2.4
Huancas	1,063	1.9	1,119	2.0	1,177	2.1	1,240	2.2	1,305	2.4
Mariscal Castilla	1,119	2.0	1,090	2.0	1,062	1.9	1,034	1.9	1,006	1.8
Levanto	952	1.7	932	1.7	913	1.7	893	1.6	873	1.6
Quinjalca	929	1.7	907	1.6	887	1.6	865	1.6	843	1.5
Magdalena	877	1.6	856	1.6	836	1.5	815	1.5	795	1.4
Chiliquín	818	1.5	790	1.4	764	1.4	737	1.3	711	1.3
San Isidro de Maino	728	1.3	722	1.3	717	1.3	712	1.3	706	1.3
Cheto	614	1.1	608	1.1	603	1.1	597	1.1	591	1.1
Montevideo	669	1.2	648	1.2	628	1.1	608	1.1	589	1.1
Granada	425	0.8	415	0.8	405	0.7	395	0.7	385	0.7
Olleros	373	0.7	370	0.7	367	0.7	365	0.7	362	0.7
San Francisco de Daguas	341	0.6	343	0.6	345	0.6	347	0.6	349	0.6

Asunción	299	0.5	296	0.5	293	0.5	291	0.5	288	0.5
Sonche	234	0.4	231	0.4	228	0.4	224	0.4	220	0.4
<b>Total</b>	<b>54,593</b>	<b>98.9</b>	<b>54,783</b>	<b>99.2</b>	<b>54,950</b>	<b>99.5</b>	<b>55,091</b>	<b>99.8</b>	<b>55,201</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “Población 2000 al 2015 – Departamento de Amazonas,” por INEI, 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

Tabla 27

*Provincia de Chachapoyas, Población por Grupo de Edades, al 2015.*

Rango edades	Población al 2015	%
0 – 9	9,415	17
10 – 19	9,205	17
20 – 29	9,252	17
30 – 39	8,947	16
40 – 49	7,717	14
50 – 59	5,071	9
60 – 69	3,295	6
70 – 79	1,787	3
80 y más	512	1
<b>Total</b>	<b>55,201</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y Edades Quinquenales, según Departamento, Provincia y Distrito, 2005- 2015,” por Dirección Técnica de Demografía del INEI, 2010 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>)

Así mismo se tiene que la población de la provincia de Chachapoyas, es relativamente joven, como se muestra en la Tabla 27, teniendo edades entre 20 y 39 años con un 33%, mientras que entre las edades de 40 a 49 años un 14% estos resultados resaltan que la provincia de Chachapoyas tiene un alto porcentaje de jóvenes adolescentes y adultos jóvenes, convirtiéndose en una fortaleza, ya que contribuirán como población activa en forma muy dinámica, con perspectivas de superación en beneficio del desarrollo de la provincia.

**Geográfico.** La provincia de Chachapoyas tiene una extensión de 3,312 km<sup>2</sup> con una población al 2015 de 55,201 habitantes y una densidad poblacional de 16.2 hab. / Km<sup>2</sup>. Su capital Chachapoyas se ubica a una altitud de 2,335 msnm.

Chachapoyas está ubicada a 6.23°S 77.82°W es la capital del departamento de Amazonas y está ubicada en la sierra del mismo, en medio de una meseta rodeada de cerros. Se encuentra rodeada por los ríos Utcubamba y Sonche. Es famosa por sus restos arqueológicos como la fortaleza de Kuélap, construcciones pétreas de características

extraordinarias, así como otras ruinas en Leymebamba, todas pertenecientes a la cultura Pajatén. (Plan Estratégico Provincial, 2006 - 2016)

Otro atractivo importante son los pintorescos paisajes. La vegetación es exuberante y predominan las orquídeas. En Amazonas la actividad es eminentemente agrícola, predominando los cultivos de café, trigo, yuca, frijol y algodón. El ganado principal es el cruce de cebú con vacas criollas. También se practica la minería con yacimientos de oro, plata y cobre. (Plan Estratégico Provincial 2006 - 2016)

El clima de Chachapoyas es templado, moderadamente lluvioso y con amplitud térmica moderada. La media anual de temperatura máxima y mínima (periodo 1960-1991) es 19.8°C y 9.2°C, respectivamente. La precipitación media acumulada anual para el periodo 1960-1991 es 777.8 mm. (Plan Estratégico Provincial 2006 - 2016)

Las provincias de Chachapoyas, Luya y Bongará, se desarrollan en un espacio de relativo aislamiento, difícil accesibilidad por la topografía accidentada de montañas y la presencia de ríos con quebradas pronunciadas, la ciudad de Chachapoyas fue un centro importante de la zona sur del departamento en la época de la Colonia, se comunicaba al resto del país mediante caminos de herradura, pero hace treinta años con la construcción de la Carretera Olmos-Corral Quemado, la ciudad de Chachapoyas, capital del departamento perdió importancia en el departamento, debido a su relativo aislamiento. (Plan Estratégico Provincial 2006 - 2016)

**Económico.** La provincia de Chachapoyas en el 2016 tuvo un presupuesto de 11' 859,152 soles, se puede apreciar en la Tabla 28, que las actividades "Acciones Centrales" tiene asignado un presupuesto del 41%, mientras que las "Asignaciones presupuestales que no resulten en producto" y "Programas Presupuestales" tienen asignado un 24 y 25% respectivamente, asimismo los "Proyectos de inversión" un 10%.

Tabla 28

*Presupuesto Asignado a la Provincia de Chachapoyas 2016*

<b>Actividad Presupuestal</b>	<b>Bienes y Servicios</b>	<b>Activos No Financieros</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Acciones centrales	3'844,212	961,053	4'805,265	41
Asignaciones presupuestales que no resultan en producto	2'301,955	575,488	2'877,443	24
Programas presupuestales	2'403,742	600,936	3'004,678	25
Proyectos de inversión			1'171,766	10
	8'549,909	2'137,477	11'859,152	100

*Nota:* Adaptado de: "Plan Operativo Institucional 2016," por Gerencia De Presupuesto, Planificación y Racionalización de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2016 ([http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_23\\_10.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_23_10.pdf))

**Tecnológico – Científico.** La provincia de Chachapoyas, cuenta con una universidad pública y una privada. También existen centros técnicos como: públicos son seis y privado es uno, por lo que la capacitación y el crecimiento profesional es un beneficio importante para el desarrollo de la provincia de Chachapoyas.

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y Cienciactiva visitaron la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en la ciudad de Chachapoyas. El objetivo de esta visita fue de entablar una comunicación directa y llegar a acuerdos conjuntos que permitan a estas instituciones consolidar el desarrollo de la investigación científica en esta región.

Cabe resaltar que como resultado de las convocatorias realizadas por Cienciactiva la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza fue seleccionada para la realización de dos Proyectos de Investigación Básica y Aplicada, un Programa de Maestría y la adquisición de un Equipamiento Científico por un monto total de co-financiamiento de S/. 3'228,659.80. (Cienciactiva, 2016).

**Histórico – Psicológico – Sociológico.** La Provincia de Chachapoyas fue creada con Reglamento s/n de fecha 12 de febrero de 1821, su territorio se encuentra poblado desde la época preincaica dominado por los "Chachapoyas". Las diferentes tribus de esta zona (Chachapoyas, Paltas, Huamachucos, Moyobambas y Cañaris) fueron conquistados por



Túpac Yupanqui, siendo los Chachapoyas los que pusieron resistencia. Durante el reinado de Huayna Cápac, los Chachapoyas se caracterizaron por ser un pueblo guerrero.

Durante la colonia y en el territorio de la provincia, el señor Alonso de Alvarado funda la ciudad de Chachapoyas, primero en La Jalca, la que después fue trasladada a Levanto, hasta quedar donde se localiza actualmente.

La Provincia de *Chachapoyas* es una de las siete que conforman el departamento de Amazonas, en la zona nororiental del Perú. Su capital, la ciudad de Chachapoyas fue creada el 05 de setiembre de 1538.

**Organizacional Administrativo.** Diógenes Zavaleta es el actual alcalde de la provincia de Chachapoyas, para el período 2015-2018, el re-electo Alcalde manifestó: *“Ejecutaremos proyectos emblemáticos, nunca antes realizados en la Ciudad de Chachapoyas, referidos a Servicios Básicos, Infraestructura Educativa, Red Vial, Seguridad Ciudadana, Infraestructura Deportiva y Saneamiento Básico, cuyos montos de inversión son también significativos y han sido transferidos para iniciar su ejecución”* (Esfera Radio, 2015)

**Seguridad.** Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017) de una población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, según ciudades de 20 mil a más habitantes, en el primer semestre del 2016 fue de 17.7% y para el 2017 de 21.8%, aumentando en 4.1% para este año. Por ello se evidencia un alto grado de inseguridad, por lo que es necesario considerar la participación de las autoridades, de la población y del sector privado, con mayor énfasis a la seguridad ciudadana, la cual deberá ser reforzada y mejorada continuamente para lograr los objetivos de una mayor seguridad y mejor el nivel de vida.

## 5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

El desarrollo de la Matriz de Intereses de la provincia de Chachapoyas nos permitirá lograr el desarrollo sostenible de la provincia a largo plazo, el cual está enfocado en la visión de la misma (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Matriz de Intereses de la Provincia de Chachapoyas.*

<b>Interés de la Provincia</b>	<b>Vital</b>	<b>Mayor</b>	<b>Periférico</b>
Mayor generación de turismo	Pobladores Empresarios	MINCETUR	MTC
Incrementar la calidad de vida de la población	Pobladores	Gobierno local Empresarios	MINSA MEF
Mejorar la calidad ambiental aire, agua y suelo aprovechando la biodiversidad.	Pobladores	Gobierno local	MINAM
Mejorar el ingreso y empleo de la Población.	Pobladores Empresarios	Inversionistas MINTRA	Gobierno Regional
Implementar el Sistema nacional de gestión ambiental	Pobladores	Gobierno local	MINAM
Mejorar la infraestructura y vías de acceso	Pobladores Empresarios	Gobierno local	MTC

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 5.3. Principios Cardinales

En este acápite se describen los principios cardinales para el Perú, los cuales cubren los siguientes aspectos: (a) influencia de las terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

## 5.4. Los Objetivos de Largo Plazo

Para los objetivos a largo plazo se toma como base la visión planteada en el Capítulo II, para su alineación, se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo de la provincia enfocados en los sectores como: turismo, biodiversidad, ambiental, economía, transporte y calidad de vida.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** “Para el 2030, la provincia de Chachapoyas deberá contar con un aproximado de 2’000,000 de turistas, encontrándose para el año 2016 en la tercera posición de las provincias de la región Amazonas con 30,000 turistas”.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** “Para el año 2030, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 1,800. En el año 2016, los habitantes de la provincia de Chachapoyas tenían un ingreso promedio mensual de S/ 900.”

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** “Para el año 2030, lograr que la provincia de Chachapoyas sea la primera ciudad verde de la región de Amazonas.”

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** “Para el año 2030, contar con una red vial de 950 kilómetros asfaltados, conectados con todos los distritos de la provincia.”

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** “Para el año 2030, el aeropuerto de Chachapoyas debe permitir el tránsito de 1’000,000 de pasajeros al año. En el 2016 se movilizaron 10,000 pasajeros.”

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6).** “Para el año 2030, alcanzar una puntuación de 65.00 o más en el Índice de Progreso Social (IPS). En el 2016, la región Amazonas obtuvo 44.19” (Donde menos de 45 indica “Muy Bajo” y de 65 a 74 indica “Medio Alto”)

## **5.5. Conclusiones**

Los objetivos a largo plazo han sido formulados y enfocados a las estrategias para poder ser sostenibles en el tiempo tomando más énfasis en la generación de más turismo aprovechando que la población es relativamente joven entre las edades de 20 a 39 años. Además, aprovechar su geografía accidentada famosa por sus fortalezas y construcción de pétreas, paisajes y clima templado.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En la presente lo primero que se desarrollara es la matriz FODA, la cual congrega cuatro cuadrantes importantes de estudio, dentro de ella se tiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La producción de esta matriz solicita las matrices nombradas en anteriores secciones, como la matriz MEFE y MEFI, con las cuales se hace la matriz FODA, la cual busca crear las estrategias adoptando: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y debilidades (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). De las mismas adecuaciones anteriores se consiguieron 12 estrategias que ayudan con el progreso de la provincia de Chachapoyas (Ver Tabla 30).

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

En la siguiente matriz nos permitirá establecer la postura estratégica apropiada para el sector mediante la evaluación de cuatro factores en dos dimensiones: (a) la dimensión interna (fortaleza financiera y ventaja competitiva), y (b) la dimensión externa (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria). La posición estratégica podrá ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva, de acuerdo al cuadrante donde se ubique el sector (ver Tabla 31).

Tabla 30

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

		<b>Fortalezas – F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	F1	Tener un aeropuerto, único en la región de Amazonas.	D1 Débil organización y cooperación entre los agricultores.
	F2	Mayor población económicamente activa ocupada en el sector de agricultura.	D2 Atomización de las áreas agrícolas que son causa de bajos volúmenes de producción y bajo rendimiento del suelo.
	F3	Buena disposición de recurso agua para riego.	D3 Inexistencia de políticas públicas locales de apoyo a la actividad agrícola.
	F4	Determinadas zonas excepcionalmente aptas para ganadería (Leymebamba, Molinopampa).	D4 Limitada capacidad organizativa de los ganaderos.
	F5	Incremento de índices productivos de leche fresca y carne.	D5 Limitada tecnología e infraestructura insuficiente para el procesamiento de derivados lácteos.
	F6	Implementación de normas y leyes para bioseguridad alimentaria del ganado (control de productos transgénicos).	D6 La producción de carne ha crecido más que la producción de leche, debido a los escasos canales de comercialización de esta última.
	F7	Diversidad de atractivos turísticos en la región (naturales, culturales, arqueológicos).	D7 Infraestructura vial incompleta que presenta dificultades para la accesibilidad a distritos y atractivos turísticos (vías afirmadas con escaso mantenimiento y un único ingreso).
	F8	Incremento del número de establecimientos orientados a servicios turísticos	D8 Tiempo excesivo para llegar a la provincia y a la ciudad (tierra, aire-tierra).
	F9	Existencia de Escuela de Turismo de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza	D9 Débil identidad local con la actividad turística.
<b>Oportunidades - O</b>		<b>FO Explote</b>	<b>DO Busque</b>
O1	Crecimiento del Turismo Nacional e Internacional.	FO1 Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1,F4, F7, F8,O1,O4,O6,O8)	DO1 Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9,O1,O4,O6,O8)
O2	Crecimiento del PBI y Consumo Interno.		
O3	Crecimiento de la gastronomía peruana.		
O4	Oferta de Líneas Aéreas para viajar a Chachapoyas.	FO2 Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7,F8,F9,O1,O6)	DO2 Establecer acuerdos e incentivos para la formación de ganaderos calificados.(D1, D2, D3, D4, O3, O7, O8)
O5	Mejoramiento de las vías de transporte terrestre.		
O6	Crecimiento de la línea dedicada para Internet.		
O7	Crecimiento de la Inversión en la Amazonia.	FO3 Crear políticas de riego que permita el desarrollo de la agricultura y bioseguridad alimentaria de los derivados de la ganadería. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3)	DO3 Crear industrias que permita el adecuado procesamiento de la carne y derivados lácteos. (D5, D6, O2, O3, O7, O8)
O8	Aplicación de nuevas tecnologías.		
<b>Amenazas A</b>		<b>FA Confronte</b>	<b>DA: Evite</b>
A1	Informalidad del sistema de Transporte.	FA1 Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1,F2,F3,A7)	DA1 Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1,A3,A5)
A2	Informalidad Tributaria.		
A3	Falta de cooperación de las provincias para integración del turismo.	FA2 Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)	DA2 Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)
A4	Inestabilidad Política Mundial.		
A5	Falta de Inversión Pública en Infraestructura.		
A6	Falta de control del cuidado del medio ambiente y preservar la flora y fauna.	FA3 Generar alianzas estrategias apoyadas con el sector policial contra la delincuencia y tráfico de drogas. (F2, A8)	DA3 Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
A7	Aumento de la delincuencia.		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Tabla 31

*Calificación de los Factores Determinantes de la Provincia de Chachapoyas*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	4	Participación en el mercado	1
Potencial de utilización	2	Calidad del producto	2
Estabilidad financiera	4	Ciclo de vida del producto	4
Conocimiento tecnológico	2	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	2	Lealtad del consumidor	5
Intensidad de capital	2	Utilización de la calidad de los competidores	2
Facilidad de entrada al mercado	4	Conocimiento tecnológico	2
Productividad / Utilización de la capacidad	2	Integración vertical	2
Poder de negociación de los productores	2	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio FI	2.67	Promedio VC-6=	2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	4	Retorno de la inversión	2
Tasa de inflación	3	Apalancamiento	4
Variabilidad de la demanda	3	Liquidez	4
Rango de precio de productos competitivos	3	Capital requerido vs. Capital disponible	4
Barreras de entrada al mercado	1	Flujo de caja	5
Rivalidad / presión competitiva	3	Facilidad de salida de mercado	4
Elasticidad de precios de la demanda	2	Riesgo involucrado en el negocio	2
Presión de los productos sustitutos	2	Rotación de inventarios	4
Promedio EE-6=	2.63	Economías de escala y de experiencia	2
Promedio EE-6=	-3.37	Promedio FF	3.44

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

$$X = FI + VC = 2.67 + (-3.44) = -0.77$$

$$Y = FF + EE = 3.44 + (-3.37) = 0.07$$

Luego de calificar los factores determinantes de la provincia de Chachapoyas, tal y como se aprecia en la Figura 23, se expone que es necesario adoptar una postura conservadora. En este sentido, la provincia debe sacar total ventaja a las oportunidades que brinda el crecimiento lento, buscar desarrollar su propia industria, aumentar su participación para alcanzar la estabilidad financiera desarrollando nuevos productos y reducir costos enfocándose a mejorar su flujo de caja.



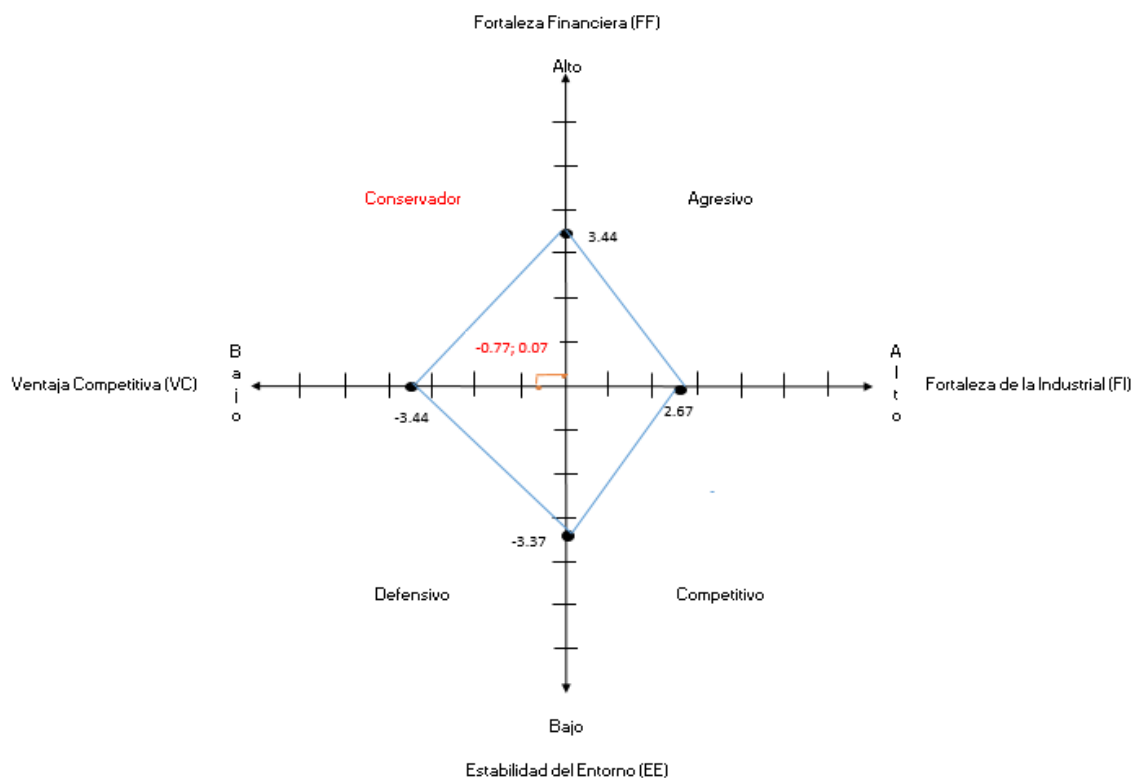


Figura 23. Posición estratégica de la provincia de Chachapoyas  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias de acuerdo al cuadrante utilizadas serían las siguientes:

- Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1, F4, F7, F8, O1, O4, O6, O8)
- Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7, F8, F9, O1, O6)
- Crear políticas de riego que permita el desarrollo de la agricultura y bioseguridad alimentaria de los derivados de la ganadería. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3)
- Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9, O1, O4, O6, O8)

- Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1, F2, F3, A7)
- Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)
- Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1, A3, A5)
- Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
- Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La siguiente matriz es la Matriz Boston Consulting Group (MBCG); esta matriz nos permite diferenciar los productos que tiene una organización y ver en qué posición competitiva se encuentra usando las referencias del mercado y crecimiento de las ventas.

La matriz se encuentra dividida por cuatro secciones: El signo de interrogación es el primero, aquí se encuentran los productos con baja participación en el mercado, pero este mercado se encuentra en crecimiento por ello puede significar una oportunidad no explotada. La estrella es la segunda, se encuentran los productos con mayor participación en donde se encuentran en los mercados de mayor crecimiento. La vaca lechera es la tercera, se encuentran los productos donde dominan el mercado, pero este mercado no se encuentra en crecimiento. El perro es el cuarto y último cuadrante o sección, aquí se encuentran los productos con baja participación en el mercado y estos mercados se encuentran en disminución (ver Figura 24).

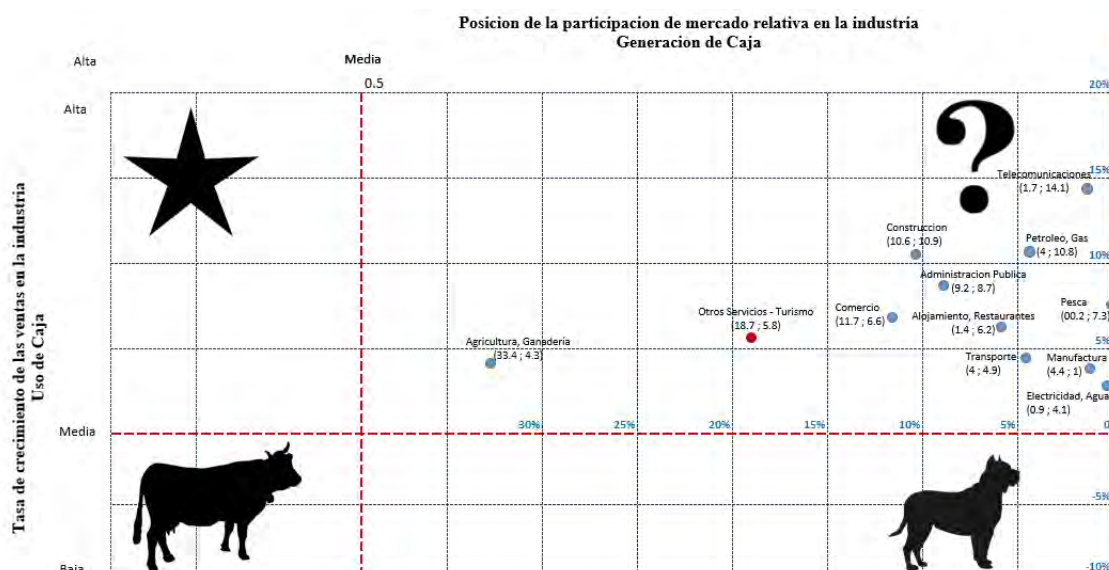


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

*Valor Agregado Bruto (VAB) de la Provincia de Chachapoyas*

Actividad Económica	VAB 2015 Provincia Chachapoyas 13%	VAB 2015 Región Amazonas	% de participación año 2015	% de crecimiento (año base 2008)
Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	123,123	947,102	33.4	4.3
Pesca y Acuicultura	56	431	0.02	7.3
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	14,898	114,603	4.0	10.8
Manufactura	16,389	126,071	4.4	1.0
Electricidad, Gas y Agua	3,201	24,624	0.9	4.1
Construcción	38,996	299,972	10.6	10.9
Comercio	42,930	330,229	11.7	6.6
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	14,666	112,814	4.0	4.9
Alojamiento y Restaurantes	5,101	39,242	1.4	6.2
Telecom. Y otros Serv. de Información	6,207	47,743	1.7	14.1
Administración Pública y Defensa	33,926	260,972	9.2	8.7
Otros servicios (Turismo)	68,831	529,473	18.7	5.8
Total	368,326	2,833,276	100.0	6.0

Nota. Adaptado "Caracterización del Departamento de Amazonas," por Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Piura, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>).

En la Tabla 33, mostraremos como hemos obtenido el 13% para hallar el Valor Agregado (VAB) (Ver Tabla 32), para la provincia de Chachapoyas, dado que la información solo se encuentra a nivel regional de Amazonas.

Tabla 33

*Amazonas: Superficie y Población 2015*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población	% Provincial
Chachapoyas	3,312	55,201	13
Bagua	5,746	76,921	18
Bongará	2,870	33,920	8
Condorcanqui	17,865	54,949	13
Luya	3,237	51,849	12
Rodríguez de Mendoza	2,359	31,192	7
Utcubamba	3,860	118,597	28
Total	39,249	422,629	100

*Nota.* Adaptado “Caracterización del Departamento de Amazonas,” por Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Piura, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>).

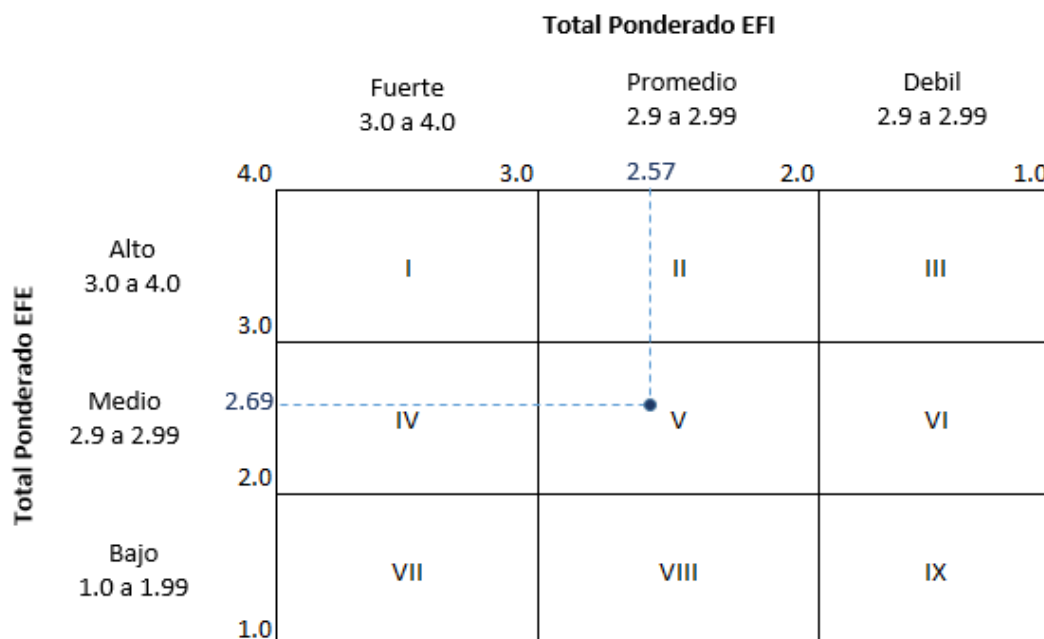
Las estrategias de acuerdo a la posición del mercado interrogante utilizadas serían las siguientes:

- Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1, F4, F7, F8, O1, O4, O6, O8)
- Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7, F8, F9, O1, O6)
- Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9, O1, O4, O6, O8)
- Establecer acuerdos e incentivos para la formación de ganaderos calificados. (D1, D2, D3, D4, O3, O7, O8)
- Crear industrias que permita el adecuado procesamiento de la carne y derivados lácteos. (D5, D6, O2, O3, O7, O8)
- Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1, F2, F3, A7)

- Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)
- Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1, A3, A5)
- Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
- Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)

#### **6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)**

La siguiente matriz Interna-Externa (MIE) consta de nueve celdas, las cuales nos permite graficar los productos en las mismas. Esta matriz deriva de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI (D'Alessio, 2012). Con respecto a la provincia de Chachapoyas, el promedio MEFÉ es 2.69 y el promedio MEFI es 2.57, ubicándose en el cuadrante o celda número V, el cual nos informa que debemos utilizar la estrategia de “Penetración en el mercado, Desarrollo de productos” (Ver Figura 25).



*Figura 25. Matriz Interna-Externa de la provincia de Chachapoyas*  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias de acuerdo al cuadrante V utilizadas serían las siguientes:

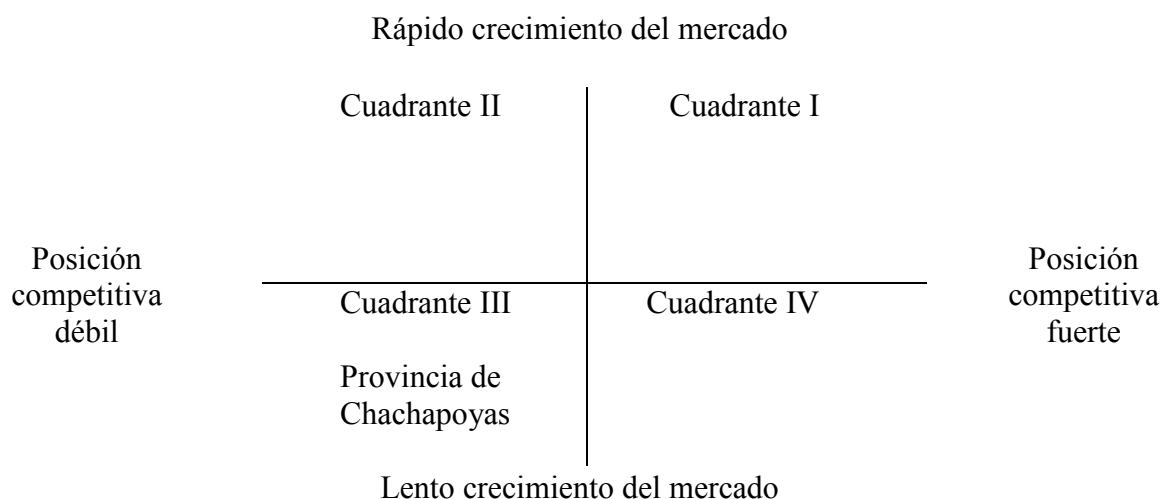
- Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1, F4, F7, F8, O1, O4, O6, O8)
- Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7, F8, F9, O1, O6)
- Crear políticas de riego que permita el desarrollo de la agricultura y bioseguridad alimentaria de los derivados de la ganadería. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3)
- Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9, O1, O4, O6, O8)
- Establecer acuerdos e incentivos para la formación de ganaderos calificados. (D1, D2, D3, D4, O3, O7, O8)



- Crear industrias que permita el adecuado procesamiento de la carne y derivados lácteos. (D5, D6, O2, O3, O7, O8)
- Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1, F2, F3, A7)
- Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)
- Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1, A3, A5)
- Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
- Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)

### **6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE)**

El fundamento de la matriz de gran estrategia (MGE) son: (a) el crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva, evaluando dos escenarios simultáneamente y esto da como resultado que se encuentre posicionado en uno de los cuatro cuadrantes, los cuales indican: (a) I cuadrante, tiene una posición competitiva y fuerte en un mercado de crecimiento rápido, (b) II cuadrante, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, (c) cuadrante III posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, y (d) cuadrante IV , indica una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento (ver Figura 26). (D'Alessio, 2015)



*Figura 26.* Matriz Interna-Externa de la provincia de Chachapoyas  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 296), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias de acuerdo al cuadrante III utilizadas serían las siguientes:

- Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1, F4, F7, F8, O1, O4, O6, O8)
- Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7, F8, F9, O1, O6)
- Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9, O1, O4, O6, O8)
- Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1, F2, F3, A7)
- Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)
- Generar alianzas estrategias apoyadas con el sector policial contra la delincuencia y tráfico de drogas. (F2, A8)

- Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1, A3, A5)
- Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
- Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)



## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 34

### Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1, F4, F7, F8, O1, O4, O6, O8)	Enfoque	X	X	X	X	X	5
Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7, F8, F9, O1, O6)	Intensivas	X	X	X	X	X	5
Crear políticas de riego que permita el desarrollo de la agricultura y bioseguridad alimentaria de los derivados de la ganadería. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3)	Intensivas	X	X		X		3
Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9, O1, O4, O6, O8)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Establecer acuerdos e incentivos para la formación de ganaderos calificados. (D1, D2, D3, D4, O3, O7, O8)	Liderazgo en costos	X		X	X		3
Crear industrias que permita el adecuado procesamiento de la carne y derivados lácteos. (D5, D6, O2, O3, O7, O8)	Liderazgo en costos	X		X	X		3
Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1, F2, F3, A7)	Alianza estratégica	X	X	X	X	X	5
Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)	Intensivas	X	X	X	X	X	5
Generar alianzas estrategias apoyadas con el sector policial contra la delincuencia y tráfico de drogas. (F2, A8)	Enfoque	X				X	2
Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1, A3, A5)	Diversificación horizontal	X	X	X	X	X	5
Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)	Alianza estratégica Diversificación concéntricas	X	X	X	X	X	5
Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)	Alianza estratégica	X	X	X	X	X	5

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 35

### Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8									
	Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores.	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles.	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques).	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas.	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos.	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas.	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas.									
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																	
1. Crecimiento del Turismo Nacional e Internacional	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8
2. Crecimiento del PBI y Consumo Interno	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6
3. Crecimiento de la gastronomía peruana	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
4. Oferta de Líneas Aéreas para viajar a Chachapoyas	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
5. Mejoramiento de las vías de transporte terrestre	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8
6. Crecimiento de la línea dedicada para Internet	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6
7. Crecimiento de la Inversión en la Amazonia	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
8. Aplicación de nuevas tecnologías	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
<b>Amenazas</b>																	
1. Informalidad del sistema de Transporte	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Informalidad Tributaria	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
3. Falta de cooperación de las provincias para integración del turismo	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
4. Inestabilidad Política Mundial	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
5. Falta de Inversión Pública en Infraestructura	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
6. Falta de control del cuidado del medio ambiente y preservar la flora y fauna	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
7. Aumento de la delincuencia	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
<b>Fortalezas</b>																	
1.-Tener un aeropuerto, único en la región de Amazonas.	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8
2. - Mayor población económicamente activa ocupada en este sector de agricultura	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6
3. - Buena disposición de recurso agua para riego	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
4. - Determinadas zonas excepcionalmente aptas para ganadería (Leymebamba, Molinopampa)	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
5.- Incremento de índices productivos de leche fresca y carne	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8
6. - Implementación de normas y leyes para bioseguridad alimentaria del ganado (control de productos transgénicos)	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6
7. - Diversidad de atractivos turísticos en la región (naturales, culturales, arqueológicos)	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
8. - Incremento del número de establecimientos orientados a servicios turísticos	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4

9. - Existencia de Escuela de Turismo de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8
<b>Debilidades</b>																	
1. - Débil organización y cooperación entre los agricultores.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. - Atomización de las áreas agrícolas que son causa de bajos volúmenes de producción y bajo rendimiento del suelo.	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
3. - Inexistencia de políticas públicas locales de apoyo a la actividad agrícola	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
4. - Limitada capacidad organizativa de los ganaderos.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
5. - Limitada tecnología e infraestructura insuficiente para el procesamiento de derivados lácteos	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
6. - La producción de carne ha crecido más que la producción de leche, debido a los escasos canales de comercialización de esta última	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
7. - Infraestructura vial incompleta que presenta dificultades para la accesibilidad a distritos y atractivos turísticos (vías afirmadas con escaso mantenimiento y un único ingreso)	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
8. - Tiempo excesivo para llegar a la provincia y a la ciudad (tierra, aire-tierra)	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
9. - Débil identidad local con la actividad turística	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
<b>Total</b>	<b>3.9</b>		<b>6.9</b>		<b>5.2</b>		<b>7</b>		<b>6.5</b>		<b>7.2</b>		<b>6.5</b>		<b>5.6</b>		<b>7.6</b>

Nota. Se retiene las estrategias con puntaje iguales o mayores a 5.00.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Muy atractivo

3. Atractivo

2. Algo atractivo

1. Sin atractivo





## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 36

### Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1,F4, F7, F8,O1,O4,O6,O8)	Si	Si	Si	Si	Si
2	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7,F8,F9,O1,O6)	Si	Si	Si	Si	Si
3	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1,F2,F3,A7)	Si	Si	Si	Si	Si
4	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)	Si	Si	Si	Si	Si
5	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9,O1,O4,O6,O8)	Si	Si	Si	Si	Si
6	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1,A3,A5)	Si	Si	Si	Si	Si
7	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)	Si	Si	Si	Si	Si
8	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 37

### Matriz de Ética (ME)

	Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores.	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles.	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques).	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas.	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos.	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas.	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas.
<b>Derechos</b>								
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	N	N	N	N
<b>Justicia</b>								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	N	N	N	N
Equidad en la administración	J	N	J	J	J	J	N	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Derechos = P: Promueve, N: Neutral, V: Viola; Justicia = J: Justo, N: Neutro, I: Injusto; Utilitarismo = E: Excelente, N: Neutro, P: Perjudicial

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 38 se presentan las estrategias retenidas y de contingencia para la provincia de Chachapoyas, de acuerdo a las evaluaciones realizadas en cada matriz. En resumen, la provincia de Chachapoyas tiene 9 estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia.

Tabla 38

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia*

Estrategias Retenidas	
FO1	Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1,F4, F7, F8,O1,O4,O6,O8)
FO2	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7,F8,F9,O1,O6)
FA1	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1,F2,F3,A7)
FA2	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)
DO1	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9,O1,O4,O6,O8)
DA1	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1,A3,A5)
DA2	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)
DA3	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)
Estrategias de Contingencia	
FA3	Generar alianzas estrategias apoyadas con el sector policial contra la delincuencia y tráfico de drogas. (F2, A8)
FO3	Crear políticas de riego que permita el desarrollo de la agricultura y bioseguridad alimentaria de los derivados de la ganadería. (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3)
DO2	Establecer acuerdos e incentivos para la formación de ganaderos calificados.(D1, D2, D3, D4, O3, O7, O8)
DO3	Crear industrias que permita el adecuado procesamiento de la carne y derivados lácteos. (D5, D6, O2, O3, O7, O8)

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivo de Largo Plazo (MEOLP)

Tabla 39

Matriz de Estrategias versus Objetivo de Largo Plazo (MEOLP)

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Interese organizacionales	1	2	3	4	5	6	7	8
		Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores.	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentiven la educación turística en todos los niveles.	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques).	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas.	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos.	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas.	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas.
2	Mayor generación de turismo								
3	Incrementar la calidad de vida de la población								
4	Mejorar la calidad ambiental aire, agua y suelo aprovechando la biodiversidad.								
5	Mejorar el ingreso y empleo de la Población.								
6	Implementar el Sistema nacional de gestión ambiental								
7	Mejorar la infraestructura y vías de acceso								
OLP1	“Para el 2030, la provincia de Chachapoyas deberá contar con un aproximado de 2'000,000 de turistas, encontrándose para el año 2016 en la tercera posición de las provincias de la región Amazonas con 30,000 turistas.”	X	X				X		
OLP2	“Para el año 2030, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 1,800. En el año 2016, los habitantes de la provincia de Chachapoyas tenían un ingreso promedio mensual de S/ 900.”	X	X		X		X		X
OLP3	“Para el año 2030, lograr que la provincia de Chachapoyas sea la primera ciudad verde de la región de Amazonas.”	X	X	X				X	X
OLP4	“Para el año 2030, contar con una red vial de 950 kilómetros asfaltados, conectados con todos los distritos de la provincia.”				X	X	X		X
OLP5	“El aeropuerto de Chachapoyas debe permitir el tránsito de 1'000,000 de pasajeros al año. En el 2016 se movilizaron 10,000 pasajeros.”	X			X	X	X		X
OLP6	“Para el año 2030, alcanzar una puntuación de 65.00 o más en el Índice de Progreso Social (IPS). En el 2016, la región Amazonas obtuvo 44.19”	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.12. Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado y en base a los resultados de la MPEYEA, se concluye que la provincia de Chachapoyas tiene que (a) adoptar una posición estratégica conservadora, (b) incrementar su participación en el mercado y (c) enfocar sus recursos al desarrollo de productos y servicios con una ventaja competitiva potencial, como podría ser el turismo a través de sus atractivos y la manufactura a partir de sus productos agrícolas.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas, para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015). Para hacer frente a esto, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales:

(1) Un liderazgo comprometido de la alta dirección, del tipo transformacional, (2) Una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación, (3) Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida y (4) Innovación y creatividad. (D'Alessio, 2015, p. 465)

La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas, y su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también están: la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).



Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, y ambos son parámetros de medición. Los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

#### **7.1.1. Objetivo de largo plazo 1 (OLP1)**

“Para el 2030, la provincia de Chachapoyas deberá contar con un aproximado de 2’000,000 de turistas, encontrándose para el año 2016 en la tercera posición de las provincias de la región Amazonas con 30,000 turistas.”

- Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Para el 2020, la provincia de Chachapoyas desarrollará su infraestructura turística y vial, que involucre a los 21 distritos.
- Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Para el 2022, la provincia de Chachapoyas deberá desarrollar la ruta gastronómica dentro sus 21 distritos.
- Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Para el 2025, la provincia de Chachapoyas, deberá incrementar su capacidad de calidad de establecimientos (restaurantes y hospedajes).
- Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Para el 2027, la provincia de Chachapoyas, deberá contar información de atractivos turísticos en las redes sociales que promocionen a sus 21 distritos.
- Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Para el 2030, la provincia de Chachapoyas, deberá desarrollar eventos relacionados a la gastronomía, involucrando cada uno de sus 21 distritos.

#### **7.1.2. Objetivo de largo plazo 2 (OLP2)**

Para el año 2030, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 1,800. En el año 2016, los habitantes de la provincia de Chachapoyas tenían un ingreso promedio mensual de S/ 900.”

- OCP 2.1: Formalizar al 30% las empresas (restaurantes y hospedajes) al 2020, logrando que para el 2025, el 50% de estas empresas sean formales, el 75% para el 2028 y el 100% para el 2030.
- OCP 2.2: Incrementar la cantidad de empleos formales en 12 % al año, se sabe que el crecimiento entre enero 2016 y enero 2017 fue de 7.6%
- OCP 2.3: Incrementar las exportaciones de sus principales productos (maíz y frijol) en 1 % anual, obteniendo al 2020 el 3% del total de exportaciones todo el Perú. En el 2015 las exportaciones de la región de Amazonas representaron el 0.02% en relación al resto del Perú.

### **7.1.3. Objetivo de largo plazo 3 (OLP3)**

“Para el año 2030, lograr que la provincia de Chachapoyas sea la primera ciudad verde de la región de Amazonas.”

- OCP 3.1: Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 2% al año hasta el 2030.
- OCP 3.2: La provincia de Chachapoyas debe contar para el 2020 con el 50% de transporte verde, es decir caminar, ciclismo y transporte público.
- OCP 3.3: Reducir al 2022, en un 30% los residuos sólidos que van al vertedero.
- OCP 3.4: Cumplir al 2025, con el 100% de las normas internacionales de calidad del agua potable y directrices.

### **7.1.4. Objetivo de largo plazo 4 (OLP4)**

“Para el año 2030, contar con una red vial de 950 kilómetros asfaltados, conectados con todos los distritos de la provincia.”

- OCP 4.1: Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura vial en un 8% anual entre el 2018 y el 2030.

- OCP 4.2: Desarrollar para el 2020, el 23.08% de la red vial, que una los distritos de Huancas, Molinopampa, Soloco y Jalca con el aeropuerto que se encuentra en Chachapoyas. Lograr al 2025 el 61.54 de la red vial, el 84.62% al 2028 y el 100% al 2030.

#### **7.1.5. Objetivo de largo plazo 5 (OLP5)**

“El aeropuerto de Chachapoyas debe permitir el tránsito de 1'000,000 de pasajeros al año. En el 2016 se movilizaron 10,000 pasajeros para el 2013”

- OCP 5.1: Ampliar al 2020, las características de la pista de aterrizaje permiten recibir aeronaves de más de 150 pasajeros. En la actualidad permite naves de 78 pasajeros.
- OCP 5.2: Incrementar en un 39% anual la afluencia de pasajeros nacionales e internacionales, para lograr al 2020 un aproximado de 37,000 pasajeros, 193,000 pasajeros para 2025 y 1'000,000 de pasajeros para el 2030.

#### **7.1.6. Objetivo de largo plazo 6 (OLP6)**

“Para el año 2030, alcanzar una puntuación de 65.00 o más en el Índice de Progreso Social (IPS). En el 2016, la región Amazonas obtuvo 44.19” (Donde menos de 45 indica “Muy Bajo” y de 65 a 74 indica “Medio Alto”)

- OCP 6.1: Lograr la posición 52 en el índice de “Necesidades Básicas Humanas” para el año 2022, incrementando a 59 durante el 2026, y finalmente 65 en el 2030. Se conoce que la región Amazonas tenía un índice de necesidades básicas igual a 44.19 en el 2016.
- OCP 6.2: Llevar a la región hasta la posición 14 de la dimensión “Fundamentos de Bienestar” en el año 2022, avanzando hasta la posición diez en el 2022, al puesto ocho en el 2026 y al puesto seis para el 2030. Durante el año 2016, la

región Amazonas ocupó la posición 14 en lo que respecta a la dimensión “Fundamentos del Bienestar”.

- OCP 6.3: Lograr 58 en la dimensión “Oportunidades” para el 2019, ascendiendo al puesto 62 durante el 2022, luego moverse hasta la posición 67 para el 2026, y finalmente 72 en el 2030. Se conoce que la región Amazonas tenía un índice de 55.01 en la dimensión oportunidades para el 2016.

## **7.2. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la provincia de Chachapoyas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015, p. 471). Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias (ver Tabla 40).

P.1. Descentralizar las actividades para la captación de empleados.

P.2. Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.

P.3. Reducir al 0% la informalidad

P.4. Respeto a las leyes y a la sociedad.

P.5. Proteger los recursos naturales y el medio ambiente.

Tabla 40

*Políticas de Estrategia*

Estrategias Retenidas		P1	P2	P3	P4	P5
FO1	Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores. (F1,F4, F7, F8,O1,O4,O6,O8)	X	X	X	X	X
FO2	Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles. (F7,F8,F9,O1,O6)	X	X	X	X	X
FA1	Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques). (F1,F2,F3,A7)	X	X	X	X	X
FA2	Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado. (F7, F8, A6)	X	X	X	X	X
DO1	Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas. (D7, D8, D9,O1,O4,O6,O8)	X	X	X	X	X
DA1	Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos. (D7, D8, A1,A3,A5)	X	X	X	X	X
DA2	Crear programas para dotar de agua potable, tratamiento de aguas servidas y rellenos sanitarios a los centros poblados de la provincia de Chachapoyas. (D2, A3)	X	X	X	X	X
DA3	Elaborar el Plan Estratégico Productivo para impulsar las actividades económicas de la provincia de Chachapoyas. (D1, D3, D4, D5, D6, D7, A2, A4)	X	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 7.3. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP se necesita contar con los insumos que facilitaran ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015, p. 474).

Los recursos necesarios para la provincia de Chachapoyas son: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En la Tabla 41 se presenta la asignación de los recursos a cada OCP, observándose que los recursos necesarios más importantes son el recurso humano y con similar cantidad los financieros, infraestructura y equipamiento.

Tabla 41

*Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Chachapoyas*

OLP	OCP	Materiales	Mano obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda
		Tangibles	Humanos	Tangibles	Tangibles	Intangibles	Intangibles	Tangibles
OLP 1	OCP 1.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 1.2	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 1.3	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 1.4	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 1.5	X	X	X	X	X	X	X
OLP 2	OCP 2.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 2.2	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 2.3	X	X	X	X	X	X	X
OLP 3	OCP 3.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 3.2	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 3.3	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 3.4	X	X	X	X	X	X	X
OLP 4	OCP 4.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 4.2	X	X	X	X	X	X	X
OLP 5	OCP 5.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 5.2	X	X	X	X	X	X	X
OLP 6	OCP 6.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 6.2	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 6.3	X	X	X	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 375), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 7.4. Estructura de la Provincia de Chachapoyas

La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que le ayudara a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. (D'Alessio, 2015, p. 476) (Ver Figura 27)



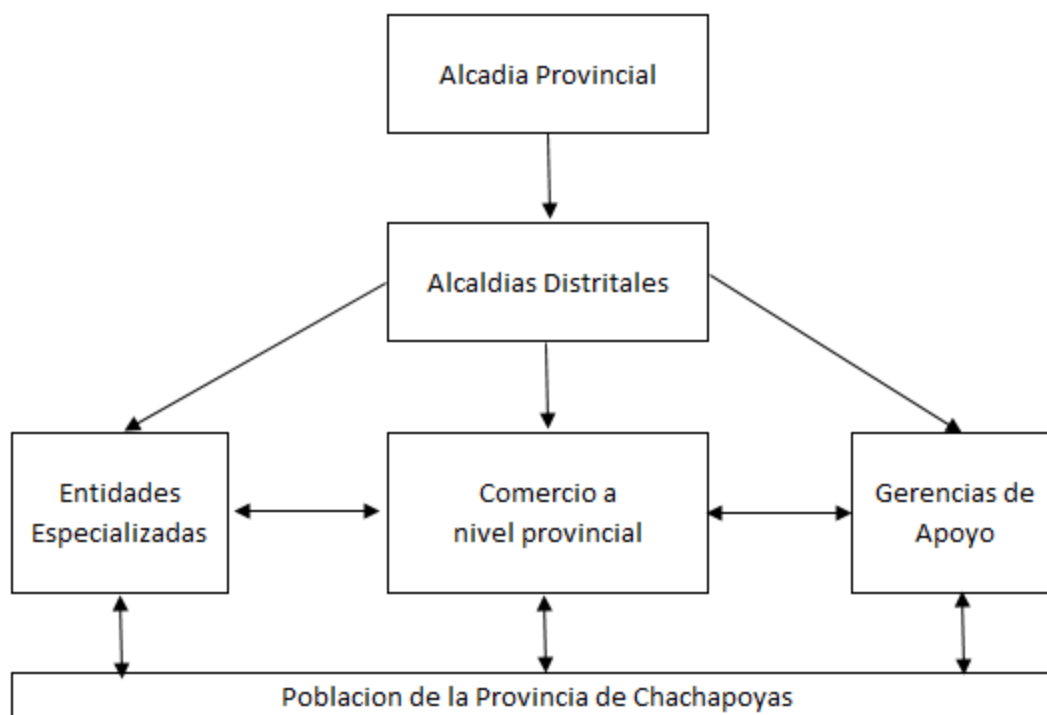


Figura 27. Estructura Organizacional de la Provincia de Chachapoyas

### 7.5. Recursos Humanos y Motivación

La Gerencia de Desarrollo Humano y Promoción Social es el órgano de línea, responsable de dirigir y ejecutar las políticas en el área del desarrollo humano y la promoción del desarrollo económico local a través de la concertación y la participación ciudadana, teniendo como eje principal de su trabajo la promoción de capacidades necesarias para el desarrollo local. (Municipalidad Provincial Chachapoyas, 2017)

La Gerencia de Desarrollo Humano y Promoción Social está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de Gerente y depende de la Gerencia Municipal.

Son funciones y atribuciones de la Gerencia de Desarrollo Humano y Promoción Social:

- Formular políticas, planificar, organizar, dirigir y supervisar el cumplimiento de las actividades y proyectos concernientes a las divisiones a su cargo.
- Establecer el Registro Único de Organizaciones Sociales de la provincia de Chachapoyas, así como tramitar y otorgar reconocimiento a las organizaciones sociales que lo soliciten, resolviendo en primera instancia los litigios,

controversias e impugnaciones derivadas del registro de reconocimiento de las organizaciones.

- Establecer el registro de organizaciones juveniles de la provincia y promover su participación en todos los ámbitos de la vida social y cultural de la provincia.
- Promover la participación ciudadana organizada en los procesos de planificación de desarrollo concertado, presupuesto participativo y vigilancia ciudadana.
- Promover el desarrollo integral y armónico de la persona en todas las dimensiones de la vida humana, rescatando e integrando sus valores, cultura e identidad social con la Provincia de Chachapoyas.
- Promover de forma especial, el respeto y defensa de los derechos humanos, la equidad, no violencia contra la mujer, los niños y adolescentes, el fortalecimiento de la familia y su bienestar integral.
- Planificar y supervisar el programa del vaso de leche en el distrito capital y supervisarlos en el ámbito provincial, acorde con las disposiciones normativas y legales que para el caso existan.
- Coordinar las actividades de otros programas sociales transferidos.
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con la participación del CCL, las Organizaciones Populares y otras formas de participación establecidas en las Leyes vigentes
- Facilitar y promover los espacios de concertación temáticos y de participación ciudadana.
- Establecer políticas y planes de seguridad ciudadana en el ámbito provincial y en coordinación con las municipalidades distritales, instituciones públicas y población.

- Desarrollar acciones de promoción vecinal y apoyar las iniciativas viables que tengan las organizaciones ciudadanas.
- Proponer mecanismos de participación de las organizaciones vecinales sobre requerimientos de servicios y control de prestación de los mismos, ejecución de trabajos comunales y de ayuda mutua.
- Promover la organización de los vecinos que permita su participación en la ejecución de obras de interés vecinal que realice la Municipalidad.
- Desarrollar en coordinación con todas las organizaciones sociales los cabildos abiertos, asambleas populares o rendiciones de cuentas.
- Concertar con las instituciones públicas los aspectos referidos al cumplimiento de las funciones municipales en materia de educación cultura y deportes
- Promover programas de alfabetización en coordinación con el gobierno regional

#### **7.6. Gestión del Cambio**

“El proceso de la implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (D'Alessio, 2015, p. 482).

Acciones para transformar la provincia de Chachapoyas:

- Planear la estrategia del cambio.
- Establecer el sentido de urgencia.
- Conformar un grupo director facultado.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar la visión.
- Facultar a otros para lograr la visión.
- Usar tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
- Usar permanentemente la referenciación.

- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios.
- Institucionalizar los nuevos enfoques.

### **7.7. Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente y Ecología**

La Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos es el órgano de línea, responsable de dirigir y ejecutar las políticas emanadas de los órganos de gobierno en cuanto a la prestación de los servicios públicos, comercialización, limpieza pública, medio ambiente y ornato y transportes y circulación terrestre. (Municipalidad Provincial Chachapoyas, 2017)

La Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos está a cargo de un funcionario de confianza con categoría de Gerente y depende de la Gerencia Municipal. Son funciones y atribuciones de la Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos:

- Formular políticas, coordinar, dirigir y evaluar, los planes de servicios públicos municipales en toda la jurisdicción de la provincia, fortaleciendo la actuación territorial.
- Planificar y dirigir el servicio de limpieza pública en todas sus fases: Información y educación ambiental, recolección de residuos sólidos y disposición final, en estrecha coordinación y corresponsabilidad con la oficina de administración financiera.
- Formular y/o actualizar el Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos.
- Regular y controlar el proceso de disposición final de desechos sólidos, líquidos y vertimientos industriales en el ámbito provincial.

- Regular y controlar la emisión de humos, gases, ruidos y demás elementos contaminantes de la atmósfera y el ambiente.
- Administrar y mantener los parques zonales, parques vecinales, jardines y espacios públicos de recreación que se construyan, promoviendo la participación ciudadana.
- Planificar, Promover, regular y ordenar, el funcionamiento de los Centros de Abasto, Paraditas, Ferias y de otras actividades similares en la provincia, en coordinación con las Gerencias con funciones complementarias y otras instancias públicas o privadas ligadas a estos aspectos.
- Organizar y conducir procesos de verificación de calidad de productos.
- Las demás funciones que contemple la Ley y sean de su ámbito de trabajo y otros que le asigne la Gerencia Municipal.

## **7.8. Conclusiones**

En este capítulo se han determinado 19 OCP, de forma medible y especificada, de tal forma que con el cumplimiento de cada uno de ellos se llegue a la obtención de los OLP. Es importante que brinden todos los recursos o insumos establecidos para cumplir con cada objetivo y permitir así, la ejecución de la estrategia. Los altos directivos regionales y municipales se ven en la necesidad de adaptar un liderazgo transformacional, aplicando cada una de las estrategias descrita en la gestión de cambio de forma ética y moral.

El cumplimiento de los puntos mencionados en medio ambiente y ecológico, no solo permitirá más puestos laborales en general, sino también ayudará enormemente al mejoramiento del ecosistema, calidad de vida y preservación del medio ambiente. El desarrollo de todos los puntos descritos en esta etapa de la implementación estratégica permitirá que la provincia de Chachapoyas sea la primera ciudad verde de la región Amazonas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

La evaluación estratégica, que se desarrolla en este capítulo, es la última etapa del proceso estratégico, de acuerdo al diseño de D'Alessio (2015), estando integrado por actividades de monitoreo, las cuales se tienen que ir ejecutando entre el 2018 y el 2030, de manera constante. Esto es con el fin de que se logren los objetivos de corto y de largo plazo, mediante la implementación de las estrategias retenidas. Dado que tanto el entorno como la situación interna de la provincia de Chachapoyas son dinámicos, están en constante cambio y por lo tanto el control y monitoreo es esencial.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La evaluación del aprendizaje comienza por formularse una pregunta con el fin del alcanzar la visión planteada: ¿cómo debe la organización aprender y mejorar? Para ello se establecen las siguientes medidas, a fin de alcanzar los objetivos deseados: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidades de los sistemas facilitadores. (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.2. Perspectiva de procesos

Los objetivos correspondientes a la presente perspectiva se encuentran relacionados a fortalecer y mejorar los procesos internos tales como eficiencia operacional, calidad y tiempos de entrega. En el caso de la Provincia de Chachapoyas involucra aspectos tales como la calidad de los productos, reducción de los tiempos mediante la mejora de la infraestructura de la red vial y la restructuración del aeropuerto de Chachapoyas.



### **8.1.3. Perspectiva del cliente**

La perspectiva se encuentra orientada a: participación de mercado, retención de clientes y consumidores y rentabilidad para la provincia de Chachapoyas, con la finalidad de incrementar las actividades rentables para la provincia.

### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera debe responder a la pregunta ¿cómo se mirará a los accionistas? A su vez, lo enfoca en los siguientes puntos: (a) retorno sobre el uso del patrimonio, (b) retorno sobre las ventas, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero. (D'Alessio, 2015).

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (BalancedScorecard)**

En la Tabla 42, se observará como se enlaza las estrategias, respectivamente con los objetivos a corto plazo y sus indicadores, con las organizaciones del estado pertinentes.

## **8.2. Conclusiones**

La importancia que tiene la aplicación de un cuadro de mando en un plan estratégico es totalmente beneficioso, ya que al relacionar los objetivos a corto plazo versus las perspectivas del cuadro de mando podemos ver en cuál, de perspectivas de fianzas, clientes, proceso o aprendizaje, tenemos más o menos. Esto nos permite analizar con más claridad qué debemos hacer, ya que según la visión que tengamos, podremos darnos cuenta si estamos enfocada en ella, y preguntarnos ¿para nuestra visión, está bien que tengamos más en una perspectiva y menos en otra?

Tabla 42

*Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Chachapoyas*

Perspectiva		Objetivo a corto plazo	Indicador	Responsable	Unidad Medida
Aprendizaje	OCP 2.2	Incrementar la cantidad de empleos formales en 12 % al año, se sabe que el crecimiento entre enero 2016 y enero 2017 fue de 7.6%	Tasa de Empleo	MINTRA	%
Aprendizaje	OCP 1.4	Para el 2027, Chachapoyas, deberá contar información de atractivos turísticos en las redes sociales que promocionen a sus 21 distritos.	Cantidad de fans por mes	M. Cultura M. Educación	Cantidad
Cliente	OCP 1.1	Para el 2020, la Provincia desarrollará su infraestructura turística y vial, que involucre a los 21 distritos.	Red vial pavimentada	MTC	KM
Cliente	OCP 2.3	Incrementar las exportaciones de sus principales productos (maíz y frijol) en 1 % anual, obteniendo al 2020 el 3% del total de exportaciones todo el Perú. En el 2015 las exportaciones de la región de Amazonas representaron el 0.02% en relación al resto del Perú.	Exportaciones Totales por año	SUNAT	\$
Clientes	OCP 5.2	Incrementar en un 39% anual la afluencia de pasajeros nacionales e internacionales, para lograr al 2020 un aproximado de 37,000 pasajeros, 193,000 pasajeros para 2025 y 1'000,000 de pasajeros para el 2030.	Pasajeros movilizados por año	Dirección Provincial del MINCETUR	Personas
Procesos	OCP 1.2	Para el 2022, Chachapoyas deberá desarrollar la ruta gastronómica dentro sus 21 distritos.	Ruta gastronómica	MTC	KM
Procesos	OCP 1.3	Para el 2025, Chachapoyas, deberá incrementar en 200% sus establecimientos (restaurantes y hospedajes).	Cantidad de establecimientos año	SUNAT	Cantidad
Procesos	OCP 2.1	Formalizar al 30% las empresas (restaurantes y hospedajes) al 2020, logrando que para el 2025, el 50% de estas empresas sean formales, el 75% para el 2028 y el 100% para el 2030.	Porcentaje de empresas formales	PRODUCE	%
Procesos	OCP 3.1	Incrementar la cantidad de hectáreas de bosques en 2% al año hasta el 2030.	Cantidad de bosques por año	MINAM	ha
Procesos	OCP 3.2	La provincia de Chachapoyas debe contar para el 2020 con el 50% de transporte verde, es decir caminar, ciclismo y transporte público.	Cantidad de transportes verde por año	MINAM	cantidad
Procesos	OCP 3.3	Reducir al 2022, en un 30% los residuos sólidos que van al vertedero.	% residuos año actual / % residuos año anterior	Municipalidad	%
Procesos	OCP 3.4	Cumplir al 2025, con el 100% de las normas internacionales de calidad del agua potable y directrices.	Cantidad de normas	Municipalidad	cantidad
Procesos	OCP 4.2	Desarrollar para el 2020, el 23.08% de la red vial, que una los distritos de Huancas, Molinopampa, Soloco y Jalca con el aeropuerto que se encuentra en Chachapoyas. Lograr al 2025 el 61.54 de la red vial, el 84.62% al 2028 y el 100% al 2030.	Red vial pavimentada	MTC	KM
Procesos	OCP 5.1	Ampliar al 2020, las características de la pista de aterrizaje permiten recibir aeronaves de más de 150 pasajeros. En la actualidad permite naves de 78 pasajeros.	Pistas pavimentada	MTC	KM
Financiera	OCP 1.5	Para el 2030, Chachapoyas, deberá de haber realizado desarrollado 21 eventos relacionados a gastronomía. Uno por cada distrito.	Cantidad de eventos por año	M. Cultura M. Educación	Soles
Financiera	OCP 4.1	Incrementar el presupuesto para desarrollo de infraestructura vial en un 8% anual entre el 2018 y el 2030.	Importe de Presupuesto en Soles	Gobierno	Soles

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chachapoyas

### 9.1. Análisis Competitivo de la Organización

El análisis de competitividad se ha realizado en base a una herramienta cualitativa diseñada por M. Porter y discutida previamente con los actores económicos, sobre la cual se precisaron los factores y sus respectivos indicadores para medir el grado de competitividad que tienen los sectores económicos en la provincia de Chachapoyas.

De esta manera se definieron 6 factores claves, cada uno de ellos con un conjunto de indicadores (ver Tabla 43), que el trabajo en grupo permitió evaluar de manera cualitativa. (Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas, 2016)

Los factores e indicadores son:

Tabla 43

*Indicadores del Factor de Producción.*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Producción	Mano de obra
	Naturales: suelo y recursos turísticos
	Infraestructura productiva
	Capital
	Tecnología
	Organización
	Oferta y acceso a capacitación

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007

([http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapayas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapayas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

**Condiciones de la oferta/demanda** (ver Tabla 44), evalúa la forma como se ofertan los productos de cada uno de los sectores priorizados y cómo se comporta la demanda en términos del consumo de éstos productos, está compuestos por los siguientes indicadores: Calidad, cómo creen que se califica sus productos en el mercado; diversidad, si está asociada a una variación del productos terminado o el valor agregado sea artesanal; crédito, si existen instituciones que otorgan créditos y son accesibles por los productores; volumen de producción, respecto del mercado; costos de producción, las limitaciones que les presenta el

medio como accesibilidad o insumos; costos en el mercado, como llega en términos de costos su productos al mercado; demanda, cuánto se cree que sus productos se demandan en los principales centros de consumo.

Tabla 44

*Indicadores del Factor de Condiciones de la Oferta/ Demanda.*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Condiciones de la oferta/ demanda	Calidad
	Diversidad
	Crédito
	Volumen de producción
	Costos de producción
	Costos en el mercado
	Demanda

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007

([http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

**Industrias y servicios auxiliares y conexos**, que busca medir los servicios asociados a la producción y que plantean condiciones para su desarrollo. Tiene como indicadores: acceso a insumos, que evalúa si las condiciones en que los productores acceden a los insumos para su actividad; herramientas, como servicios necesarios; investigación y tecnologías, que plantea el nivel de nuevos conocimientos resultado de investigación adquiridos; centros de transformación, o de incorporación de valor agregado; intermediación, que es una condición para acceso al mercado (ver Tabla 45).

Tabla 45

*Indicadores del Factor de Industrias y Servicios Auxiliares y Conexos.*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Industrias y servicios auxiliares y conexos	Acceso a insumos
	Herramientas
	Investigación y tecnologías
	Centros de transformación
	Intermediación

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007

([http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

**Estrategia, estructura del sector y competencia**, que evalúa la existencia de una actual estrategia del sector y cuál es la estructura existente, se plantea como indicadores, la estrategia misma del sector, la estructura interna si existe o no, como se comporta la competencia desde el punto de vista territorial, cuales son los mecanismos de coordinación y cooperación entre sus miembros (ver Tabla 46).

Tabla 46

*Indicadores del Factor de Estrategia, Estructura del Sector y Competencia.*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Estrategia, estructura del sector y competencia	Estrategia del sector
	Estructura interna
	Competencia
	Coordinación/cooperación

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007 ([http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

**El papel del gobierno**, este factor valora las acciones y los impactos que tiene la acción gubernamental en todos sus niveles, que contribuyen al desarrollo del sector productivo, se plantearon como indicadores una evaluación en los distintos niveles de gobierno: nacional, regional y local (ver Tabla 47).

Tabla 47

*Indicadores del Factor del Papel del Gobierno*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Papel del gobierno	Nacional
	Regional
	Local

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007 ([http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

**Factores aleatorios**, básicamente tomados de los factores externos o aquellos que se consideran fortuitos, como el clima, la paz social (a propósito de los conflictos sociales en

regiones vecinas), las plagas que afectan a la producción, y la actividad minera como amenaza o situación de riesgo (ver Tabla 48).

Tabla 48

*Indicadores del Factor del Papel del Gobierno*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores</b>
Aleatorios	Clima favorable
	Ambiente de paz social
	Control de plagas
	Actividad minera

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas,” por Escuela Mayor de Gestión Municipal, 2007 ([http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/atach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)).

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización.**

La principal ventaja competitiva identificada para la provincia de Chachapoyas es que existen atractivos turísticos reconocidos por el Instituto Nacional de Cultura, pero además la provincia posee muchos lugares con potencial para el desarrollo del turismo, se puede dividir a la provincia en 3 sectores, Norte, Centro y Sur, de los cuales la zona centro es la que presenta atractivos reconocidos y rutas ya establecidas, a continuación, se muestran los atractivos de la provincia:

Zona Norte, Comprende los lugares con potencial para el turismo de los distritos de Asunción, Olleros, Chiquín, Quinjalca, Granada, San Francisco de Daguas, Molinopampa, Cheto y Soloco.

En la Tabla 49, se aprecian los lugares con potencial turístico que pueden ser considerados en las nuevas rutas turísticas norte de la provincia.



Tabla 49

*Lugares Potencialmente Turísticos de la Zona Norte*

Distrito	Lugares Turísticos
Asunción	Luncha
	Chorro Negro
	Ochentas
Olleros	Ruinas de Chivalto
	Laguna de Campo
	Cerro San Pedro
	Cueva Agujero Musical
Chiliquin	Fuente Termo – medicinal de Vituya
Quinjalca	Cacachaque
	Chontapampa
	Churrillo
	Shilmal
	Tehuayco
	Wishquin
Granada	Yuna
	Pirka
Molinopampa	Yambashalca
	Bosque de palmeras
	Fuente Termal de Colpar
	Truchas en el río Ventilla
	Puente natural
	Yúrac caca
	Illabamba
Catarata Inga Pirca	
Cheto	Taulia, Iglesia Colonial
	PurumLlacta
Soloco	Cavernas de Chaquí
	Chelel
	Gomal

*Nota:* Adaptado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Chachapoyas,” por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2013  
([http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM\\_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf))

**Zona Centro**, dentro de esta zona, el Gobierno Regional de Amazonas ha formulado el Programa “Establecimiento de las Bases para el Desarrollo Rural a través del turismo en el Corredor Turístico del Valle de Utcubamba (CTVU), Sector Pedro Ruíz – Leymebamba, Región Amazonas”.

Este Programa ha sido aprobado, iniciando sus operaciones el año 2013, teniendo previsto intervenir en los espacios turísticos de las provincias de Bongará, Chachapoyas y

Luya, los que ya son reconocidos por el Instituto Nacional de Cultura e inclusive presentan una ruta turística ya conocida y establecida la que se muestra a en la Figura 28.

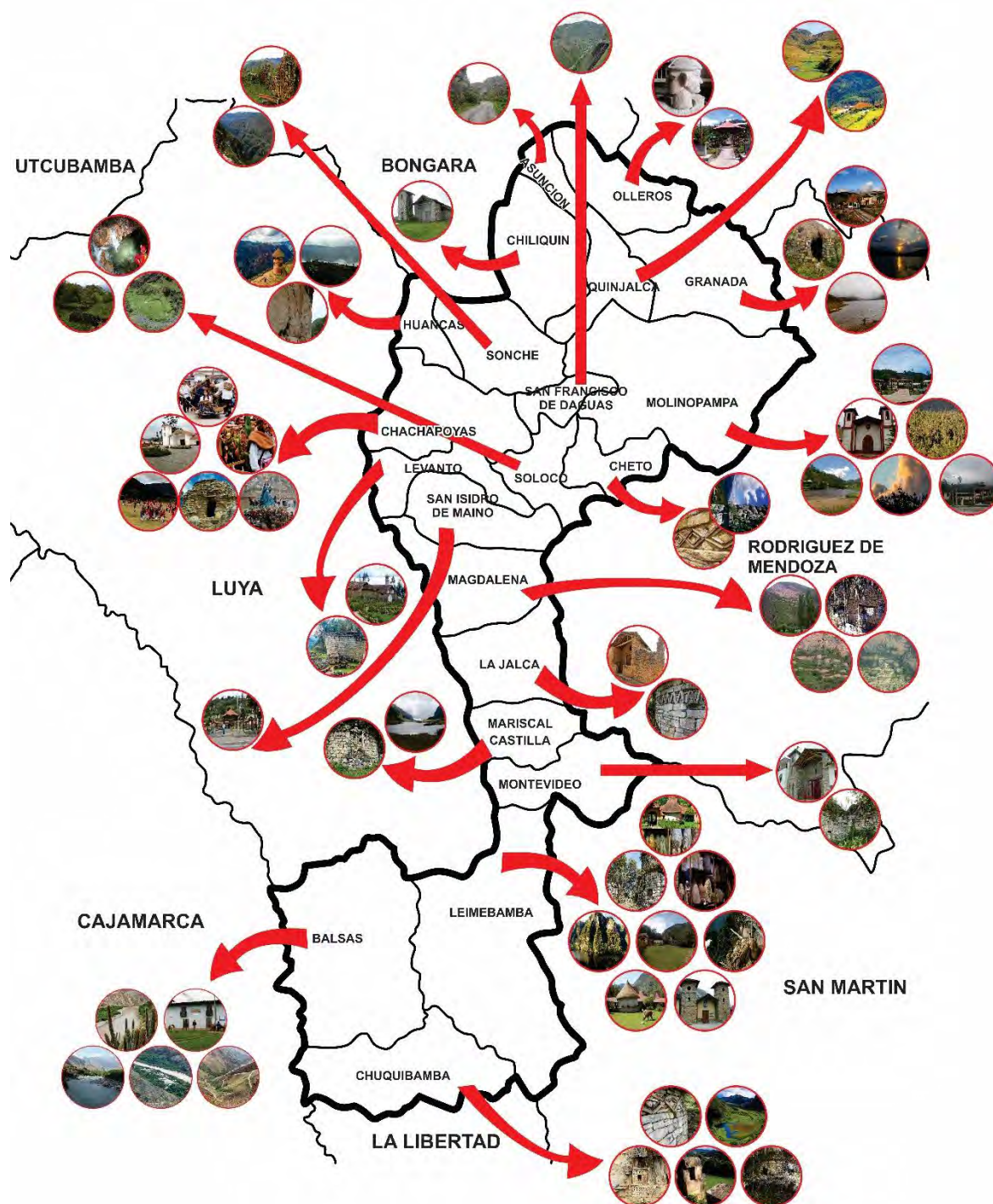


Figura 28. Atractivos turísticos de la provincia de Chachapoyas

**Zona Sur,** Comprende los distritos de Balsas y Chuquibamba, los que también tienen lugares potenciales para el desarrollo del turismo.

En la Tabla 50 se muestra los lugares con potencial turístico que pueden ser considerados en las nuevas rutas sur de la provincia de Chachapoyas.

Tabla 50

*Lugares Potencialmente Turísticos de la Zona Sur.*

Distrito	Lugares Turísticos
Balsas	Gollon
	Pirka Punta
	Tuen
Chuquibamba	Restos arqueológicos de Achíl
	Mausoleos de La Petaca
	Restos arqueológicos La Joya o Timpui
	Restos arqueológicos Atuén
	Restos arqueológicos de Papamarca

*Nota:* Adaptado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Chachapoyas,” por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2013 ([http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM\\_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf))

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

Indudablemente el futuro desarrollo económico de la provincia de Chachapoyas está circunscrito a las siguientes actividades:

- Turismo
- Industria láctea
- Agricultura
- Piscicultura

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

El **turismo** en la provincia de Chachapoyas representa la mayor oportunidad de crecimiento económico, no solo para la ciudad sino también para los distritos, los que mejorarían los ingresos locales ofreciendo servicios de alojamiento, alimentación, artesanías, guía turística, abastecimiento de productos y otros. Para esto será necesario desarrollar las estrategias que permitan crear una conciencia turística en toda la población y en las autoridades locales, provinciales y regionales. (PROMARTUCII, 2011)

La provincia de Chachapoyas es ya una importante **productora de leche**, sin embargo, no hay tecnología suficiente para el procesamiento de derivados lácteos, entre ellos de quesos. Sería importante la capacitación tecnológica de los productores para crear una industria con tecnologías modernas que garanticen la sanidad y la calidad de los productos. En este sentido será importante el liderazgo del Municipio para motivar y reunir a los distintos actores sociales que deben participar en la creación de un “**clúster**” que apoye esta cadena productiva. (PROMARTUCII, 2011)

**La agricultura** sigue siendo el pilar económico de la Provincia, sin embargo, los volúmenes de producción y los bajos rendimientos son los grandes problemas a enfrentar. Se justifica la extensión agrícola para la mejora de los cultivos, la selección de los productos de mayor demanda y los volúmenes adecuados para su mejor comercialización. (PROMARTUCII, 2011)

**La piscicultura** es tal vez la actividad con mayor potencial en la medida de la disponibilidad de agua de la Provincia. En efecto la piscicultura es una actividad de pequeña inversión, sin embargo, no existiría la tecnología suficiente en la zona para una explotación económica. Sería posible promover convenios con instituciones nacionales y/o universidades para realizar la necesaria transferencia tecnológica. (PROMARTUCII, 2011)

## **9.5. Conclusiones**

En este capítulo se ha identificado el fuerte potencial que tiene la provincia de Chachapoyas sobre el sector turismo, por sus zonas arqueológicas y sitios turísticos en la mayoría de los distritos de la provincia.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral de la Provincia de Chachapoyas se presenta en la Tabla 51.

### 10.2. Conclusiones

Al término de la elaboración del Plan Estratégico para la Provincia de Chachapoyas, se obtienen las siguientes conclusiones:

A la actualidad la provincia de Chachapoyas cuenta con 64 atractivos turísticos dentro de sus 21 distritos, los cuales son una gran fuente de recursos y la base fundamental del logro de la visión. Dicho potencial de la provincia debe ser conocido a través de las redes sociales, para llamar atención de los inversionistas privados.

Los objetivos a largo plazo 1 y 2, serán fruto del logro de los objetivos a largo plazo 3, 4, 5 y 6.

Uno de los puntos importantes de ser una ciudad verde, es la del reciclado de los residuos sólidos urbanos que permitirá la creación de un sector productivo, que tiene como principal característica la sustentabilidad en los puestos de trabajo, y a la creciente demanda de los compradores de plásticos, vidrios y otros materiales para el reciclado, necesario para el cumplimiento del objetivo a largo plazo 3.

La Dirección General de Presupuesto Público (2196451), tiene como proyectos en ejecución la construcción de vías y tramos que involucran a la provincia de Chachapoyas, el cual nos ayuda al logro del objetivo a largo plazo 4

El seguimiento de la aprobación del proyecto de ley 00565/2016-CR, que propone declarar de interés nacional y de necesidad pública la ampliación de la pista del aeropuerto de Chachapoyas en el departamento de Amazonas, será necesario para el cumplimiento del objetivo a largo plazo 5.

Para el cumplimiento de nuestro objetivo a largo plazo 6, es necesario hacer un alto énfasis en la eliminación de la corrupción, solo así se logrará que la inversión del estado sea destinada exclusivamente a las necesidades de la provincia de Chachapoyas.

### **10.3. Recomendaciones**

Se presentan las recomendaciones para la Provincia de Chachapoyas:

- Implementar el presente Plan Estratégico desarrollado al Gobierno de la Provincia de Chachapoyas. Es fundamental el compromiso y liderazgo del Gobierno de la Provincia de Chachapoyas para el éxito de este Plan Estratégico.
- Hacer entrega del presente plan estratégico al Gobierno Regional de la Provincia de Chachapoyas, al alcalde y al gerente municipal, para su ejecución.
- Promover la ejecución inmediata del Plan Estratégico.
- Comunicar el Plan Estratégico a todos los Stakeholders de la Provincia de Chachapoyas con la finalidad de fortalecer el compromiso en su ejecución.
- Adoptar la estructura organizacional propuesta en el Plan Estratégico.
- Promover la concertación y asegurar la ejecución del Plan Estratégico independientemente de los cambios de gobierno en la Provincia de Chachapoyas.
- Los medios de comunicación informan día a día, como la corrupción está impregnada en el Gobierno Central, Gobierno Regional y las Municipalidades, por ello es importante que los líderes y encargados de ejecutar este plan estratégico del desarrollo de la provincia de Chachapoyas le digan no a la corrupción.

### **10.4. Situación Futura**

El futuro de la provincia de Chachapoyas se dará alrededor del turismo, el cual va a ser el eje número uno de desarrollo. El potencial turístico de la provincia es indudable; sus 21 distritos cuentan con atractivos turísticos, que a la actualidad son 64. Teniendo los recursos



naturales para un eje turístico, la provincia necesita potenciar la capacidad hotelera, que hoy en día la demanda de hoteles supera la oferta. Sus principales productos (turismo y agricultura) tendrán alta participación del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria, llegando a ser los productos estrellas de la provincia. Ver figura 29.

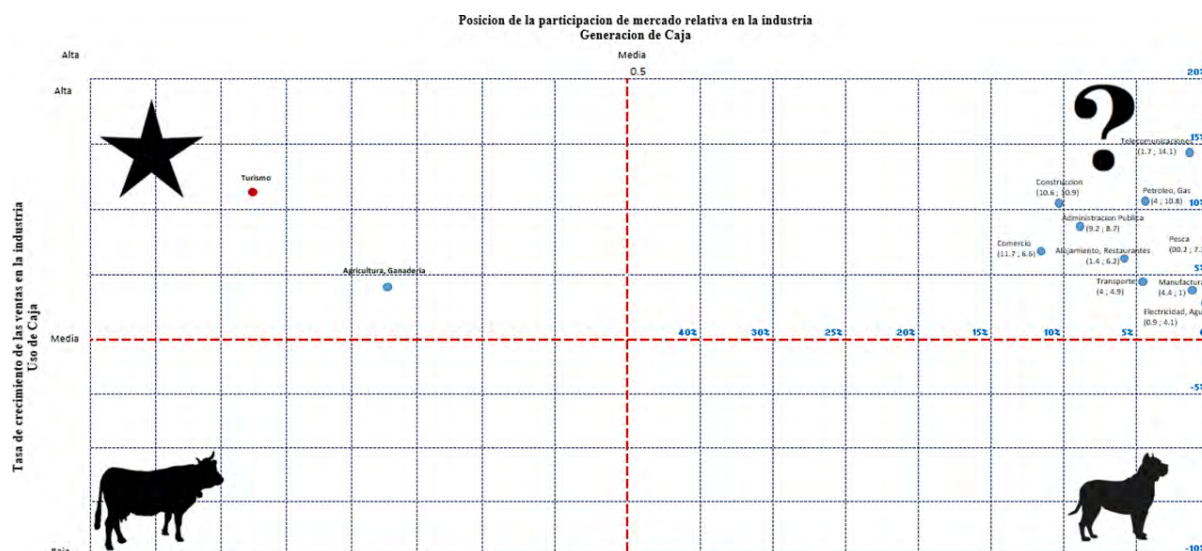


Figura 29. Matriz Boston Consulting Group (BCG)  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 51

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Chachapoyas

Visión:

La provincia de Chachapoyas en el año 2030, debe ser reconocida nacional e internacionalmente como la provincia de mayor atractivo turístico, que le permitirá mejorar la calidad de vida de sus pobladores, obteniendo servicios de calidad en educación, salud, seguridad y servicios públicos de manera sostenible en el tiempo, preservando el medio ambiente y su biodiversidad de flora y fauna.

Objetivos de Largo Plazo

Interese de la Organización:  
(a) Mayor generación de turismo, (b) Incrementar la calidad de vida de la población, (c) Mejorar la calidad ambiental aire, agua y suelo aprovechando la biodiversidad. , (d) Mejorar el ingreso y empleo de la Población, (e) Implementar el Sistema nacional de gestión ambiental, (f) Mejorar la infraestructura y vías de acceso

Para el 2030, la provincia de Chachapoyas deberá contar con un aproximado de 2'000,000 turistas, encontrándose actualmente en la tercera posición de los principales destinos turísticos de la región Amazonas.

Para el año 2030, generar un ingreso per cápita mensual igual a S/ 1,800. En el año 2016, los habitantes de la provincia de Chachapoyas tenían un ingreso promedio mensual de S/ 900.

Para el año 2030, lograr que la provincia de Chachapoyas sea la primera ciudad verde de la región de Amazonas

Para el año 2030, contar con una red vial de 950 kilómetros asfaltados, conectados con todos los distritos de la provincia.

El aeropuerto de Chachapoyas debe permitir el tránsito de 1'000,000 de pasajeros al año. En el 2016 se movilizaron 10,000 pasajeros

Para el año 2030, alcanzar una puntuación de 65.00 o más en el Índice de Progreso Social (IPS). En el 2016, la región Amazonas obtuvo 44.19” (Donde menos de 45 indica “Muy Bajo” y de 65 a 74 indica “Medio Alto”)

Principios Cardinales: (a) influencia de las terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
<p>Misión La Municipalidad Provincial de Chachapoyas es un órgano de gobierno que se encargara de promover el desarrollo provincial con personería jurídica de derecho público orientado a una gestión moderna y democrática, brindando servicios públicos, promoviendo la igualdad de oportunidades, el acceso a servicios básicos y la interconexión, propiciando el desarrollo económico, social y ambiental en beneficio de la población de la Provincia de Chachapoyas a través de un manejo responsable y transparente de los recursos públicos, para promover el desarrollo competitivo y sostenible de la actividad turística, que produzca servicios de excelente calidad, tanto para la población del Perú como el mercado internacional. Esta actividad debe proteger los recursos naturales y el medio ambiente, basarse de las normas, valores y principios éticos, y generar bienestar y crecimiento tanto a la población de Chachapoyas como al país en general.</p>							
<p>FO1 Implementar políticas que favorezcan la inversión privada en los sectores turísticos, agroindustriales, piscicultura, artesanía y otros sectores.</p>	X	X	X		X	X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.2 Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos. P.3 Reducir al 0% la informalidad P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad.</p>
<p>FO2 Implementar programas dirigidos a los pobladores que incentive la educación turística en todos los niveles.</p>	X	X	X			X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.2 Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos. P.3 Reducir al 0% la informalidad P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad.</p>
<p>FA1 Implementar un plan conjuntamente con la fiscalía para sancionar los delitos ecológicos (Quema de bosques).</p>			X			X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.2 Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos. P.3 Reducir al 0% la informalidad P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad.</p>
<p>FA2 Generar fuentes de trabajo con la reconstrucción de la red vial de transporte terrestre con apoyo de las entidades del estado.</p>		X		X	X	X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.3 Reducir al 0% la informalidad P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad. P.5 Proteger los recursos naturales y el medio ambiente.</p>
<p>DO1 Generar capacidades municipales para el ordenamiento, edificación, inspección y control de los servicios turísticos de la provincia de Chachapoyas.</p>				X	X	X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad.</p>
<p>DA1 Implementar un plan de desarrollo vial fijando las prioridades y asignación de recursos.</p>	X	X		X	X	X	<p>P.1 Descentralizar las actividades para la captación de empleados. P.4 Respeto a las leyes y a la sociedad. P.5 Proteger los recursos naturales y el medio ambiente.</p>

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION). (2017). *Un extenso territorio productivo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- PROINVERSION. (2017). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651&SEC=1>
- Aprende de turismo. (2015). *¿Qué países del mundo reciben más turistas?* Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/que-paises-del-mundo-que-reciben-mas-turistas-y-en-america-latina/>.
- Asenjo, D. (2017). *Instituto de investigaciones de la amazonia peruana*. Recuperado de [http://www.iiap.org.pe/web/iiap\\_region\\_amazonas.aspx](http://www.iiap.org.pe/web/iiap_region_amazonas.aspx)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- BCRP Sucursal Piura. (2015). *Caracterización del Departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- BCRP. (2016). *Actividad Productiva y Empleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf>
- BCRP & Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Estadísticas de inversión*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>
- Benavides, E. (2017, 29 de julio). Ranking ubica al Perú como la cuarta Fuerza Armada más poderosa de Latinoamérica. *RPP Noticias*. Recuperado de

<http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/ranking-ubica-al-peru-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-noticia-1061135>

Berckemeyer, F. (2016, 25 de noviembre). Mincetur: El 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

CENTRUM Graduate Business School. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Recuperado de [http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

CEPLAN. (2017). *Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-COMERCIO-EXTERIOR-Y-TURISMO.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

CONCYTEC. (2016). *La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Chachapoyas recibe a autoridades de Cienciaactiva y CONCYTEC*. Recuperado de <http://www.cienciaactiva.gob.pe/cienciaactiva-informa/la-universidad-nacional-toribio-rodriguez-de-mendoza-de-chachapoyas-recibe-a-autoridades-de-cienciaactiva-y-concytec>.



- D'Alessio, F. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Datos Macro. (2017). *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion?anio=2016>
- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. (2008). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-29923/por-temas/7038-decreto-legislativo-n-1017-3/file>
- Decreto Supremo 038-2009-EF. Modificación de la Segunda Disposición Complementaria del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. (2009)  
Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/DS038\\_2009EF.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/DS038_2009EF.pdf)
- Decreto Supremo 102-2007-EF. Aprueba el Reglamento del SNIP. Ministro de Economía y Finanzas. (2007). Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto\\_SNIP\\_Concordado\\_Agosto2011\\_%20para\\_combinar.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2.Rgto_SNIP_Concordado_Agosto2011_%20para_combinar.pdf)
- Decreto Supremo 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. (2008).  
Recuperado de <http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/file/DDA%20-%20NORMAS%20APLICABLES/DS.%20N%20184-2008-EF%20-%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20de%20Contrataciones%20del%20Estado.pdf>

- Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (2004). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1563085/Texto+%C3%9Anico+Ordenado+de+la+Ley+de+Tributaci%C3%B3n+Municipal.pdf/c1676cee-5bdf-8150-f32e-969ee3296a0b>
- Departamento de Dirección Técnica de Demografía del INEI. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y Edades Quinquenales*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>
- Di Tolla, C., & Fernández, P. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo*. ‘
- Dirección de Investigación y Estudios de CONCYTEC. (2017). *Principales resultados del Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/presentacion\\_resultados\\_censo\\_id.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf)
- Don Quijote. (2017). *La ciudad de Barcelona*. Recuperado de <http://www.donquijote.org/es/learn-spanish-in-spain/barcelona-city>
- Escuela Mayor de Gestión Municipal. (2016). *Plan de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Chachapoyas*. Recuperado de [http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514\\_PDEL-MPCH\\_CIES-EMGM.pdf](http://www.apci.gob.pe/noticias/attach/presentaciones/2015/FondoEstudios/13.%20Chachapoyas/0514_PDEL-MPCH_CIES-EMGM.pdf)
- Gerencia De Presupuesto, Planificación y Racionalización de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2016). *Plan Operativo Institucional 2016*. Recuperado de [http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_23\\_10.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_23_10.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de



[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/Libro.pdf)

INEI. (2015). *Población 2000 al 2015 – Departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

INEI. (2017). *Población que accede a internet*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

INEI. (2015). *Día mundial de la población*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf))

Lampadia. (2017). *Evaluemos el turismo con los indicadores relevantes*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/desarrollo/evaluemos-el-turismo-con-los-indicadores-relevantes/>

Ley 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000). Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley\\_que\\_crea\\_el\\_SNIP\(2014\\_agosto\).pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley_que_crea_el_SNIP(2014_agosto).pdf)

Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. (2001). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>

Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/normas-legales/298-portal-de-transparencia-economica/normas-legales/830-ley-nd-27806>

Ley 29091. Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2007) Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/47EC702B1F10A65C05257BC2006DA377/\\$FILE/9\\_DECRE\\_SUPRE\\_004\\_2008\\_Aprueban\\_Reglamento\\_Ley\\_29091.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/47EC702B1F10A65C05257BC2006DA377/$FILE/9_DECRE_SUPRE_004_2008_Aprueban_Reglamento_Ley_29091.pdf)

Ley N° 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2004). Recuperado de [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_31.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf)

Ley n° 26864. Ley de elecciones municipales. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley n° 27972. Ley orgánica de municipalidades. Congreso de la República del Perú (2013).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Reporte estadístico de turismo*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2 de diciembre de 2016). Anexo 6 Distribución del Gasto Público por Gobierno Regional a Nivel de Productos, Proyectos y Actividades. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Ley N° 30518. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/anexos/anexo6\\_ley30518.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo6_ley30518.pdf)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2013). *Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Chachapoyas*. Recuperado de [http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM\\_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/INSTRUM_GESTION/PAT/ESTUDIOS/CHACHAPOYAS/PAT%20RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf)

Municipal. Presidencia de la República del Perú. (2004). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1563085/Texto+%C3%9Anico+Ordenado+de+la+Ley+de+Tributaci%C3%B3n+Municipal.pdf/c1676cee-5bdf-8150-f32e-969ee3296a0b>.

Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2012). *Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2011-2021*. Recuperado de

[http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_04\\_04\\_2016\\_20\\_47\\_46.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_04_04_2016_20_47_46.pdf)

Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2018*.

Recuperado de

[http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo\\_01\\_04\\_2016\\_15\\_43\\_41.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/archivo_01_04_2016_15_43_41.pdf)

Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2017). *Organigrama de la Municipalidad*.

Recuperado de

<http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/municipalidad/organigrama/>

Municipalidad Provincial de Utcubamba (MPU). (2017). *Utcubamba*. Recuperado de

[http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21&Itemid=135](http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=135)

Oficina de Comunicación Social. (2015, 03 de enero). Juramentó Alcalde Provincial reelecto de Chachapoyas. *Esfera Radio*. Recuperado de

<http://www.esferaradio.net/noticias/diogenes-zavaleta-tenorio-juramento-alcalde-provincial-de-chachapoyas-para-el-periodo-2015-2018/>

Pagina3 (2016). *Promocionan la Expo amazónica en Chachapoyas Promocionan la Expo amazónica en Chachapoyas*. Recuperado de <http://pagina3.pe/promocionan-la-expoamazonica-en-chachapoyas/>

Perú Tourist Guide. (2017). Recuperado de

[http://www.perutouristguide.com/translator/01am/translator\\_01amchachamapa.html](http://www.perutouristguide.com/translator/01am/translator_01amchachamapa.html)

Portal del Estado Peruano. (2017). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de

<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

PROMARTUCII. (2011). Proyecto: “Continuación y Ampliación Programa de Manejo Adecuado de los Recursos Turísticos con Participación Comunal para la Generación de Ingresos”– Promartuc II”.

Publi Tours Agencia de Información y Publicidad Turística. (2017). *Gastronomía*. Recuperado de <http://publitours.com/chachapoyas-amazonas/gastronomia-de-chachapoyas-amazonas-platos-tipicos.html>

Quialité Tourisme. (2016). *El sello francés de calidad*. Recuperado de <http://es.france.fr/es/informaci%C3%B3n/el-sello-frances-de-calidad>

Segura, J. (2016, 05 de diciembre). Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>

